



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

# **ESTUDO DE CASO NEC**

**Elaborado pela equipe FGV**



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 – CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO</b>	<b>2</b>
1.1 – HISTÓRICO	2
1.2 – NATUREZA DO NEGÓCIO	3
1.3 – PÚBLICO ALVO	3
1.4 – CONCEITO DA PIRÂMIDE INVERTIDA	4
<b>CAPÍTULO 2 – ANÁLISE AMBIENTAL</b>	<b>7</b>
2.1 – MODELO SWOT	7
2.2 – MODELO DE PORTER – BARREIRAS E BARGANHAS	12
2.3 – CADEIA DE VALOR	15
2.4 – MODELO MACFARLAN	20
2.5 – PROCESSOS/HABILIDADES	20
2.6 – INDICADORES DE DESEMPENHO	25
2.7 – POSICIONAMENTO GLOBAL	26
2.8 – DIAGNÓSTICO	26
2.9 – MODELO OPERACIONAL	27
<b>CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE RH</b>	<b>27</b>



## **CAPÍTULO 1 – CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO**

### **1.1 - HISTÓRICO**

A NEC do Brasil foi fundada em novembro de 1968, em São Paulo, é controlada pela NEC Corporation do Japão. Tendo até 1998 adquirido a liderança no mercado brasileiro como fornecedor de Sistemas de Telecomunicações, após a privatização sofreu uma considerável perda de market share, motivada por divergências entre a NEC Co. e as Organizações Globo (antigos controladores), bem como pelas mudanças significativas ocorridas após a privatização com a entrada de operadoras americanas e européias, o que a levou a repensar todo o seu foco e estratégia de atuação para o mercado, passando por uma profunda transformação que até o momento foi marcada por:

- Redução no quadro de funcionários, relacionada diretamente com a perda do mercado;
- Troca da Diretoria por indicações de representantes da NEC Co.;
- Estrutura voltada para cada uma das novas operadoras, com gerências e equipes dedicadas;
- Venda das linhas de manufatura, seguindo uma tendência global no mercado.

A história da NEC do Brasil sempre foi marcada pelo pioneirismo na introdução de soluções no mercado brasileiro, tendo marcado sua presença pioneira com os primeiros MUX PCM (24 canais) – 1967, MUX FDM (44.620 canais) – 1973, nacionalização dos Rádios microondas e UHF – 1974, o primeiro Sistema ótico do país em 34 Mbps na CETEL – 1978 e o primeiro sistema de comunicações móveis no Rio de Janeiro em 1990, bem como a primeira rede celular em tecnologia digital.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

## 1.2 - NATUREZA DO NEGÓCIO

A NEC do Brasil dedica-se ao fornecimento de Soluções para Sistemas de Telecomunicações, voltada para os segmentos de Redes Corporativas, KS/PABX, Sistemas para operadoras e Soluções Wireless, destacando-se atualmente no fornecimento de Centrais de Comutação Telefônica, Sistemas de Comunicação Via Satélite, Rádios para enlaces Digitais, Sistemas Completos para Comunicações Celulares Móveis, Sistemas Óticos e Produtos para Internet.

## 1.3 - PÚBLICO ALVO

O público alvo da NEC são Operadoras de Telecomunicações para telefonia fixa e móvel, bem como redes corporativas no mercado brasileiro.

Dentro de sua estratégia de adaptação à nova realidade do mercado, está voltando seu foco para as soluções para Internet, seguindo uma forte tendência do mercado mundial.

Para este estudo, estamos concentrando o foco no fornecimento de Centrais de Comutação.

No mercado brasileiro a NEC tem como principais clientes a TELEMAR (antiga TELERJ), a TELEFÔNICA DE ESPANHA (antiga TELESP fixa), a TELEFÔNICA CELULAR (antiga TELERJ CELULAR e TELEBAHIA CELULAR), EMBRATEL, PETROBRAS e as Concessionária de Energia Elétrica, sendo que desenvolve novos negócios com praticamente todas as principais operadoras que surgiram após a privatização, principalmente ocupando espaços deixados pelos fornecedores tradicionais destas empresas, e que não estão tendo capacidade de atender integralmente às exigências de cronograma de fornecimento impostos pelas operadoras. A NEC já está fornecendo centrais para a Vésper, bem como Rádios para a TELET e para a CRT Celular, entre outros projetos.



## 1.4 - CONCEITO DA PIRÂMIDE INVERTIDA

Apresentamos a seguir os valores, a visão e a missão da empresa, bem como a sua estratégia.

### 1.4.1 - Valores:

1. Dedicar total empenho à satisfação dos clientes, através do fornecimento de produtos C&C, em nível de excelência técnico-econômica.
2. Dar a seus empregados, em retribuição ao cumprimento de suas responsabilidades, tratamento justo em termos de remuneração, crescimento profissional e relacionamento interpessoal, de modo a proporcionar-lhes condições de satisfação no trabalho, desenvolvimento de suas potencialidades e orgulho de fazer parte da organização.
3. Tratar os fornecedores como parceiros, deles demandar excelência técnico-econômica e a eles buscando proporcionar conhecimentos, continuidade e apoio;
4. Participar continuamente de atividades que objetivem o bem-estar da comunidade e a preservação do meio ambiente.
5. Objetivar permanentemente a obtenção de resultado econômico, que permita a adequada remuneração dos acionistas, a justa retribuição aos empregados, o contínuo desenvolvimento das atividades da empresa e a evolução da sociedade.
6. Estimular, de todas as formas, a existência de um clima organizacional fundamentado na sinergia advinda da cooperação entre as pessoas e empresas do Grupo, no respeito a cada indivíduo, na agilidade, no zelo pela imagem da companhia, no anseio pela liderança tecnológica e no uso racional de todos os recursos.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

7. Considerar os competidores como agentes estimuladores na busca da excelência e com eles cooperar em benefício dos superiores interesses do país e da comunidade.

