

Melhoria de processos de suporte – aplicação numa empresa de serviços de telecomunicações

João Ribeirinho Soares

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Américo Azevedo

Orientadora na Organização: Dra. Fernanda Vasconcelos



FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica

2011-01-28

Resumo

A exigência da actual conjuntura socioeconómica coloca as empresas sob grande pressão. Este facto é ainda mais relevante na indústria das telecomunicações onde a dinâmica concorrencial do mercado está em permanente evolução sentida nas mudanças constantes ao nível das exigências de custos e de qualidade por parte dos clientes. Este documento versa sobre o estudo da melhoria de processos com o objectivo de se aumentar a eficiência e a eficácia dos mesmos.

Nesta dissertação são estudados os processos de negócio da organização principalmente os seus processos de suporte, tendo em conta a introdução de melhorias em três áreas distintas: complexidade da operação, adjudicação de soluções através de concursos *online* e no sistema de relatórios operacionais do segmento em causa da organização.

Relativamente à complexidade da operação, são estudados os diversos factores que tornam a operação complexa, como por exemplo o excesso de oferta e a multiplicidade de serviços existentes. É estruturado um plano de acção, de forma a serem eliminados planos tarifários.

No que diz respeito à adjudicação de soluções de telecomunicações através de concursos *online* é estruturado um processo e construído um simulador, cujo objectivo é a correcta aferição da margem negocial no intuito de se proceder à tomada de decisão: licitação ou então saída do concurso.

Por fim, são analisadas as necessidades de monitorização da actividade e é estruturado um sistema de relatórios operacionais tipo *tableau de bord* ou então *scorecard*, com o objectivo de munir a organização de informação fiável no intuito de se proceder à correcta tomada de decisão.

Support processes improvement applied to telecommunication company

Abstract

Actual social and economical patterns put companies under great pressure and demand. This is more visible in the telecommunication business industry where they have to deal with the constant evolution of the market dynamics. This is mainly felt in the customers' permanent demands of costs and quality. This document aims to study the efficiency and effectiveness of the processes improvement.

This thesis studies the business processes that are essential to the organization, as well as its support processes, having three distinct improvement areas in mind: operation complexity, online competition challenge and operational reports of the organization.

So far as the operation complexity is concerned, we have studied the various reasons that contribute to the complexity of the operation, such as excessive offer and the multiplicity of the existent services. We have made an action plan that can eliminate rateplans.

So far as the online adjudication of telecommunication solutions is concerned, we obtain the correct gauging of the business margin through the building of a simulator. This way we get to the final decision: bidding or end of competition.

Finally, we analyse the need of activity controlling and we build a system of operational reports of the kind *tableau de bord* or *scorecard*. With these we want to give the organization as much reliable information as to achieve the most correct decision.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço à minha família e à Ana que sempre me apoiaram em todo este percurso académico que culmina na elaboração deste documento.

Agradeço ao Sr. Professor Américo Azevedo por toda a inspiração, força e determinação que me transmitiu para que o sucesso desta dissertação fosse possível.

Agradeço ao Carlos Santos, à Fernanda Vasconcelos, ao Marcos Madeira e a todos os restantes elementos do Marketing Empresas que sempre me apoiaram. Sem eles não seria possível este documento.

Agradeço a todos os meus amigos que estiveram sempre ao meu lado, em especial ao Pedro Moutinho que foi sempre um exemplo de determinação, capacidade de trabalho e rectidão no desempenho de todas as funções que exerce.

Finalmente, agradeço à organização e à Faculdade pela oportunidade concedida e por todos os meios que puseram à disposição para que eu pudesse realizar com sucesso este documento.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Contexto	1
1.2	Objectivos	2
1.3	Metodologia.....	2
1.4	Organização da dissertação.....	4
2	Enquadramento teórico	5
2.1	Conceito de processo.....	5
2.2	Melhoria de processos de negócio.....	7
2.3	A escolha da estratégia.....	Error! Bookmark not defined.
2.4	Avaliação de desempenho	Error! Bookmark not defined.
2.5	Alinhamento e monitorização	Error! Bookmark not defined.
3	Caso de estudo	17
3.1	Caracterização da organização objecto de estudo	17
3.2	Processos de negócio	18
3.3	Identificação e análise do problema.....	20
3.4	Redução da complexidade do serviço.....	21
3.5	Cálculo automático de margens negociais.....	30
3.6	Alinhamento e monitorização da operação	30
4	Soluções preconizadas	Error! Bookmark not defined.
4.1	Redução da complexidade na operação	Error! Bookmark not defined.
4.2	Cálculo automático de margens negociais.....	Error! Bookmark not defined.
4.3	Alinhamento e monitorização da operação	51
5	Conclusões e perspectivas de desenvolvimento futuro.....	Error! Bookmark not defined.
5.1	Conclusões	Error! Bookmark not defined.
5.2	Perspectivas de desenvolvimento futuro.....	Error! Bookmark not defined.
	Referências	59
ANEXO A:	Modelo de fluxo do processo de activação	60
ANEXO B:	Quadro de Resultados (<i>scorecard</i>)	61
ANEXO C:	Quadro de resultados construído – satisfação do cliente	62
ANEXO D:	Definição de indicadores de desempenho (KPI - <i>Key Performance Indicator</i>)	63

Glossário

Sigla	Significado
AMPU	Margem média por utilizador
ARPU	Receita média por utilizador
Bundlle	Pacote
Churn	Desactivação
Corporate	Unidade de Negócio dedicada a empresas com facturação superior a 7,5M€
CPM	Customer Process Management
Direct Connection	Central telefónica. Primário Móvel.
DW	Data Warehouse
Enabler	Input
EXECOM	Comissão Executiva
Gross-Adds	Nova activação
KPI	Indicador Chave de Desempenho
Lagging	Atraso; Obsoleto
Leading	Liderança
MB	Unidade de Negócio dedicada a Pequenas e Médias Empresas
MIS	Management Information System
MSISDN	Número de telefone
Net-Adds	Diferença entre Gross-Adds e Churn
Off-net	Tráfego realizado para outras redes
On-net	Tráfego realizado dentro da própria rede
Phone Cell	Cartão inserido num slot disponível numa Central com o objectivo de se fazer apenas tráfego on-net.
RP / Rateplan	Tarifário/produto
Splitter	Factura dividida entre empresa e colaborador
SR	Service Request
stakeholder	Parte interessada
UN	Unidade de Negócio
TAC	Transmitter Assembler Compiler – sinal característico oriundo de um terminal.

Índice de Figuras

Figura 1 – as 3 linhas de pensamento da Gestão orientada aos Processos (BPM).	6
Figura 2 – Esquema ilustrativo do ciclo PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>).	10
Figura 3 – Fluxograma representativo da melhoria de processos (BPI – <i>Business Process Improvement</i>)	Error! Bookmark not defined.
Figura 4 – esquema representativo dos processos de negócio críticos da organização.	18
Figura 5 – Mapeamento da cadeia de valor numa empresa prestadora de serviços de telecomunicações.	20
Figura 6 – Gráfico representativo do número de tarifários da organização (em percentagem) sem utilizadores activos. Os resultados são apresentados por unidade de negócio.	Error! Bookmark not defined.
Figura 7 – Distribuições de utilizadores e novas activações por plano tarifário.	Error! Bookmark not defined.
Figura 8 – Distribuição do número de planos tarifários por unidade de negócio.	Error! Bookmark not defined.
Figura 9 – Estudo efectuado ao <i>portfólio</i> de outros operadores de grande dimensão.	Error! Bookmark not defined.
Figura 10 – Multiplicidade de escolha do cliente.	Error! Bookmark not defined.
Figura 11 – Alocação de toda a oferta da organização.	Error! Bookmark not defined.
Figura 12 – Quadro resumo que traduz o impacto de 1 <i>portfólio</i> excessivo numa organização....	Error! Bookmark not defined.
Figura 13 – Poupança obtida através da implementação do projecto em causa.	27
Figura 14 – Factores responsáveis pela complexidade do serviço.	28
Figura 15 – Vantagens e Desvantagens para a empresa e os seus gestores da diminuição da complexidade do serviço.	29
Figura 16 – Gráfico que evidencia a quantidade de tarifários do segmento estudado.	Error! Bookmark not defined.
Figura 17 – Distribuição dos tarifários da unidade de negócio em causa, tendo em conta a sua antiguidade e número de clientes.	Error! Bookmark not defined.
Figura 18 – Matriz utilizada para alocar os resultados.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 19 – Resultados obtidos, antes e depois do cruzamento com a informação do TAC.	Error! Bookmark not defined.
Figura 20 – Aplicação do código de <i>Manchester</i> , de forma a sequenciar a actuação por prioridades.	Error! Bookmark not defined.
Figura 21 – Resultados finais após envolvimento da área comercial....	Error! Bookmark not defined.
Figura 22 – Modelo de fluxo relativo ao processo de migrações montado.	39
Figura 23 – Ferramenta de cálculo de descontos de comunicações.....	40

Figura 24 – Ferramenta de cálculo de descontos de mensalidades. Campos a azul representam <i>inputs</i> e a vermelho <i>outputs</i>	40
Figura 25 – Modelo de fluxo do processo Activar Clientes e Serviços... Error! Bookmark not defined.	
Figura 26 – Resultados obtidos após contacto com as equipas de activações e comercial..... Error! Bookmark not defined.	
Figura 27 – Causas de ambiguidade na nomenclatura dos serviços. Error! Bookmark not defined.	
Figura 28 – Modelo proposto para alterar a nomenclatura dos serviços. Error! Bookmark not defined.	
Figura 29 – Fluxograma relativo ao processo de adjudicação. Error! Bookmark not defined.	
Figura 30 – <i>Inputs</i> das diferentes áreas.....	48
Figura 31 – Modelo de fluxo do processo efectuar licitação.....	50
Figura 32 – Conceito de células de valor.....	51
Figura 33 – Facturação do <i>Roaming</i> desde o ano de 2009..... Error! Bookmark not defined.	
Figura 34 – Estrutura de relatórios desenvolvida..... Error! Bookmark not defined.	

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Comparação entre as diferentes estratégias relativas à melhoria de processos. **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 2 – Impactos e resultados da melhoria de processos..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabela 3 – Partes interessadas no processo definido. 42

1 Introdução

Neste capítulo é feito um enquadramento geral sobre o contexto desta dissertação, são relatados os seus objectivos, a metodologia utilizada e a organização dos diferentes capítulos apresentados.

1.1 Contexto

No contexto económico actual as empresas estão sob uma grande pressão. Pressão para serem mais competitivas, pressão para baixarem custos operacionais, pressão para se diferenciarem da concorrência e com isso ganhar quota de mercado, aumentar o seu valor junto dos accionistas e saírem vencedoras. Esta pressão é transversal à organização como um todo e tem como objectivo principal, transformar as empresas em organizações mais flexíveis e ágeis que consigam maximizar o seu lucro e ao mesmo tempo reduzir o risco operacional. Em suma, dito por palavras mais simples, o objectivo será: Fazer mais, com menos, mais rápido.

As empresas têm de conseguir atingir este objectivo, num ambiente hostil, onde os seus rivais de mercado estão constantemente a evoluir, a inovar e a otimizar a sua estrutura organizativa. O mercado é também cada vez mais exigente para com as empresas. Desde as entidades reguladoras, que não permitem faltas de transparência com o mercado e concorrência desleal, aos consumidores/clientes que cada vez mais querem melhor e a um custo mais baixo e às estruturas accionistas que não querem ver o valor da companhia descer. No mundo actual dos negócios há cada vez mais partes interessadas às quais se tem de responder mútua e transparentemente. Esta entropia, introduzida pela necessidade de satisfação dos vários *stakeholders*, aumenta exponencialmente o risco dos negócios. Um passo em falso pode significar perdas de milhões de euros ou mesmo a falência.

Apesar de este contexto já ser complexo o suficiente, a dinâmica do mercado faz com que o mesmo se altere dia após dia. Uma empresa não pode estar à espera que o paradigma mude. Uma organização deve focar grande parte dos seus recursos na antecipação das vontades do mercado, inovando em produtos, serviços e reforçando a sua estrutura organizativa com processos mais eficientes que se traduzam em maior valor para o cliente final. A necessidade de fornecer o *output* pretendido ao cliente de forma mais rápida, mais barata e com maior qualidade é uma constante. Há dois lados nesta complexa equação: o dos custos e o da flexibilidade e capacidade de resposta das empresas.

Reduzir custos operacionais desnecessários deve sempre ser uma das metas de qualquer empresa. Qualquer receita tem um custo associado, no entanto, não se deve apenas porque a conjuntura está favorável ao negócio da empresa, optar por gerar menos receita porque a Administração não está interessada em eliminar desperdícios. Simplesmente não é opção. Os processos de negócio devem estar claramente definidos, de tal maneira, que os mesmos não incluam operações que não acrescentem valor ao produto final. A eliminação de desperdícios e a redução de complexidade do serviço devem ser prioridades de qualquer empresa, qualquer que seja o contexto económico.

O balanceamento dos dois lados desta equação é extremamente difícil. De um lado está a necessidade de reduzir custos, do outro está o objectivo de aumentar a capacidade da

empresa em reagir ao mercado e gerar mais receita. A Gestão orientada aos Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) e a Melhoria de Processos (BPI – *Business Process Improvement*) são técnicas de gestão que têm como objectivo fazer a intersecção destes dois lados conseguindo com isso maximizar o resultado operacional da empresa e a satisfação do cliente, ou seja, tornar a empresa mais competitiva.

1.2 Objectivos

O projecto desenvolvido teve como principal objectivo a melhoria de processos de suporte a processos de negócio chave da organização.

No âmbito da evolução do referido sistema, actuou-se especificamente na análise e modelação de processos, em acções de melhoria contínua dos mesmos, gestão do *workflow*, controlo de qualidade dos processos e na estruturação de um sistema de monitorização e alinhamento da operação.

Na área da análise e modelação de processos pretendeu-se estudar os diferentes processos de negócio chave da organização e com isso poder criar diversos processos de suporte aos mesmos, que melhorassem a sua eficácia e eficiência operacional.

No que respeita às acções de melhoria contínua o objectivo foi estudar possíveis melhorias ao nível dos processos de suporte de forma que a complexidade na operação fosse reduzida.

Na Gestão do *Workflow*, incidiu-se principalmente na automatização de fluxos de informação entre áreas, nomeadamente na transmissão de relatórios sobre a actividade operacional da organização, com o intuito de alcançar uma performance de excelência no conhecimento das diferentes variáveis do negócio por parte dos Gestores de Produto.

No Controlo de Qualidade de Processos, o trabalho focou-se no estudo e criação de indicadores que permitam garantir a total qualidade da operação e satisfação do cliente.

1.3 Metodologia

A metodologia de investigação deste trabalho baseou-se no estudo de conceito teóricos de *Gestão orientada aos Processos e Melhoria de Processos*, bem como de *Melhoria Contínua*, *Análise e Modelação de Processos* e *Gestão da Qualidade*, através de uma pesquisa bibliográfica e de exemplos práticos da organização.

Efectuou-se um estudo detalhado dos Processos de Negócio da organização, bem como da implementação de acções de Melhoria Contínua aplicadas à área em estudo na organização.

Caracterizou-se o problema actual cuja introdução de acções de Melhoria Contínua e Controlo de Qualidade de Processos se pretendem que melhore.

Os conceitos de Melhoria Contínua foram aplicados para o desenvolvimento de indicadores de performance relacionados com o projecto em causa assim como a implementação de acções de melhoria em diversos processos da organização relacionados com os produtos de Voz Móvel e Dados Móveis.

Estudaram-se propostas de melhoria para a situação actual da empresa alvo.

A metodologia de desenvolvimento incluiu as seguintes consultas:

1. Revisão bibliográfica do tema;
2. Contacto e aprendizagem com os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento destes temas;
3. Estudo dos documentos disponíveis na intranet da empresa;
4. *Learning on the Job*;
5. Acompanhamento contínuo de variáveis.

1.4 Organização da dissertação

O presente documento é constituído por cinco capítulos, divididos nos necessários subcapítulos.

No primeiro capítulo – Introdução – definiu-se o enquadramento da dissertação, os objectivos a atingir, a metodologia necessária à sua concretização e uma breve descrição da organização do trabalho.

No segundo capítulo – Enquadramento Teórico – pretendeu-se explicar os conceitos teóricos que servem de base à realização deste trabalho.

No terceiro capítulo – Processos de Negócio na Organização – apresenta-se uma caracterização da organização, bem como se efectua uma identificação do problema alvo de análise neste projecto seguida de uma análise do mesmo.

No quarto capítulo – Soluções Preconizadas – apresentam-se um conjunto de soluções e respostas aos problemas colocados no terceiro capítulo, bem como a sua implementação e resultados obtidos.

Finalmente o quinto capítulo – Conclusões de Perspectivas de Desenvolvimento – foi dedicado às conclusões retiradas da realização deste projecto e a sugestões de melhoria dos processos e perspectivas de desenvolvimento.

2 Enquadramento teórico

Nesta secção irão ser apresentados os conceitos teóricos que servem de base à realização deste trabalho. É explicado o conceito de processo, assim como a teoria sobre a melhoria de processos de negócio e a escolha da estratégia de melhoria. É também explicada a avaliação de processos centrada na eficiência e na eficácia. Para finalizar é feito um enquadramento sobre ferramentas para alinhamento e monitorização.

2.1 Conceito de processo

O que é um processo? Um processo consiste numa ou em várias operações que transformam uma ou várias entradas (*inputs*) numa saída (*output*), em que se espera que a mesma tenha maior valor para a organização e para o cliente do processo do que o *input*. Resumidamente, um processo cria valor.

A *Gestão orientada aos Processos* baseia-se numa forma de gerir uma organização tendo em conta os seus processos de negócio e com isto almejar a melhoria continua dos mesmos e a maximização da performance global da empresa. Este foco nos processos de negócio com vista à melhoria da performance da empresa só é possível através do comprometimento da Gestão de Topo devendo a organização ter um enorme respeito pelos seus colaboradores e os mesmos estarem solidários e terem interiorizado os objectivos estratégicos da empresa.

Apesar da maioria das empresas que têm um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) certificado, por exemplo, terem os seus processos de negócio definidos, o certo é que não conseguem atingir os objectivos pretendidos. Porquê? A resposta está no facto de não haver directrizes estratégicas que apontem o caminho da Gestão pelos Processos. Os esforços da empresa e dos seus colaboradores devem estar coordenados e dirigidos para o mesmo objectivo, remando todos no mesmo sentido.

A Gestão de Processos de Negócios utiliza as melhores práticas de gestão, tais como: o mapeamento dos processos, a modelagem, a definição do nível de maturidade, a documentação, o plano de comunicação, a automação, a monitorização através de indicadores de desempenho e o ciclo de melhoria contínua.

Estas práticas aplicadas ajudam a maximizar os resultados e a performance dos processos, e assim fazer com que as organizações tenham melhores resultados financeiros, vantagens competitivas, redução de custos, optimização de recursos, aumento da satisfação dos clientes através de produtos e serviços com um nível superior de qualidade.

