



IPG Politécnico
| da | Guarda
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão

Sónia Daniela Oliveira Lopes

agosto | 2019



RELATÓRIO DE ESTÁGIO

ALTICE LABS



SÓNIA DANIELA OLIVEIRA LOPES

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO

EM GESTÃO

Agosto/2019

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

Identificação do Aluno

Nome: Sónia Daniela Oliveira Lopes

Número: 1012563

Curso: Gestão

Contacto Telefónico: 911093390

Endereço Eletrónico: sonialopes71098@hotmail.com

Estabelecimento de Ensino

Instituição: Instituto Politécnico da Guarda

Escola: Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Morada: Avenida Dr. Francisco Sá Carneiro, nº 50, 6300-559 Guarda

Contactos: + 351 271 220 100

Sítio: www.ipg.pt

Orientador de Estágio: Prof.º Vítor Gabriel

Empresa Recetora do Estágio Curricular

Nome da Empresa: Altice Labs, S.A.

Morada: Rua Eng.º José Ferreira Pinto Basto, 3810-106 Aveiro

Contacto Telefónico: 234 403 200

Endereço Eletrónico: contact@alticelabs.com

Sítio Oficial: <https://www.alticelabs.com/>

Supervisor de Estágio: António Ricardo Morgado Afonso

Cargo: Consultor Sénior

Duração do Estágio: 400 horas

Data de Início: 17 de junho de 2019

Data de Término: 27 de agosto de 2019

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Instituto Politécnico da Guarda (IPG), em especial à Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), por me terem acolhido ao longo dos últimos três anos e por me terem possibilitado esta nova experiência.

Dedico um especial obrigado a todos os professores que me acompanharam ao longo da Licenciatura em Gestão, especialmente à Diretora do Curso, Professora Manuela Natário, e ao Professor Vítor Gabriel, responsável pela minha orientação durante os meses de estágio.

O meu profundo agradecimento à Altice Labs, pela oportunidade que me proporcionou e pela disponibilidade demonstrada pelos seus colaboradores.

Ao meu orientador dentro do espaço Altice, Ricardo Afonso, agradeço por toda a sua paciência, disponibilidade e apoio.

Por fim, como não poderia deixar de ser, queria agradecer à minha família, especialmente aos meus pais, pelo apoio e todo o esforço que empenharam para tornar esta etapa possível.

A todos, um muito obrigado!

PLANO DE ESTÁGIO

O presente estágio curricular foi realizado no Departamento de Qualidade e Excelência Operacional da Altice Labs, S.A.

Neste sentido, e em concordância com os objetivos a cumprir para a conclusão do grau de Licenciatura em Gestão, foi previamente definido, pelo orientador, o plano de estágio com os seguintes objetivos:

- Familiarização com o quadro de atividades da Altice Labs;
- Estudo do processo de Gestão de Projetos e Serviços, incluindo o seu enquadramento no contexto integrado dos demais processos da empresa;
- Análise da informação existente referente aos projetos e serviços no contexto do processo de Gestão de Projetos e Serviços;
- Conceção de modelo de relatório síntese;
- Aplicação do modelo de relatório síntese utilizando informação relativa ao ano de 2018 (eventualmente 2019).

RESUMO

O presente relatório enquadra-se no âmbito da conclusão do plano curricular da Licenciatura em Gestão, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda.

O estágio curricular realizou-se na Altice Labs, S.A., com início a 17 de junho de 2019 e término a 27 de agosto de 2019, de forma a completar as 400 horas requeridas. Importa referir a sua elevada importância na aproximação dos alunos ao mundo do trabalho, permitindo a aplicação da teoria lecionada ao longo da licenciatura.

Numa primeira parte, é apresentado um breve resumo relativo à criação do Grupo Altice e da sua entrada no mercado nacional, seguido da apresentação e caracterização da empresa recetora do estágio curricular em questão, nomeadamente, alguns marcos históricos ao longo da sua vida, a sua estrutura organizacional e o seu quadro de atividades.

Finalmente, no capítulo final, procede-se à descrição das atividades e tarefas desenvolvidas ao longo do estágio curricular e das dificuldades encontradas.

Palavras-Chave: Qualidade, Gestão de Projetos e Serviços, Indicadores de Desempenho

JEL Classification: M10 - General

ÍNDICE

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO	iii
AGRADECIMENTOS	iv
PLANO DE ESTÁGIO	v
RESUMO.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
GLOSSÁRIO.....	x
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	2
1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	3
1.1. O GRUPO ALTICE – O NASCIMENTO.....	3
1.2. VISÃO, MISSÃO E VALORES DO GRUPO	4
1.3. ALTICE NO MUNDO: UM GRUPO INTERNACIONAL.....	5
1.4. A NOVA IMAGEM ALTICE	7
1.4.1. Altice Portugal: A Antiga Portugal Telecom	8
1.5. A ALTICE LABS: HISTÓRIA DA ALTICE LABS	11
1.5.1. Alguns Marcos Históricos	11
1.5.2. Enquadramento e Caraterização da Atividade da Empresa.....	12
1.5.3. Visão, Missão e Valores da Altice Labs.....	13
1.5.4. Estrutura Organizacional da Empresa	15
1.5.5. Quadro de Atividades da Altice Labs.....	18
CAPÍTULO II – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	20
2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	21
2.1. ENQUADRAMENTO.....	21
2.2. O ESTÁGIO.....	21

2.3. DEPARTAMENTO DE QUALIDADE E EXCELÊNCIA OPERACIONAL	22
2.3.1. Departamento de Qualidade da Altice Labs	24
2.3.2. Programas Informáticos Utilizados	32
CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
ANEXOS	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logótipos Altice.....	7
Figura 2. Organograma da Altice Portugal.....	9
Figura 3. Representação dos Valores da Altice Labs	14
Figura 4. Organograma da Altice Labs, S.A.	17
Figura 5. Áreas de Investigação & Desenvolvimento da Altice Labs.....	18
Figura 6. Certificações da Altice Labs, S.A.	25

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização dos Projetos e Serviços	26
Tabela 2. Indicadores do processo GPS	31

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 - ANO 2018: TIMEREPORT	38
ANEXO 2 – ANO 2018: FINANCIAL REPORT.....	40
ANEXO 3 – ANO 2018: TABELA PIVOT DO QUADRO RESUMO	42
ANEXO 4 – POWER BI: ESFORÇO REAL GLOBAL POR CATEGORIA.....	44
ANEXO 5 – POWER BI: MARGENS DE DISTRIBUIÇÃO	46
ANEXO 6 – ANO 2018: DESVIO DE HORAS ACUMULADAS (GPS05).....	48
ANEXO 6 – POWER BI: DESVIO DE HORAS ACUMULADAS (GPS05)	50
ANEXO 7 – CAPA E ENQUADRAMENTO DO RELATÓRIO SÍNTESE	52

GLOSSÁRIO

ANI – Agência Nacional de Inovação

ATM – Modo de Transmissão Assíncrono

CAE – Código das Atividades Económicas

CEO – *Chief Executive Officer*

DIT – Digital, Internet e Televisão

DSN – Desenvolvimento e Suporte do Negócio

DSN30 – Qualidade e Excelência Operacional

DSR – Desenvolvimento de Sistemas de Rede

EIT – Estratégia de Inovação e Tecnologia

ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

GPS - Gestão de Projetos e Serviços

GPS01 – Desvio de Margem Acumulada

GPS02 – Desvio de Margem Bruta Acumulada

GPS03 – Desvio de Proveitos Acumulados

GPS04 – Desvio de Custos Acumulados

GPS05 – Desvio de Horas Acumuladas

I&D – Investigação & Desenvolvimento

INESC – Instituto Nacional de Engenharia de Sistemas e Computadores

IPG – Instituto Politécnico da Guarda

NIF – Número de Identificação Fiscal

PRJ – Gestão de Projetos

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SRP – Serviços de Rede e Plataforma

SRV – Gestão de Serviços

SSO – Sistemas de Suporte às Operações

UG – Unidade de Gestão

INTRODUÇÃO

O presente relatório enquadra-se no âmbito da Licenciatura em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda e pretende descrever, de forma sucinta, as atividades realizadas no decorrer do estágio curricular. Este teve lugar na Altice Labs, S.A., em Aveiro, tendo como principal objetivo efetuar a ligação entre a prática e os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

Neste sentido, o presente relatório encontra-se estruturalmente dividido em dois capítulos, sendo que no primeiro capítulo é descrita a criação do Grupo Altice e o estabelecimento deste em Portugal, com a aquisição da antiga Portugal Telecom. É abordado com especial ênfase a Altice Labs, empresa recetora do estágio curricular. A estrutura organizacional da empresa, a sua missão, visão, valores e quadro de atividades são alguns dos pontos presentes neste capítulo.