#### **1.4.2 - Visão**

A Visão da NEC é:

“ Ser um referencial de qualidade, tecnologia, capacitação técnica e parceria dentro do mercado de telecomunicações”.

#### **1.4.3 - Missão**

Contribuir através da excelência em produtos C&C, em parceria com clientes e fornecedores, para a evolução da sociedade em direção ao entendimento entre as pessoas e ao permanente desenvolvimento do potencial humano.

#### **1.4.4.- Estratégias:**

Dentro da filosofia de melhoria contínua a NEC tem buscado alterar suas características de forma a adaptar-se às novas realidades de mercado e buscando flexibilização, rápida resposta, redução de custos e melhoria contínua da qualidade. Para isto ela busca:

- Baixo Custo – Controle contínuo de custos junto aos fornecedores e terceirização, inclusive da manufatura de seus equipamentos por empresas especializadas;
- Alta Qualidade – é uma premissas básica da empresa, sendo que programas voltados para qualidade tem sido introduzidos e valorizados em todos os níveis da organização;



- Estruturação por cliente – Foram criadas estruturas de atendimento voltadas para cada cliente, inclusive com a abertura de escritórios regionais para facilitar a aproximação e marcar presença junto a cada cliente;
- Linhas de Produtos com penetração no mercado - a NEC tem se norteado na contínua evolução de sua linha de produtos, buscando sua evolução contínua como forma de preparar-se para a competição crescente;
- Compartilhamento Funcional – Dentro da estratégia de foco no cliente, de forma a economizar capital intelectual e evitar redundâncias, existem áreas que atendem simultaneamente a diversos projetos, dando suporte às áreas Comerciais e de Engenharia que atuam de forma mais dedicada;
- Desenvolvimento de Produtos Inovadores - Como uma estratégia para garantir sua posição no mercado, a NEC continuamente busca desenvolver novos produtos para a substituição das antigas linhas de produtos, porém sempre preocupando-se em manter o fornecimento de equipamentos para todos os modelos, tendo em vista que os produtos comercializados são de grande vida útil (10 a 20 anos);
- Como estratégia de marketing ativo temos atuações regionais e globais sendo:

Regional: Participação em feiras, congressos, eventos, patrocínio de programas de televisão relacionados com a área.

Global: Participação em feiras, seminários, organismos de regulamentação de novos serviços (CDG) e eventos desportivos (Taça Davis).



## **CAPÍTULO 2 – ANÁLISE AMBIENTAL**

### **2.1. - MODELO SWOT**

O modelo SWOT caracteriza-se pela identificação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relacionadas direta ou indiretamente com determinada empresa e o meio no qual ela interage.

As Forças e Fraquezas são características internas ao sistema/empresa em questão, onde as Forças são os pontos fortes que podem impulsionar a organização e as Fraquezas são os pontos fracos deste sistema que precisam e devem ser melhorados.

As Oportunidades e Ameaças são características externas à empresa/sistema, mas que de alguma forma podem influenciar a mesma. As Oportunidades são os pontos fortes identificados no meio em que se encontra a empresa. Estes pontos podem afetar direta (meio de atuação da empresa) ou indiretamente (política econômica e financeira do país, etc.) o sistema. Já as Ameaças são consideradas como os pontos fracos existentes no meio externo à empresa e que podem de alguma maneira afetar seu negócio negativamente.

Neste trabalho, foram identificadas as seguintes Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças para a NEC:

#### **2.1.1 - Forças**

##### **. Grande participação nas redes de operação**

Em grandes empresas, como EMBRATEL, TELEFÔNICA, TELEMAR e etc, a NEC tem grande parcela do parque instalado, constituindo esse fato uma grande FORÇA em nossa Organização.





FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

**. Domínio da evolução tecnológica**

A NEC está pronta para acompanhar novas tecnologias entrantes, pois tem o know-how dessas novas tecnologias, apoiada por uma forte atuação em pesquisa.

**. Mão-de-obra especializada**

Tem equipe de profissionais gabaritados com contínuo treinamento e aperfeiçoamento.

**. Empresa Global**

É uma empresa com atuação em todos os continentes.

**. Preços Competitivos**

Apresenta preços extremamente competitivos, sendo um diferencial de mercado.

**. Confiança do Mercado**

Outra grande Força é que, devido à excelente qualidade de seus produtos associada à marca, tem a facilidade de já entrar com um diferencial numa possível concorrência.

**. Altos investimentos de P&D**

A NEC investe continuamente em Pesquisa e Desenvolvimento, buscando sempre o aperfeiçoamento e novas tecnologias.

**. Diversidade de Produtos**

Tem uma grande variedade de produtos, serviços e soluções, o que lhe dá flexibilidade para atuar em diversos mercados, tais como grandes operadoras, empresas públicas e privadas.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

### **. Experiência do Mercado**

Com a Força da sua experiência , pode antecipar e prover rapidamente soluções para as necessidades dos clientes, antevendo tendências e propiciando a troca de experiências, o que leva ao estabelecimento de vínculos fortes e ao desenvolvimento de parcerias duradouras.