Outro ponto a ter em atenção é o facto de a implementação de um modelo de Gestão orientado aos Processos numa empresa não ser simples, nem rápido, e envolver mudança de comportamento das pessoas e comprometimento da Gestão de Topo.

A Gestão de Processos de Negócios, tem como objectivo promover o alinhamento dos processos de negócios com a estratégia (os processos são a execução da estratégia), os objectivos e a cadeia de valor das organizações.

Tal como já foi aqui mencionado, a Gestão orientada aos processos é um conceito chave no actual paradigma de Gestão.

Segundo a norma ISO 9000, “os resultados que uma organização pretende atingir são alcançados de forma mais eficaz se os seus recursos e actividades forem geridos como um conjunto de processos interligados” [1].

A Gestão pelos Processos resulta de três linhas de pensamento:

1. Reengenharia;
2. Gestão da Qualidade;
3. Gestão do *Workflow*.

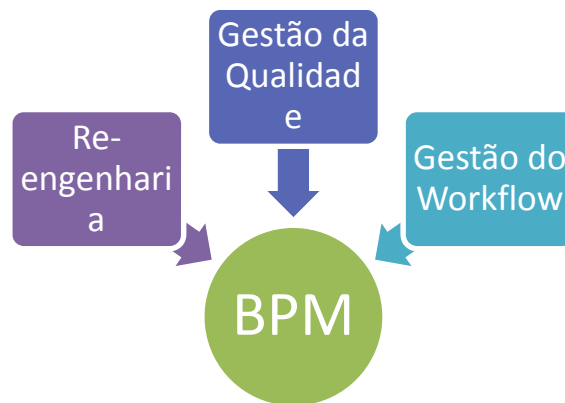


Figura 1 – as 3 linhas de pensamento da Gestão orientada aos Processos (BPM).

Pode-se definir reengenharia como o redesenho dos processos de negócio chave, com o objectivo de oferecer maior valor ao cliente, enquanto a Gestão da Qualidade se centra na melhoria dos processos existentes com o objectivo de garantir a qualidade do serviço em termos de prazo, ausência de erros, flexibilidade, etc. A Gestão do *Workflow*, por sua vez, focaliza-se no objectivo de automatizar os fluxos de informação de forma a ganhar eficiência nos processos internos.

Associando palavras-chave às três linhas de pensamento, podemos pensar em Reengenharia como inovações radicais, Gestão da Qualidade como Melhoria Continua e Gestão do *Workflow* como automatização do trabalho.

Pode-se definir processo de negócio de diferentes formas. Um processo de negócio pode ser um conjunto de actividades inter-relacionadas que, utilizando recursos, transformam entradas em saídas. Pode ser também um conjunto de actividades ligadas por um fluxo com início e fim bem determinados e executadas com o objectivo de obter valor para o cliente.

Estas definições aparentam ser semelhantes e na realidade são. Acontece que cada uma posiciona mais a sua ênfase para aspectos diferentes dos processos. Enquanto a primeira está melhor adaptada aos processos industriais pois os conceitos de input e output estão explícitos, a segunda está mais direccionada para o sector dos serviços [1].

Nos serviços, o conceito de input e output não é tão claro à primeira vista, sendo portanto fulcral a definição de um fluxo que ajuda a perceber, analisar e identificar as operações e os processos de uma empresa.

Voltando a analisar as três linhas de pensamento em que assenta a Gestão pelos Processos, podemos definir dois tipos de Processos de Negócio: os Processos de Negócio Chave e os Processos Operacionais. A Reengenharia está intimamente ligada aos primeiros enquanto a Gestão do *Workflow* está relacionada com o segundo. Já a Gestão da Qualidade é polivalente.

2.2 Melhoria de processos de negócio

A melhoria de processos de negócio é uma técnica assente em três requisitos básicos:

1. Gestão orientada aos processos;
2. Liderança;
3. Organização.

Para se concretizarem melhorias de processos de negócio, uma organização deve ter a sua gestão orientada aos processos. Este ponto é de enorme importância e dar-lhe-emos pois lugar de destaque. É óbvio que apenas se poderão melhorar processos se os mesmos existirem e estiverem clarificados na organização.

A percepção do fluxo de informação e de trabalho é essencial, uma vez que os problemas que uma organização encontra estão em geral entre as funções e não dentro delas. Quer isto dizer que os problemas estão geralmente localizados nas fronteiras entre quem faz o quê. Por exemplo, numa visão tipicamente industrial, poderá haver problemas na definição de trabalho entre o Desenvolvimento de Produto e a Produção ou então entre a Distribuição e as Vendas. Estes problemas são geralmente originados devido à formação dos chamados Silos Funcionais. Para os evitar, uma organização deve adoptar uma estrutura diferente focando-se essencialmente no cliente e nos processos. Uma organização moderna, eficiente e eficaz, é uma organização onde o fluxo de trabalho seja horizontal, com os processos bem clarificados e altamente orientada para o cliente [2].

Os negócios devem estar definidos como uma rede de processos que podem ser identificados, documentados, melhorados e a sua qualidade controlada. A visão orientada aos processos, ultrapassa facilmente o problema dos silos funcionais, onde a informação segue a cadeia de comando de tal forma que as decisões são sempre tomadas em níveis hierárquicos superiores.

Adoptar a visão orientada aos processos, significa vestir a pele do cliente, “uma vez que os processos são os meios pelos quais a organização faz o necessário para produzir valor para o cliente” [2].

A performance empresarial é somente a resultante de todos os processos de negócio da organização. A visão orientada aos processos, origina uma oportunidade única de melhorar a performance, antes sequer de produtos de inferior qualidade ou serviços deficientes serem entregues ao cliente.

Os anos noventa foram uma altura crítica e de extrema mudança na forma como as organizações operam. Uma globalização cada vez maior, a concorrência crescente e o cada vez maior poder dos consumidores, mostraram às empresas que a única forma de sobreviverem neste ambiente hostil era o de acrescentar constantemente valor aos seus clientes de forma a manterem vantagem competitiva.

Empresas como a DHL, a Xerox, a Microsoft e a Ford beneficiaram bastante do facto de terem investido na melhoria dos seus processos internos. Estas empresas, conseguiram concretizar a melhoria dos processos sob lemas diferentes: umas através da reengenharia de processos, outras através da melhoria continua ou então através do chamado *benchmarking* (Xerox). Eis que se chega às três técnicas principais sobre as quais assenta a melhoria de processos:

1. Reengenharia;
2. Melhoria Continua;
3. *Benchmarking*.

A reengenharia significa atingir melhorias significativas em processos, cortando com o passado redesenhando os processos de negócio chave, com o objectivo de oferecer maior valor ao cliente. Os pioneiros da reengenharia foram os americanos *Michael Hammer* e *James Champy*. Em 1990, *Hammer* escreveu um artigo na *Harvard Business Review*, no qual afirma que o principal desafio para os gestores era eliminar operações e trabalho que não acrescentam valor para o cliente em vez de tentar automatizar estas operações que não acrescentam valor e com isso gastar recursos inutilmente [3].

O *benchmarking* de processos pode ser definido como a procura e subsequente implementação das melhores práticas que por sua vez resultam em melhores resultados. Esta simples definição pode levar as pessoas a subestimar o esforço e os recursos necessários para aplicar este método correctamente.

Melhoria Continua ou *Kaizen*, é uma metodologia utilizada com o objectivo de implementar melhorias no dia-a-dia. A palavra *Kaizen*, é uma palavra que pertence ao vocabulário Japonês, tem uma origem milenar.

É composta por dois vocábulos; *Kai*, que significa mudar e *Zen*, que tem a ver com as teorias Orientais da busca da perfeição e significa bom. Dai que *Kaizen* significa mudar para melhor, todos os dias, em todas as áreas da empresa, envolvendo todos os colaboradores, em resumo melhoria contínua.

Este significado é contemporâneo e foi-nos dado a conhecer pela Toyota, através do Sr. *Masaaki Imai*. Desde a década de cinquenta, que na Toyota, se dá o nome de *Kaizen* às actividades de melhoria realizadas por pequenos grupos de pessoas.

Dentro da filosofia *Kaizen*, existe um conjunto de ferramentas que podem ser aplicadas em diferentes casos, problemas ou situações. São exemplos destas ferramentas:

1. TPM – *total preventive maintenance*;
2. TQC – *total quality control*;
3. TFM – *total flow management*;
4. TSM – *total service management*.

Toda a melhoria deve estar estruturada dentro dum sistema de melhoria, um *Kaizen Management System* (KMS). Um Sistema de Gestão da Melhoria significa uma organização que pratica a mudança para melhor, de forma continuada, normalizada e eficaz. Esta é a base para aumentar a moral, servir melhor os clientes, aumentar as vendas, melhorar os resultados e o retorno dos capitais investidos. Muitas empresas baptizaram o seu KMS com o seu nome próprio, tais como:

1. TPS – *Toyota Production System*;
2. BPS – *Bosch Production System*;
3. VPS – *Valeo Production System*;

A melhoria contínua assenta em três conceitos chave:

1. Normalização - manutenção das melhorias e manutenção das melhorias significa manter o desperdício fora da organização, resumindo significa cumprir as normas;
2. Melhoria - melhoria dos processos significa eliminar desperdício da organização, resumindo significa melhorar as normas;
3. Inovação - projectar valor na organização (por exemplo novos processos, novos produtos, novos equipamentos, etc.).

Em resumo, processo Kaizen significa:

1. Manter o desperdício fora da organização;
2. Eliminar o desperdício da organização;
3. Projectar valor da organização.

A Melhoria Contínua defende a noção de que processos de qualidade conduzem a resultados de qualidade. Só com processos consistentes é possível atingir os resultados esperados, porém os resultados são importantes uma vez que são estes que indicam qual o caminho certo. Tradicionalmente as pessoas centravam-se nos resultados e ignoravam os processos, o que originava resultados inconsistentes [4].

Os Conceitos significam a forma de se agir, de se fazer numa cultura de melhoria. A Melhoria Contínua abrange sete conceitos chave:

1. Ciclo PDCA – método de controlo de processos;
2. Operação seguinte é o cliente seguinte – o processo seguinte é tão importante como o cliente final. Passar um problema ao processo seguinte deve ser visto como passar um problema ao cliente final;
3. Qualidade em primeiro lugar;
4. Orientação para o mercado;
5. Gestão a montante - Os problemas devem ser empurrados para a origem;
6. Falar com dados
7. Controlo da variabilidade

O ciclo PDCA foi concebido originalmente por *Walter Shewhart* nos anos trinta e adoptado mais tarde por *W. Edwards Deming*. O modelo fornece a base para a melhoria dum processo ou sistema. Pode ser usado como um guia para um projecto de melhoria inteiro, ou para desenvolver projectos específicos quando as áreas chave de melhoria já tiverem sido identificadas.

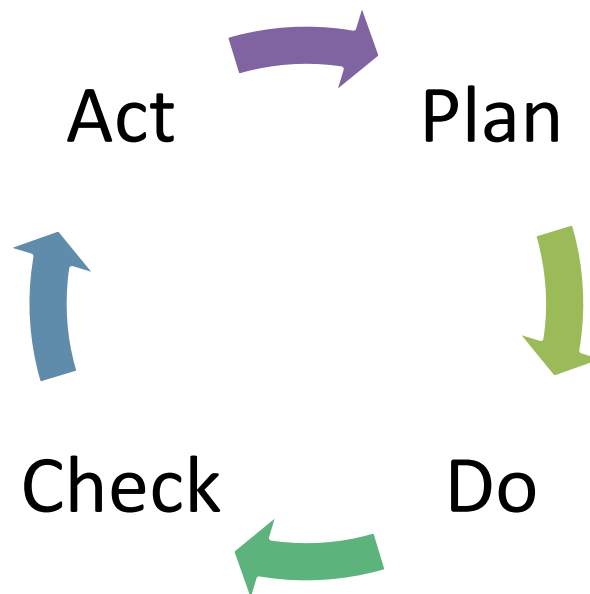


Figura 2 – Esquema ilustrativo do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

O ciclo PDCA foi desenhado para ser usado como um modelo dinâmico. Como se pode ver na figura 2 no final de uma volta ao ciclo entra-se na próxima etapa. Este é o espírito de melhoria contínua da qualidade em que se inspira. O processo pode sempre ser reanalisado e uma nova mudança pode ocorrer.

‘Plan’ (Planear):

Nesta fase do ciclo, deve proceder-se à análise do que se pretende melhorar, procurando e analisando as áreas onde existem oportunidades para melhorar. O primeiro passo é escolher as áreas em que a evidência e retorno do esforço investido sejam maiores.

Podem ser utilizadas algumas ferramentas da qualidade com o intuito de ajudar a identificar as áreas onde podem ser encetados processos de melhoria, tais como o Brainstorming ou o Diagrama de Pareto.

‘Do’ (Fazer):

Esta fase visa a execução das alterações que foram planeadas e decididas na fase do planeamento. O planeamento é sem qualquer margem para dúvidas uma fase de extrema importância na medida em que condiciona todas as fases seguintes.

‘Check’ (Verificar):

Esta fase é a mais crucial do ciclo de melhoria contínua. Algumas perguntas podem e devem ser feitas nesta fase:

1. O que aprendemos?
2. Como decorreu?
3. Existem falhas?
4. Quais os pontos fortes?

Para que seja efectuada uma avaliação coerente, correcta e sobretudo real, devem ser estabelecidos objectivos concretos atingíveis e mensuráveis. Definir objectivos implica definir indicadores que evidenciem se os objectivos estão ou não a ser atingidos. Os gráficos de controlo constituem uma ferramenta fundamental para efectuar o acompanhamento da evolução dos objectivos definidos.

‘Act’ (Agir):

Depois de planejar, implementar e monitorizar as alterações, deve-se avaliar se existem vantagens e benefícios em continuar com essas mesmas alterações. Se por exemplo, as alterações consumiram muito tempo, se existiram dificuldades no que diz respeito à adesão das pessoas ou eventualmente não conduziram a quaisquer melhorias, pode considerar-se a opção de não as implementar e dar início a um novo processo de melhoria contínua.

O ciclo PDCA baseia-se na identificação de oportunidades de melhoria analisando os problemas que se repetem continuamente. Estes problemas podem ocorrer devido ao facto dos processos e actividades não estarem a desenvolver-se de acordo com o previsto, o que tem reflexos negativos na eficiência e eficácia da organização [2].

Como se pode verificar na Figura 5, é apresentado um diagrama com o objectivo de explicitar o “processo” para se melhorarem processos.

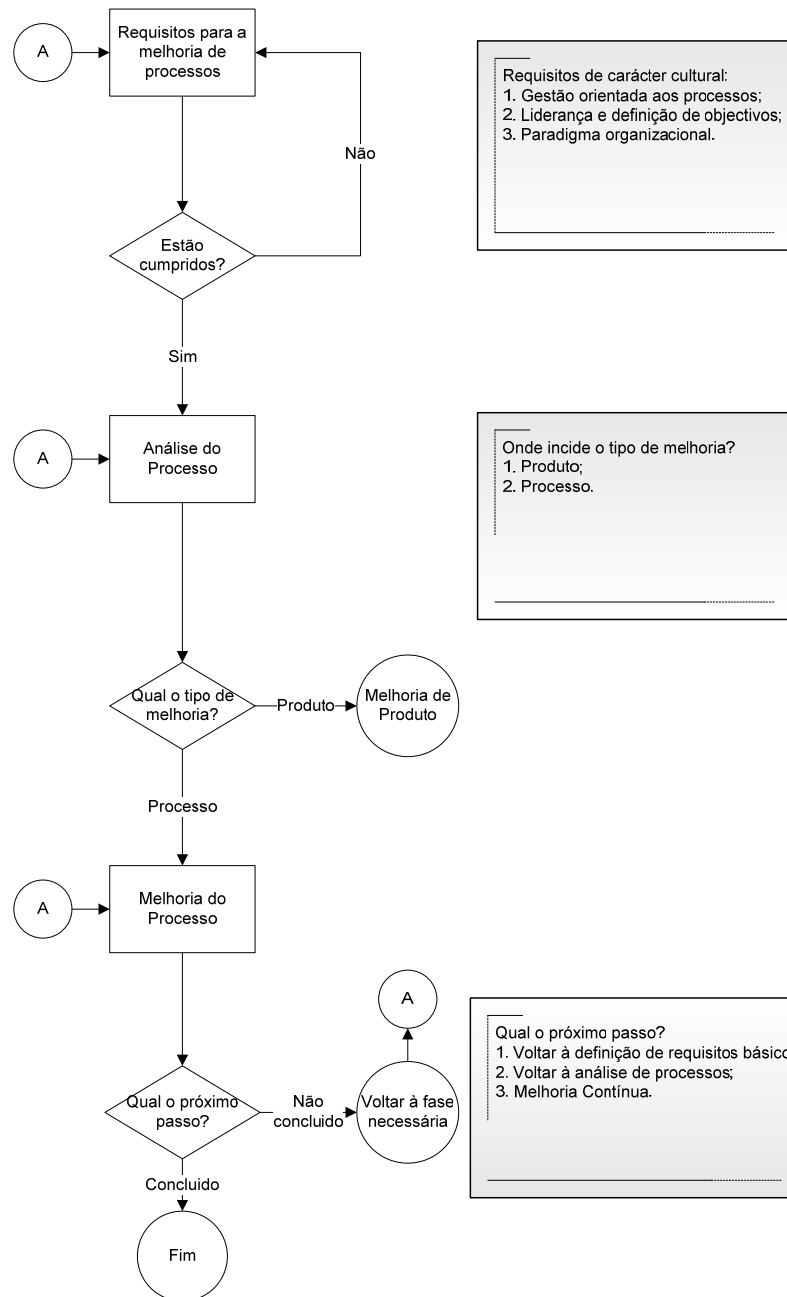


Figura 3 – Fluxograma representativo da melhoria de processos (BPI – *Business Process Improvement*)

2.3 A escolha da estratégia

A escolha do método de melhoria ou do caminho escolhido, depende fortemente de três factores: tempo para implementar as melhorias, oportunidade de melhoria e do esforço a ser dispendido para a mesma.

Para melhor se perceber estes factores, devem-se fazer as seguintes questões:

1. Que tipo de melhoria se pretende?
2. As melhorias são disruptivas?
3. Quais os processos de suporte que estão obsoletos?
4. Os requisitos dos clientes estão a mudar rapidamente?
5. Quais os riscos?
6. Qual o grau de dificuldade?
7. Qual a duração do projecto?
8. Quanto tempo existe para obter as melhorias?
9. Tem de se começar do início?
10. Quais os recursos disponíveis?

A resposta a estas perguntas em combinação com a Tabela 1 de seguida apresentada, indica a escolha do caminho óptimo para se realizar a melhoria dos processos pretendidos [2].

Tabela 1 – Comparação entre as diferentes estratégias relativas à melhoria de processos.