O segundo capítulo é dedicado às atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular, assim como às respetivas dificuldades encontradas e ultrapassadas. De referir que, devido à política de privacidade da empresa recetora do estágio, não é possível apresentar evidências significativas do trabalho realizado.

Numa parte final, são apresentadas algumas reflexões relativas à importância do estágio curricular e os desafios que este despoletou.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

1.1. O GRUPO ALTICE – O NASCIMENTO

Fundada em 2001 pelo multimilionário franco-israelense Patrick Drahi e o português Armando Pereira, a Altice é uma multinacional líder no fornecimento de serviços de telecomunicações, conteúdos, *media*, entretenimento e publicidade, com sede em Woerden, na Holanda. A empresa está avaliada em mais de 30 mil milhões de euros (Costa, 2019).

Durante uma entrevista exclusiva à revista “Sábado”, Armando Pereira, o português cofundador da Altice explicou o primeiro passo na criação da multinacional: "A Altice foi criada com 60 milhões de euros. Fizemos a primeira operação no fim de 2002, a 24 de dezembro. Comprámos por 117 milhões de euros a Est Vídeo – uma empresa de comunicações francesa." (Fernandes, 2017). Iniciou-se, assim, a história do Grupo Altice, que nos cinco anos seguintes, entre 2002 e 2007, continuaria a realizar aquisições de várias operadoras de televisão por cabo francesas.

Em 2009, Patrick Drahi viu-se perante a oportunidade de entrar no mercado israelita e, mais tarde, em 2011, completou a aquisição da operadora israelita de televisão por cabo, Hot.

Foi em maio de 2015 que a Altice encontrou o seu caminho até aos Estados Unidos da América, com a aquisição de 70% da *Suddenlink Communications*. Em junho do mesmo ano, foi efetuada a compra da Portugal Telecom.

Mais recentemente, em maio de 2017, a Altice, juntamente com a divisão independente norte-americana (a Altice USA), lançou um novo logótipo e assinatura - “*Together Has No Limits*” - procurando unificar todas as holdings de telecomunicações sob a marca Altice até meados de 2018. A Altice faz do seu compromisso “(...) desenvolver, juntos, um mundo de

oportunidades com uma rede de infraestruturas global poderosa e em crescimento contínuo.”
(MyAltice, 2019).

1.2. VISÃO, MISSÃO E VALORES DO GRUPO¹

A base de qualquer organização é constituída por três pilares essenciais: a Visão, a Missão e os Valores. Estes pressupostos empresariais são complementares e indispensáveis à cultura organizacional das empresas.

Visão

O autor Freire explica que “A Visão de uma empresa indica as suas intenções e desejos para o futuro sem referir como obtê-las.” (Freire, 1997). De uma forma geral, a Visão de uma empresa traduz as intenções e aspirações para o futuro, servindo de inspiração a todos os membros da organização. É o passo inicial na criação de qualquer empresa. A Visão de uma organização permite traçar estratégias que possibilitem alcançar as metas e os objetivos desejados.

Neste sentido, a Visão do Grupo Altice consiste em “Reinventar o futuro da experiência de cliente, através de um firme compromisso de auto desafio constante para entregar produtos e serviços inovadores e de alta qualidade que libertem o potencial ilimitado dos nossos clientes, dos nossos colaboradores e do nosso mundo.”.

¹ Informação obtida através do Manifesto Altice, consultado em julho de 2019.

Missão

Segundo Chiavenato, “A Missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, os seus valores básicos e a estratégia organizacional.” (Chiavenato, 2005). Resumidamente, a Missão representa os ideais e orientações globais da empresa e guia as ações dos colaboradores para o objetivo final.

O Grupo Altice definiu como sua Missão “Entregar a melhor experiência de cliente com todos os nossos serviços, em qualquer lugar, a qualquer hora.”.

Valores

Os valores de uma empresa “constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual.” (Chiavenato, 2005).

“União. Dedicção. Coragem. Disrupção. Rapidez. Para entregar excelência aos clientes.” são os valores pelos quais os colaboradores do Grupo Altice devem reger-se.

1.3. ALTICE NO MUNDO: UM GRUPO INTERNACIONAL

O Grupo Altice está presente em quatro continentes – Europeu, Americano, Asiático e Africano – num total de 16 territórios, nomeadamente, França, Portugal, Estados Unidos, e Israel, países onde o Grupo iniciou a sua história.

O Grupo Altice é constituído por diversas divisões, sendo elas, a Altice France, a Altice Portugal, a Altice Media Group e a Altice USA.

A entrada do Grupo Altice em Portugal ocorreu no ano 2012, com a aquisição da Cabovisão, por 45 milhões de euros, e da Oni (Fernandes, 2017). Mas é a 2 de junho de 2015 que a Altice adquire a Portugal Telecom e vende a Cabovisão à Apax France, uma entidade financeira de capital de risco (Altice (company), 2019).

Números-Chave Altice²:

- Segundo dados relativos a 2016, o volume de negócios da multinacional seria de 23,5 mil milhões de euros, contando com 50 milhões de clientes;
- Em 2017, o investimento realizado pela multinacional alcançava os quatro mil milhões de euros.

Atividades do Grupo Altice:

Telecom

Uma das prioridades da Altice é investir em infraestruturas e na qualidade dos seus serviços, de forma contínua e consistente, assegurando a implementação rápida e eficiente de redes de alta velocidade e qualidade de rede. Esta é uma das atividades praticadas na Altice Portugal.

Média & Conteúdos

O Grupo Altice investe em conteúdos e média nas áreas de Notícias, Imprensa, Desporto e Entretenimento, de forma a enriquecer a sua oferta.

² Informação obtida através do *MyAltice*, Portal Interno da empresa, em julho de 2019.

Publicidade

A Altice trabalha para poder oferecer publicidade digital de vanguarda como uma vantagem competitiva, tanto a marcas e agências como à indústria dos media, programadores e distribuidores.

1.4. A NOVA IMAGEM ALTICE

Como referido anteriormente, a Altice procurou, a meados de 2017, lançar uma nova e melhorada imagem do Grupo, através da apresentação de um novo logótipo – representado na Figura 1 - e assinatura, com o objetivo específico de unir as divisões e subsidiárias sob sua marca.

Altice vertical logo



Altice sub-brand logos



Figura 1. Logótipos Altice

Fonte: MyAltice (2019)

O novo logótipo Altice foi batizado como “O Caminho”. Com o seu desenho arredondado e podendo ser apresentado em diferentes variações de cor, o famoso e reconhecido logótipo representa, de facto, um caminho para tudo o que a multinacional com sede nos Países Baixos pretende alcançar e “(...) do caminho que escolhemos para entregar o futuro aos nossos clientes.” (Manifesto Altice, 2019). Representando visualmente a empresa – estabilidade, autoridade, dinâmica e acessibilidade -, a imagem de poder e inovação características da Altice é, assim, fortemente reforçada.

1.4.1. Altice Portugal: A Antiga Portugal Telecom

Até ao ano 1994, a Portugal Telecom era uma empresa monopolista detida pelo Estado Português, sendo a única operadora telefónica em Portugal. Em 1996, a empresa iniciou o processo de privatização. Finalmente, em outubro de 2013, o governo português retirou o seu controlo sob a corporação, levando à conclusão do processo de privatização.

A 2 de junho de 2015, a Portugal Telecom, com sede em Lisboa, Portugal, é adquirida pelo Grupo Altice, no valor de 7,4 mil milhões de euros, com Armando Pereira como Presidente do Conselho de Administração.

A 7 de julho do mesmo ano, Paulo Manuel da Conceição Neves é nomeado *Chief Executive Officer (CEO)*, mais tarde, em 2017, substituído por Alexandre Filipe Fonseca.

A atual organização da Altice Portugal é representada pela Figura 2.