### **2.1.2 - Fraquezas**

#### **. Marketing Deficiente**

Não atua com muita Força na propaganda de seus produtos e de sua marca nos meios de comunicação ( mídia ), o que faz com que estes fiquem restritos apenas às empresas que já os utilizam.

#### **. Pouco relacionamento com as operadoras americanas/européias**

A NEC opera no mercado americano com forte atuação na área de microcomputadores e discreta penetração no mercado europeu, o que torna uma tentativa de expansão global muito difícil.

#### **. Adaptação lenta à nova realidade do mercado**

A visão conservadora da empresa é um grave problema quando se tem a necessidade de tomadas de decisões em estratégias de mudanças visando a adaptação às variações do mercado.

#### **. Alto nível de endividamento**

Em função da crise cambial de 1999 e do alto índice de inadimplência dos clientes, o nível de endividamento de curto e médio prazos está trazendo um grande ônus ao balanço da empresa.

#### **. Altos níveis de estoque**

Alguns projetos foram cancelados ou postergados o que levou a um acúmulo de estoques, sem previsão de solução a curto prazo.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

**. Alto índice de turn over**

Alta rotatividade do quadro de funcionários afetando na continuidade de projetos.

**. Baixo investimento no desenvolvimento de skills**

Política ultrapassada de investimento em skills não permitindo um alavancamento da retomada de crescimento.

**2.1.3 - Oportunidades**

**. Expansão do mercado de telefonia fixa/wireless**

A crescente demanda do mercado de telefonia fixa e wireless e consequentemente o aumento necessário da planta instalada das empresas deste setor é uma boa oportunidade para o negócio da NEC. A NEC atua nos principais mercados brasileiros, sendo que com a entrada de novas gerações de tecnologia, é possível preterir em áreas, hoje dominadas pela concorrência. Isto sem descuidar de suas áreas de controle, pois a recíproca é verdadeira.

**. Surgimento de novas operadoras**

Seguindo o mesmo raciocínio do item anterior, o surgimento de novas operadoras fixa/wireless requererá uma grande aquisição de centrais de comutação por parte dessas empresas, caracterizando assim uma oportunidade para a NEC.

**. Surgimento das novas gerações de sistemas wireless**

As novas tecnologias de sistemas celulares, bem como o surgimento da banda C, demandará crescente aquisição de centrais de comutação para esta área.



#### **. Crescimento do mercado de Internet**

A NEC tem investido fortemente em equipamentos de comutação para Internet, o que pode num futuro próximo, associado com o alto crescimento do mercado para Internet, ser uma boa área de atuação para a NEC, no Japão estes fornecimentos já representam um diferencial no balanço da NEC Co..

#### **2.1.4 - Ameaças**

##### **. Entrada de novos concorrentes no mercado**

Com as recentes privatizações, a entrada de novas empresas estrangeiras no país e a futura desregulamentação do mercado de telecomunicações, existe uma forte tendência para a entrada de novos concorrentes neste mercado, dificultando assim a atuação da NEC.

##### **. Instabilidade Econômica**

Esta é uma ameaça que deve ser bastante considerada, pois a economia do país passa por períodos de instabilidade, principalmente por estarmos perto de eleições presidenciais onde pode haver uma mudança brusca nesta política. A variação da taxa cambial também é um fator preocupante, pois os produtos oferecidos pela NEC tem componentes importados e seus preços variam com o dólar.

##### **. Perda de capital Intelectual**

A NEC, ultimamente, tem perdido um número razoável de pessoal especializado, que por desmotivação, tem procurado outras oportunidades fora da empresa. O mercado de telecomunicações tem passado por um período muito agitado, onde a oferta de empregos para pessoas especializadas no ramo encontra-se em expansão. A análise mostra que, se a NEC não reformular sua política de recursos humanos, a tendência será a contínua perda de pessoal qualificado.



### **. Preferência do mercado por fornecedores Americanos e Europeus**

Os principais clientes da NEC, as operadoras, após a privatização, começaram a substituir/expandir as plantas instaladas por outros equipamentos que já eram utilizados pelas empresas estrangeiras, que adquiriram as antigas Estatais. Como a maioria dessas empresas é de origem americana e européia, onde a NEC não possui grande influência, como possui na Ásia, este aspecto torna-se uma ameaça para o negócio da NEC.

## **2.2 - MODELO DE PORTER – BARREIRAS E BARGANHAS**

### **2.2.1 - Potenciais Entrantes : Fornecedores globais (americanos e chineses)**

Devido às perspectivas de grande expansão do mercado de telecomunicações no Brasil, a entrada de novos concorrentes tornou-se uma realidade. Desde a privatização do setor, novos entrantes tem tornado o mercado muito mais competitivo. Cabe à NEC tomar medidas que inibam a entrada de novos players e que ajudem a consolidar cada vez mais sua posição no país. As medidas sugeridas são descritas a seguir :

- Redução no custo dos produtos (preços competitivos) : isso deve ser conseguido especialmente com a redução de custos na produção, pesquisa e rede de serviços. Na produção, pode-se reduzir custos através da terceirização e do aproveitamento do parque industrial instalado para compartilhar operações e diversificar o portfólio de produtos. Na pesquisa, deve-se aproveitar o know-how e a estrutura dos laboratórios da NEC Co. para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e redução no ciclo de desenvolvimento dos mesmos. Deve-se, além disso, investir cada vez mais em call centers e assistência técnica à distância para reduzir custos com a



rede de serviços atual e torná-la mais ágil. Preços cada vez mais baixos de produtos certamente inibirão a entrada de novos concorrentes.

