

## Gerenciamento de redes

US\$ 1,2 bilhão

> FATURAMENTO LÍQUIDO DO SEGMENTO

### Cada vez que os vendedores da Telemont negociam

um contrato (as operadoras de telefonia fixa são os principais clientes), gastam uns meses para fechar o preço. As operadoras de telefonia fixa, diz Gilnei Machado, presidente da Telemont, perderam receita nos últimos anos; entre outros fatores, elas perdem clientes para as operadoras celulares e de voz sobre IP (VoIP). Como as fixas querem reduzir custos, Gilnei é cauteloso ao calcular os preços. “Em muitos casos”, diz Gilnei, “temos que reduzir ou manter o reajuste abaixo da inflação.”

A Telemont era uma empresa familiar até 2001, quando o grupo Dan Herbert comprou o controle da empresa. A Telemont passava por um momento difícil: as fixas pararam de investir em infra-estrutura de rede, a principal fonte de renda da Telemont. Os acionistas mudaram a gestão: Gilnei se tornou presidente e uma consultoria o ajudou no planejamento estratégico. “O desafio”, diz Gilnei, “era ser mais eficiente para repassar essa economia aos clientes.” Desde então, operar e manter redes passou a ser a prioridade; antes, só correspondia a 20% da receita da Telemont.

Gilnei definiu metas para a equipe e os funcionários passaram a sugerir melhorias. Gilnei e os diretores avaliam as idéias e adotam boa parte de delas. “São pequenas coisas”, diz Gilnei, “que ajudam a empresa e motivam os funcionários.” Em 2007, por exemplo, alguns técnicos desenvolveram um software, pelo qual podiam consultar os chamados pendentes via Internet; o técnico acessa o portal da Telemont, digita nome e senha e acessa as informações. Antes, o técnico ligava para uma caixa postal. “Como agora o técnico tem mais informações antes de atender um chamado, resolve o problema mais rápido.” Em alguns casos, o técnico resolve o problema à distância.

No final de 2007, os acionistas pressionavam Gilnei para reduzir ainda mais o custo de operação da Telemont. Gilnei analisou os funcionários: empregava 7 mil técnicos em campo, entre instaladores de linhas de voz, dados, telefones públicos e banda larga. “Quero um técnico que resolva qualquer problema do cliente.” Com o técnico multifuncional, Gilnei economiza dinheiro: paga menos salários e

menos combustível para revolver mais problemas.

Contudo, cada tipo de técnico precisa conhecer bem determinadas tecnologias e, para torná-lo multifuncional, Gilnei gasta bastante com treinamento dentro e fora da Telemont; até agora já pagou por 350 horas de aula. Os instaladores de telefones públicos foram os que mais gostaram da idéia, porque passaram a ganhar mais. Um técnico de reparos, depois de treinado, passa a instalar linhas de voz e de ADSL.

Desde 2005, João Fábio de Valentin, gerente de serviços da Siemens Enterprise Communications, também investe bastante para treinar sua equipe. “Depois da VoIP”, diz João Fábio, “a TI integra as telecomunicações.” Hoje, todos os funcionários de serviços da Siemens EC já conhecem as melhores práticas da ITIL, e já sabem distinguir incidentes de problemas. Em 2007, João Fábio treinou os funcionários das outras filiais na América Latina. “Agora os clientes têm o mesmo nível de serviço em qualquer lugar do mundo.”

Na Tele Design, Humberto Kapor, diretor executivo, colhe os resultados por treinar seus funcionários segundo a ITIL. Os técnicos desenvolveram a nova versão do Vision (software de diagnóstico de falhas na rede) segundo os padrões definidos pela ITIL; eles modernizaram o módulo que controla voz e padronizaram os protocolos de comunicação. Humberto lançou a versão beta do software em junho de 2007.