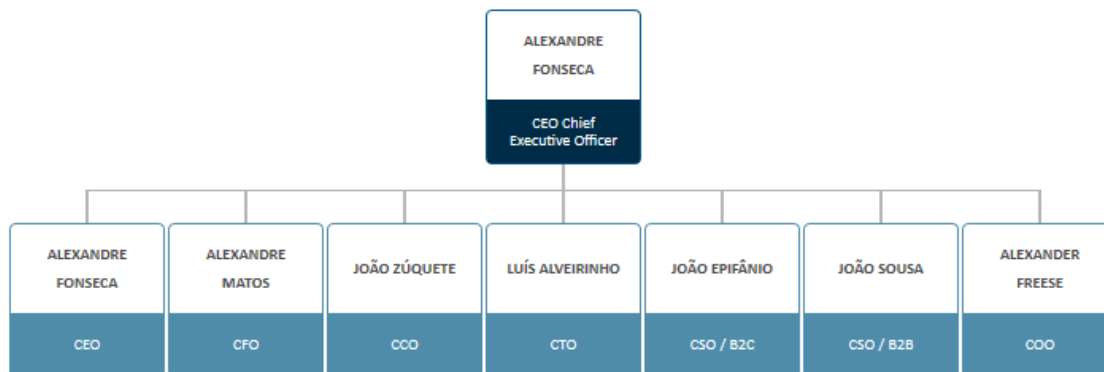


Figura 2. Organograma da Altice Portugal

Fonte: MyAltice (2019)

É a 14 de março de 2018 que a PT Portugal passa a ser conhecida como Altice Portugal, mantendo as suas marcas comerciais – MEO, MOCHE, PT Empresas, SAPO, e UZO – e a Altice Labs. Ainda em 2018, no mês de julho, a Altice comprou a Media Capital, dona da TVI (Costa, 2019).

Sendo a maior fornecedora de serviços de telecomunicações em Portugal, a Altice Portugal é orientada para o cliente e para as suas necessidades. Um dos principais objetivos da empresa passa por disponibilizar produtos de elevada qualidade e serviços superiores aos da concorrência. Com vista ao desenvolvimento e competitividade da economia digital do país, a subsidiária portuguesa foca-se no investimento de infraestruturas, inovação e serviços e/ou conteúdos.

Números-Chave Altice Portugal³:

- Dados de 2016 apresentam um volume de negócios no valor de 2,3 mil milhões de euros;

³ Informação obtida através do Portal Interno da empresa, em julho de 2019.

- Segundo informações relativas a 2017, a quota de mercado da subsidiária portuguesa seria de 39,5%, sendo a empresa número um em *multiplay* (oferta de vários serviços, tais como, TV, Internet e Telefone);
- Ainda em 2017, a carteira de clientes da Altice Portugal alcançava os 7,9 milhões de clientes móveis numa população de 10,3 milhões de habitantes, sendo que 93% da população seria abrangida por rede 4G;
- Estima-se que em 2020 o país estará completamente coberto com fibra com o apoio da Altice.

Fundação Altice Portugal

A Fundação Altice Portugal foi criada com o objetivo de alcançar o compromisso de responsabilidade social da Altice Portugal. Como instituição de direito privado, sem fins lucrativos e de utilidade pública, a Fundação Altice promove o apoio a pessoas em situações de vulnerabilidade. A subsidiária portuguesa deseja contribuir para a capacitação de instituições, para a inclusão social e dinamização da cultura e das artes. Parte desse trabalho passa pela utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, de modo sustentável e responsável nas regiões onde a Altice está presente em Portugal (Fundação Altice Portugal, 2018).

Assim, é de extrema importância que Altice Portugal consiga aglomerar contribuições dos seus clientes, parceiros e colaboradores nos projetos que impulsiona.

A Fundação Altice pretende apoiar e promover iniciativas e financiar projetos que promovam a melhoria das condições e serviços nas áreas da Educação, do Empreendedorismo, da Literatura Digital e do Bem-Estar da população, simultaneamente protegendo a língua portuguesa, as artes e a cultura nacional.

Para este fim, a Fundação Altice criou o Programa Apoiar, com o intuito de aceitar candidaturas e fornecer apoio financeiro a projetos com impacto social.

1.5. A ALTICE LABS: HISTÓRIA DA ALTICE LABS

A Altice Labs, sediada em Aveiro, teve um papel fundamental a moldar o futuro da tecnologia desde 1950, através da antiga PT Inovação, e a partir de 2016 com a atual Altice Labs, apresentando aos fornecedores e empresas de serviços de comunicação soluções avançadas e diferenciadas da concorrência. Alcino Lavrador, Diretor Geral da subsidiária portuguesa, afirma: “A Altice Labs possui um valioso património que tem vindo a ser enriquecido desde 1950 na antecipação do futuro do setor das telecomunicações, sustentado na criatividade passada de geração em geração dos seus colaboradores, transformando conhecimento em valor para a sociedade.” (SOBRE NÓS, 2018).

A Altice Labs está empenhada em melhorar a vidas das pessoas e a forma como as empresas fazem negócios, através da tecnologia.

1.5.1. Alguns Marcos Históricos

Como referido, a história da empresa inicia-se em 1950, com a criação da PT Inovação. Ao longo das décadas, foram vários os objetivos alcançados pela empresa que é atualmente conhecida como Altice Labs (SOBRE NÓS, 2018):

- Nos anos 50/60, Portugal torna-se no primeiro país do mundo a ter uma rede telefónica completamente automatizada;
- Em 1973 é fundada a Universidade de Aveiro com a participação do Engenheiro José Ferreira Pinto Basto;
- Início da colaboração Internacional em I&D e transmissão de banda larga;
- Em 1991 a Altice Labs recebe o “Prémio Nacional de Engenharia” pelo INESC;
- No ano de 1993 realiza-se a primeira ligação europeia através de banda larga ATM;
- Em 1999 surge a PT Inovação;
- Nos inícios do século XXI ocorre a Internacionalização;

- A Altice Labs é premiada como a “Melhor Empresa do Ano” e “Melhor Empresa de Telecomunicações”, em 2002, pela revista Exame;
- Em 2005, Portugal torna-se o quarto país no mundo com cobertura total de banda larga;
- No ano seguinte, recebe o “Prémio Inovação 2006”, pela revista Exame Informática;
- É considerada como a “Melhor Empresa de Telecomunicações” pela revista Exame, dois anos consecutivos (2007 e 2008);
- Em 2016 a PT Inovação torna-se a atual Altice Labs, com o seu centro em Aveiro, preparado para liderar a agenda de inovação de todas as operações do Grupo Altice.
- Com vista a contribuir para a identificação e promoção do talento tecnológico português e com o objetivo de incentivar o aparecimento de novas ideias no mercado das tecnologias, é lançado o Prémio de Inovação PT (Prémio de Inovação PT, 2016) ou, como é hoje mais conhecido, *Altice Innovation Award*, em parceria com a Agência Nacional de Inovação (ANI). O regulamento do concurso pode ser consultado no site⁴;
- Em 2017, a Altice revela a nova estratégia a ser seguida pelo grupo. É neste ano que a fibra ótica chega a quatro milhões de casas e empresas através do serviço MEO;
- Ainda nesse ano, a Altice Labs recebe o prémio “*Technology Leadership Award 2017*” pela *Mentor Graphics*.

1.5.2. Enquadramento e Caracterização da Atividade da Empresa⁵

Nome: Altice Labs, S.A.

Morada: Rua Eng.º José Ferreira Pinto Basto, 3810-106 Aveiro

Telefone: 234 403 200

Página Web: <https://www.alticelabs.com/>

Ramo de Atividade: Atividades de Programação Informática

⁴ <http://www.alticelabs.com/site/premioinovacao/regulamento/>

⁵ Informações obtidas em agosto de 2019: <https://www.racius.com/altice-labs-s-a/> e <https://empresite.jornaldenegocios.pt/ALTICE-LABS.html>

Número de Identificação Fiscal (NIF): 504705610

Capital Social: 200 000€

Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE): 62010 - Atividades de Programação Informática

1.5.3. Visão, Missão e Valores da Altice Labs⁶

A Altice Labs definiu a sua Visão, Missão e Valores tendo como foco a sua atividade primária, isto é, o desenvolvimento de novas tecnologias e sistemas de informação.

Visão

“Temos o desejo de ser pioneiros e líderes no desenvolvimento de novas tecnologias e soluções para o mercado das telecomunicações e das tecnologias e sistemas de informação.

Missão

“A nossa razão de existir é ser o motor e acelerador de inovação tecnológica e transformação, para empresas, pessoas e sociedades, na construção de uma vida melhor e de um futuro melhor.”

Valores

A Altice Labs elegeu alguns valores – representados na Figura 3 - que, apesar de relacionados com os valores do Grupo, são específicos à atividade que a empresa desempenha e que servem como fonte de inspiração e diferenciação.

⁶ Informação obtida no Portal Interno da empresa, em julho de 2019.



Figura 3. Representação dos Valores da Altice Labs

Fonte: MyAltice (2019)

- **Inovação**

Uma das principais e mais importantes atividades da Altice Labs passa por trabalhar na contínua inovação dos seus produtos e serviços, garantido a vanguarda dos mesmos.