Método	Grau de melhoria	Risco	Custo	Duração	Dificuldade
Reengenharia	Até 1000%	Muito alto	Muito alto	Elevada	Elevada
Benchmarking	20-50%	Moderado	Moderado	Elevada	Moderada
Melhoria Contínua	3-10%	Baixo	Baixo	Curta	Fácil

De forma a perceber a relação entre o objectivo das melhorias e a forma de resolução dos diferentes problemas, é apresentada a seguinte tabela.

Tabela 2 – Impactos e resultados da melhoria de processos.

Objectivo	Impacto/Resultado
Melhorar a eficácia de forma a aumentar a satisfação do cliente.	• Estudar o cliente; • Estudar os requisitos do cliente; • Estudar o comportamento dos processos.
Aumentar eficiência.	• Redução de custos; • Redução de variações; • Redução de lead times; • Eliminação de desperdícios.
Actuar sobre o fluxo.	• Eliminação de conflitos entre funções.

2.4 Avaliação de desempenho

A ausência de indicadores de desempenho limita fortemente a capacidade de uma organização em avaliar a sua forma de estar no mercado assim como a sua capacidade de mudança e de enfrentar novos desafios. Os indicadores de desempenho são portanto uma peça chave na Gestão orientada aos Processos, bem como na melhoria de processos. É necessário avaliar os impactos introduzidos pelas acções de melhoria e como tal é necessária a sua medição.

Relativamente a processos, há três formas distintas de os avaliar através de indicadores de desempenho. As medições podem incidir sobre a eficiência do processo, sobre a sua eficácia ou então sobre o resultado do processo.

Medir a eficiência, significa quantificar os recursos consumidos durante o processo, tais como: custo, variabilidade ou tempo.

A eficiência é avaliada “dentro” do processo. Um erro comum é medir a eficiência de um processo, tendo em conta o produto final e as opiniões que os consumidores têm do mesmo [2].

As medidas de eficácia dos processos representam parâmetros que controlam directamente a integração de pessoas, materiais, metodologias, máquinas e ambientes de trabalho dentro do processo.

Estes indicadores ajudam a prever as características dos outputs antes de serem entregues aos clientes. Estas medidas são muito importantes para a melhoria de processos.

Por outro lado, pode-se medir a eficácia de um processo, ou seja quantificar a sua capacidade em entregar produtos ou serviços aos clientes de acordo com as especificações. Estas medidas representam parâmetros tais como: atributos, valor final e atributos expectáveis pelo consumidor [6]. Avaliar a eficácia de um processo, consiste em comparar o *output* do processo, com aquilo que o mesmo esperava, ou seja, se está ou não em conformidade com os requisitos.

Pode-se ainda incidir sobre o resultado do processo, aferindo se o mesmo satisfaz ou não as necessidades do cliente. Esta representa a derradeira medição. O resultado está fora do raio de acção do fornecedor e o seu sucesso depende das expectativas e acções dos consumidores. Pode-se avaliar o desempenho do output de um processo de duas formas distintas:

1. Eficácia do produto;
2. Satisfação do cliente.

A medição do resultado de um processo só pode ser determinada após o produto ser entregue ou o serviço prestado ao cliente.

Pode haver uma correlação entre melhorias ao nível da eficácia de um processo, com a eficácia de um produto e ainda com a satisfação de um cliente, se os indicadores forem precisos o suficiente e ainda se as especificações estiverem de acordo com as necessidades de um cliente.

2.5 Alinhamento e monitorização

De forma a ser efectuado o melhor acompanhamento da actividade operacional de uma organização são introduzidos dois conceitos: alinhamento e monitorização.

O alinhamento dos indicadores com os principais processos visa desenvolver uma sistemática para projectar indicadores de desempenho, que viabilizem a operacionalização da estratégia empresarial através da promoção de uma visão integrada da organização e do entendimento dos seus processos de negócio. A canalização de esforços em processos considerados críticos, bem como o desenvolvimento de indicadores a partir de objectivos estratégicos e a sua análise conjunta de modo a identificar possíveis conflitos entre as áreas, auxiliam esta viabilização.

Neste sentido, o *Tableau de Bord* (TDB) assume-se como uma ferramenta direccionada para o alinhamento da actividade. Desenvolvido a partir da missão da organização, o TDB quantifica e identifica através de Indicadores Chave de Desempenho (KPI) os factores críticos de sucesso. É um instrumento de informação rápida, para apoio de tomada de decisão. Para tal, deve ser personalizado por quem o vai usar em função das necessidades e objectivo de cada centro de custo. O TDB deve ser sintético, conter informação diversificada, ser convergente e conter indicadores de carácter financeiro e não financeiro. Em suma, o TDB é essencialmente um instrumento de informação e consulta rápida, que permite o apuramento de desvios, o auxílio na tomada de decisão e a comparação da realidade com as previsões.

Por sua vez, a monitorização da actividade focaliza-se necessariamente em todas as perspectivas da organização de modo a se conseguir percepção o cumprimento da estratégia. O *Balanced Scorecard* (BSC) assume-se como uma ferramenta vocacionada para a monitorização da actividade. O BSC, de origem americana, deve estar focado na estratégia da organização, traduzindo-a em objectivos e quatro perspectivas (uma financeira e três não financeiras). Com isto, o BSC pretende assegurar o *feedback* resultante das acções e dos resultados, que facilite a revisão da estratégia.

3 Caso de estudo

O presente capítulo faz a caracterização da organização, ao mesmo tempo que identifica e analisa o problema alvo deste projecto.

3.1 Caracterização da organização objecto de estudo

O projecto desenvolvido teve lugar numa organização do grupo Sonaecom SGPS, mais concretamente na Optimus SA cuja área primordial de negócio são as telecomunicações.

Desde a sua constituição até hoje a Sonaecom tem vindo a surpreender o Mercado com sucessivos ganhos operacionais, produto da melhoria contínua ao nível da performance global e do aproveitamento de sinergias entre as empresas que fazem parte do Grupo.

A performance alcançada resulta da estratégia da empresa de total enfoque nos Clientes, procurando constantemente a construção de novas oportunidades de negócio que se traduzem na criação de propostas inovadoras dedicadas às necessidades específicas de cada Cliente.

Paralelamente ao crescimento significativo das suas áreas de negócio e à criação de valor para os seus Clientes, fruto de uma melhoria global do índice de rentabilidade, para o qual em muito contribuíram a implementação de medidas restritivas de contenção de custos e os padrões de exigência ao nível dos sistemas e processos, a Sonaecom assume um papel de intervenção activa na sociedade.

Consciente da responsabilidade social e da criação de um futuro sustentável, tem vindo a implementar uma série de acções de cariz ambiental e social, interna e externamente, estando certificada de acordo com a norma NP EN ISSO 14001:2004 (Sistemas de Gestão Ambiental).

O posicionamento da Optimus como fornecedor integrado de comunicações (Móvel, Fixo e Internet) permite a existência de sinergias comerciais importantíssimas entre as diversas empresas do grupo, de onde resulta a oferta de oportunidades de venda cruzada (*cross-selling*), gerando valor acrescentado para o Cliente.

A Optimus é um dos maiores geradores de tráfego de comunicações em Portugal. A sua estratégia, assente numa infra-estrutura própria de telecomunicações nacional, acaba por nascer de uma necessidade inerente à garantia de fiabilidade e qualidade da sua rede, minimizando o custo associado à gestão de tráfego.

Com uma gestão orientada aos processos e ao cliente, a Optimus está certificada com um Sistema de Gestão da Qualidade, no âmbito da norma NP EN ISO 9001.

3.2 Processos de negócio

Tal como foi referenciado na parte introdutória deste capítulo, a Optimus tem o seu sistema de Gestão da Qualidade certificado de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000. Como tal, todos os processos de negócio da organização estão também devidamente certificados.

Estão definidos doze Processos de Negócio críticos e seis Processos de Negócio de suporte. Cada um destes processos subdivide-se em sub processos que originam os designados fluxos processuais. As responsabilidades estão atribuídas em cada em cada fluxo processual.

No âmbito dos processos estabelecidos, são considerados como inputs solicitações transmitidas pelas partes interessadas (Accionistas, Clientes, Fornecedores, Parceiros, etc) e como resultado dos processos obtêm-se acções que se reflectem nas partes interessadas. Encontra-se também estabelecido um Fluxo que evidencia as interacções entre os Processos das várias áreas, no âmbito dos negócios móvel e fixo.

A Figura 6 representa a matriz que traduz o modelo de negócio implementado na Optimus.

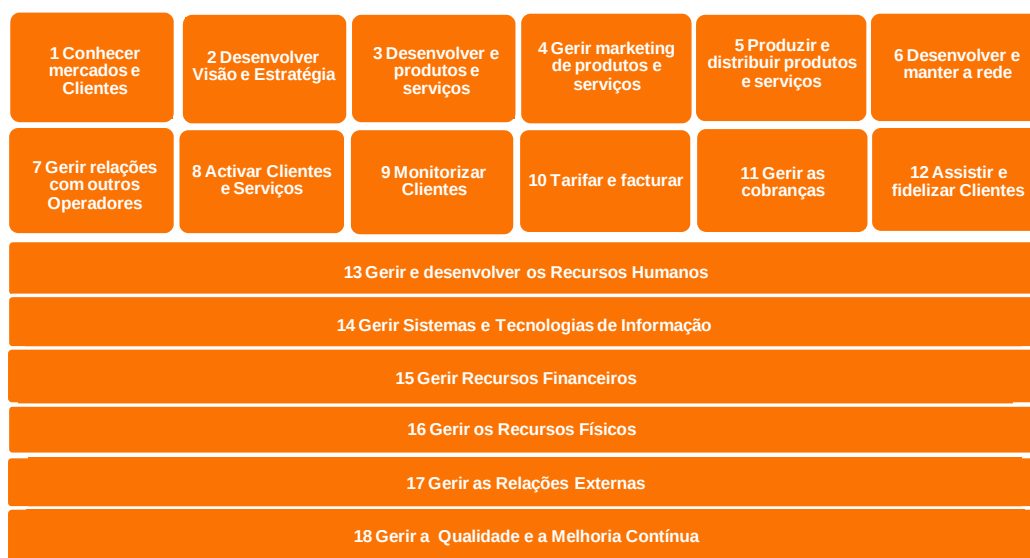


Figura 4 – esquema representativo dos processos de negócio críticos da organização.

Matriz dos Processos de Negócio

Apresenta-se de seguida um resumo associado a cada um dos Processos de Negócio Core da matriz.

1. Conhecer Mercados e Clientes – Engloba os fluxos que descrevem as actividades necessárias à identificação das necessidades e expectativas dos Clientes e à venda dos produtos e serviços levados a efeito nas áreas de negócio;
2. Desenvolver Visão e Estratégia – Agrega os fluxos que evidenciam as actividades necessárias ao estabelecimento de objectivos estratégicos, à elaboração de orçamento,

PAR (Plano de Acção e Recursos) e KPI (*Key Performance Indicator*) e respectivo acompanhamento, levado a efeito nas unidades de Planeamento e Controlo de Gestão (PCG);

3. Desenvolver Produtos e Serviços – Abrange os fluxos associados à concepção e metodologia de desenvolvimento de novos produtos, levados a efeito nomeadamente, pelas áreas de Marketing, bem como os associados à informação interna e divulgação;
4. Gerir Marketing de Produtos e Serviços – Engloba os fluxos que descrevem os métodos de comercialização e relações com os canais de distribuição dos produtos e Serviços;
5. Produzir e distribuir Produtos e Serviços – Associa os fluxos que descrevem a encomenda, planeamento, produção e distribuição dos Produtos e Serviços;
6. Desenvolver e manter a rede – Agrega os fluxos que contêm as actividades de planeamento, desenvolvimento, implementação, operação e manutenção da rede. Abrange os fluxos levados a efeito na Área Técnica;
7. Gerir relações com outros operadores – Abrange os fluxos associados à interligação nacional, internacional e *roaming* e gestão do operador Portugal Telecom (PT), levados a efeito nas Unidades de *Roaming*, *Wholesale* e Gestão PT;
8. Activar Clientes e Serviços – Engloba os fluxos que descrevem a metodologia de activação de Clientes e Serviços no negócio móvel e fixo, levados a efeito na área das Activações, que permitem que os Clientes possam efectivamente utilizar os Produtos e Serviços adquiridos;
9. Monitorizar Clientes – Descreve a metodologia utilizada na avaliação e controlo de exposição do negócio móvel e do negócio fixo ao risco de crédito e fraude;
10. Tarifar e facturar – Abrange os fluxos que descrevem as actividades associadas ao Sistema de Facturação (Billing) e que os permitem assegurar a integridade e totalidade da informação de tráfego;
11. Gerir Cobranças – Engloba os fluxos que definem as actividades associadas aos recebimentos levados a efeito na áreas de Cobranças, que permitem assegurar a entrada de receita;
12. Assistir e fidelizar Clientes – Agrega os fluxos associados à gestão de contactos com Clientes, Fidelização e prestação de serviços de assistência técnica.

Faz-se agora um resumo dos 6 Processos de Negócio de Suporte

13. Gerir e Desenvolver os Recursos Humanos – Engloba os fluxos associados à Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente no que se refere às actividades de selecção, admissão, formação e avaliação, de forma a garantir que os Recursos Humanos da Companhia têm as competências necessárias e apropriadas (habilitações ao nível de escolaridade, formação, saber fazer e experiência) para o desempenho da sua função;
14. Gerir Sistemas e Tecnologias – Abrange os fluxos associados a Tecnologias de Informação, levados a efeito na área de Sistema de Informação, que servem de suporte aos produtos e serviços disponibilizados no mercado;
15. Gerir os Recursos Financeiros – Engloba os fluxos que descrevem as metodologias associadas à Gestão dos recursos financeiros, levados a efeito na Optimus;
16. Gerir os Recursos Físicos – Agrega os fluxos que descrevem metodologias associadas à gestão de frotas, activos fixos, instalações e risco físico. Estes fluxos são da responsabilidade da Direcção de Instalações;

17. Gerir as relações externas – Descreve a metodologia associada à validação de contratos e outros documentos legais. É da responsabilidade da Direcção Legal e de Regulação;
18. Gerir a Qualidade e a Melhoria Contínua. Engloba os fluxos que descrevem as metodologias associadas ao desenvolvimento, implementação e manutenção de Sistemas de Gestão da Qualidade, bem como os associados às actividades de melhoria contínua. Estes fluxos são da responsabilidade da área de Gestão da Qualidade da RAOF.

3.3 Identificação e análise do problema

Foi feita até agora neste capítulo uma caracterização da organização objecto de estudo, através dos seus processos de negócio chave. No entanto, esses processos chave necessitam de bons processos de suporte que tenham como finalidade o apoio e a optimização do fluxo dos mesmos através da redução de *lead times*, custos operacionais, erros, falhas de qualidade e da busca contínua pela perfeição.

De forma a melhor se conseguir identificar e analisar o problema em estudo, deve-se começar por fazer uma análise à cadeia de valor do segmento em causa da organização objecto de estudo. A Figura 7 apresenta um mapeamento (*Framework*) da cadeia de valor para de uma forma mais eficiente se abordar o problema.

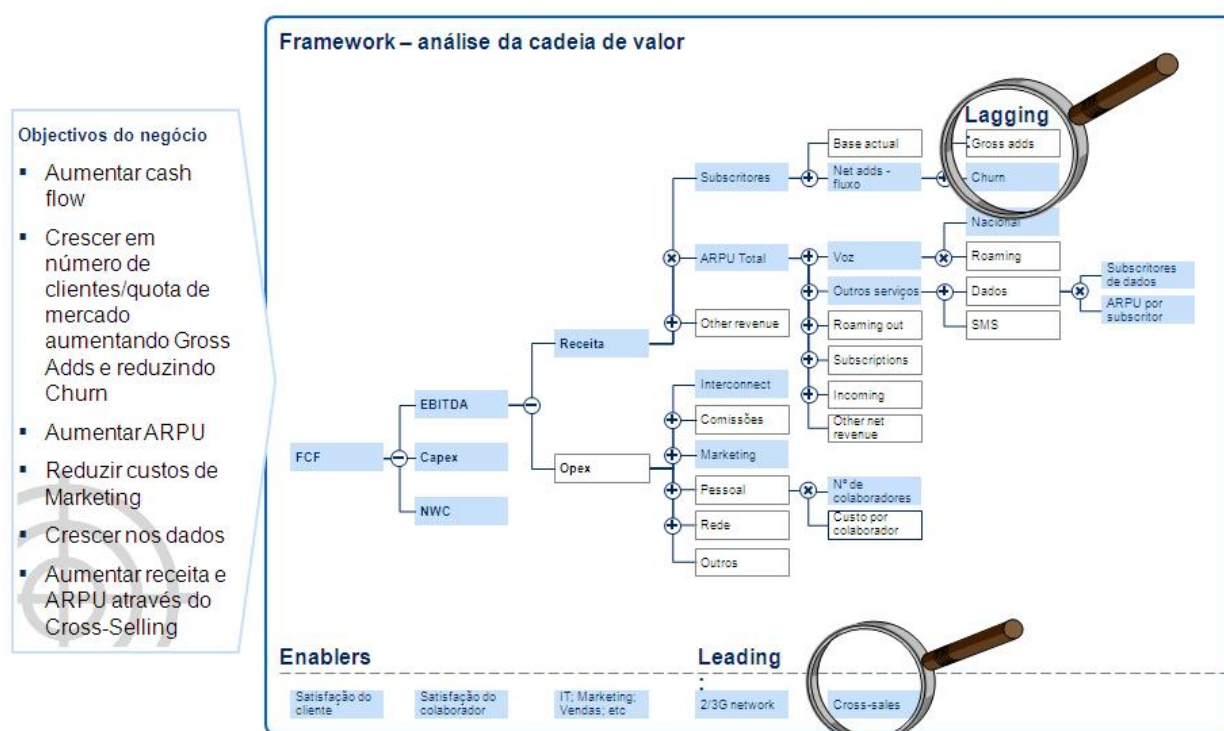


Figura 5 – Mapeamento da cadeia de valor numa empresa prestadora de serviços de telecomunicações.

Para se levar a cabo acções de modo a se atingir esses mesmos objectivos, é essencial ter a base bem organizada e instrumentos de apoio que auxiliem da forma mais correcta possível a tomada de decisões. Processos de apoio robustos e ao mesmo tempo flexíveis o suficiente

para responder a alterações ao nível do mercado e da organização são fulcrais para alcançar com sucesso os objectivos propostos.

O trabalho apresentado nesta dissertação centra-se em dois temas distintos, embora as finalidades de ambos sejam as apresentadas no início deste subcapítulo.

Com o intuito de conseguir alcançar os objectivos acima descritos, a empresa alvo tem em curso projectos de redução da complexidade da operação, reorganizando a sua base de clientes, diminuindo o número de planos tarifários, efectuando migrações de clientes para planos mais adequados e tentando estandardizar os preços por minuto pagos pelos clientes. Todos estes projectos têm o objectivo de introduzir várias melhorias do ponto de vista operacional pois reduzem custos e desperdícios inerentes ao excesso de “stock” como permitem de uma forma mais eficaz analisar a base de clientes de forma a se poder tomar acções que levam à geração de maior receita. Este é um projecto que incide principalmente na melhoria da eficiência dos processos.