- **Custo da mudança :** a NEC deve direcionar ações no sentido de mostrar a seus clientes que o custo da mudança, ou seja, o custo de se optar por um produto concorrente, será bem maior do que optar por produtos NEC em caso de novas aquisições (ampliação da planta instalada, por exemplo). O custo da mudança inclui o custo de treinamento de técnicos, custo com a compra de novos produtos auxiliares, mais tempo para testes, necessidade de assistência técnica diferenciada, etc. Um trabalho de marketing agressivo junto aos grandes clientes torna-se essencial nesses casos.

### **2.2.2 - Concorrentes : Players Globais (Ericsson, Alcatel, Siemens, Nortel, Lucent, etc.)**

A disputa cada vez mais acirrada por market share na área de produtos de comutação irá exigir da NEC maior diferenciação dos seus produtos. Pesquisa e desenvolvimento e novas features para os atuais são essenciais para aumentar a relação custo/benefício dos produtos da NEC em relação aos concorrentes. As inovações tecnológicas devem sempre estar baseadas nas necessidades presentes e futuras dos clientes e nas tendências de mercado. Concorrer em custo é importante, mas a diferenciação tecnológica será o grande trunfo na conquista do cliente. A NEC deve sempre estar atenta à possibilidade de parcerias, participações acionárias ou aquisição de empresas que detenham tecnologias que possam ser incorporadas em seus produtos.



### **2.2.3 - Fornecedores : Prestadoras de serviço, fornecedores de equipamentos agregados (HP, SUN, COMPAQ), NEC Co., Celéstia (linha de montagem)**

Na estratégia de diferenciação dos produtos com o máximo de qualidade oferecida, os fornecedores adquirem um papel também estratégico. A principal linha de atuação da NEC junto a seus fornecedores deve ser a de obter parcerias no sentido de garantir que ambas as partes saiam fortalecidas. A NEC deverá sempre exigir que seus fornecedores estratégicos tenham certificado ISO 9000, como garantia de qualidade e prazo de entrega de seus produtos. Caso o fornecedor não tenha o certificado, e seja do seu interesse, a NEC poderá agir como consultora em um eventual processo de certificação. O fornecedor sairá ganhando por obter a certificação e a NEC se beneficiará do fato de poder conhecer melhor o processo do mesmo.

A NEC deverá sempre atuar no sentido de reduzir seus próprios custos de mudança, ou seja, evitar a dependência excessiva de um único fornecedor estratégico.

### **2.2.4 - Clientes : Operadoras de Telecom, mercado corporativo**

Como os nossos produtos são essenciais para os negócios dos nossos principais clientes (grandes operadoras de telecom), e o custo de mudança é comprovadamente alto, a NEC deve assumir uma postura de consultoria junto a eles no sentido de sempre estimulá-los a adquirir novas versões dos nossos produtos e a fechar contratos de fornecimento globais. Além disso, deve-se buscar sempre oferecer as melhores condições ao cliente, reduzindo o prazo de entrega, melhorando a rede de assistência técnica e utilizando o feedback dos clientes para melhorar nossos produtos e serviços (novas features, por exemplo). O risco de perda de market share nesse segmento é muito alto, devido ao número reduzido de clientes. O incentivo à desregulamentação do



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

setor e a entrada de novas operadoras é algo que se deve sempre buscar, para aumentar o número de clientes e reduzir os riscos.

Vale lembrar que a o ritmo das mudanças tecnológicas cada vez mais ditará o interesses dos clientes por produtos de ponta, que adotem padrões vigentes ou de fato e que possibilitem a sua diferenciação em relação aos seus concorrentes.

### **2.2.5 - Substitutos : Novas Tecnologias de Comunicação de Voz**

O crescimento das redes de dados e a possibilidade de transmissão de voz e dados usando o protocolo IP é a grande alternativa para substituição dos produtos de comutação, pois dispensa os protocolos tradicionais dos circuitos comutados da rede pública. O crescimento desses serviços (Voz sobre IP e Redes Privadas Virtuais) é rápido e deve, nos próximos anos, tomar uma parcela significativa do market share de serviços de ligação de longa distância e transmissão de dados. Apesar das perspectivas de crescimento da demanda por telefones fixos e móveis ser bastante promissoras, a NEC deve levar em conta essas tendências na tomada de decisões estratégicas quanto ao desenvolvimento de novos produtos. Nessa linha, é importantíssimo que se implante o processo de melhoria contínua dos produtos para que o cliente se sinta sempre desinteressado em mudar seus equipamentos.

## **2.3 - CADEIA DE VALOR**

Para analisarmos a cadeia de valor, procuramos abordar separadamente cada um dos 4 macro processos básicos, buscando estabelecer suas respectivas características e peculiaridades.

Para a **Gestão de Satisfação dos Clientes** identificamos:





FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

**Logística Interna: Controle de FORECAST** – As necessidades mensais de cada cliente, dentro de nossas linhas de produtos, são definidas antecipadamente, de forma a programar os pedidos e garantir menores prazos de entrega conforme demanda.

**Controle Tecnológico** – Mesmo com a terceirização das linhas de produção a NEC permanece com o controle da tecnologia dos produtos, como forma de garantir a qualidade.

**Operações: Controle de Qualidade e ISO 9000** – O controle de qualidade de processos é mantido através de auditorias constantes, dentro dos diversos sistemas implantados para controle de qualidade.

**Melhoria de Processos** – A gerência é orientada a sempre otimizar os processos dentro das diversas áreas de atuação, como forma de buscar a melhoria contínua.