- **Saber e Fazer**

Nas áreas de atuação da subsidiária portuguesa, é de extrema importância o conhecimento teórico e prático. Para este fim, e de forma a reunir os melhores talentos – tanto a nível nacional como internacional - com os quais possa criar uma equipa coesa, empenhada e motivada em atingir as metas propostas, a Altice Labs encoraja a cooperação com universidades e institutos politécnicos e trabalha constantemente na construção de parcerias com os seus clientes.

- **Excelência**

A Altice Labs trabalha na procura contínua pela excelência, aplicando o seu *know-how* e saber fazer na demanda de melhores e mais inovadoras soluções. Através do seu conhecimento e experiência, a Altice Labs, e os seus colaboradores, conquista valor para os seus clientes, para as pessoas e para a sociedade em geral.

- **Credibilidade**

A experiência da empresa e os resultados alcançados com o apoio dos seus colaboradores, inspira grande confiança no mercado, clientes e parceiros. A Altice Labs esforça-se por respeitar os compromissos, garantir qualidade, segurança e fiabilidade, procurando a excelência em tudo a que se propõe realizar.

- **Liderança**

A empresa foca-se em responder às necessidades que são apresentadas, com responsabilidade e determinação, procurando, constantemente, conquistar a linha da frente da inovação. A Altice Labs prima pela perfeição.

1.5.4. Estrutura Organizacional da Empresa

A Altice Labs é representada pelo Diretor Geral, Alcino Lavrador.

Conforme se verifica na Figura 4, a subsidiária portuguesa está organizada em seis departamentos distintos: Digital, Internet e Televisão (DIT), Desenvolvimento e Suporte do Negócio (DSN), Desenvolvimento de Sistemas de Rede (DSR), Estratégia de Inovação e

Tecnologia (EIT), Serviços de Rede e Plataformas (SRP) e Sistemas de Suporte às Operações (SSO).

O presente relatório foi realizado com base no estágio curricular decorrido no DSN, especificamente no Departamento de Qualidade e Excelência Operacional (DSN30), sob a chefia de Nuno Alexandre Seixas.



Figura 4. Organograma da Altice Labs, S.A.

Fonte: MyAltice (2019)

1.5.5. Quadro de Atividades da Altice Labs

Tendo como base da sua criação e principal objetivo a inovação tecnológica, a Altice Labs foca-se em duas atividades primordiais ao negócio: a Investigação & Desenvolvimento e a Qualidade.

A Investigação & Desenvolvimento constitui uma atividade imprescindível à inovação que permite à Altice Labs cumprir com a sua estratégia sustentada de liderança tecnológica. Para este fim, a empresa trabalha em parceria com universidades, fornecedores, clientes e Instituições de I&D de todo o mundo, focando-se no estudo de temas estratégicos, tal como se pode observar na Figura 5. Assim, algumas das áreas de I&D trabalhadas pela subsidiária portuguesa são: tecnologias *Cloud*, Inteligência Artificial & *Machine Learning*, 5G e Redes do Futuro, *Big Data*, entre outras. A Altice Labs consegue, desta forma, criar diferenciação e valor no mercado.

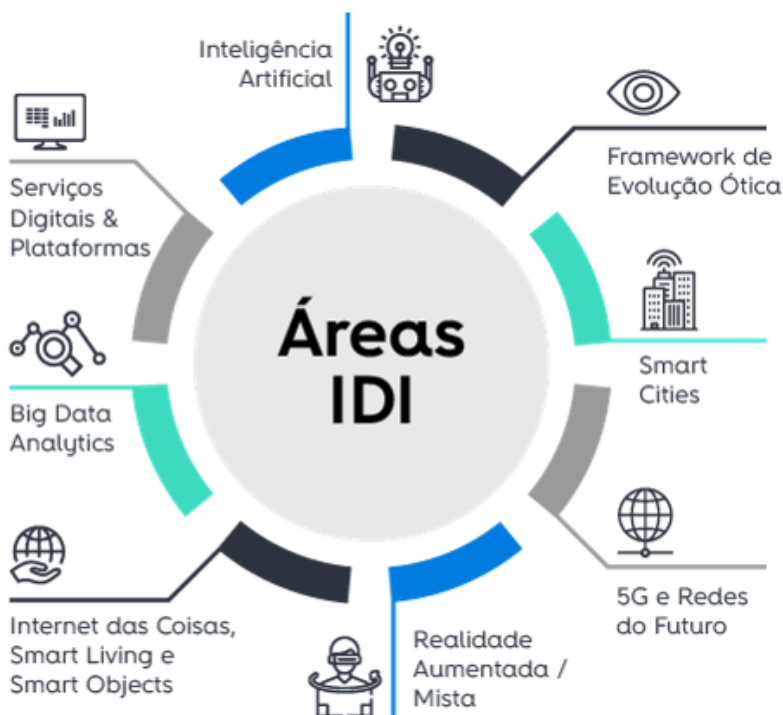


Figura 5. Áreas de Investição & Desenvolvimento da Altice Labs

Fonte: MyAltice (2019)

A Altice Labs fornece uma vasta gama de produtos e serviços em diferentes áreas de negócio, tais como, Conetividade, Sistemas de Suporte às Operações, Controlo de Rede e Plataformas de Serviços, Aplicações e Serviços Profissionais.

Ainda assim, e como será apresentado no Capítulo II deste relatório, a Qualidade é fundamental, tornando-se uma vantagem num mercado que é, hoje, incrivelmente competitivo. A Altice Labs procura, por essa razão, entregar aos seus clientes soluções de elevada qualidade, *on time* e *on budget*, com o intuito de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, ao mesmo tempo que considera os seus clientes, acionistas, colaboradores e fornecedores como sendo fundamentais para atingir os objetivos de qualidade a que a empresa se propõe (SOBRE NÓS, 2018).

CAPÍTULO II – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

2.1. ENQUADRAMENTO

Neste capítulo serão relatadas e descritas as atividades desenvolvidas pela estagiária ao longo do estágio curricular, que teve lugar no Departamento de Qualidade e Excelência Operacional (DSN30) da Altice Labs, sediada em Aveiro.

No contexto do Sistema de Gestão Integrado (SGI) da Altice Labs, o processo de Projetos e Serviços enquadra os procedimentos e atividades que os projetos e serviços executados na empresa devem considerar durante o seu ciclo de vida.

A partir da análise da informação existente, foi elaborado um modelo de relatório de síntese e o mesmo foi aplicado com base na informação existente relativa ao ano de 2018 e de janeiro a julho do ano 2019.

As funções executadas estavam relacionadas com alguns dos conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura de Gestão, tendo como foco a receção, organização e análise de dados. Com o decorrer do tempo foram realizadas outras atividades que não estavam previstas no plano de estágio, mas que foram surgindo conforme solicitações do orientador na empresa.

2.2. O ESTÁGIO

O primeiro dia da estagiária na Altice Labs foi marcado pela integração na empresa e pelo contacto com os colaboradores. Foram, para esse fim, apresentados alguns aspetos relativos ao Grupo Altice, à Altice Portugal e à Altice Labs – a sua evolução histórica, visão, missão, valores, as regras de funcionamento e organização. Estas informações estão disponíveis no

Manual de Acolhimento da empresa, disponibilizado à estagiária no seu primeiro dia de estágio. Foi, também, realizada uma visita guiada às instalações da Altice Labs. Contudo, esta decorreu apenas no mês de julho, por forma a juntar os novos estagiários.

Com o intuito de tornar o estágio proveitoso, tanto para a estagiária como para a empresa, foi previamente elaborado um plano de estágio com as atividades a serem realizadas no Departamento de Qualidade e Excelência Operacional, como apresentado no início deste relatório.

Assim, com o objetivo de melhor se perceber o trabalho desenvolvido no decorrer do estágio curricular, inicialmente será descrita a importância do Departamento de Qualidade e Excelência Operacional numa organização e especificamente na Altice Labs.

2.3. DEPARTAMENTO DE QUALIDADE E EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Atualmente, as organizações enfrentam maiores desafios à sua liderança no mercado. Esta rivalidade é ainda mais evidente entre as empresas cuja atividade principal tem como foco a inovação tecnológica. Por esta razão, a Qualidade e a Excelência Operacional são essenciais ao crescimento e diferenciação das empresas. De forma a conseguirem responder às suas necessidades, as empresas têm procurado ferramentas de gestão interna que possibilitem acrescentar valor à organização e permitam, dessa forma, melhorar o rendimento dos processos, controlar eficientemente os custos operacionais e valorizar os recursos de que dispõem.