Por outro lado, e complementar ao que foi exposto no parágrafo anterior, estão a ser desenvolvidos esforços de forma a ter sistemas de apoio mais adequados à decisão que optimizem a eficácia dos Processos de Negócio chave da organização. Complementarmente pois, para se efectuar tomadas de decisão correctas, é importante que a informação seja fidedigna e o mais fiável possível.

3.4 Redução da complexidade do serviço

O projecto 3.0, tal como o nome indicia, está na continuação de um projecto com 2 fases anteriores. O Optimus 1.0 inicia-se quando é lançada a Novis, de forma independente da Optimus, com o objectivo de se desafiar os operadores vigentes no negócio de fixo. A versão 2.0 surge quando ocorre a integração da Optimus e da Novis, no intuito de se aproveitarem sinergias com impacto na eficiência e eficácia dos processos. Finalmente, a versão 3.0, é um programa de transformações transversais, com o objectivo de adaptar o modelo operativo da empresa às novas condições de mercado sempre focado na qualidade, no crescimento e na rentabilidade [15].

Todo este projecto é transversal à organização definindo um plano de transformação e melhoria de processos e organização e plataformas para superar e melhorar a flexibilidade da empresa.

Um dos objectivos deste projecto é o de reduzir a complexidade do serviço prestado. Esta redução de “entropia” é conseguida de várias formas e actuando em dois quadrantes distintos: ao nível de Produtos e Plataformas e ao nível de outras fontes de complexidade inerentes à organização.

1. Eliminando serviços/produtos com baixos níveis de utilização e que não são estratégicos para a empresa. Estes serviços devem ser identificados em conjunto com o IT e através das plataformas de suporte;
2. Garantindo a desconexão/migração de todos os processos e plataformas associadas a esses serviços, incluindo a migração de clientes e o subsequente *up-selling* de outros serviços;

3. Repensando as funcionalidades e o nível de serviço de produtos com baixo nível de utilização e com elevado custo associado (e.g. um plano tarifário de voz móvel sem clientes ou por exemplo a Mobile TV);
4. Eliminando outras fontes de complexidade e desperdícios do serviço que destroem valor:
 - a. Processos complexos;
 - b. Consumo de recursos;
 - c. Fraudes;
 - d. Churn
5. Implementação de indicadores de complexidade.

Analisando brevemente os pontos em cima descritos, rapidamente se conclui que a complexidade do serviço é incrementada através de um portfólio de oferta excessivo com poucos ou mesmo nenhuns clientes.

Após um estudo elaborado à organização objecto de estudo, concluiu-se o seguinte:

1. Cinquenta a sessenta por cento dos Planos Tarifários das três Unidades de Negócio não tinham clientes, ou seja, estavam inactivos;
2. Cinco por cento dos tarifários de Mass Market representavam 85% dos *Gross-Adds*;
3. Cinco por cento dos tarifários de Mass Business representavam 58% dos *Gross-Adds*;
4. Cinco por cento dos tarifários de Corporate representavam 43% dos *Gross-Adds*.

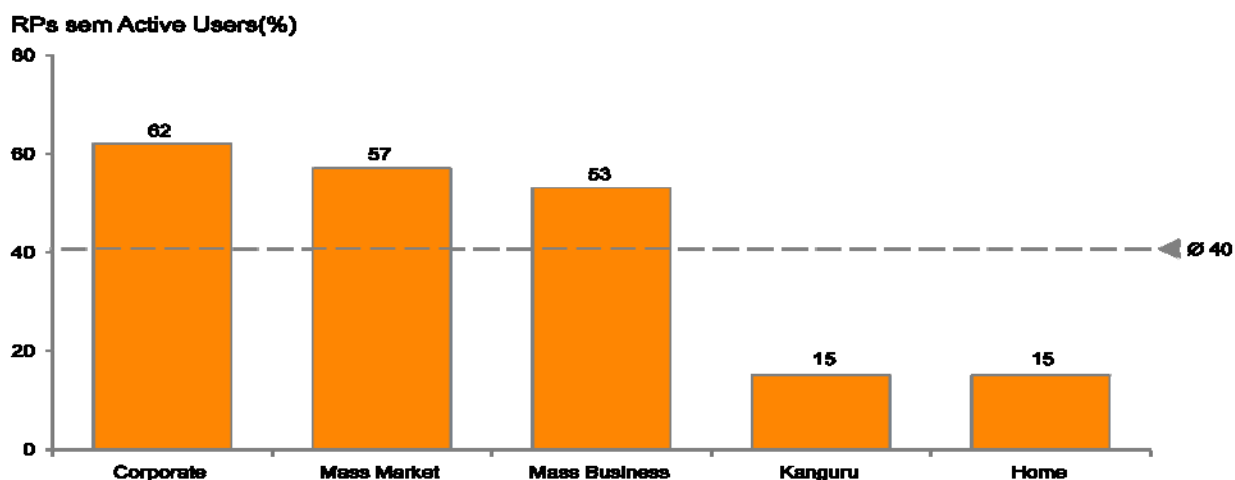


Figura 6 – Gráfico representativo do número de tarifários da organização (em percentagem) sem utilizadores activos. Os resultados são apresentados por unidade de negócio.

Os gráficos a seguir apresentados (Figura 8) permitem concluir que a actual situação da oferta da empresa é a seguinte:

1. A maioria dos utilizadores activos (*Active Users*), estão concentrados em poucos tarifários;
2. A quase totalidade dos utilizadores activos estão concentrados em cerca de cinquenta rateplans de cada segmento. O que totaliza duzentos e cinquenta tarifários;
3. Existe uma elevada dispersão de novas activações num elevado número de tarifários. A unidade de negócio *corporate* tem *gross-adds* em cerca de quarenta tarifários;
4. A maioria dos *gross-adds* está concentrada num número reduzido de tarifários.

Figura 7 – Distribuições de utilizadores e novas activações por plano tarifário.

Todos estes pontos levam a concluir que a oferta de tarifários é excessiva pois apesar de haver activações numa diversidade grande de tarifários, a maioria está concentrada numa oferta reduzida.

Figura 8 – Distribuição do número de planos tarifários por unidade de negócio.

O gráfico acima apresentado (Figura 8) ainda reforça mais o facto da oferta da empresa ser excessiva e extensa, visto mais de metade dos mil seiscentos e trinta e sete tarifários da organização terem menos de cem clientes activos.

Uma consultora de renome internacional realizou um estudo sob a forma de benchmarking, sendo os resultados apresentados na figura 9[16].

Large telecom operators' portfolio (2005)										
	Mass market					SME / Business		Wholesale		Σ End-products
	Tariffs	CPE	DSL	Bundle	Devices	Standard	Versions	Standard	Versions ⁽²⁾	
	213	947	202	571	764	180	645	105	655	Σ 4.282
	74	407	101	210	200	110	372	62	487	Σ 2.023
	32	502	98	172	273	166	432	87	348	Σ 2.110
	45	297	107	86	157	100	600	20	175	Σ 1.587
	81	108	88	150	89	445	83	422		Σ 1.460
	102	94	93	112	392	62	289			Σ 1.217

Figura 9 – Estudo efectuado ao portfólio de outros operadores de grande dimensão.

Tendo em conta a dimensão dos concorrentes analisados, rapidamente se conclui, mais uma vez, a dimensão excessiva da oferta da organização objecto de estudo.

Outro factor que introduz complexidade à operação, combinado com o extenso portfólio, é a multiplicidade de combinações de serviços e pacotes de crédito, juntamente com diversos descontos atribuídos às comunicações bem como às mensalidades. Este ponto assume especial relevância principalmente no segmento *corporate*, onde as negociações atingem valores particularmente elevados e a solução tende a ser complexa. A figura 12 tenciona explicitar a multiplicidade de pacotes de crédito e opções existentes na organização.

Complexidade da oferta						
Subsidição	Sem Subsidição			Subsidição depende da duração do contrato ou da tarifa contratada		
Fee de activação	Não			Sim		
Assinatura	Não	Custo dos Pacotes	Fixo mais o custo de pacotes adicionais	Dinâmico	Fixo	
Fee de outros serviços	Split Billing	Segundo SIM		Fax	Outros Serviços	
Frequência de taxação	60+60	60+10	60+1	10+10	1+1	Outra
Frequência de taxação dados	10kB	100kB		300kB	Outra	
Duração do contrato	Nenhuma	3 meses	12 meses		24 meses	48 meses
Facturação mínima por mês	Não			Sim		
Pacotes de Voz	Nenhum	Crédito	Valor	Misto	Roaming	
Pacotes de SMSs	Não			Sim		
Pacotes de dados	Nenhum	Tempo		Volume	Volume e tempo	
Destinos	On-net	Off-net	Voicemail	Fixo	Internacional	APNs
Preço por minuto	Fixo	Dinâmico dependendo do tempo ou do volume			Outro Setup	
Chamadas Internacionais	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Inmarsat
Roaming	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	País específico
Tarifa de dados	Dependente do número de eventos		Dependente do volume		Dependente do tempo	
SVA	Sim		Não	Sim		Não
Descontos	Nenhum	Desconto de comunicações		Rappel	Desconto de mensalidade	
Bonus/lealdade	Publicidade boca a boca			Milhas, convites para eventos corporativos, Programas de clientes		
Mais com...						

Mais comum

Figura 10 – Multiplicidade de escolha do cliente.

No sentido de se resolverem estes problemas foi lançada uma nova oferta integrada, com poucos produtos de tal forma que a mesma se adequa à quase totalidade dos clientes. O exercício foi o de tentar numa única “matriz”, alocar toda a oferta integrada do segmento em estudo (figura 11).

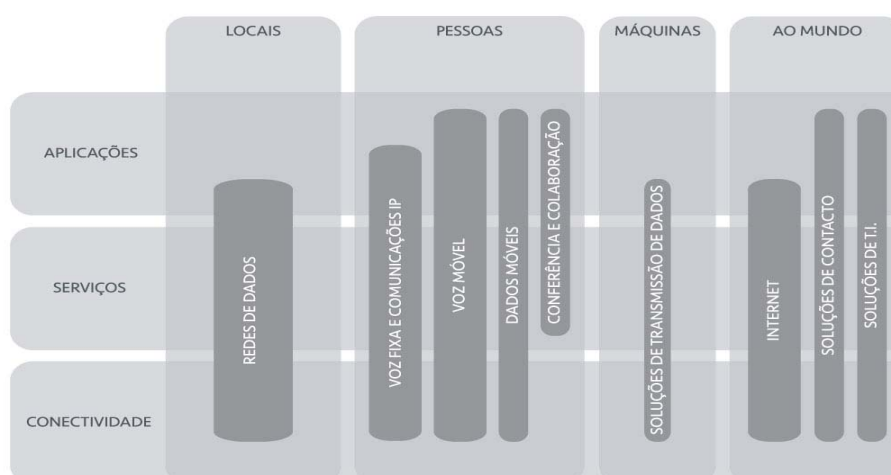


Figura 2 – Alocação de toda a oferta da organização.

Paralelamente, a política comercial foi modificada, passando a existir a chamada flexibilidade comercial, que consiste no facto da área comercial passar a ter níveis de descontos com diversos níveis de aprovação mediante o tipo de solução a fornecer.

Todas estas alterações foram no sentido de se reduzir a complexidade do serviço, bem como de se conseguir standardizar os preços por minuto cobrados ao cliente de forma que a gestão dos produtos fosse mais eficiente.

Assumindo até uma perda de rentabilidade num reduzido número de clientes e potencialmente a perda de alguns para a concorrência, conclui-se que há bastante espaço para se concretizarem migrações de clientes para tarifários mais adequados, bem como descontinuar grande parte da oferta.

Quanto às plataformas existentes, também devem sofrer uma avaliação de forma a se perceber a sua utilidade relativamente ao custo que implicam e ao número de clientes que as utilizam.

Outras fontes de complexidade devem ser identificadas e vítimas de acções de melhoria. Processos de aprovisionamento manual, serviços que gerem um elevado número de reclamações, produtos que gerem elevado número de stock e serviços com elevado churn associado são exemplos de mais fontes de complexidade.

Os custos inerentes associados ao excesso de portfólio são vários e abrangem quase todas as áreas da organização: desde a área Comercial, ao IT. Para fazer uma breve descrição do impacto de 1 portfólio excessivo é apresentado na Figura 12.

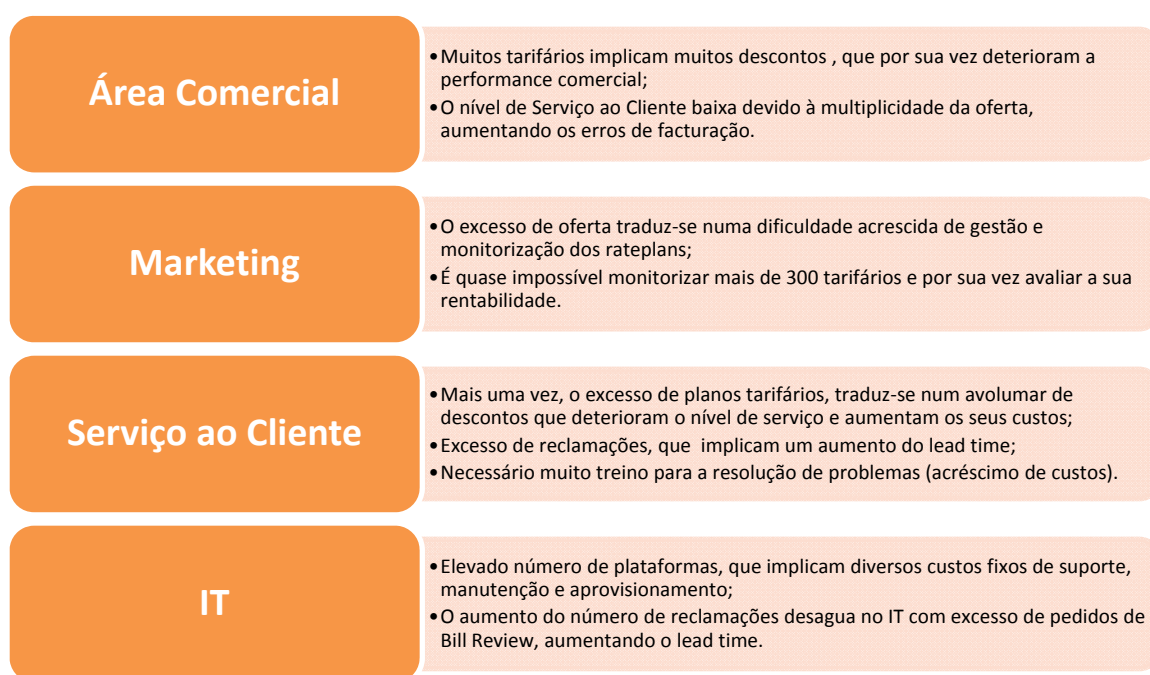


Figura 3 – Quadro resumo que traduz o impacto de 1 portfólio excessivo numa organização.

Após análise dos pontos acima apresentados, conclui-se que é necessária a definição de regras na criação da oferta, bem como a definição de mecanismos de aprovação. Devido à política comercial em vigor a Unidade de Negócio *Corporate* deve ter especial atenção a estes pontos, sobretudo devido ao elevado número de descontos e ao grau de flexibilidade na escolha da oferta que os clientes usufruem.

O Conselho de Administração (EXECOM), espera conseguir atingir as melhorias ao nível da eficiência e eficácia dos processos no final de 2010, início de 2011 e com isso obter poupanças na ordem dos 2 a 4 milhões de euros por ano (figura 13).



Figura 4 – Poupança obtida através da implementação do projecto em causa.

O excesso de oferta nasce de forma a se conseguir garantir diferentes necessidades de diferentes clientes. Necessidades de criação e manutenção de tarifários para acomodar diferentes fases do processo comercial e do ciclo de vida dos clientes fazem com que a oferta seja complementar. Necessidades no curto prazo, tais como a redução do tempo de pré-activação, de forma a facilitar o processo de activação e a apresentação reactiva de propostas comerciais com preços reduzidos a clientes como forma de retenção são exemplos que fazem alargar o portfólio da oferta.

Também existem casos de incompatibilidades de serviços que obrigam à duplicação de rateplans de forma a conseguir-se combinar serviços, ou então situações em que a empresa decide aumentar preços e certos clientes têm contratos que não o permitem.

Por último, a necessidade de se manter a receita de base faz com que se alargue a oferta. A opção de manter tarifários mais antigos activos resulta do impacto negativo que teria na receita a migração destes Clientes para a nova oferta.

De forma sucinta apresenta-se o seguinte diagrama que explicita as principais causas de complexidade num operador de telecomunicações.

Figura 5 – Factores responsáveis pela complexidade do serviço.

As vantagens de um portfólio controlado são várias e transversais a todas as áreas. Contribui para melhorar a performance da equipa comercial potenciando a geração de receita e levando a uma curva de aprendizagem mais curta o que facilita a integração. Paralelamente faz com que a área comercial adquira um know-how mais profundo sobre a oferta, o que gera maior credibilidade e torna o ciclo de contratação bastante mais curto. A monitorização e gestão de produto por parte das áreas de Marketing fica também mais facilitada e eficiente, visto as análises de rentabilidade e evolução de produto estarem assentes em relatórios mais fáceis de actualizar. Menor diversidade facilita a segmentação e gestão da base o que significa a maior facilidade em accionar campanhas. O conhecimento do Cliente é reforçado principalmente nas variáveis críticas de utilização por produto, para aumentar valor e fidelizar a base. O Serviço ao Cliente também sai beneficiado principalmente devido ao facto do *Know-How* ser maior o que faz com que o *lead time* se reduza bastante e se consiga responder melhor a picos de trabalho devido a sazonalidades na actividade comercial.

Analisando vantagens e desvantagens para a Organização e para Gestores, é apresentada uma matriz resumo das mesmas.

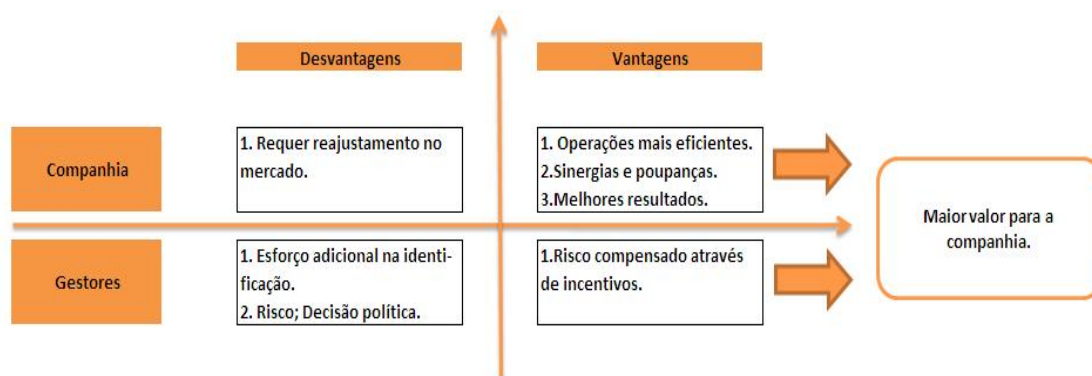


Figura 6 – Vantagens e Desvantagens para a empresa e os seus gestores da diminuição da complexidade do serviço.