Gilnei, da Telemont, já formou 200 técnicos multifuncionais, mas quer formar 80% dos técnicos de campo até 2011. Para isso, precisa formar os técnicos mais antigos, com menos escolaridade e conhecimentos em informática, e convencer os técnicos de dados a trabalhar com reparos mais simples, como o reparo de telefones públicos. “Para eles”, diz Gilnei, “é difícil descer ao nível de subir no poste.” Gilnei por enquanto estuda um jeito de propor a mudança, de forma que seja vantajosa.

Com as mudanças, diz Gilnei, a Telemont ficará mais eficiente. “Quero garantir nossa sobrevivência no mercado.” Além disso, em 2008, Gilnei quer aumentar o número de clientes de telefonia celular: somente 5% do que a Telemont fatura vem das celulares.

**Oswaldo Medeiros**

diretor superintendente

Ao limitar mais o número de clientes-alvo, a empresa passou a faturar mais.



divulgação

## A Engeset cumpre o planejado e cresce

Em dezembro de 2006, Oswaldo Medeiros, diretor superintendente da Engeset, recebeu o Prêmio Excelência Algar — o grupo do qual faz parte. Oswaldo conseguiu pontos em todos os aspectos analisados pela comissão, menos num — visão de futuro. A Engeset não fazia planejamento estratégico. Oswaldo não sentia falta do planejamento estratégico porque tinha uma meta: em 2009, a Engeset deveria chegar à receita de R\$ 100 milhões por ano. Contudo, só os outros executivos do grupo Algar sabiam da meta; os funcionários da Engeset não a conheciam e, portanto, não sabiam como alcançá-la. Depois da premiação, Oswaldo decidiu fazer o planejamento estratégico; talvez ajudasse a Engeset a atingir a meta. Desde 2005, quando Oswaldo começou a trabalhar na Engeset, se reunia com os outros diretores no final do ano para definir o quanto poderiam gastar no seguinte. Os diretores só se baseavam no orçamento para tomar decisões e direcionar a equipes. Em vendas, por exemplo, os vendedores ofereciam os serviços de gestão e manutenção de redes para quase todos os fabricantes e operadoras. “Atacávamos o mercado”, diz Oswaldo, “por todos os lados.” Antes de escrever o planejamento estratégico, Oswaldo encomendou duas pesquisas de

mercado: uma sobre operadoras e outra sobre clientes corporativos. A consultoria perguntou aos profissionais quanto cada empresa planejava investir em gerenciamento de redes, se queriam mudar de fornecedor, se desejavam fornecedores melhores. Depois de três meses, Oswaldo recebeu o relatório e percebeu que errou em algumas decisões durante 2006; por exemplo, ao insistir em prestar serviços para a Oi. “Eu estava indo pelo lado mais fácil.”

Oswaldo escreveu o planejamento estratégico: os clientes precisavam reconhecer na Engeset um prestador de serviços de informática e de telecom; e a Engeset deveria faturar mais em outros mercados, como o corporativo. Além disso, toda a equipe de vendas da Engeset deu prioridade às seis empresas identificadas pela consultoria: Global Crossing, Intelig, GVT, Embratel, Petrobras e Souza Cruz.

Depois de apresentar o planejamento estratégico e os novos clientes-alvo para toda a equipe da Engeset, Oswaldo está mais próximo de alcançar sua meta. Segundo o Anuário Telecom, a receita líquida da Engeset cresceu 222% em 2007. Já no final de 2007, Oswaldo viu os resultados. A Engeset já fechou no mínimo um contrato com cada um dos clientes-alvo.

### As Maiores

**Telemont**  
166.134,25

**Alcatel-Lucent**  
133.050,98

**Siemens Enterprise**  
100.559,81

### As Mais Eficientes

	Pontuação	Cresc. Rec. Líq. (%)	Rent. s/vendas (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro Líq. p/ func. (US\$ mil)
<b>Engeset</b>	2.105,00	222,35	-3,80	1,51	0,00	-0,98
<b>AsGa</b>	1.409,10	73,99	12,00	1,32	47,20	9,76
<b>Tele Design</b>	1.236,20	78,81	10,25	2,02	0,00	6,02

> Por receita líquida no segmento (US\$ mil)