**Logística Externa:** A NEC dispõe de um grupo de fornecedores de serviços qualificados em seus produtos, e capacitados a implantar seus equipamentos nos menores prazos com qualidade assegurada.

Eficiente rede de armazenamento e distribuição, otimizando custos e prazos de transporte.

Eficiente serviço de Assistência Técnica.

**Marketing: Marketing de Imagem** – A NEC está investindo em sua imagem como empresa, através de veiculação de sua marca em programas de TV, revistas especializadas, e participação em feiras e congressos.

**Pesquisa de Satisfação do Cliente** – Periodicamente são feitas por consultorias externas, pesquisas de satisfação de clientes, como realimentação de informações para



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

identificação de eventuais problemas e melhoria de processos.

**Antecipar necessidades:** - Os gerentes são orientados a conhecer o mais profundamente possível seus clientes, capacitando-os a identificar suas necessidades e antecipar o oferecimento de soluções.

**Serviços:** **Aperfeiçoamento contínuo do produto** – São desenvolvidos continuamente novos serviços e facilidades para serem agregados às linhas de cada produto, como forma de criar diferenciais frente a concorrência.

**Atendimento focado no cliente** – A área comercial está dividida em estruturas por cliente.

Para a **Gestão de Custo** identificamos:

**Logística Interna: Terceirização da Produção** – As linhas de produção foram vendidas à Celéstica, que é especialista neste tipo de negócios.

**Desenvolvimento de Fornecedores** – A NEC tem buscado desenvolver novos fornecedores como forma de garantir melhores preços e levar todos os fornecedores a um processo contínuo de melhoria, face a competição.

**Operações: Controle de Qualidade e Sistema LEAN** – A execução de processo dentro da Empresa, buscando sempre a qualidade é uma forma de reduzir custos, principalmente para evitar-se retrabalhos e redundâncias

**Logística Externa: Otimização de Transporte e Seguro** – A área de Logística e distribuição é responsável pela otimização de remessas, reduzindo despacho de caminhões sub-carregados.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

**Marketing:** **Descontos por Redução de Custos** – Eventuais descontos de escala, obtidos durante as negociações com fornecedores, são repassados aos clientes como forma de ganhar competitividade.

**Otimização de Sistema** – Com a introdução do SAP, busca-se eliminar problemas de troca de documentações com os clientes (notas fiscais, recibos de cobrança, etc.), que pela falta de um controle eficiente era fonte de atrito com os clientes.

**Serviços:** **Otimização de Atividades** – Busca-se a otimização de atividades como forma de aumentar a eficiência dos recursos já disponíveis e evitar-se retrabalhos e redundâncias.

**Atendimento focado no cliente** – Com o foco no cliente fica mais fácil de identificar as áreas de atuação prioritárias, obtendo-se melhores resultados com menor custo.

Para a **Gestão de Qualidade** identificamos:

**Logística Interna:** Empresa e Terceirizados adequados aos padrões de qualidade internacionais com as necessárias Certificações (ISO 9000, ISO 14000).

**Operações:** Constantes auditorias internas para verificação do uso adequado dos processos certificados e análise das alterações que venham a ser necessárias.

Análise constantes dos processos empregados visando a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

**Logística Externa:** Auditorias externas para manutenção das Certificações, garantindo a qualificação da Empresa e seus produtos perante o mercado.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

**Marketing:** Divulgação Interna e externa (Mídia, Internet) das Certificações obtidas pela Empresa e da Excelência dos serviços e produtos ofertados.

**Serviços:** Serviço de Assistência Técnica rápida e eficiente ao cliente. Equipes de Implantação qualificadas para rápida instalação dos equipamentos em campo.

Serviços de Reparo de Unidades em laboratórios locais, garantindo o rápido atendimento aos clientes internos e externos.

Para a **Gestão de P&D** identificamos:

**Logística Interna: Centro de Pesquisa e Desenvolvimento** – Hoje a NEC mantém um Centro de Desenvolvimento de Software para atendimento de seus clientes regionais sendo que está em estudo a possibilidade da ampliação deste centro para atendimento de toda a América Latina.

**Operações:** Constante treinamento das áreas envolvidas para a uniformização dos conhecimentos, e com isto permitir o desenvolvimento de produtos maduros.

Transferência tecnológica – Segundo a tendência mundial de focar esforços em suas atividades principais o processo de terceirização da montagem de placas se dá com a transferência de tecnologia para garantir o desenvolvimento de produtos com alta qualidade.

**Logística Externa:** Através de parcerias com universidades procura-se aproveitar nos Centros de Pesquisa e seus pesquisadores para o desenvolvimento de projetos genéricos que possam ser agregados ou dar impulso a projetos específicos.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

**Marketing:** Divulgação nas mídias interna e externa dos avanços obtidos em tecnologia de ponta e participação em feiras nacionais e internacionais apresentando novos produtos / serviços.

**Serviços:** Adequação de produtos – Tendo seu próprio centro de desenvolvimento a NEC tem a possibilidade de adequar soluções conforme as necessidades de seus clientes com alta qualidade e baixo custo.

## **2.4 - MODELO MACFARLAN**

Dentro da filosofia de melhoria contínua e face às novas realidades do mercado, a NEC tem buscado realizar investimentos na área de TI (Tecnologia da Informação) com o objetivo de alavancar a redução de custos em seus processos e melhoria contínua da qualidade dos produtos.