A Qualidade envolve um conjunto de regras que organizam e padronizam as estruturas dos processos. Conhecido como o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), este é uma ferramenta que auxilia a organização a obter bons resultados financeiros e a satisfazer os clientes, podendo ser aplicado tanto em processos produtivos, que geram um produto físico, como em processos administrativos. Este trabalho é realizado por meio das diretrizes da norma ISO

9001, que verifica se o sistema está adequado para receber a certificação. Desta forma, e com base nos indicadores estabelecidos, é proporcionada uma maior segurança à direção da empresa nas tomadas de decisão (Santos, 2012).

A implementação de uma gestão de qualidade assume diversos benefícios (A importância de um sistema de gestão da qualidade, 2019), tais como:

- Melhoria contínua dos processos;
- Melhor desempenho empresarial;
- Satisfação do cliente;
- Consistência dos produtos;
- Implementação de melhores práticas;
- Aumento da produtividade;
- Aumento do desempenho financeiro;
- Melhoria da comunicação interna e do ambiente de trabalho;
- Redução de custos.

De forma a medir os benefícios gerados pelo SGQ, são utilizadas ferramentas de monitorização, tais como o *Checklist*, também conhecido como Folha de Verificação - que tem como função atestar que todas as etapas ou itens da lista foram cumpridas de acordo com o programado - e diversos Indicadores que medem a eficiência das funções executadas e que permitem o desenvolvimento de planos de ação para a melhoria contínua dos processos da empresa.

A importância da relação de uma organização com os seus clientes é cada vez mais evidente, tornando-se num dos principais pontos fortes de qualquer empresa. Juntamente com a eficiência na entrega dos produtos e/ou serviços ao cliente final, a empresa possui dois fatores essenciais para a liderança de mercado. Para que estes fatores se verifiquem, é necessário que haja uma boa estratégia empresarial e excelência operacional.

A excelência operacional é transversal a todas as áreas de uma organização e deverá, por essa razão, estar alinhada com os objetivos e práticas da empresa. Sendo constante a procura pela eficácia da prestação do serviço e a satisfação do cliente, a excelência operacional é evidenciada pelos resultados – menor risco operacional, redução de custos operacionais e aumento de receitas em relação aos seus concorrentes, promovendo a criação de valor.

Assim, o objetivo primordial da excelência operacional é ser uma referência no mercado, por meio da qualidade do seu trabalho e execução perfeita dos processos produtivos, resultando na fidelização do cliente e no crescimento organizacional (A melhor definição de excelência operacional, 2014). Contudo, importa referir que a excelência é relativa e mutável ao longo do tempo. Desta forma, é fundamental que se proceda à contínua avaliação dos custos e possíveis problemas de fluxo operacional e proceder à elaboração de estratégias que promovam o crescimento da receita e participação de mercado.

2.3.1. Departamento de Qualidade da Altice Labs

Como referido ao longo do relatório, a Altice Labs procura a melhoria contínua dos seus processos, produtos e serviços, promovendo uma cultura com base na qualidade.

Com o intento de aumentar a eficiência, produtividade e eficácia, a empresa trabalha, sempre que necessário, em parcerias estratégicas com líderes de mercado, que permitem complementar e garantir a qualidade da oferta aos seus clientes.

Além das normas de certificação e acreditação que a empresa respeita e pelas quais está certificada/acreditada, foram criadas normas técnicas, que deverão ser cumpridas e integradas nas características dos produtos, de modo a responder às necessidades do mercado de forma eficiente (Qualidade, 2018).



Figura 6. Certificações da Altice Labs, S.A.

Fonte: MyAltice (2019)

2.3.1.1. Gestão de Projetos e Serviços

A Gestão de Projetos e Serviços (GPS) está incorporada no Sistema de Gestão Integrado da Altice Labs. Este é constituído por todos os processos que participam das atividades da empresa, entre eles: a Análise de Desempenho, a Gestão Comercial, o Desenvolvimento de Sistemas, o Portefólio de Produtos e Serviços, o Suporte ao Cliente, entre outros.

As tarefas desenvolvidas pela estagiária durante as 400 horas de estágio focaram-se no processo GPS. Este tem como propósito assegurar que os serviços e projetos da empresa são devidamente planeados, geridos e terminados, garantindo que todos os objetivos sejam alcançados. Deste modo, as exigências acordadas são cumpridas aquando a entrega de bens ou serviços aos clientes, nos prazos previstos e de forma eficiente.

Como parte da GPS são identificados dois subprocessos: a Gestão de Projetos (PRJ) e a Gestão de Serviços (SRV). A PRJ visa estabelecer um plano do projeto que corresponda às necessidades do cliente, sem deixar de representar a realidade do projeto. A monitorização contínua dos riscos do projeto é essencial para a correta execução do mesmo, devendo ser

implementadas medidas corretivas quando necessário. Adicionalmente, a eficiente aplicação dos materiais e recursos humanos fundamentais à realização das atividades é um dos principais objetivos neste processo.

O procedimento geral da PRJ é constituído por três etapas: o Planeamento do Projeto, a sua Execução e, por fim, o Controlo do mesmo. Por sua vez, a SRV apresenta os mesmos objetivos que a PRJ, sendo que a principal diferença entre os dois se reflete naquilo com que trabalham: enquanto a PRJ se ocupa de projetos que têm como finalidade produtos físicos, a SRV encarrega-se, por exemplo, do Serviço a Cliente. Assim como se verifica com a PRJ, o procedimento geral da SRV é composto por três etapas, nomeadamente, o Planeamento do Serviço, Operar o Serviço e o Controlo deste.

Com a finalidade de melhor caracterizar os Projetos e Serviços, foram definidas um conjunto de Categorias, explicitadas na Tabela 1.

Tabela 1. Caracterização dos Projetos e Serviços

	Categorias
Projetos	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de Produtos• Inovação Exploratória• Projeto Comercial• Melhoria
Serviços	<ul style="list-style-type: none">• Serviço a Cliente• Serviço Interno• Serviço Melhoria Exploratória (Serviço ME)

Fonte: Criação própria

Receção de Dados:

Os dados analisados ao longo do estágio, nomeadamente do *Financial Report* e do *Time Report*, foram acedidos através da plataforma Mocho. Os restantes dados, como Patrocinadores e Clientes respetivos a cada UG, foram disponibilizados pelo orientador na empresa e responsável do processo GPS, Ricardo Afonso.

O *Time Report*, como o nome indica, compreende os dados relativos às horas calculadas e reportadas pelos recursos humanos.

Relativamente ao *Financial Report*, este contém os dados relativos aos custos (viagens, reservas, recursos humanos, subcontratação de serviços, entre outros), aos proveitos e às horas reportadas pelos colaboradores.

Organização de Dados:

Após a aquisição dos dados foi efetuada a sua organização, em Folhas de Excel, de modo a facilitar a compreensão e posterior análise dos mesmos.

Para os anos a serem analisados (2018 e de janeiro a julho de 2019), foram construídas Tabelas *Pivot* com base nas rúbricas necessárias – gastos, ganhos e recursos humanos.

Esta fase foi concluída com a construção de Quadros Resumos, contendo a informação essencial para análise e construção de gráficos.

Construção de Gráficos e posterior análise:

Regra geral, finalizada a organização dos dados, o responsável pelo processo GPS passa à construção de gráficos no *MicroStrategy*. Contudo, a empresa tenciona substituir a utilização

deste programa pelo *Power BI* da *Microsoft*. Por essa razão, o orientador na empresa desafiou a estagiária a fazer uso do programa pela primeira vez.

Numa primeira fase, a estagiária procedeu à observação e estudo de um exemplar do *MicroStrategy*, com o intuito de conhecer o programa. Seguidamente, a estagiária familiarizou-se com as componentes e funcionalidades do *Power BI* e, posteriormente, procedeu à criação de gráficos e esquemas com base nos dados previamente organizados.

Tendo em vista a análise detalhada dos dados, foram calculados os Indicadores relacionados com a GPS.

2.3.1.2. Os Indicadores

Os Indicadores permitem analisar se as Unidades de Gestão (UG) estão a respeitar os parâmetros definidos. Isto é, para cada Indicador foram definidos intervalos de aceitação e estes deverão ser cumpridos. No entanto, quando isto não se verifica, é necessário que a UG seja analisada pelo Gestor da UG, com o intento de identificar as causas e elaborar ações de correção, por forma a evitar os mesmos problemas no futuro e, assim, melhorar o seu desempenho.