Após identificado o problema e analisados os números, chega-se a diversas conclusões. O número excessivo de tarifários deve ser reduzido através de uma regra. Regra essa que deve ser definida tendo em conta diversos parâmetros. Desde a antiguidade do tarifário, à quantidade de clientes com o produto subscrito. Balizou-se temporalmente como limite 1 ano de existência e em quantidade fixou-se como limite 100 clientes.

- Tarifários com menos de 100 clientes e mais de 1 ano – descontinuar;
- Tarifários com menos de 100 clientes e menos de 1 ano – analisar;
- Tarifários com mais de 100 clientes e mais de 1 ano – manter;
- Tarifários com mais de 100 clientes e menos de 1 ano – manter.

3.5 Cálculo automático de margens negociais

Um tipo muito específico de clientes, tal como o Sector Público ou grandes multinacionais, contrata soluções de telecomunicações de uma forma diferente da generalidade das empresas. Devido aos seus próprios processos internos, as suas compras pelo facto de envolverem somas avultadas de dinheiro, são realizadas através de leilões, normalmente online, após a entrega de um caderno de encargos.

As características destes concursos são muito específicas fazendo com que o normal funcionamento da negociação da empresa com o cliente seja diferente. Estes leilões têm como característica principal o facto de cada licitador ter a obrigação de baixar uma percentagem predefinida por cada licitação.

Pelas características do concurso é fácil de perceber à partida a tendência para o *output* da negociação ser um contrato de baixo valor para o prestador do serviço. Este tipo de leilão imprime uma grande pressão de tal forma que a mesma se reflecte no valor final da solução pois a única forma dos diferentes *players* se diferenciarem uns dos outros aos olhos do cliente é através do preço.

Conjugando o esmagamento do preço, com as restantes características do fornecimento de uma solução integrada de telecomunicações, ou seja, prazo de fidelização no mínimo de 24 meses, subsídios de equipamentos bastante elevadas, custo de instalação de primários fixos, mensalidades a pagar a outros operadores pelo aluguer de rede, custo de interligação, etc; o esforço efectuado para ganhar um concurso deste tipo pode significar um negócio de carácter ruinoso para a organização.

É necessário então preconizar uma solução para este problema, de tal forma que se permita aferir a viabilidade dos negócios, sabendo as suas margens e possibilitando a realização de testes antecipadamente.

Foi então desenvolvida uma ferramenta de simulação, que em tempo real, permita aferir a viabilidade do negócio. Atendendo às características destes concursos cada vez mais frequentes na realidade das telecomunicações, uma ferramenta que permitisse auxiliar a tomada de decisão num curto espaço de tempo, torna-se essencial.

3.6 Alinhamento e monitorização da operação

A empresa começou por estruturar um projecto que garantisse a automatização e uma melhor gestão do fluxo de informação ao nível da construção de relatórios operacionais. Este projecto, de nome *Marketing Report* foi implementado durante o primeiro semestre de 2010 e é caracterizado pela construção de relatórios periódicos sobre a actividade operacional da Unidade de Negócio (UN) Corporate.

Este é um projecto que apesar de ser direccionado apenas a uma UN específica, envolve várias áreas e departamentos distintos e tem um elevado nível de automatização.

Utilizando um algoritmo interno, são semanalmente enviados relatórios através da alimentação de uma pasta partilhada todas as Segundas-Feiras.

O projecto *Marketing Report* trouxe bastantes melhorias de eficiência de processos e de gestão, no entanto a informação não era transmitida à área Comercial. Só através da partilha é que se conseguiria a optimização dos Processos Conhecer Mercados e Clientes,

Desenvolver Produtos e Serviços e Gerir Marketing de Produtos e Serviços. Foi então que nasceu a necessidade de se melhorar estes processos acrescentando-lhes ferramentas que permitissem a melhoria contínua da operação, bem como uma maior eficácia na negociação comercial e por sua vez na taxa de sucesso da mesma.

Paralelamente foi identificada a necessidade de se conseguir avaliar a qualidade da actividade comercial e da base de clientes, com o objectivo de se analisar e posteriormente tomar decisões e medidas preventivas e correctivas no intuito de se melhorar a qualidade da actividade comercial. Um dos requisitos deste ponto era o seguinte: deveria ser estruturado um sistema que actuasse equipa a equipa, cliente a cliente.

A informação com base na qual se constroem estes relatórios operacionais está armazenada em DW (*Data Warehouse*), sendo classificada através de um conjunto de atributos numa arquitectura em cascata sendo depois alocada a um Universo. Para se conseguir atingir o grau de automatização proposto, bem como conseguir sedimentar as bases para um melhor sistema de relatórios para o futuro era fulcral a classificação dos serviços de forma a que se pudesse otimizar as *queries* necessárias para a construção de um relatório. A maior vantagem da classificação dos serviços, consiste na possibilidade de automatização dos relatórios, bem como no facto de toda a informação de todas as unidades de negócio da empresa ser coerente. Por exemplo, sem os serviços classificados, a construção de um relatório com informação sobre os clientes com o serviço de Internet Mensal activo necessita de informação sobre quais os serviços a considerar (*service IDs*). Se passado um tempo outra unidade de negócio pedir o mesmo relatório para os seus clientes, necessita de informar o MIS (*Management Information System* – equipa responsável pela elaboração dos relatórios), novamente sobre quais os serviços a considerar, pois sem uma classificação efectuada as *queries* tem de ser elaboradas ao número identificativo do serviço ao invés das suas características. Conclui-se portanto que se está perante uma oportunidade de melhoria, otimizando fluxos de informação e reduzindo *lead times*.

Sem os serviços classificados, a forma de actuação não é de todo ideal dado que, se não se mantiver a informação actualizada, passado um tempo irá resultar em problemas, recuperações de histórico e, pior do isso, passagem de informação errada. A resolução deste problema deve passar então pela classificação dos serviços, bem como por desenvolvimentos no sistema operacional, assim como pela criação de um processo, de forma que a quando da criação de um serviço o responsável fosse obrigado ao preenchimento de um template standard que tivesse a informação relevante para a classificação desse mesmo serviço. Assim, ficar-se-ia com o serviço classificado bem como se assistiria a uma poupança de tempo não necessitando de se efectuar duas operações distintas: criar o serviço e classificar o serviço.

Em conclusão e através de uma linguagem científica, o objectivo destas evoluções é passar de uma relação de um para um, para uma de um para muitos.

Neste sentido a organização desenvolveu um projecto envolvendo diversas áreas, no intuito de se classificarem os serviços através de 10 atributos.

4 Soluções preconizadas

Nesta secção irão ser apresentadas soluções propostas para os problemas identificados e analisados no capítulo anterior. Sempre que possível, as análises e respectivas soluções irão ser apresentadas da forma: *AS-IS* → *TO-BE*.

Relativamente à redução de complexidade na operação, são apresentadas soluções relativas ao controlo do *portfólio*, à alocação de produtos em tarifários correctos e é apresentada uma solução para o problema de serviços com nomenclaturas ambíguas.

É apresentada a ferramenta de cálculo automático de margens, bem como o sistema de relatórios operacionais idealizado.

4.1 Redução da complexidade na operação

Na organização objecto de estudo, foram identificados mil seiscentos e trinta e sete tarifários sendo que nas diferentes Unidades de Negócio havia novecentos e sessenta e quatro tarifários com menos de cem clientes. Ou seja, mais de metade dos tarifários existentes na empresa tinham menos de cem clientes.

A realidade da Unidade de Negócio *Corporate* é bastante peculiar com os tarifários com menos de cem clientes a representarem cerca de setenta e cinco por cento da base de produtos, tal como se pode verificar na Figura 16.

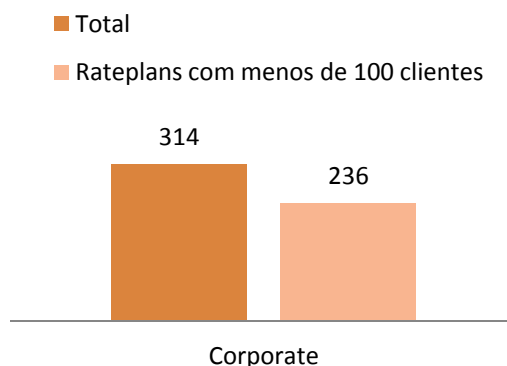


Figura 7 – Gráfico que evidencia a quantidade de tarifários do segmento estudado.

A realidade dos tarifários de *Corporate*, está representada numa matriz (Figura 17) onde cada quadrante representa a intersecção entre o número de clientes e a antiguidade do produto.

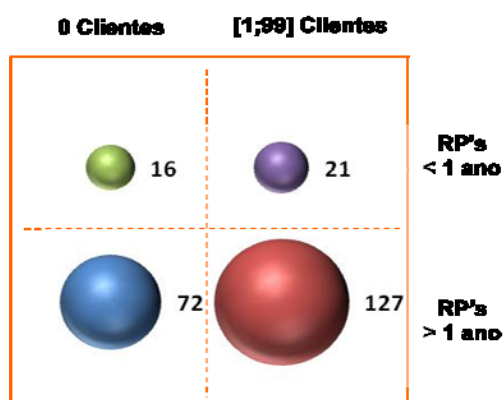


Figura 17 – Distribuição dos tarifários da unidade de negócio em causa, tendo em conta a sua antiguidade e número de clientes.

Tal como se pode verificar, e segundo as regras de identificação de tarifários a descontinuar, *Corporate* tem para abate imediato setenta e dois tarifários e para migração um conjunto de cento e vinte e sete tarifários que, antes de se iniciarem migrações, devem ser feitas análises aos clientes que subscrevem esses serviços.

Outro factor introdutório de complexidade e “entropia” é o facto de contratos de especificidades peculiares estarem alocados em tarifários não apropriados para o efeito. Nesta situação estão os casos do Primários Móveis e dos Phone Cells alocados em tarifários de “voz normal”.

Estes produtos tem características especiais e são geradores de elevado tráfego *on-net*, o que quando misturados com outros números ditos “normais” distorce as médias de receita e de tráfego, não permitindo nem a correcta monitorização de um produto nem de outro. Era necessário proceder à análise e identificação destes números “perdidos” na base de clientes, isolá-los e proceder às suas migrações para tarifários convenientes.

Este é o outro lado da moeda da complexidade. Estes produtos apesar de não existirem em elevado número devem estar alocados em tarifários apropriados.

Para se proceder à identificação destes contratos foi elaborada uma análise ao perfil típico destes produtos. Todos os Primários Móveis tem uma numeração específica começando com um prefixo 93154. Foi então filtrada a base para se identificar todos os números de prefixo 93154 não inseridos em nenhum dos seguintes rateplans:

1. *Direct Connection*;
2. *Direct Connection Plus*;
3. *Direct Connection 60*.

Foram identificados sessenta e seis casos nesta situação, sendo também registado o cliente onde a ocorrência foi verificada.

Paralelamente foi também efectuado um filtro aos rateplans em cima referidos de forma a se conseguir identificar os números de prefixo diferente de 93154 de modo a estes serem migrados para tarifários adequados. Neste caso identificaram-se setenta e dois números.

Relativamente aos *Phone Cells* o trabalho de identificação é mais moroso e difícil visto não serem identificáveis por nenhum prefixo de numeração. Após um estudo sobre o perfil de um *Phone Cell*, chegou-se à conclusão que os mesmos têm as seguintes características:

1. Elevado tráfego *on-net*;
2. Elevado tráfego *on-net* recorrente;
3. São utilizados em equipamentos do tipo *PABX* ou *Modem*.

Foi idealizado o seguinte rácio que permite perceber o grau de utilização dos números:

$$\text{Rácio de utilização} = \frac{\text{Chamadas recebidas}}{\text{Chamadas efectuadas}} = \frac{\text{Incoming}}{\text{Outgoing}}$$

Equação 1 – Rácio utilizado para identificar *Phone Cells*.

$$\begin{cases} \text{se Rácio de utilização} < 5\% = \text{números A} \\ \text{se } 5\% < \text{Rácio de utilização} < 10\% = \text{números B} \\ \text{se } 10\% < \text{Rácio de utilização} < 25\% = \text{números C} \end{cases}$$

Equação 2 – Balizamento dos resultados.

Por outro lado foi considerada uma utilização intensiva mais de 1000 minutos mensais. Utilizando classificações A, B e C foram definidos os seguintes limites:

$$\begin{cases} \text{se utilização} = +1000 \text{ minutos nos últimos 6 meses} = A \\ \text{se utilização} = +1000 \text{ em 3 a 6 dos últimos 6 meses} = B \\ \text{se utilização} = +1000 \text{ minutos em 3 dos últimos 6 meses} = C \end{cases}$$

Equação 3 – Balizamento dos resultados de utilização.

Após definição e identificação de números com estas balizas foram organizados na seguinte matriz (Figura 18):

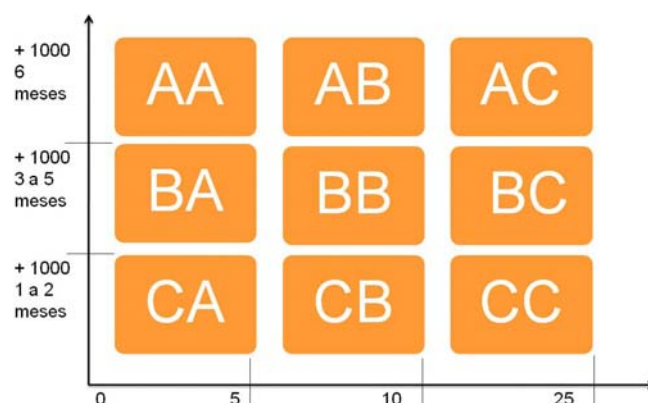


Figura 8 – Matriz utilizada para alocar os resultados.

Após a alocação dos números aos diferentes grupos, foram cruzados com a informação do *TAC* que debitam para a rede e excluídos terminais comuns ficando apenas *PABX* e *Modems*. Os resultados após o cruzamento com o *TAC* mais frequente foram os seguintes (Figura 19):

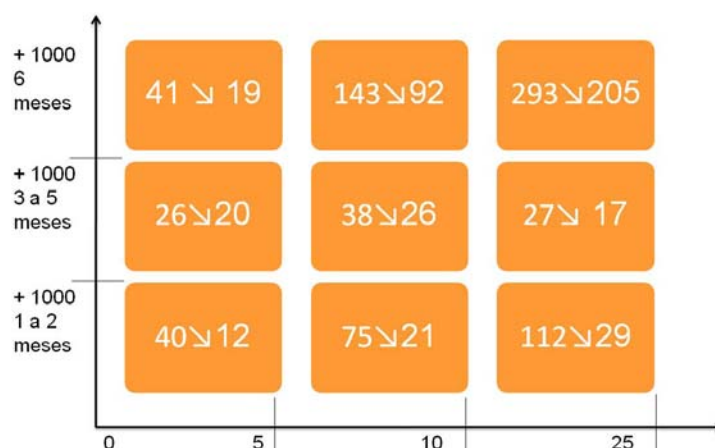


Figura 19 – Resultados obtidos, antes e depois do cruzamento com a informação do *TAC*.

Após análise dos resultados foi definido através da implementação de um código de *Manchester* (Figura 20) as prioridades de actuação sobre cada grupo de potenciais *Phone Cells*.

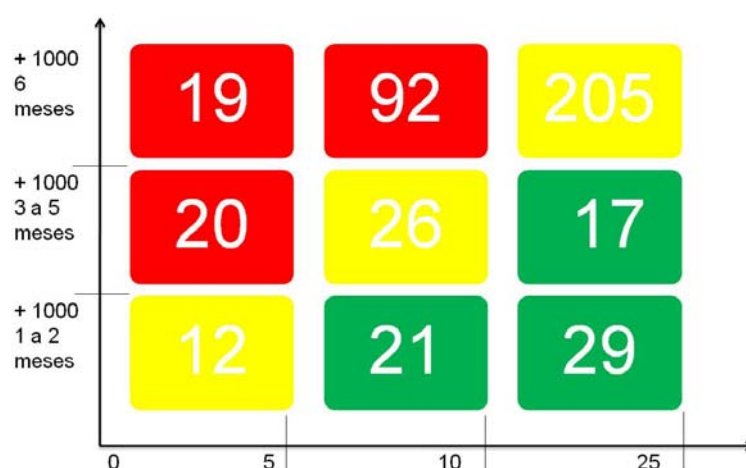


Figura 20 – Aplicação do código de *Manchester*, de forma a sequenciar a actuação por prioridades.

Como se pode verificar no esquema em cima representado, a prioridade de actuação dependerá da cor respectiva de cada quadrante:

1. Vermelho – Prioridade A;
2. Amarelo – Prioridade B;
3. Verde – Prioridade C.

Após contacto com os respectivos Gestores de Conta, para aferir se os números se tratavam ou não de *Phone Cells*, os resultados não foram muito discrepantes com o inicial estando os resultados apresentados na Figura 21.

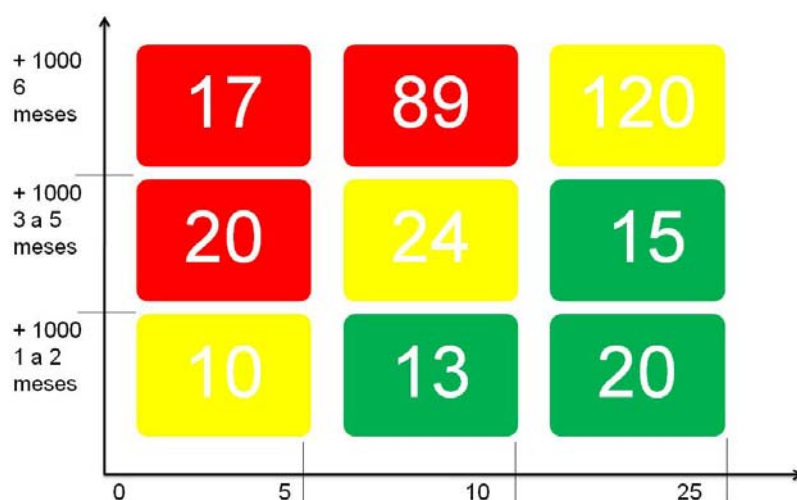


Figura 9 – Resultados finais após envolvimento da área comercial.

Estes números (*Direct Connections e Phone Cells*) foram então incluídos no conjunto de migrações a efectuar no âmbito do Projecto de Redução da Complexidade de Serviço.

