



# A Telefônica trabalha para ficar mais rápida

## O ano de 2008 não foi amigável para a Telefônica.

A concorrência dos celulares seguiu nocauteando as linhas fixas. Em especial nas residências, o telefone móvel continuou substituindo os sistemas convencionais: ele é mais barato, e inclui o fascínio da mobilidade. Mas, não bastasse isso, em setembro a crise financeira internacional, gestada pela economia norte-americana, fez as vendas recuarem, sobretudo na área dos serviços de acesso à Internet por redes de banda larga. “Não foi fácil”, diz Antonio Carlos Valente, presidente da Telefônica.

Mas a Telefônica manteve o fôlego e as posições de mercado, especialmente na Grande São Paulo, e especialmente por causa do Speedy, o serviço de acesso à Internet por meio de ADSL. Mais do que isso, cresceu, apareceu e não recuou, em termos de investimentos. O volume de recursos aplicados somou R\$ 2,3 bilhões, contra R\$ 1,9 bilhão em 2007. A prioridade foram os projetos para fortalecer a infraestrutura de rede, caminho para agregar novos e mais avançados serviços, e, acima de tudo, melhorar o padrão de qualidade do atendimento pós-venda.

A resposta do mercado recompensou o esforço da Telefônica. Em dezembro de 2008, o Speedy contabilizou 2,555 milhões de assinantes, com crescimento de 23,6% em relação a dezembro do ano anterior, quando os clientes de banda larga somavam pouco mais de 2 milhões. O serviço de TV por assinatura, com tecnologia da TVA, embalado no pacote três em um, também registrou crescimento, mantendo o comportamento desde o lançamento, no segundo semestre de 2007. Cres-

ceu 104,5%, e passou de 230 mil clientes (dezembro de 2007) para 472,2 mil clientes (dezembro de 2008).

Na tática adotada para capitalizar o prestígio dos serviços de banda larga, a Telefônica contou com um excelente aliado: o Posto de Trabalho Informático (PDTI). O pacote, lançado no final de 2007, decolou em 2009 entre as pequenas e médias empresas, embalando serviços de acesso à Internet, telefonia fixa, computadores, programas, impressoras e os indispensáveis serviços de manutenção. Conquistou 80 mil clientes, superando as expectativas da empresa.

“Tudo melhorou quando, já no quarto trimestre de 2009, a economia mundial começou a dar sinais de recuperação e a influir, positivamente, no ânimo dos brasileiros, quando tivemos a certeza de que seríamos o primeiro país a retomar o crescimento.” No primeiro semestre de 2009, a base de clientes de serviços de TV por assinatura cresceu 48%, em relação a igual período de 2008. O número de clientes Speedy saltou 18,8%, chegando aos 2,7 milhões.

A experiência vivida em 2008, de pressão, reação, superação e bons resultados, anima a Telefônica. Em 2009, a previsão é investir outros R\$ 2,4 bilhões na modernização e expansão dos produtos. O segmento privilegiado, de novo, é aquele que, de certo modo, virou o pulmão da operadora: o Speedy, cujos projetos estão custando R\$ 750 milhões, contra os R\$ 500 milhões gastos no ano anterior.

A capacidade das autoestradas virtuais que suportam as conexões com a Internet, em território nacional e no exterior, será mais uma vez reforçada.



Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/ vendas (%)	Rent. s/ patrimônio (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)
<b>TELEFÔNICA</b>	928,50	13,49	16,33	24,09	1,09	18,90





## Antonio Carlos Valente

presidente

**A Telefônica investiu em correções nos processos de atendimento ao cliente.**

Mas o relacionamento com os clientes foi o item que mereceu maior atenção em 2008 e 2009, pois deu muitas dores de cabeça à Telefônica.

Em duas ocasiões, serviços importantes da Telefônica pararam de funcionar: em julho de 2008, parou a rede MPLS e, em consequência, parou também o Speedy; em junho de 2009, parou a rede de sinalização, ou seja, parou o serviço de telefonia fixa e o de portabilidade.

A empresa reformulou os processos. Mais do que isso, em campanha publicitária, contou pra todo o mundo o que vinha fazendo para melhorar. “Os resultados começam a ser colhidos”, comemora Valente. O call center já registra volume de chamados 36,6% menor em relação aos números do primeiro semestre de 2008. Entre março e agosto, no Procon, a quantidade de reclamações recuou 47,3%, em comparação com o volume de queixas registradas no mesmo período de 2008.

Reter e tornar fiéis os clientes antigos é essencial na nova estratégia da Telefônica. E não apenas pelo fato de as ações de recuperação de assinantes custarem muito dinheiro e nem sempre trazerem resultado. Mas os novos clientes também tiveram vez. Eles estão sentindo a melhora no grau de dedicação dos atendentes no momento da venda. Agora, quando liga, o candidato a uma linha ou a qualquer outro serviço é direcionado para uma segunda pessoa. Cabe a esse profissional conferir a correção do entendimento e os procedimentos realizados pelo vendedor. Tudo certo, só então ele registra a operação.

O processo de instalação dos serviços, todos, também sofreu reformas. Mas, de novo, o caso do Speedy é

exemplar. A banda larga agora tem instalação assistida. Isso quer dizer que um grupo de atendentes, especializados em suporte, ajuda o cliente não apenas a instalar, mas também a usar o sistema. Na Ilha de Boas-Vindas, no melhor estilo virtual, o assinante recém-chegado é recebido por profissionais que acompanham, passo a passo, o funcionamento da banda larga na casa dele, durante as primeiras semanas, até que se sintam seguros.

Resultado? No final do primeiro semestre de 2009, na Telefônica, os clientes residenciais eram 8,3 milhões e os empresariais, 2,5 milhões. Os assinantes de serviços de banda larga somavam 2,72 milhões; e os de TV paga, 514,3 mil.

Fato interessante na virada da Telefônica é que não foi preciso contratar novos funcionários. Em agosto de 2009, o número de colaboradores era o mesmo registrado em dezembro de 2008: 6.031. Em vez de contratação, remanejamento, segundo o perfil de cada um e as necessidades da operação; e, acima de tudo, motivação virou palavra de ordem. “A Telefônica assumiu cinco compromissos com os empregados: comunicação clara, oportunidades de carreira, remuneração transparente, reconhecimento de êxitos e estímulo às lideranças, às quais se garante a proximidade com o comando.”

A terceirização é sinônimo de parceria. E é toda muito bem planejada, em termos de escolha das empresas. Desde a operação dos call centers, entregue à Atento, do próprio Grupo Telefônica, até a compra de máquinas e programas de computador, com selo da IBM, Cisco, NET e Siemens, passando pela manutenção, a cargo de diferentes empresas regionais.



Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líq. Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Lucro Líq p/ Func (US\$ mil)	Giro dos Ativos
8.175.998,46	6.867.838,70	1.335.304,00	27,09	0,76