- **Desvio de Margem Acumulada**

O Desvio de Margem Acumulada (GPS01) é dado em pontos percentuais e determina o desvio da margem atual do projeto face à margem planeado até ao momento.

Quando o desvio de margem é menor do que 10 pp a UG deve ser alvo de uma análise pelo seu Gestor.

O GPS01 permite analisar se um dado projeto está a atingir os seus objetivos em termos de margem acumulada. Desta forma, é possível verificar a saúde financeira da execução do projeto.

- **Desvio de Margem Bruta Acumulada**

O Desvio de Margem Bruta Acumulada, também identificado como GPS02, é dado em euros. Tal como acontece com o GPS01, determina o desvio da margem atual do projeto face à margem planeada até ao momento e deverá ser analisado pelo Gestor da UG quando menor do que 10% do valor planeado.

Este desvio permite analisar se o projeto atinge os seus objetivos, em termos de margem acumulada (em valores absolutos), analisando a saúde financeira do projeto.

- **Desvio de Proveitos Acumulados**

Com este desvio é possível observar se o projeto está a alcançar os seus objetivos no que diz respeito aos proveitos acumulados. Indicado em euros, o Desvio de Proveitos Acumulados (GPS03) determina o desvio entre Proveitos Reais e Proveitos Planeados até ao momento. Assim, quando o valor do GPS03 for inferior a 10% do valor planeado, deverá ser analisado por forma a serem identificadas as causas.

- **Desvio de Custos Acumulados**

De modo a analisar a execução dos trabalhos e aquisições associados à UG, o Desvio de Custos Acumulados (GPS04) é calculado através da diferença entre os Custos Reais e os Custos Planeados até ao momento. Para este cálculo são consideradas todas as rubricas que

representem custos para a UG, nomeadamente, os custos de aquisições de bens e serviços, os custos de mão-de-obra, o valor investido em viagens, entre outros.

De notar que, quando o desvio é maior do que $\pm 20\%$ do valor planeado, deverá ser analisado pelo Gestor da UG.

- **Desvio de Horas Acumuladas**

Permite analisar o desempenho dos trabalhos associados à UG, no que diz respeito ao esforço acumulado, através da diferença entre as Horas Reais e as Horas Planeadas até ao momento. Contudo, as Horas Reais e as Horas Planeadas são calculadas de forma distinta: para o cálculo das primeiras são consideradas as horas submetidas, aprovadas e *progressed* na UG; por seu lado, o valor planeado de horas considera as alocações, as reservas e as requisições realizadas na UG.

O Desvio de Horas Acumuladas (GPS05) deverá ser submetido a análise pelo Gestor da UG quando o seu valor se apresentar superior a $\pm 20\%$ do valor planeado, tal como acontece com o GPS04.

A Tabela 2 resume as informações relativas aos Indicadores.

Tabela 2. Indicadores do processo GPS

Indicador	Identificador do Indicador	Algoritmo de Cálculo *	Intervalo Aceitável
Desvio de Margem Acumulada (p.p.)	GPS01	$[(\text{ProvReais} - \text{CustReais})/\text{ProvReais}] - [(\text{ProvPlan} - \text{CustPlan})/\text{ProvPlan}]$	Desvio superior a 10pp do valor planeado
Desvio de Margem Bruta Acumulada (€)	GPS02	$(\text{ProvReais} - \text{CustReais}) - (\text{ProvPlan} - \text{CustPlan})$	Desvio superior a 10% do valor planeado
Desvio de Proveitos Acumulados (€)	GPS03	$\text{ProvReais} - \text{ProvPlan}$	Desvio superior a 10% do valor planeado
Desvio de Custos Acumulados (€)	GPS04	$\text{CustReais} - \text{CustPlan}$	Desvio, em valor absoluto, inferior ou igual a 20% do valor planeado
Desvio de Horas Acumuladas (horas)	GPS05	$\text{HorasReais} - \text{HorasPlan}$	Desvio, em valor absoluto, inferior ou igual a 20% do valor planeado

*ProvReais – Proveitos Reais até ao momento; ProvPlan – Proveitos Planeados até ao momento; CustReais – Custos Reais até ao momento; CustPlan – Custos Planeados até ao momento; HorasReais – Horas Reais até ao momento; HorasPlan – Horas Planeadas até ao momento

2.3.2. Programas Informáticos Utilizados

Mocho e Wiki

Inicialmente, a estagiária foi apresentada a um conjunto de plataformas utilizadas pelos colaboradores da Altice Labs. Contudo, apenas as seguintes foram utilizadas ao longo do estágio curricular: o Mocho e a *Wiki*. Estas seriam essenciais no decorrer do estágio, visto conterem os dados necessários ao trabalho proposto.

A plataforma Mocho é comparada a uma biblioteca digital, através da qual os colaboradores da Altice Labs têm a possibilidade de aceder a Relatórios, Apresentações, *Templates*, Logótipos e Manual da empresa, entre outros documentos. O acesso a esta plataforma permitiu a aquisição do *Financial Report* e do *Time Report*.

A *Wiki* possibilita uma melhor colaboração entre os indivíduos, ao permitir partilhar ficheiros facilmente e que poderão ser acedidos pelos restantes colaboradores da empresa. A estagiária acedeu a esta plataforma para recolher informação relativa à GPS e respetivos Indicadores.

Excel

Durante as primeiras semanas de estágio, a estagiária procedeu à procura e/ou recebimento de dados, através do acesso às plataformas anteriormente mencionadas, e à organização dos mesmo em Folhas de Excel, de modo a facilitar o seu tratamento e análise.

MicroStrategy e Power BI

Posteriormente, conforme solicitação do orientador na empresa, os dados foram analisados no programa *Power BI* da *Microsoft*.

O *MicroStrategy* é uma ferramenta de *Business Intelligence* e de comunicação, que permite criar e enviar gráficos e relatórios.

Comparativamente, o *Power BI* é um conjunto de ferramentas de análise de dados e partilha de ideias da *Microsoft*, tendo como propósito gerar relatórios e *Dashboards*.

Power Point

Foi empregado um *Template* da *Altice Labs* na construção do Relatório Síntese das Unidades de Gestão, no qual são apresentados e analisados os dados relativos a 2018 e 2019.

CONCLUSÃO

O estágio é o primeiro contato do estudante com o mercado de trabalho. É uma oportunidade de adquirir conhecimentos e competências e colocar em prática a teoria que foi lecionada ao longo dos anos de estudo. Adicionalmente, o estágio constitui uma mais-valia para o ingresso no mercado de trabalho, visto que, atualmente, as empresas procuram profissionais qualificados e com experiência prévia. A sua importância é inegável.

Estagiar na Altice Labs mostrou-se uma experiência enriquecedora, proporcionando um maior entendimento da importância do Departamento de Qualidade numa empresa. Com o decorrer da realização do Relatório Síntese proposto no Plano de Estágio, a estagiária apercebeu-se da sua proficiência para a melhoria contínua e excelência da organização, para a implementação de melhores práticas, quer ao nível de projetos produtivos como de projetos administrativos, quer para a melhoria da comunicação interna e ambiente de trabalho. Todos estes fatores são altamente influenciados pelos resultados obtidos no Relatório Síntese e pelas ações a executar após a observação do mesmo.

Ao longo do estágio, foram encontrados alguns desafios, sendo que o principal se relacionou com o manuseamento do *Power BI*, que impunha alguns entraves à realização de atualizações. Ainda assim, a estagiária empenhou-se em ultrapassar os mesmos, juntamente com o apoio do seu orientador na empresa e de outros colaboradores que se demonstraram disponíveis, adotando sempre uma postura interessada e aberta a novas propostas. Contudo, importa notar que a circunscrição de atividades desempenhadas e a política de privacidade da empresa tenha impedido um maior enriquecimento do presente relatório.