De forma ao procedimento das migrações necessárias à realização deste projecto ser o mais eficiente e automático possível, foi montado um processo, para as mesmas ocorrem da forma mais fluida possível. De seguida apresenta-se a sua caracterização bem como o seu modelo de fluxo.

Caracterização Global

Designação – Migrar Clientes e Serviços;

Objectivos - Este processo tem como objectivo assegurar a correcta migração de um ou mais Clientes empresariais de acordo com os parâmetros de qualidade em vigor na organização.

Âmbito - O processo aplica-se a todas as migrações de cartões referentes a clientes Corporate inseridos no Projecto Optimus 3.0.

Definição dos limites - O processo inicia-se quando a equipa de Activações escolhe o cliente a migrar seleccionado através da listagem fornecida pelo Marketing *Corporate*. O processo termina quando o Cliente for migrado correctamente ou então se devido a alguma condição contratual o mesmo não poder ser migrado ou então se o mesmo tiver mudado de segmento.

Partes interessadas – Organização; Marketing; *Billing*.

Actividades principais

Este processo contempla cinco actores: Equipa de Activações (*Owner* do Processo), *Billing*, Área Comercial, Marketing Corporate e o *Bill Review*.

De seguida apresentam-se as principais actividades de cada actor neste processo:

1. Activações Corporate
 - a. Seleccionar o número a migrar com base na listagem fornecida pelo Marketing. Esta selecção de tarifários deve ser sempre feita em ordem crescente;
 - b. Analisar os números e verificar se tem de ser transferidos para outras Unidades de Negócio;
 - c. Identificar os tarifários de destino. No caso das redes, devem clarificar junto do Gestor Comercial se o cartão é de voz ou dados. Deve ser um dos seguintes:
 - i. Plano Profissional Corp – Voz Individual;
 - ii. Rede Matricial Corp – Redes de Voz;
 - iii. M2P Corporate – Dados Individuais;
 - iv. Rede Matricial Dados Corp – Redes de Dados;
 - v. Sonae – Grupo Sonae
 - d. Preencher o template de Migração e enviar para a caixa de correio de Billing;
 - e. Receber o template de Migração e enviar para o Gestor a pedir sancionamento. A resposta deve ser obtida no máximo, quarenta e oito horas após o envio;
 - f. Realizar a migração do número em CPM (*Customer Process Management*);
 - g. Após a migração enviar os números para *Bill Review*.
2. *Billing*
 - a. O *Billing* para cada SIM deve analisar:
 - i. Descontos Directos de Comunicações;
 - ii. Descontos de Mensalidades;
 - iii. *Splits*;
 - iv. Listar os pacotes de crédito activos.
3. Área Comercial
 - a. Validação da migração.
4. Marketing
 - a. Transferir números de UN caso não pertençam a *Corporate*.
5. *Bill Review*
 - a. Proceder à revisão das condições do número no novo tarifário. O objectivo é manter as mesmas condições contratuais.

Modelo do fluxo

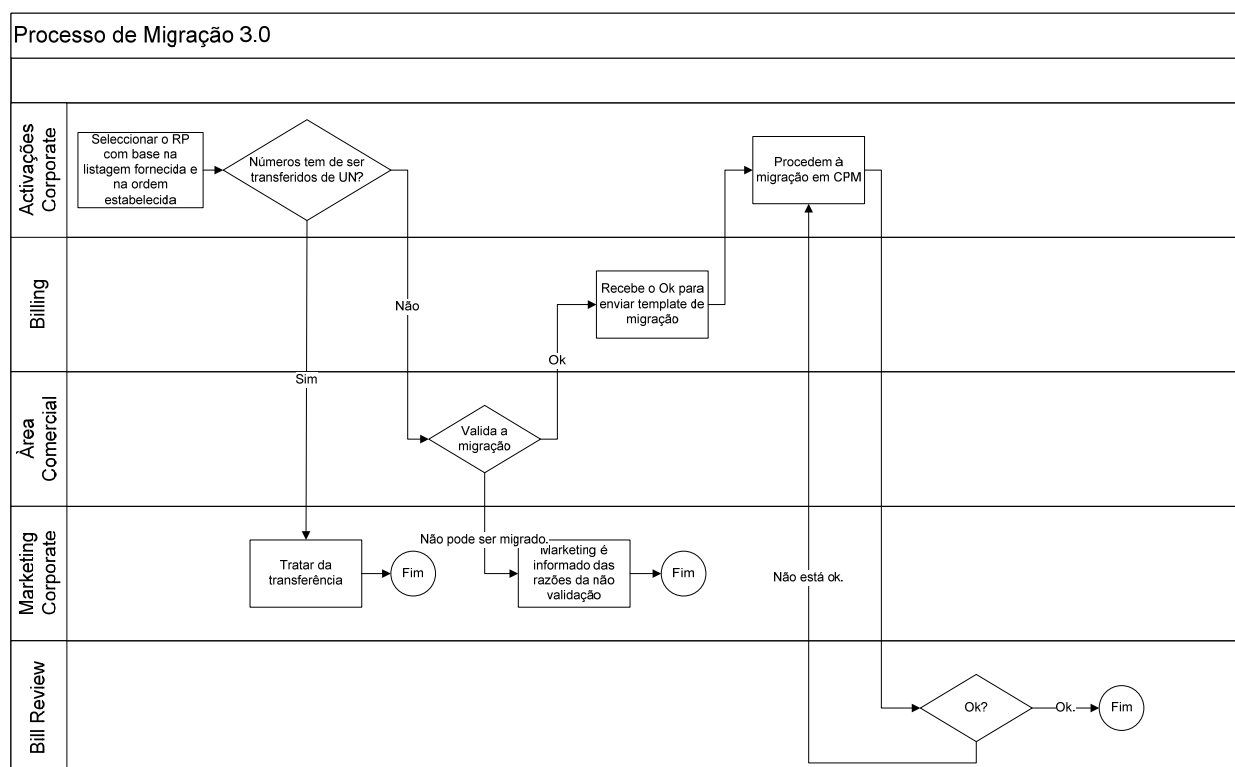


Figura 10 – Modelo de fluxo relativo ao processo de migrações montado.

Ferramenta de apoio

De forma às migrações serem efectuadas de maneira a não haver impactos na receita e a não se alterarem condições contratuais, foi construída uma ferramenta que auxiliasse a equipa de Activações responsável pelo *tackt time* do processo a calcular os novos descontos a atribuir nos tarifários de destino.

Como os tarifários de origem e de destino têm mensalidades e tarifas de comunicação diferentes, umas vezes menores outras vezes maiores, a existência de uma ferramenta deste tipo torna-se essencial para o correcto andamento do processo.

Atendendo ao facto de haver dois tipos relevantes de descontos nestes tarifários: descontos directos de comunicações (Figura 23) e descontos sobre mensalidades (Figura 24) foram elaboradas duas folhas distintas em Excel onde a equipa de Activações poderiam colocar os seus *inputs* (mensalidades e descontos actuais) para saberem no momento o *output* que esta ferramenta origina (novas mensalidades e descontos a atribuir).

Este ficheiro está munido de dispositivos de controlo de qualidade que não permitem a existência de erros, através da utilização de um pequeno código de programação com um ciclo *if*.

Para calcular os novos descontos directos de comunicação a atribuir, quem realizar as migrações apenas tem de colar no espaço destinado para o efeito, a folha enviada pelo *Billing* com a informação relativa a este tema e seleccionar os tarifários de origem e de destino.

Mediante os serviços (voz, dados, etc) e os destinos (*on-net*, *off-net*, *APNs*, *Roaming*, etc) o novo desconto é calculado automaticamente.

DD Comunicações											Rate plan origem	Rateplan Destino		
Costa	Contrato	Desconto	Serviço	Zona	Tarifa	Dis	Faixa	Destino	Valor	Versão	Activação	activação	SFID	
4.2672.10.00.100013	332662430	Desconto Bud	V_Serviço de Voz	ptmnte Nóm	*	-----	-	*	38,93%	1	2006-02-22	-	n/s	
4.2672.10.00.100013	332662430	Desconto Bud	V_Serviço de Voz	TMN	*	-----	-	*	38,93%	1	2006-02-22	-	n/s	
4.2672.10.00.100013	332662430	Desconto Bud	V_Serviço de Voz	Vodafone	*	-----	-	*	38,93%	1	2006-02-22	-	n/s	
4.2672.10.00.100013	332662430	Desconto Bud	V_Serviço de Voz	Rede Fixa	*	-----	-	*	61,83%	1	2006-02-22	-	n/s	
4.2672.10.00.100013	332662430	Desconto Bud	V_Serviço de Voz	Novis	*	-----	-	*	61,83%	1	2006-02-22	-	n/s	
4.2672.10.00.100013	332662430	Desconto Bud	V_Serviço de Voz	Optimus	*	-----	-	*	35,88%	1	2006-02-22	-	n/s	

Figura 11 – Ferramenta de cálculo de descontos de comunicações.

No que diz respeito aos descontos sobre mensalidades o trabalho é mais manual. Como *inputs* coloca-se manualmente quais as mensalidades dos rateplans de origem e de destino bem como o desconto atribuído no tarifário de origem. O *output* é calculado após estes passos.

Inputs Activações Corporate	
Mensalidade do Rateplan actual	15,48
Desconto actual	30%
Mensalidade RP de destino	24
Outputs	
Mensalidade Liquida actual	10,836
Mensalidade Liquida futura	10,836
Novo desconto a aplicar	45,15%
CHECK	
OK	
Incrementos	
Inputs	
Mensalidade do Rateplan actual	35,2
Mensalidade RP de destino	24
Outputs	
Mensalidade Liquida actual	35,2
Mensalidade Liquida futura	35,2
Incremento	46,67%

Figura 12 – Ferramenta de cálculo de descontos de mensalidades. Campos a azul representam *inputs* e a vermelho *outputs*.

Esta é uma ferramenta com elevado potencial sendo possível ser utilizada em outras situações e até por outras áreas.

Controlo de Portfólio

No sentido de se conseguir encontrar uma forma de se controlar o portfólio existente na organização objecto de estudo, foi montado um algoritmo que deve ser accionado semestralmente e incorporado no “*life cycle management*”.

Para tal teve de se classificar os tarifários com três novos atributos:

1. Função (comercial/suporte);
2. Fase do ciclo de vida/antiguidade;
3. Dimensão do número de clientes.

A *querie* semestral foi programada para identificar tarifários com menos de cem clientes, através da informação dos novos atributos já entretanto mapeados.

- <1 ano : MANTER
- >1 ano : REVER
 - o RP Suporte : REVER CLASSIFICAÇÃO / MANTER
 - o RP Comercial:
 - 0 CLIENTES : DESCONTINUAR
 - >=1 CLIENTE : ANALISAR/MIGRAR/DESCONTINUAR

Através desta *querie* é possível garantir o portfólio de produtos controlado. A Unidade de Negócio aprova e acciona o plano de migrações e o Cliente é informado através da factura de forma a se eliminar custos de contacto.

Alterações na nomenclatura de serviços

Ainda com o objectivo de se reduzir a complexidade do serviço e melhorar a eficiência de certos processos foi elaborada uma análise ao processo Activar Clientes e Serviços. Esta análise seguiu o método *AS-IS, TO-BE* sendo apresentadas as seguintes acções de melhoria.

Durante a fase *AS-IS*, foi elaborada a caracterização global do processo Activar Clientes e Serviços, bem como foram tiradas as principais conclusões da análise do processo.

Caracterização Global

Designação - Activar Clientes e Serviços;

Objectivos - Este processo tem como objectivo assegurar a correcta activação de um ou mais serviços a clientes empresariais de acordo com os parâmetros de qualidade em vigor na organização;

Âmbito - O processo aplica-se a todas as activações de cartões, serviços, pacotes de crédito e pacotes de valor referentes a clientes Corporate;

Definição dos limites - O processo inicia-se quando a área comercial cria um *Service Request* (SR) em *Siebel*, no intuito de se proceder à activação de um ou mais serviços a um Cliente Corporate. O processo termina quando o serviço está correctamente activo e é comunicado ao cliente. O *enabler* deste processo é o pedido de activação de um ou mais serviços na conta de um cliente. No entanto, dependente do tipo de cliente, este pode tomar formas distintas.

As partes interessadas neste Projecto, assim como os motivos são apresentados na tabela 3:

Tabela 3 – Partes interessadas no processo definido.

Partes Interessadas	Motivos
Área Comercial – Consultor e Gestor de Cliente	A área Comercial é um actor chave neste processo, pois é quem comunica o output ao cliente.
Marketing – Gestor de Produto	É essencial retirar o Marketing destes processos, pois não acrescenta valor ao output final. O incremento de valor dos Gestores de Produto dá-se quando estes fazem Gestão de Produto. O facto do Gestor de Produto ser actor neste processo significa que o mesmo não é robusto nem está automatizado.
Activações	A equipa de Activações, pode ser vista através de uma analogia com a indústria, como a Produção. O facto de haver inconsistências nos processos faz com que os lead times aumentem, assim como os custos e as taxas de erro.
Cliente	O correcto funcionamento deste processo é fulcral para a satisfação do cliente.

As actividades principais deste processo são a criação do SR em *Siebel* e o preenchimento da *Chekclist* de Activação.

Sub-Processos associados à activação

O processo Activar Clientes e Serviços, consta dos processos de negócio chave da Organização, identificados na secção Caracterização da Organização objecto de estudo. Associado a este processo existem três sub-processos que variam de acordo com o seu objectivo.

1. Activação inicial – uma nova activação do serviço/cliente. Pode-se tratar de um Cliente existente com um novo Serviço;
2. Alteração de conta – alteração de condições que já existem, como por exemplo, mesmo serviço, mais um cartão ou então no mesmo serviço diferentes condições de facturação;
3. Cancelamento – desactivação do Cliente, em que é necessário proceder ao cancelamento dos serviços prestados (técnica e comercialmente).

Existe também uma variação entre:

1. Activação Técnica – em que se assegura que o Cliente consegue usufruir do serviço que contratou. Pode-se por exemplo tratar da instalação de uma linha física;
2. Activação Comercial – em que se assegura a facturação do serviço que o Cliente contratou.

No caso do negócio móvel, a Activação Comercial pressupõe para a maioria dos casos a Activação Técnica.

Modelo do fluxo

De seguida apresenta-se o fluxo genérico de Activação, com as suas Macro Actividades.

Figura 13 – Modelo de fluxo do processo Activar Clientes e Serviços.

O modelo de fluxo detalhado deste processo, encontra-se no anexo B deste documento.

Tal como já foi dito, e visto tratar-se de um processo sedimentado na organização com o objectivo de vir a ser alvo de acções de melhoria contínua, esta análise foi feita com bastante pormenor.

Desta análise podemos retirar as seguintes conclusões:

1. O Marketing é nesta fase um actor nitidamente a mais no processo pois não acrescenta valor ao output;
2. Existe um elevado nível de “re-trabalho” por parte das Activações Corporate, fazendo com que se aumentem *lead times* e custos;
3. Os pontos acima descritos representam uma clara falta de qualidade e perda de competitividade relativamente aos outros players do mercado.

Com o objectivo de se reduzir o *lead time*, os custos da operação e aumentar a qualidade, são propostas as seguintes acções:

- 1- Retirar o departamento de Marketing do Processo;
- 2- Diminuir as possibilidades de erro;
- 3- Tornar o processo mais simples e curto.

Para se avançar com estas acções, foram analisadas:

- 1- As causas da intervenção do departamento de Marketing no processo;
- 2- As principais causas de erro;
- 3- Actividades que não acrescentem valor.

Através da realização de entrevistas aos actores deste processo fez-se um levantamento das principais causas de erro que por sua vez aumentam o *lead time*. Os resultados obtidos estão ilustrados na figura 26.

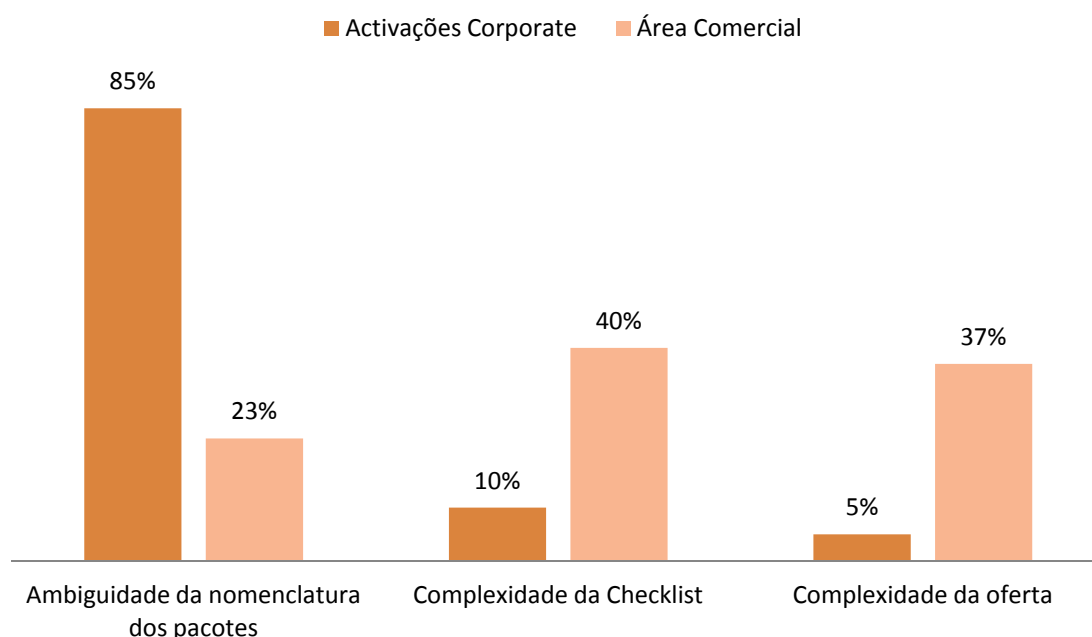


Figura 26 – Resultados obtidos após contacto com as equipas de activações e comercial.

Através de uma rápida análise aos resultados obtidos do inquérito tiram-se três conclusões:

- 1- As Activações *Corporate* indicam a ambiguidade na nomenclatura dos pacotes como causa principal dos atrasos no processo de activação;
- 2- Por sua vez, a Área Comercial culpa a complexidade das ferramentas postas ao dispor pelo Marketing para a execução do seu trabalho;
- 3- O facto da Área Comercial apontar a complexidade da oferta como uma das maiores causas de erro, deve-se ao facto de ter havido uma remodelação da oferta, no entanto, este problema é anterior, não devendo esta resposta ser considerada.

Pode-se então concluir que as principais causas de erro se centram na nomenclatura dos pacotes e na complexidade da *checklist* de activação.

Relativamente à ambiguidade do nome dos serviços, foi feito um segundo inquérito com vista a perceber quais as principais causas da mesma. Os resultados obtidos estão representados na Figura 27.