Com a aquisição e implantação de um software de Gestão Integrada (SAP R/3), Sistema de Logística, IntraNEC (Intranet da NEC), Internet (divulgação), Sistema de Controle de Qualidade, o desenvolvimento de uma rede Corporativa em todas as filiais, S.A.C.(Sistema de Atendimento ao Cliente) e o Sistema de Treinamento, a NEC tem tentado mudar sua posição no mercado e a cultura da empresa. Os sistemas já estão instalados, sendo necessário ainda um maior esforço, investimento, no treinamento do Capital Intelectual, tanto na área de novas tecnologias, bem como na área comportamental.

## **2.5 - PROCESSOS/HABILIDADES**

Foram selecionados para um estudo mais detalhado 4 (quatro) macro – processos dentro da estrutura da NEC, para serem trabalhados em detalhes pelo grupo:



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

- Gestão da Satisfação do Cliente;
- Gestão de Custos;
- Gestão da Qualidade;
- Gestão de Pesquisas e Desenvolvimento.

Dentro de cada macro – processos buscamos algumas habilidades/características que entendemos serem fundamentais para cada um deles.

### **PROCESSO: Gestão de Satisfação do Cliente**

#### **. Flexibilidade**

A flexibilidade estrutural, bem como pessoal é muito importante, como forma de buscar atender as necessidades dos clientes, a partir da linha básica de produtos.

#### **. Empatia e Comunicação**

Colocar-se no lugar dos clientes, e considerar o mercado através de seus olhos, para buscar informações e parâmetros que auxiliem a escolher o melhor caminho a seguir.

#### **. Conhecimento Técnico e Administrativo**

O domínio da tecnologia é fundamental para obter a confiança do cliente e fidelizá-lo.

#### **. Ética Profissional**

Buscar seguir a missão e os valores da empresa, respeitando clientes, fornecedores e a comunidade.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

### **. Técnicas de Vendas e Negociação**

Para que a equipe de vendas possa trazer o retorno desejado, os profissionais devem estar aptos a saber se posicionar frente às mais diversas situações que podem ocorrer no campo do relacionamento humano.

### **. Proatividade**

A meta deve ser o objetivo de todos em não apenas das pessoas imediatamente envolvidas. A soma de esforços é que nos permitirá atingir as metas.

### **. Dinamismo**

A rápida resposta aos anseios do cliente é sempre uma fonte de satisfação, pois ele percebe que está sendo valorizado.

## **PROCESSO: Gestão da Qualidade**

### **- Comprometimento**

Seja seu próprio gerente, buscar atingir sempre em qualquer atividade desempenhada seu melhor desempenho, comprometendo-se com as metas e interesses envolvidos, buscar sempre a qualidade em todas as suas atividades.

### **- Capacidade Analítica**

Permitir ter o conhecimento da realidade ambiental onde se busca mapear, classificar e analisar as variáveis relevantes e pertinentes.

### **- Proatividade**

A soma de esforços e a busca de melhoria contínua dos processos em todas as áreas propiciará melhores índices de qualidade.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

### **- Marketing Corporativo**

As pessoas devem ter em mente que a imagem da empresa deverá sempre estar vinculada a qualidade em todas as suas atividades, valorizando-a tanto no ambiente interno, como externamente.

## **PROCESSO: Gestão de Custos**

### **- Comprometimento**

As pessoas que gerenciam e negociam os custos dentro da empresa, devem estar orientadas e comprometidas com as estratégias e as metas definidas.

### **- Capacidade de Organização**

Sem capacidade organizacional não será possível manter o controle do grande volume de informações e gerenciar um grande número de fornecedores.

### **- Habilidade de Negociação**

A habilidade de negociação é de suma importância nesta gestão, pois ela é o processo básico para tratar custos.

### **- Análise Financeira**

Este skill é muito importante para que as pessoas possam ter uma visão macro do que suas atividades representam para a empresa.

### **- Análise de Custo de Produção**

Esta capacitação é fundamental para a busca contínua de melhorias no processo produtivo.

### **- Análise de Rentabilidade**

A visão do resultado é importante instrumento de motivação e uma forma de avaliação de desempenho.





FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

#### **- Gerência de Fornecedores**

Gerenciar os fornecedores é importante para se obter sempre o melhor de cada um.

### **PROCESSO: Gestão de Pesquisa e Desenvolvimento**

#### **- Domínio das Especificações**

Dominar a regulamentação, bem como participar de sua elaboração é fundamental para o desenvolvimento de produtos que tenha aceitação imediata pelo mercado.

#### **- Controle de Processos**

As equipes devem saber o que precisam fazer e receber um conjunto bem definido de tarefas para realizar.

#### **- Skills específicos**

As equipes devem ter o conhecimento em todas as especialidades envolvidas nos respectivos desenvolvimentos.

#### **- Capacidade gerencial**

Liderança eficaz é a chave para eficácia organizacional.

#### **- Conduzir processos laterais**

Envolvimento nos Processos Laterais são a fonte mais eficaz de controle.

#### **- Motivação por metas**

As equipes devem ter trabalhos bastante significativos, que motivem seus membros a ter um desempenho eficaz.



**F U N D A Ç Ã O  
GETULIO VARGAS**

## **2.6 – INDICADORES DE DESEMPENHO**

### **Gestão de Satisfação do Cliente**

- . Número de reclamações;
- . % vendas sobre orçamento;
- . Nível de satisfação do cliente;
- Retorno em vendas da NEC sobre investimento.

### **Gestão da Qualidade**

- . Índice de defeitos;
- . Resultado de auditorias de qualidade;
- Pesquisa de satisfação por cliente.