A estagiária considera que o estágio realizado será, certamente, uma mais-valia para o seu futuro profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (2019). *Manifesto Altice*. Altice. Obtido em 3 de julho de 2019
- *A importância de um sistema de gestão da qualidade*. (2019). Obtido em agosto de 2019, de Estrategor - Consultores de Gestão: <https://www.estrategor.pt/gestao-da-qualidade/importancia-um-sistema-gestao-da-qualidade/?cn-reloaded=1>
- *Altice (company)*. (8 de dezembro de 2019). Obtido em 16 de julho de 2019, de Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Altice_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Altice_(company))
- *Altice Labs, SA*. (2019). Obtido em julho de 2019, de Raciús: <https://www.racius.com/altice-labs-s-a/>
- *ALTICE LABS, S.A.* (s.d.). Obtido em julho de 2019, de Empresite Portugal: <https://empresite.jornaldenegocios.pt/ALTICE-LABS.html>
- *A melhor definição de excelência operacional*. (24 de agosto de 2014). Obtido em 21 de agosto de 2019, de <https://profissionaltech2.blogspot.com/2014/08/a-melhor-definicao-de-excelencia.html>
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas (Segunda Edição)*. ED Campus.
- Costa, A. (2019). *Altice - ECO*. Obtido em 3 de julho de 2019, de ECO - Economia Online: <https://eco.sapo.pt/empresas/altice/>
- Fernandes, J. C. (14 de julho de 2017). *A história do milionário português que é um dos donos da Altice*. Obtido em 2019, de Sábado: <https://www.sabado.pt/dinheiro/negocios/detalhe/o-milionario-portugues-que-quer-a-pt>
- Freire, A. (1997). *Estratégia Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- *Fundação Altice Portugal*. (2018). Obtido em 16 de julho de 2019, de Fundação PT: <https://fundacao.telecom.pt/Site/Pagina.aspx?PageId=1139>

- *Prémio de Inovação PT.* (2016). Obtido em julho de 2019, de Altice Labs: <http://www.alticelabs.com/site/premioinovacao/premio/>
- *Qualidade.* (2018). Obtido em 20 de agosto de 2019, de Altice Labs: <https://www.alticelabs.com/pt/qualidade.html>
- Santos, R. (6 de maio de 2012). *Para que serve a Qualidade numa organização?* Obtido em 21 de agosto de 2019, de Cemara Loteamentos Blog: <https://www.cemara.com.br/blog/index.php/para-que-serve-a-qualidade-numa-organizacao/>
- *SOBRE NÓS.* (2018). Obtido em 16 de julho de 2019, de Altice Labs: <https://www.alticelabs.com/pt/sobre.html>

ANEXOS

ANEXO 1 - ANO 2018: TIMEREPORT

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
	ProUno / BI	RESOURCE	DIVISÃO (PV)	DIVISÃO (RH)	PERFIL	CC 1ª	CC 2ª	CATEGORIA	CÓDIGO	UG	TAREFA	HORAS PLANO	HORAS REAIS	HORAS CALC	UCR	MES	ANO
1	10013436	Inat	DSN00	PTIN	939-1100	939-1100	Manager	C070	Backoffice Comercial	Controlo e emissão de faturação	3802.8	95	95	C0700020X300	12	2018	
2	10046563	DSN10	DSN10	PTIN	939-1100	939-1110	Senior Manager	C01E	Gestão da Direção DSN	Alliances & New Business Development	203.2	144	144	C01E0010X300	12	2018	
3	10047988	DSN30	DSN30	PTIN	939-1100	939-1130	Senior Consultant	C100	Gestão do SGI 2018 - 2019	SGI2018:Melhorias de utilização de SAP em Produção	111.7	6	6	C1000010X300	12	2018	
4	10015469	DSN00	DSN00	PTIN	939-1100	939-1100	Senior Manager	C0Z3	CV_Suporte e Manutenção 2018-2020	CV S&M_Gestão de Serviço CB NetQ	101	5	5	C0Z3V0407H00	12	2018	
5	10046747	SSO11	SSO11	PTIN	939-0800	939-0810	Senior Consultant	C108	NETQ_MEC_MEO_2018		159	8	8	C108Q2800200	12	2018	
6	13922367	SRP43	SRP43	EPS	939-0300	939-0360	Consultant - EPS	C117	ADOM_ABC	ADOM_ABC Customizações - UC		1	1	C117MC67E200	12	2018	
7	10015491	SSO11	SSO11	PTIN	939-0800	939-0810	Analyst	C10V	MS_AlticeUS_N ETWIN e provisão_2018	MS_AUSA_Net win_2018	515.5	28.7	28	C10VQ477MR00	12	2018	
8	10010071	DSR30	DSR30	PTIN	939-0400	939-0430	Senior Manager	C113	OLTs_Produto 2018	OLT: Gestão	222.5	79.7	72.1	C113II50X300	12	2018	
9	10058063	SSO32	SSO32	PTIN	939-0800	939-0840	Analyst	C109	NA_MEC_MEO_2018	Pedidos de Catálogo 2018	200	6	5.7	C109Q2100200	12	2018	
10	10058168	EIT22	EIT22	PTIN	939-0200	939-0230	Analyst	C17P	DataPlaxe	Desenvolvimento		152	152	C17PQQ70X300	12	2018	

ANEXO 2 – ANO 2018: FINANCIAL REPORT

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	CODIGO	NOME UG	CATEGORIA	PROPOSTAS	LOCATION	ESTADO	ANO	MES	RUBRICA	PERFIL	AMOUNT	EFFORT	SAP
1	C02T	Gestão de Produtos e Serviços	Serviço Interno		Portugal - DSN3	Ativado	2017	10	Outros Custos				
2	C02T	Gestão de Produtos e Serviços	Serviço Interno		Portugal - DSN3	Ativado	2017	7	Outros Custos				
3	C02T	Gestão de Produtos e Serviços	Serviço Interno		Portugal - DSN3	Ativado	2017	3	Outros Custos				
4	C02T	Gestão de Produtos e Serviços	Serviço Interno		Portugal - DSN3	Ativado	2018	9	Outros Custos				
5	C0E2	TT_Suporte e Manutenção 2016	Serviço a Cliente	2015110601068, 2015101901017	Portugal - SRP4	Fechado	2016	9	Human Resources	Senior Consultant - EPS - Portugal		23.70	
6	C00D	MEO_Suporte e Manutenção 2017	Serviço a Cliente	2016062800444, 2016062800447, 2016062800449, 2016071500476, 2016062800424, 2016062800439, 2016062800441, 2016062800442, 2016062800443, 2016062800453, 2016072200537, 2016072600563	Portugal - SRP4	Fechado	2017	3	Human Resources	Senior Consultant - EPS - Portugal		328.38	
7	C00D	MEO_Suporte e Manutenção 2017	Serviço a Cliente	2016062800444, 2016062800447, 2016062800449, 2016071500476, 2016062800424, 2016062800439, 2016062800441, 2016062800442, 2016062800443, 2016062800453, 2016072200537, 2016072600563	Portugal - SRP4	Fechado	2017	2	Human Resources	Senior Consultant - EPS - Portugal		334.22	
8	C00D	MEO_Suporte e Manutenção 2017	Serviço a Cliente	2016062800444	Portugal - SRP4	Fechado	2017	1	Human	Senior Consultant - EPS - Portugal		424.58	