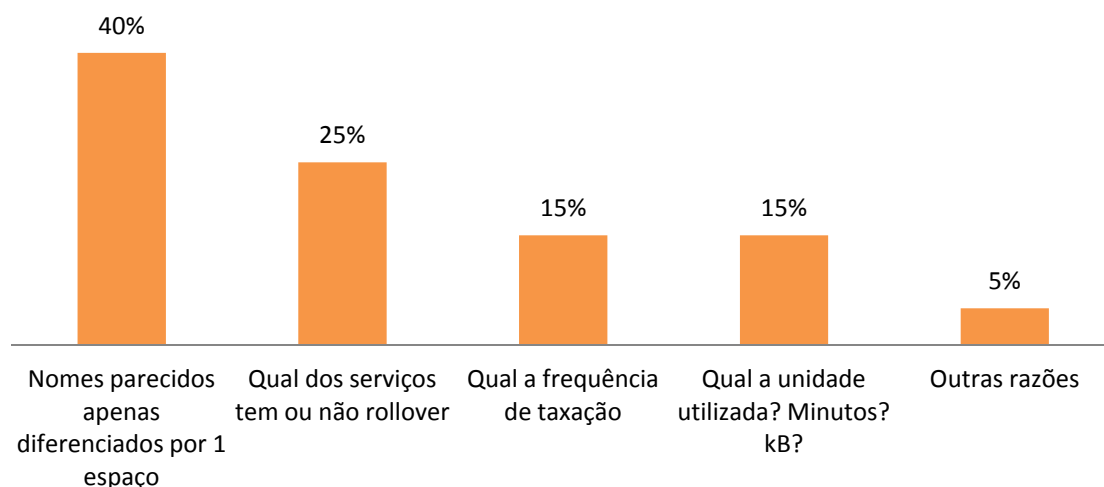


Figura 14 – Causas de ambiguidade na nomenclatura dos serviços.

Para evitar ambiguidades na nomenclatura dos pacotes de valor e de crédito, foram definidas regras para a atribuição de um nome. Esta organização deverá seguir sempre a seguinte lógica:

- 1- Não são permitidos espaços no nome. As palavras devem estar separadas através de *underscores*;
- 2- O nome do pacote deve ser escrito sempre em letras maiúsculas;

Através do seguinte quadro (Figura 28) pode-se verificar como se constrói o nome de um pacote de crédito ou valor, onde através de um limite de 30 caracteres se ordenam as seguintes características: Serviço (voz ou dados), Quantidade disponível, unidade (minutos, sms's, etc), qual o destino configurado, a taxação e as características de *rollover*.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Serviço			Quantidade			Unidade				Serviço					Destino							Taxação							Rollover			
V	_		3	0		M	I	N	_	C	U	G									_	6	0	+	1		_	s	R	O		
V	_		2	0	0	0	M	I	N	_	C	U	G								_	6	0	+	1		_	s	R	O		
V	_		3	0		M	I	N	_							O	F	F	N	E	T	_	6	0	+	1		_	s	R	O	
V	_		1	0	0	M	_	M	d	_	O	F	F	N	E	T	+	Z	N	1	_	6	0	+	1		_		6	R	O	
V	_		3	0	M	_	M	d	_	O	F	F	N	E	T	_	M	O	V	E	L	_	6	0	+	1	_		6	R	O	
D	_		3	0	0	S	M	S	_							O	N	N	E	T	_								s	R	O	
D	_		2	0	0	S	M	S	_	A	L	L	N	E	T	_													6	R	O	
D	_		2	G	B	_	H	S	D	P	A	_	3	,	6																	
D			9	0	M	M	S		O	N	N	E	T																s	R	O	

Figura 15 – Modelo proposto para alterar a nomenclatura dos serviços.

4.2 Cálculo automático de margens negociais

Para a construção deste simulador teve de ser efectuado um estudo profundo sobre a realidade e os contornos destes tipos de negócio, aproveitando a existência de um concurso público com este tipo de características. Para que nenhum ponto com influência na margem não fosse incluído, foram estudadas todas as variáveis com contribuição para a margem final do negócio.

Atendeu-se às características da Análise e Modelação de Processos de Negócio, encarando este simulador como mais um processo.

Devido à não existência de nenhuma ferramenta com estas características não se apresenta a análise *as-is*.

Neste processo podem-se considerar dois tipos de inputs e 1 output, são eles: os inputs da área comercial e de marketing e como output o valor da margem do negócio previamente balizada como viável ou não através de um escalão.

Numa primeira fase, com pouco detalhe, através de um diagrama de blocos podemos mapear o processo da forma apresentada na Figura 29.

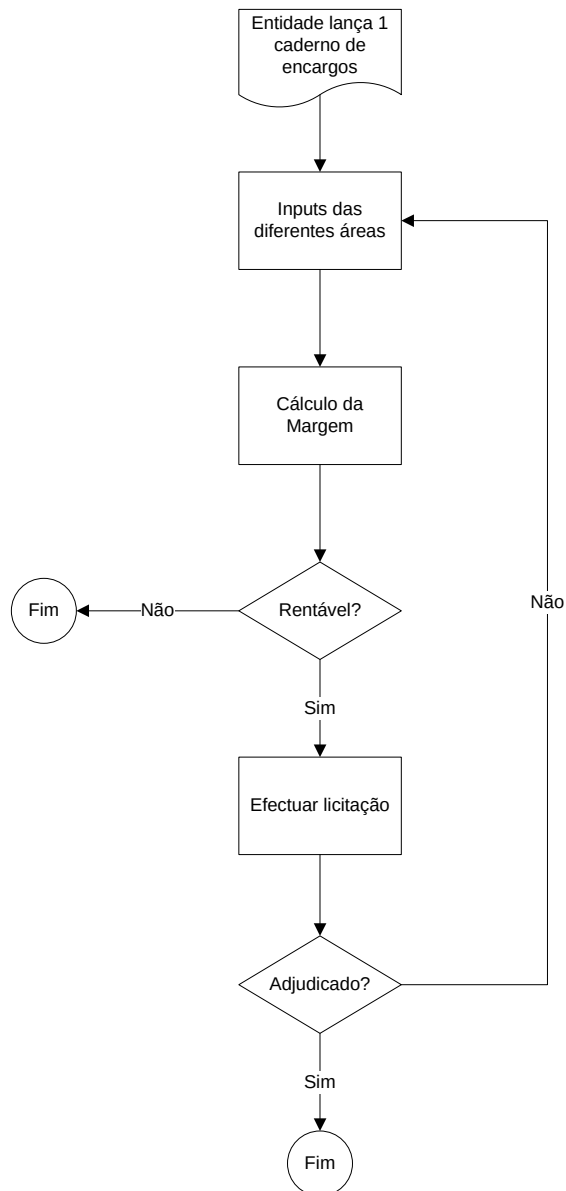


Figura 29 – Fluxograma relativo ao processo de adjudicação.

Relativamente aos *inputs*, estes são divididos em dois tipos diferentes consoante as áreas. Para melhor se entender este ponto, apresenta-se de seguida um esquema com a referida divisão (figura 30).

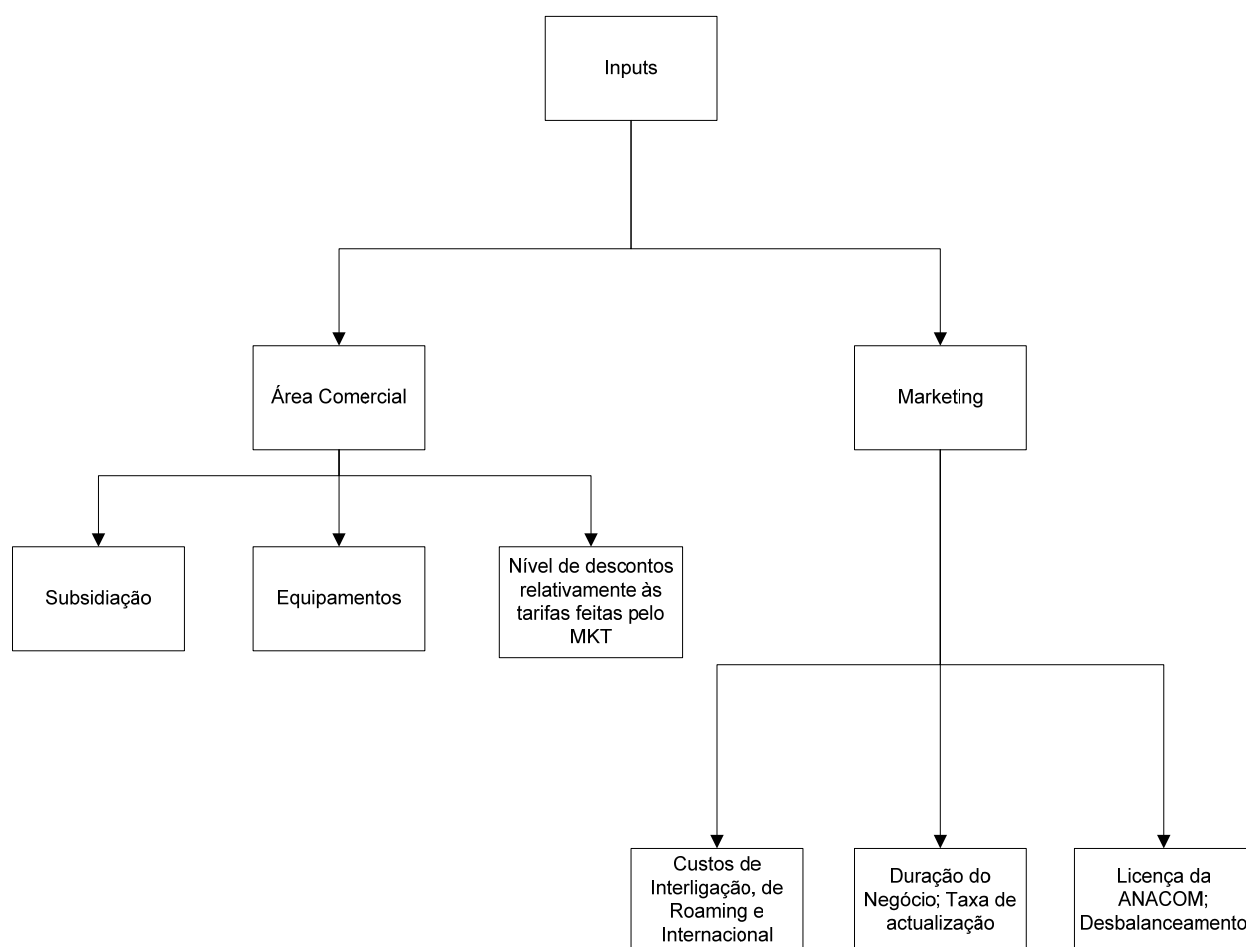


Figura 16 – Inputs das diferentes áreas.

Detalhando os *inputs* da área comercial:

1. O tipo de equipamentos e subsidição sempre tendo em conta as tipificações do caderno de encargos;
2. A diluição dessa mesma subsidição ao longo do tempo. Este é um campo de importância extrema pois este concurso admite uma subsidição total superior a meio milhão de euros, logo é muito diferente para a companhia negociar a entrega de todos os equipamentos na semana 1,2 ou 3, ou então diluída pelo tempo. No entanto, neste tema também há pontos a cumprir por parte da companhia, tendo de entregar todos os equipamentos num espaço limitado de tempo, mediante o tipo de equipamento;
3. O preço praticado por rubrica também acaba por ser considerado um input da área comercial, no entanto, este está na primeira página do simulador. É importante notar que este carece sempre de aprovação, tendo em conta o valor global do negócio, por parte do Marketing e da Comissão Executiva (EXECOM);
4. Número de cartões portados – número de cartões que a área comercial em conjunto com o Marketing, julgam que irão ser transferidos de operador.

Relativamente aos inputs do Marketing:

1. O número de meses que a empresa julga que o contrato vai durar. Este input é de uma importância estratégica elevadíssima, pois apesar de estar definido no caderno de encargos que este contrato deve ter a duração de vinte e quatro meses, estes nunca são cumpridos, pois o concurso seguinte nunca tem seguimento no mês vinte e cinco, nem tão pouco no trigésimo. Há sempre atrasos, recursos interpostos pelos diversos operadores entre outros. Logo, faz muita diferença para o valor da margem final do negócio, este ser visto com uma duração de vinte e quatro, trinta, trinta e cinco ou quarenta e oito meses. Este será um input considerado estratégico e definido pela Direcção de Marketing em conjunto com a EXECOM;
2. Taxa de actualização – esta é a previsão com que serão actualizados todos os fluxos financeiros até ao momento zero;
3. Custo de factura de Conta e custo de factura de *splitter* – estes custos reflectem o custo de emissão unitária de cada factura. No caso das contas do ao encargo do cliente está contemplado um valor por factura, e no caso do *Splitters* (conta dividida) está outro;
4. Custo de licença da ANACOM – input altamente sensível. Depende de uma percentagem das receitas provenientes dos clientes. *Input* protegido;
5. Custo de portabilidade – custo pago pela empresa aos outros operadores para portar números pertencentes a outras redes;
6. Mensalidades dos Primários e custos de instalação – mensalidades pagas a outros operadores pelo aluguer de redes de cobre e fibra para instalar e utilizar Primários (rede fixa);
7. Taxa de desbalanceamento – Razão do número de chamadas recebidas de outras redes pelo número de chamadas efectuadas para outras redes. Atributo altamente sensível e estratégico para o negócio pois os operadores pagam por chamada efectuada para outras redes.

Pode ainda ser considerado um terceiro tipo de input:

1. Taxa de crescimento da facturação – este é um input considerado misto pois depende em grande parte da capacidade da área comercial vender mais serviços e produtos através de técnicas de *cross-selling* e *up-selling*, mas também depende fortemente do Marketing do ponto de vista da eficácia da oferta. Atributo visível para ambas as áreas;

O Simulador está então dividido em quatro partes distintas:

1. Perfil de tráfego – página com grafismo idêntico ao do leilão, de forma a permitir que os treinos sejam feitos no ambiente o mais real possível. Contém o perfil de tráfego e todo o caderno de encargos do concurso. Local onde as pessoas da área comercial, colocam os preços relativos a cada uma das rubricas e que no final dá o valor total do negócio;

2. *Inputs* da área comercial – página onde o departamento comercial pode definir os seus inputs de carácter comercial como se tratasse de uma negociação normal de telecomunicações.
3. *Inputs* de Marketing – parte do simulador onde o departamento de Marketing define todos os inputs estratégicos para o negócio. Devido à sensibilidade e confidencialidade desta informação para o sucesso do negócio, deve ficar escondida e apenas o Marketing e a EXECOM terem acesso;
4. *P&L* – parte da ferramenta onde são efectuados todos os cálculos necessários à obtenção da margem negocial.

Caracterização Global do Processo

Designação – Efectuar licitação

Âmbito - O processo aplica-se a todos os leilões referentes ao fornecimento de uma solução integrada de telecomunicações a clientes Corporate inseridos.

Definição dos limites - O processo inicia-se quando a empresa recebe um caderno de encargos referente ao fornecimento de uma solução integrada de telecomunicações. O processo termina quando o projecto for adjudicado, ou então quando o valor da solução for considerado não rentável.

Partes interessadas – Cliente; Organização; Marketing; Área Comercial.

Actividades principais – Definição dos respectivos inputs; Cálculo da margem; Análise da Margem e tomada de decisão; Licitação.

Modelo de fluxo

De seguida é apresentado um modelo *swimlane*, do fluxo associado a este processo (Figura 31).

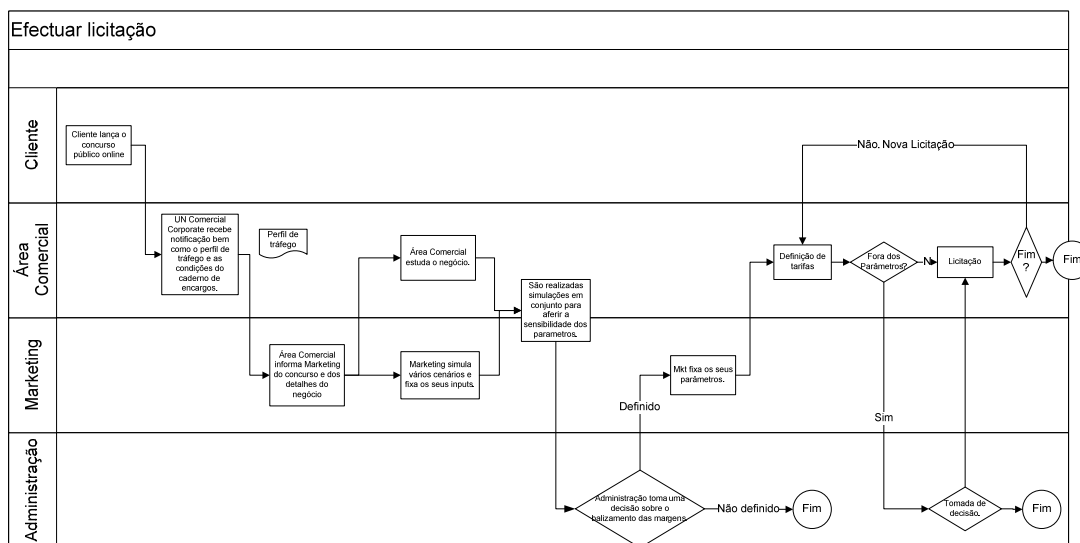


Figura 17 – Modelo de fluxo do processo efectuar licitação.

4.3 Alinhamento e monitorização da operação

Após identificada a necessidade de evolução do projecto *Marketing Report*, de forma ao mesmo poder ser evoluído, foi estruturado todo um sistema de relatórios operacionais, transversal a toda a Unidade de Negócio Corporate, no sentido de se concretizar a melhor partilha de informação, de se poder identificar oportunidades de negócio ao nível e de se proceder à monitorização dos parâmetros mais importantes do negócio do ponto de vista operacional e comercial.

Neste sentido, foi efectuado um estudo à organização e ao modelo de gestão, de forma a melhor se perceber como estão distribuídas as responsabilidades, o que se há de medir, como medir, porquê medir e qual o impacto das diferentes variáveis nos processos de negócio. Como tal, é de seguida apresentado na Figura 32 um esquema que tem o objectivo de resumir todos estes pontos.

Figura 18 – Conceito de células de valor.

Como se pode perceber através da figura acima representada, a questão da Gestão Operacional foi tratada no subcapítulo anterior a este onde o tema se centra na gestão do portfólio. Este sistema de relatórios focaliza-se na gestão de produto, sendo fulcral perceber quais as variáveis que traduzem o desempenho das equipas e dos diferentes produtos.

Esta estruturação foi elaborada tendo em conta os seguintes objectivos:

1. Seguir e monitorizar a actividade;
2. Push de vendas;
3. Efectuar análises.

Para tal, foram introduzidos diversos desenvolvimentos em ferramentas já existentes, bem como foram construídas novas ferramentas tais como: *tableaux*, demonstrações financeiras, operacionais e quadros de resultados (*scorecards*).