### **Gestão de custos**

- . Redução do custo orçado por projeto;
- . Rentabilidade do projeto;
- . Índice de novos fornecedores desenvolvidos



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

## **Gestão de Pesquisa e Desenvolvimento**

- . Número de produtos desenvolvidos;
- . Cumprimento de prazos;
- . Nível de venda de novos produtos;

### **2.7 - POSICIONAMENTO GLOBAL**

A NEC é uma empresa globalizada, com presença em todos os principais mercados do mundo.

No setor de Telecomunicações, seus principais mercados estão localizados na Ásia e na América Latina.

No seu planejamento para os próximos 5 (cinco) anos, a NEC pretende aumentar sua participação na Ásia e ampliar sua participação no mercado na América Latina e entrar em outros mercados onde sua presença é discreta.

### **2.8 - DIAGNÓSTICO**

Trabalhando para a recuperação do Market Share através de um marketing mais ativo, como por exemplo:

- Participação em feiras, seminários e congressos
- Patrocínios em eventos esportivos,
- Propagandas em mídias especializadas,
- Implementação de trials,
- Atendimento ao Cliente Customizado.



## **2.9 - MODELO OPERACIONAL**

A NEC estruturou seu modelo Operacional para atendimento as necessidades dos clientes visando os seguintes aspectos, a saber:

- Venda direta: atendimento direto ao cliente;
- Integração de soluções: integração de soluções os clientes;
- Soluções sistêmicas para os clientes;
- Qualidade total: sistema da qualidade em melhoria constante (ISO 9000);
- Preços competitivos.

## **CAPÍTULO 3 - GESTÃO DE RH**

A gestão de RH da NEC busca a motivação, manutenção e o envolvimento dos empregados, focando os interesses e valores da empresas.

Ao final do ano passado, com a obtenção do controle total da NEC Co. sobre a empresa, tendo sido realizada a troca da Diretoria, iniciou-se uma fase muito conturbada na empresa, que demandou medidas para adaptá-la a nova realidade de mercado e ao market share daquele momento.

Estas medidas por terem sido implementadas de forma lenta e com falhas de implementação, levaram a uma situação bastante crítica quanto a gestão de RH da empresa, o que tem demandado uma atuação forte da Diretoria e da Gerência superior da empresa, com o intuito de motivar, preservar e comprometer o quadro de pessoal com o plano de recuperação definido pela NEC Co..

A situação encontrada no primeiro semestre de 2000 mostra uma situação que tem sido observada com certa regularidade nas grandes empresas que estão se adaptando as novas realidades de um mercado de concorrência total.



Independentemente da grande quantidade de trabalho existente, notava-se pouco ou superficial envolvimento das pessoas nas atividades da organização. Uma média gerência dedicada, porém sem uma clara e objetiva definição dos principais aspectos a serem focados, tenta exaustivamente absorver e minimizar os impactos ocasionados pelo downsizing, utilizando antigas e rígidas estruturas organizacionais e um sistema de informação deficiente, onde existe pouca troca de conhecimentos.

Os sistemas e estruturas de controle apresentavam-se ineficientes frente às novas necessidades de informações gerenciais e operacionais, o que colaborou para a forte dependência das equipes às decisões da gerência local. O modelo que impera é a Gestão pela Qualidade Total, onde não são contempladas as ações específicas de aproveitamento, desenvolvimento e reconhecimento de skills.

O turn-over apresentava-se elevado, com forte saída de pessoal, inclusive com skills fundamentais para a organização. Existia uma certa intranquilidade entre as pessoas devido a falta de uma clara definição dos objetivos e estratégias a serem implementadas.

Desde então algumas medidas foram tomadas e estão ora em implantação para que se possa atingir uma situação mais favorável quanto a gestão de RH, entre as quais podemos citar:

- Mapeamento de competências em todos os níveis da organização, com o auxílio de consultoria externa;
- Utilização do SAP/R3 para melhoria dos controles financeiros, estoque, faturamento, custos, etc;
- Avaliação geral do quadro de funcionários, buscando corrigir distorções salariais, que levassem a insatisfação e perda dos mesmos;
- Subsídio a programas de pós-graduação para os funcionários, buscando melhoria do perfil não apenas das gerências, bem como desenvolver o



potencial de novos gerentes, visando a manutenção do crescimento e a futura recuperação de mercado.

- Aproximação da Diretoria com o resto da empresa, inclusive com a introdução de programas tais como “Fale com o Presidente”.
- Diretoria mais atuante junto ao cliente, principalmente com o objetivo de desenvolver novos mercados, o que tem demonstrado aos funcionários que a Diretoria não está inerte na busca da recuperação.

Nesta análise, o grupo definiu algumas possíveis estratégias para agilizar a obtenção da recuperação de confiança na empresa e da motivação do quadro de pessoal, tais como:

- Identificação, seleção e treinamento dos skills desejados e valorização dos mesmos. **Ação identificada:** Programa de Avaliação de Competências, previsão de conclusão set/00;
- Divulgação de sucessos e metas atingidas. **Ação identificada:** Divulgação na IntraNEC dos principais sucessos obtidos em termos de contratação, bem como de ações implementadas. Realizar eventos comemorativos para marcar e divulgar sucessos e metas atingidas;
- Ampliação da adoção de processos laterais. **Ação identificada:** Iniciativa isolada em algumas áreas, visando eliminar problemas localizados. Será fundamental que esta filosofia seja difundida dentro da organização;
- Busca de Lideranças: **Ação identificada:** Programa de Avaliação de Competências, previsão de conclusão set/00;
- Fluxo eficiente de informações. **Ação identificada:** não identificou-se atuação significativa neste aspecto, não existem recursos de TI para tanto. Recomenda-se a introdução de um programa específico para a correção desta deficiência;
- Criação de estruturas flexíveis e temporárias. **Ação identificada:** existem grupos sendo estruturados para atuar de forma flexível, conforme o



surgimento de uma maior demanda em determinadas áreas, porém este tipo de atuação tem sido alvo de objeção dos funcionários, principalmente para os que estão sendo envolvidos de forma involuntária.