O *Marketing Report*, já introduzido no capítulo anterior, foi evoluído no sentido de conter mais variáveis fulcrais ao entendimento do negócio, assim como também foram estudadas formas de se conseguir retirar indicadores de forma a tornar a utilização desta ferramenta mais fácil para o utilizador reduzindo o seu tamanho.

Como tal foram introduzidas novas folhas de análise específicas para Mensagens Escritas, *Roaming* e Pacotes de Crédito e Valor.

Sendo o *Roaming* um serviço com um peso bastante grande na facturação e um comportamento bastante oscilante e pouco previsível, era fulcral a montagem de uma análise recorrente e automática a este produto.

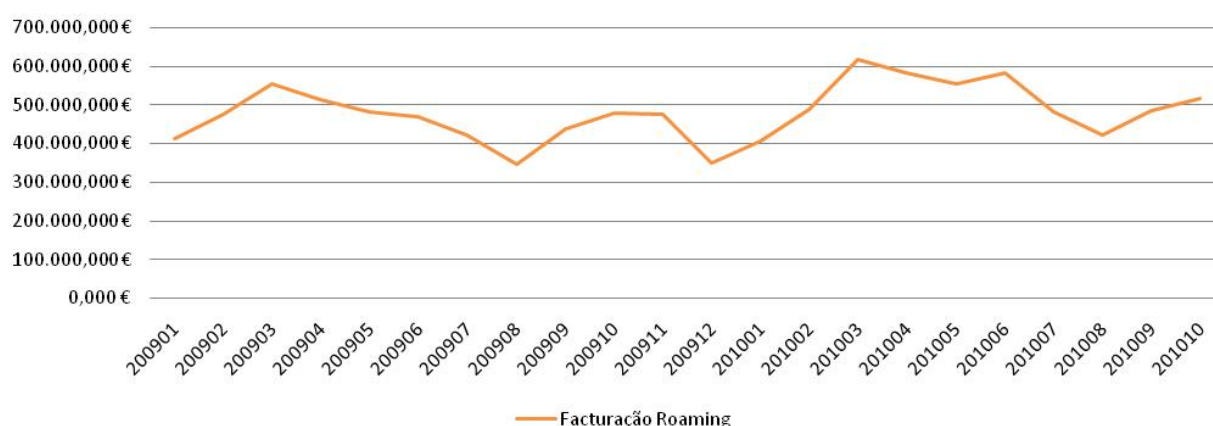


Figura 19 – Facturação do *Roaming* desde o ano de 2009.

De forma a conseguir-se estudar este comportamento oscilante (tal como a figura 33 indica), a montagem e automatização desta análise faz com que se consigam identificar oportunidades de captação de receita contratada através da venda de pacotes de *Roaming*, o que tende a reduzir a oscilação apresentada. Assim foi acrescentada ao *Marketing Report* uma folha de análise para este produto com os seguintes indicadores:

1. Receita por tarifário;
2. Receita fora do pacote;
3. Número de chamadas;
4. Número de minutos bilados;
5. Número de minutos reais.

Foram também aplicados os seguintes filtros:

1. SFID;
2. Direcção Comercial;
3. Coordenador;
4. Consultor;
5. Tipo de equipamento;
6. Roaming Global ou Roaming Corporate;
7. Pacotes;
8. Grupo Económico;
9. Destino;
10. País.

No sentido de se analisar a actividade comercial como um todo e também alguns negócios em específico, foram desenvolvidos diversos *tableaux*, sempre tendo em conta a reestruturação que a oferta da empresa foi alvo no sentido de resolver problemas de complexidade.

Como tal, o *tableau corporate*, foi elaborado no sentido de se poder percepcionar a evolução da receita contratada, a qualidade da actividade comercial e qualidade da base.

A evolução da receita contratada é calculada tendo em conta a quantidade de mensalidades fixas em relação à facturação total. Este é um resultado obtido sob a forma percentual sendo o objectivo da organização aumentar o peso das mensalidades com o objectivo de se tornar menos vulnerável às sazonalidades. Como se pode perceber este é um indicador fulcral para a monitorização da actividade.

Relativamente à qualidade da actividade comercial, esta é calculada tendo em conta a quantidade de clientes novos que entram na base total, em relação à quantidade total de negócios efectuados, e também são tidos em conta os negócios efectuados com *upgrade* ou *downgrade* de condições contratuais. Uma actividade comercial com qualidade cumpre os seguintes requisitos:

1. O número de negócios novos deve ser maior que o número de negócios abrangendo clientes actuais (renovações);
2. Deve haver mais *upgrades* contratuais do que *downgrades*;

A qualidade da base é mensurada aplicando o chamado ciclo ADN:

1. A – acompanhar – 1º terço do contrato do cliente;
2. D – desenvolver – 2º terço do contrato do cliente;
3. N – renovar – 3º terço do contrato do cliente.

Assim consegue-se monitorizar o ciclo de vida do cliente na organização e agir pro-activamente junto do mesmo, controlando a qualidade da actividade comercial e do processo Conhecer Mercados e Clientes.

Foi também desenvolvido um conjunto de quadros de resultados e oportunidades (*scorecards*), com o objectivo de serem partilhados com a área comercial. Estes *scorecards*, são construídos através de uma análise aos relatórios existentes tendo em conta a carteira comercial de cada equipa e os indicadores definidos.

O objectivo é a partilha com o objectivo da organização agir pro-activamente junto de clientes onde exista real oportunidade de garantir receita contratada ou vendas cruzadas.

O conjunto de relatórios idealizados, encontra-se esquematizado na matriz em baixo representada (Figura 34).

Objectivo	Report	Target	Informação
Seguir a actividade	Flash report da actividade com. ok	Mkt	Evolução da actividade comercial (activações e desactivações) por equipa comercial e por tipo de oferta (antiga vs nova)
	Tableau Corporate new	Mkt&Com.	Evolução de cartões e receita (nomeadamente contratada), qualidade na angariação (novos NIFs), <i>churn</i> , ciclo de vida do Cliente (ADN), oportunidades de <i>upsell</i> e <i>cross-sell</i>
Push das vendas	Cross-selling Corporate new	Com.	Com base no Corporate_facturação, encontrar oportunidades de cross-selling
Efectuar análises	Mkt report ok	Oferta	Evolução de cartões, receita e tráfego, dividida por RP e tipo de serviço
	Resultado por grupo económico new	Mkt&Com.	Receita e Margem por grupo económico
	Tráfego e receita por cartão ok	Oferta	Detalhe do tráfego e das receitas por MSISDN <i>Corporate_Facturação</i>
	Dados caracterização do Cliente/cartão ok		Para cada MSISDN, informação da conta topo, grupo eco., tipo equipamento + frequente, 2G/3G, equipa com., Roaming (Corp. vs Global), RP <i>Cor_Total</i>
	Preços líquidos ok		Para cada MSISDN, preços líquidos por serviço e destino <i>Descontos por MSISDN + Preços por RP</i>

Âmbito: voz e dados móveis, excepto no Tableau Corporate que tem uma visão global de todo o Corporate

Figura 20 – Estrutura de relatórios desenvolvida.

5 Conclusões e perspectivas de desenvolvimento futuro

Este capítulo tem como objectivo mostrar as principais conclusões desta dissertação. Está dividido em duas partes distintas (Conclusões e perspectivas de desenvolvimento), cada uma subdividida em subcapítulos, tais como : conclusões gerais, redução da complexidade na operação, cálculo automático de margens negociais e alinhamento e monitorização da actividade. Em cada parte são referidas as conclusões dos principais temas desta dissertação.

5.1 Conclusões

São de seguida apresentadas as principais conclusões obtidas na realização deste documento.

Antes de mais, a realização desta dissertação permitiu a aplicação em ambiente empresarial de diversos conceitos aprendidos em contexto académico, o que é deveras importante na conjuntura actual.

Os principais objectivos propostos no primeiro capítulo desta dissertação foram atingidos.

Foram analisados os processos de negócio da organização, tendo os mesmo sido munidos de processos de suporte robustos e ao mesmo tempo flexíveis o suficiente para se adaptarem à dinâmica típica do mercado actual das telecomunicações. Foram também obtidas melhorias significativas nos processos de suporte existentes. Actuou-se principalmente ao nível da eficiência dos processos, mas também ao nível da sua eficácia.

Definiu-se um conjunto de indicadores que permitem avaliar e monitorizar a actividade operacional e comercial, quer ao nível da sua eficácia e eficiência mas também ao nível da qualidade da actividade e da base de clientes.

Este último ponto tem uma grande importância pois permite alinhar a actividade comercial com os objectivos estratégicos da empresa.

A redução da complexidade na operação é um tema de grande importância para a organização e que permite obter melhorias de eficiência significativas. A existência de um *portfólio* extenso introduz “entropia” na operação, que foi reduzida através da implementação das melhorias sugeridas neste documento.

O processo de migrações idealizado, não teve a eficiência pretendida inicialmente, tendo vindo posteriormente a ser “afinado”, principalmente devido à resistência e a certos conflitos interfuncionais.

Esta redução de *portfólio* teve impactos positivos em todas as áreas e principalmente na organização, que consegue obter uma poupança significativa anualmente.

A ferramenta construída para o cálculo automático de margens permite obter melhorias significativas em relação às práticas em vigor na organização no passado.

Dadas as características dos negócios actuais de telecomunicações, a não existência de uma ferramenta deste tipo, evidencia uma falta de qualidade dos negócios fechados pela área comercial.

Cada vez mais, os clientes de grande dimensão irão fazer as suas compras através de leilões electrónicos. Como nestas negociações o factor diferenciador é o valor final da solução, torna-se fulcral a existência desta ferramenta.

A construção deste simulador exigiu um estudo profundo do negócio e de todos os factores que contribuem para o valor final da margem. Este estudo e análise permitiu concluir diversos pontos relativos ao funcionamento da organização, tal como a tendência para a criação de silos funcionais.

A monitorização da actividade operacional e comercial é essencial para garantir o cumprimento e alinhamento da organização com os objectivos estratégicos traçados.

Durante a elaboração deste documento concluiu-se, tal como já foi referido, a tendência para a criação de silos funcionais entre a área comercial e o Marketing. Um correcto sistema de relatórios operacionais, que permita o alinhamento dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização, faz com que haja uma tentativa de se acabar com estes mesmos silos. Exactamente devido a este ponto, alguns dos relatórios e quadros de desempenho, são partilhados recorrentemente com a área comercial, evidenciando os objectivos atingidos, assim como as acções a levar a cabo durante o período de revisão.

Os índices de qualidade criados permitem que se consiga aferir a qualidade da actividade comercial, bem como a qualidade da base de clientes. Assim, é possível a monitorização da actividade e da base e com isso a tomada de decisão e a pro-actividade da gestão. A qualidade dos processos é assim controlada.

5.2 Perspectivas de desenvolvimento futuro

São de seguida apresentadas as perspectivas de desenvolvimento futuro deste trabalho.

A redução da complexidade na operação é um tema de especial importância para a organização. Após terminado o processo de migrações e abate de tarifários com menos de cem clientes, a organização deverá voltar a reflectir sobre a dimensão do seu *portfólio*, bem como sobre outros factores que introduzem complexidade na operação. Uma organização com uma grandeza de clientes na ordem dos milhões, deverá pensar sobre a utilidade de produtos com quatrocentos ou quinhentos subscritores.

Propõe-se também melhorias ao nível de *data entry* (entrada de informação), com a automatização da *checklist* de activações, programando-a numa plataforma informática de tal forma que haja uma equipa com responsabilidades de manutenção da mesma e fazendo com que o fluxo do processo de activações seja o mais automático possível.

Dependendo do crescimento da importância dos negócios efectuados a partir de leilões *online* que necessitam da ferramenta de cálculo automático, deverão ser pensadas melhorias a aplicar ao processo e ao simulador ao nível da introdução de informação bem como se deverá actuar ao nível da resolução de conflitos inter-funcionais de forma a se combater efectivamente a constituição de silos funcionais

Relativamente à monitorização da actividade, é sugerido a constante evolução dos sistemas idealizados, com o objectivo de se mensurar correctamente a qualidade do serviço prestado e da actividade comercial bem como o alinhamento da organização com os objectivos estratégicos traçados.

O desenvolvimento de novos *tableaux* e quadros de resultados, permitiria uma maior eficácia negocial.

Os relatórios a ser construídos deverão ser sempre fáceis de manter, automáticos e de fácil leitura.

Recomenda-se também a maior partilha possível de informação entre as diferentes áreas da organização de forma a não haver dados errados a fomentarem tomadas de decisão erradas.

Desenvolvimentos ao nível do IT de forma a conseguir introduzir toda a informação relativa a tarifários e produtos na base de dados central deverá também ser tida em conta em investimentos futuros, de modo a se conseguir eliminar tarefas que não acrescentam valor ao produto final.

Sugere-se também a implementação de um código binário a cada contrato, de forma a que se consiga identificar facilmente quais os serviços que esse contrato tem activos, por exemplo: 101010, Voz Móvel, Voz Fixa, Internet Móvel, Internet Fixa, *Roaming*, pacotes internacionais. Assim, é possível a visualização de oportunidades de venda cruzada cliente a cliente.

Referências

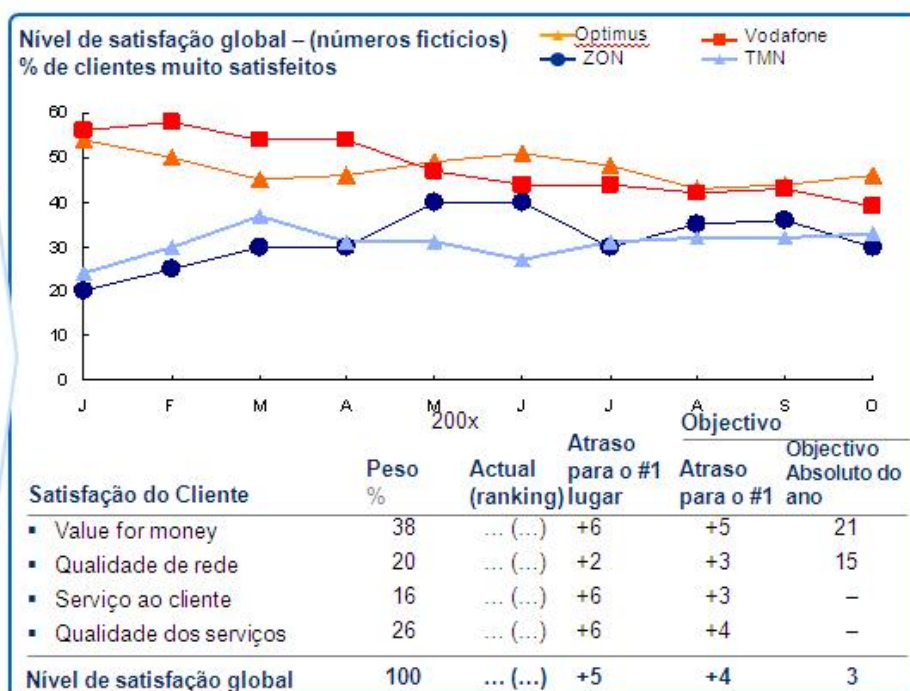
- [1] – Américo Azevedo – José Faria; Material de Apoio à Disciplina de Gestão da Qualidade Total;
- [2] – Tenner, A. – Irving J. DeToro (2005), “Process Redesign: The Implementation Guide for Managers”, Prentice Hall;
- [3] – Hammer, M. – Champy, J. (1993), “*Reengineering the Corporation*”, New York: HarperBusiness;
- [4] – Harrington, James, H., “*Business Process Improvement – The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*”, Mc. GrawHill;
- [5] – Cook, Sarah, “*Process Improvement: A Handbook for Managers*”, Gower;
- [6] – Smith, Howard – Fingar, Peter, “*Business Process Management – the third wave*”, Meghan-Kiffer Press;
- [7] – Harrington, James, H. – Esseling, C., Erik, “*Business Process Improvement Workbook – Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*”, Mc. GrawHill;
- [8] – Russo, João (2003), “O *Balanced Scorecard* como ferramenta de transposição de estratégias para a gestão operacional”, Coimbra, Tese de Mestrado, FEUC;
- [9] – Kaplan, R. – Norton, D., P. (1992) “*The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*”, Harvard Business Review;
- [10] – Chase – Jacobs – Aquilano, “*Operations Management for Competitive Advantage with Global Cases*”, Mc GrawHill;
- [11] – “*Technology and Operations Management*”, último acesso: Janeiro 2011, <http://www.insead.edu/facultyresearch/areas/tom/>;
- [12] – Pister, K., “*The growing ‘Internet of Things’*”, (2010), McKinsey Quarterly;
- [13] – Manual da Qualidade Sonaecom, último acesso: Janeiro 2011, <http://intrasonaecom/qualidade>;
- [14] – Processos de Negócio na organização, último acesso: Janeiro 2011, <http://intrasonaecom/qualidade>;
- [15] – “Optimus 3.0: *Stream T8 – Reducing Service Complexity*”, Boston Consulting Group;
- [16] – “Optimus 3.0: *Steering initiatives*”, Boston Consulting Group.

ANEXO A: Modelo de fluxo do processo de activação

ANEXO B: Quadro de Resultados (*scorecard*)

ANEXO C: Quadro de resultados construído – satisfação do cliente

- Objectivos do negócio**
- Aumentar o nível de satisfação e ganhar aos outros players
 - Diminuir Churn
 - Ser o melhor prestador de serviços



ANEXO D: Definição de indicadores de desempenho (KPI - Key Performance Indicator)

KPI	Definition		Rationale
Gross commissions	$\ominus$ Gross income from product providers		• Top-line result; total sales force performance development
Volume by product	$\ominus$ Volume by product		• Product focus, skills, and competitiveness of sales force
Number of products (by product category)	$\ominus$ Number of products (by product category)		
Productivity (also by product)	$\ominus$ Total gross com-missions or pro-duct volume (also by product)	$\oplus$ Number of agents	• Skill level and activity level of sales people
New customer business ratio	$\ominus$ Total gross com-missions from new customers	$\oplus$ Total gross commissions	• Market penetration, customer acquisition skills
New business ratio	$\ominus$ Gross commis-sions from new business	$\oplus$ Total gross commissions	• Sales activity; sales approach: hunting vs. farming
KPI	Definition		Rationale
Customer acquisition rate	$\ominus$ Number of newly acquired customers	$\oplus$ Total number of customers	• Market penetration; sales approach hunting vs. farming; future business potential from cross-selling new customers
Customer churn rate	$\ominus$ Number of lost customers	$\oplus$ Total number of customers	• Quality of customer service
Income per customer	$\ominus$ Total gross commissions	$\oplus$ Total number of customers	• Quality of customer service/ customer penetration • Sales and product skills of sales people • Sales approach
Cross-selling	$\ominus$ Total number of products	$\oplus$ Total number of customers	
Product yield	$\ominus$ Total gross commissions	$\oplus$ Total number of products sold	• Customer penetration