- Definição clara da missão e das metas de cada funcionário. **Ação identificada:** O programa de metas e recompensas está sendo elaborado pela área de Recursos Humanos;
- Foco no cliente e no produto. **Ação identificada:** A estrutura já foi adaptada para este tipo de atuação;
- Enriquecer o trabalho individual e a formação de equipes com interação , inclusive com metas comuns. **Ação identificada:** Recomenda-se que dentro do programa de metas ora em desenvolvimento, seja criado um mecanismo no qual existam metas entre áreas interdependentes, motivando que o trabalho e o interesse de cada área não restrinja ao envio de informações para outras áreas como também o sucesso e a satisfação com os dados recebidos.
- Melhoria contínua de processos. **Ação identificada:** manutenção contínua dos programas de qualidade total com a execução constante de auditorias;

Além dos tópicos acima descritos o grupo também recomenda a criação de um programa de remuneração de skills e metas atingidas, reconhecendo e motivando individualmente e em grupo o desempenho e o desenvolvimento de novas facilidades, serviços e produtos focados nas necessidades e prazos dos clientes.

#### **PERFIS DE FORMAS DE INCENTIVOS:**

Dentro dos 4 macro processos selecionados (Satisfação do Cliente, Gestão de Custos, P&D e Qualidade) foram definidos alguns perfis de formas de incentivos, com pesos de acordo com as necessidades de cada um:



### **Perfis de Gestão da Satisfação do Cliente:**

- Salário Base: 60% - O salário seria um forte motivador para o comprometimento com as metas de satisfação do cliente
- Participação nos Lucros: 30% - Com a satisfação dos clientes considera-se que o nível de vendas tende a crescer surgindo boa possibilidade de participação nos lucros
- Participação nas Vendas: 50% - é um forte motivador, uma vez que a satisfação do cliente esta diretamente ligado ao volume de vendas
- Incentivo a equipe: 30% - Uma equipe que atua de forma coesa como um time certamente terá uma chance maior de cativar os clientes.
- Informação Aberta: As pessoas que trabalham diretamente com o cliente devem ter acesso rápido a informações e soluções disponíveis.

### **Perfil para Gestão da Qualidade:**

- Salário Base: 60% - é um forte motivador do desempenho e da dedicação do funcionário para a obtenção e manutenção da qualidade dentro da empresa.
- Participação nos lucros: 30% - o vínculo de qualidade com o resultado da empresa é obvio, pois a qualidade é um requisito básico para a melhoria de resultados de cada empresa.
- Incentivo a equipe: 60% - a qualidade deve ser uma constante dentro de cada unidade da empresa de modo que ao incentivar as equipes estaremos motivando a proatividade e a busca de excelência dentro da empresa
- Informações abertas: 55% - é através do feedback e da circulação rápida de informações que faz-se possível corrigir os erros e melhorar de forma contínua os processos dentro da empresa.





- Incentivos flexíveis: 20% - pequenos incentivos, tais como concursos, e programas de reciclagem entre outros podem ser importantes para a difusão da cultura da qualidade dentro da empresa.

### **Perfis de Gestão de Custos:**

- Salário Base: 80% - o salário neste processo é importante, pois é uma forma de garantir o comprometimento das pessoas com as diretrizes da gerência, evitando a corrupção e eventuais negócios paralelos.
- Participação nos Lucros: 65% - mesmos comentários citados acima.
- Incentivo Individual: 40% - bom resultados individuais devem ser valorizados, uma vez que neste campo a atuação individual é bastante freqüente.
- Incentivo a equipe: 55% - Apesar do peso da atuação individual o conjunto de resultados obtido por uma determinada equipe deve ser valorizado, pois muitas vezes a soma de bons resultados individuais, porém dentro de uma atuação em grupo, pode levar ao atingimento de metas muito acima das planejadas.
- Incentivos flexíveis: 70% - a criação de incentivos flexíveis será um forte motivador como forma de premiar metas atingidas, que são bastante afetadas por parâmetros alheios ao controle da empresa.

### **Perfis para Gestão de P&D:**

- Salário Base: 60% - este é um importante incentivo, pois para esta área é preciso conhecimentos específicos, o que leva a necessidade de melhor remunerar tais profissionais, bem como para evitar eventuais turn over.
- Participação nos Lucros: 30% - A participação nos lucros é um motivador, uma vez que com o desenvolvimento de bons produtos sempre é possível atingir melhores resultados



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

- Incentivo a equipes: 60% - Normalmente são envolvidas equipes de trabalho para o desenvolvimento de produtos, de forma que nada mais motivador do que remunerar o desempenho de tais equipes como forma de obter melhores resultados nesta área.
- Skills: 70% - Dado ao perfil necessário de conhecimentos para execução destas atividades, a remuneração de capacidades é um forte motivador.
- Incentivos flexíveis: 40% - A existência de remuneração flexível, tais como por cumprimento de prazos, pode ser um forte motivador, sem no entanto ser necessário estender a outras áreas da empresa.