Accounting

Baseline

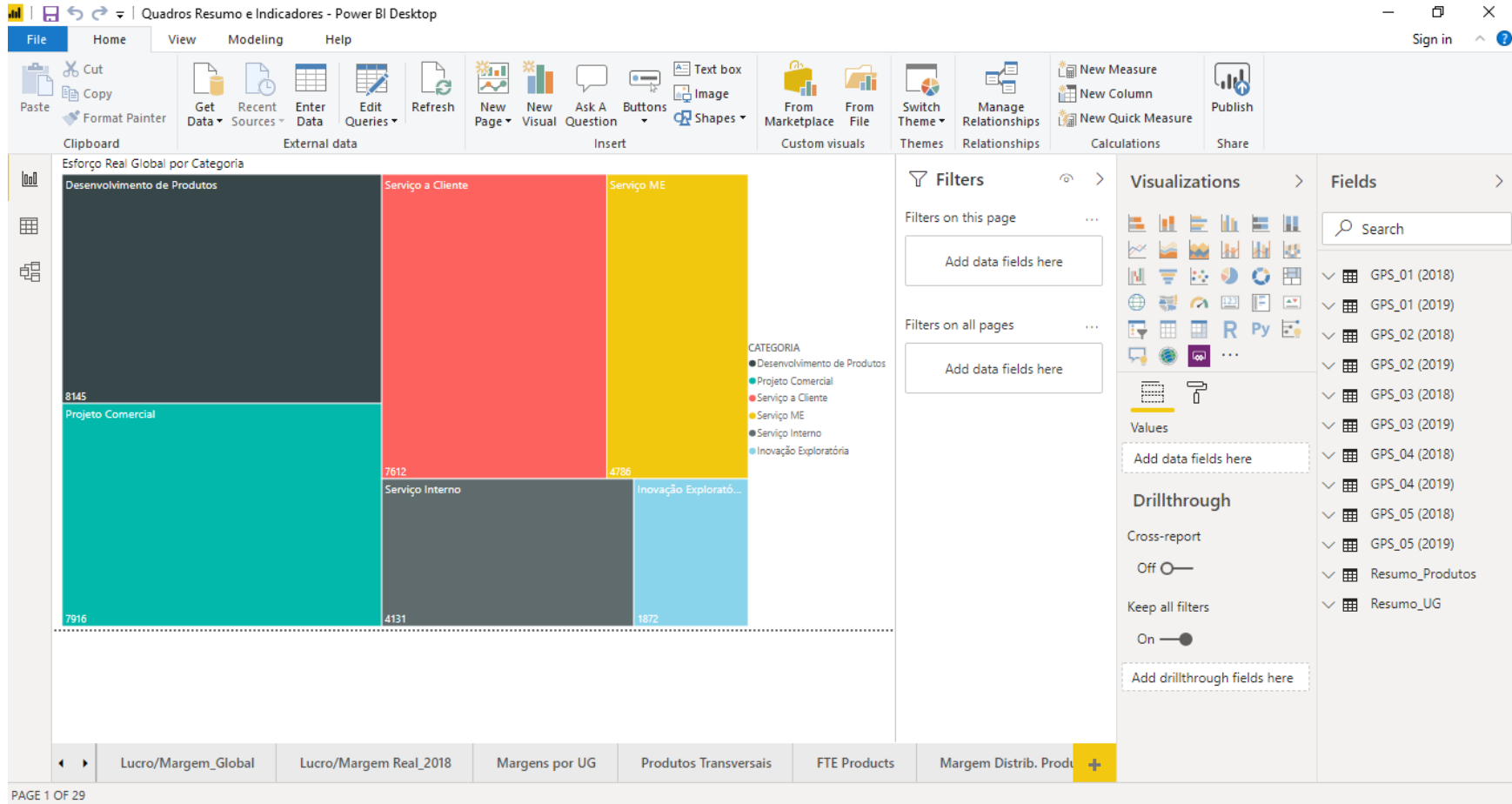
Business Plan



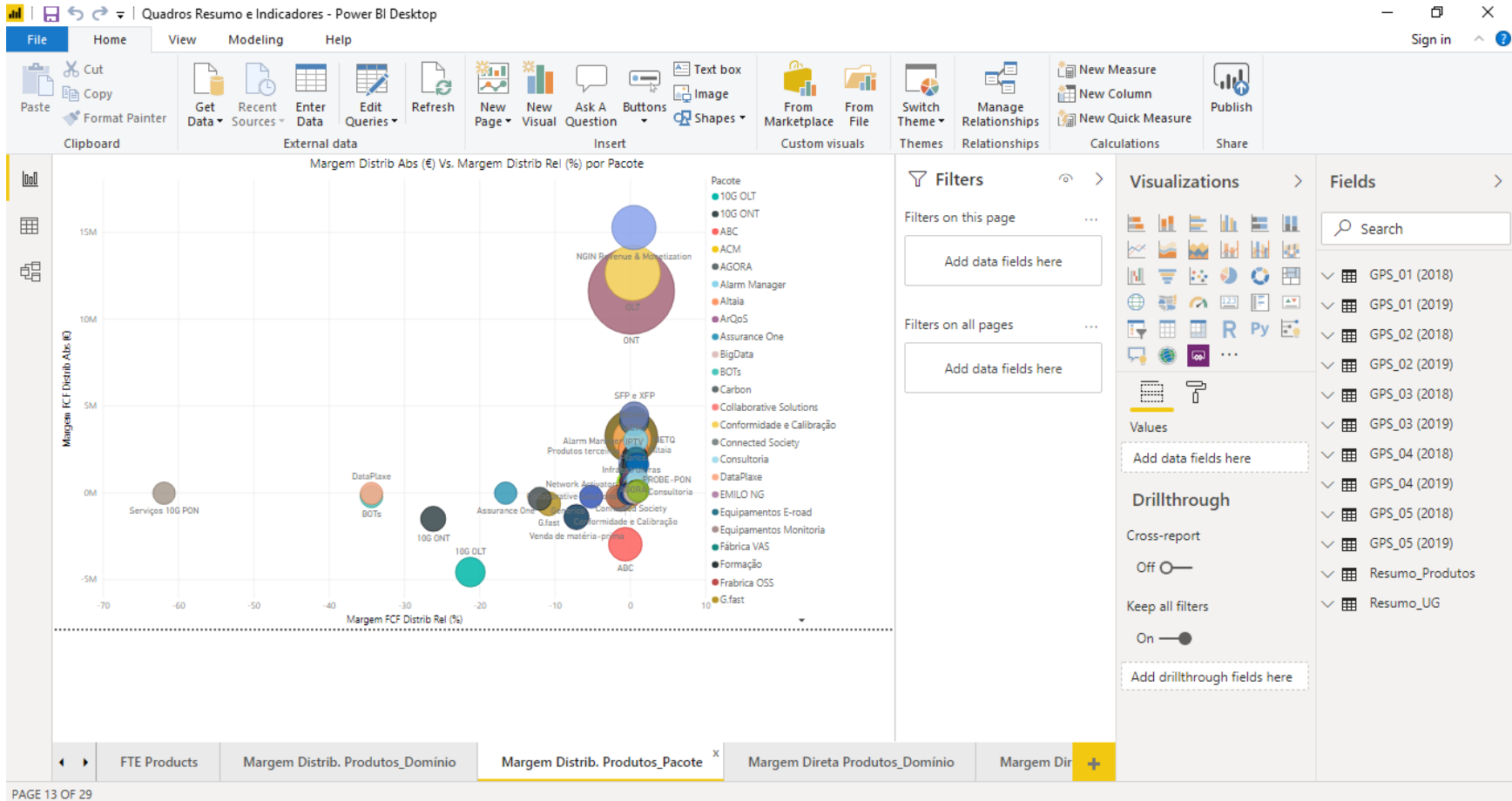
ANEXO 3 – ANO 2018: TABELA PIVOT DO QUADRO RESUMO

	A	B	C	D	E
1					
2	ANO DE FECHO	2018			
3	CLIENTE CTO	(Tudo)			
4					
5		Values			
6	Categoria - Patrocinador	OPEX+CAPEX 2018	RECEITAS 2018	ESFORÇO 2018	MARGEM 2018 (%)
7	Desenvolvimento de Produtos		0.00 €	54	
8	Inovação Exploratória			80	
9	CTI			31	
10	CARCODE - Platf for Smart Car2Car Content Deliver	3.50 €	0.00 €	0	
11	LeanBigData - FP7	0.00 €	2,525.70 €	0	100.00%
12	reTHINK - H2020	1,070.64 €	62,102.89 €	3	98.28%
13	SONATA - H2020	39,801.98 €	93,673.27 €	13	57.51%
14	SUPERFLUIDITY - H2020	45,469.06 €	17,459.79 €	15	-160.42%
15	DIT			49	
16	UltraTV Ecosystema aplicações TV UltraHD - P2020	85,342.08 €	96,393.04 €	49	11.46%
17	DSR			0	
18	FutPON - P2020	24,124.91 €	0.00 €	0	
19	Projeto Comercial			278	
20	CTI			7	
21	MEO_Consultoria para Solintellysys Fábrica Águeda	5,091.31 €	18,750.00 €	7	72.85%
22	DSR			52	
23	Bene_P18040900159 Materiais Diversos	105,003.61 €	182,918.00 €	0	42.60%
24	Benetrónica_2017080700497 Material FTTH	52,932.04 €	104,623.40 €	0	49.41%
25	HOMT_2016122200953 Fornecimento Equipamento AT	8.64 €	0.00 €	0	
26	HomT_AGORANG	3,097.82 €	0.00 €	11	
27	LPU_FOXCNN_2017041800194 Price List 2017	44,910.53 €	55,142.79 €	0	18.56%
28	LPU_FOXCNN_P18022000081 Price List 2018	8,548.23 €	14,109.54 €	0	39.42%
29	LPU_MEO_P18090500414 Diagnóstico e Rep ONT	0.00 €	0.00 €	0	100.00%
30	LPU_SFR_P18010300006 GPON Cabinets Price List 2018	380,546.00 €	573,619.50 €	0	33.66%
31	LPU_TELEVÉS_2017020700069 Price List 2017	15,067.50 €	50,055.00 €	0	69.90%

ANEXO 4 – POWER BI: ESFORÇO REAL GLOBAL POR CATEGORIA



ANEXO 5 – POWER BI: MARGENS DE DISTRIBUIÇÃO



ANEXO 6 – ANO 2018: DESVIO DE HORAS ACUMULADAS (GPS05)

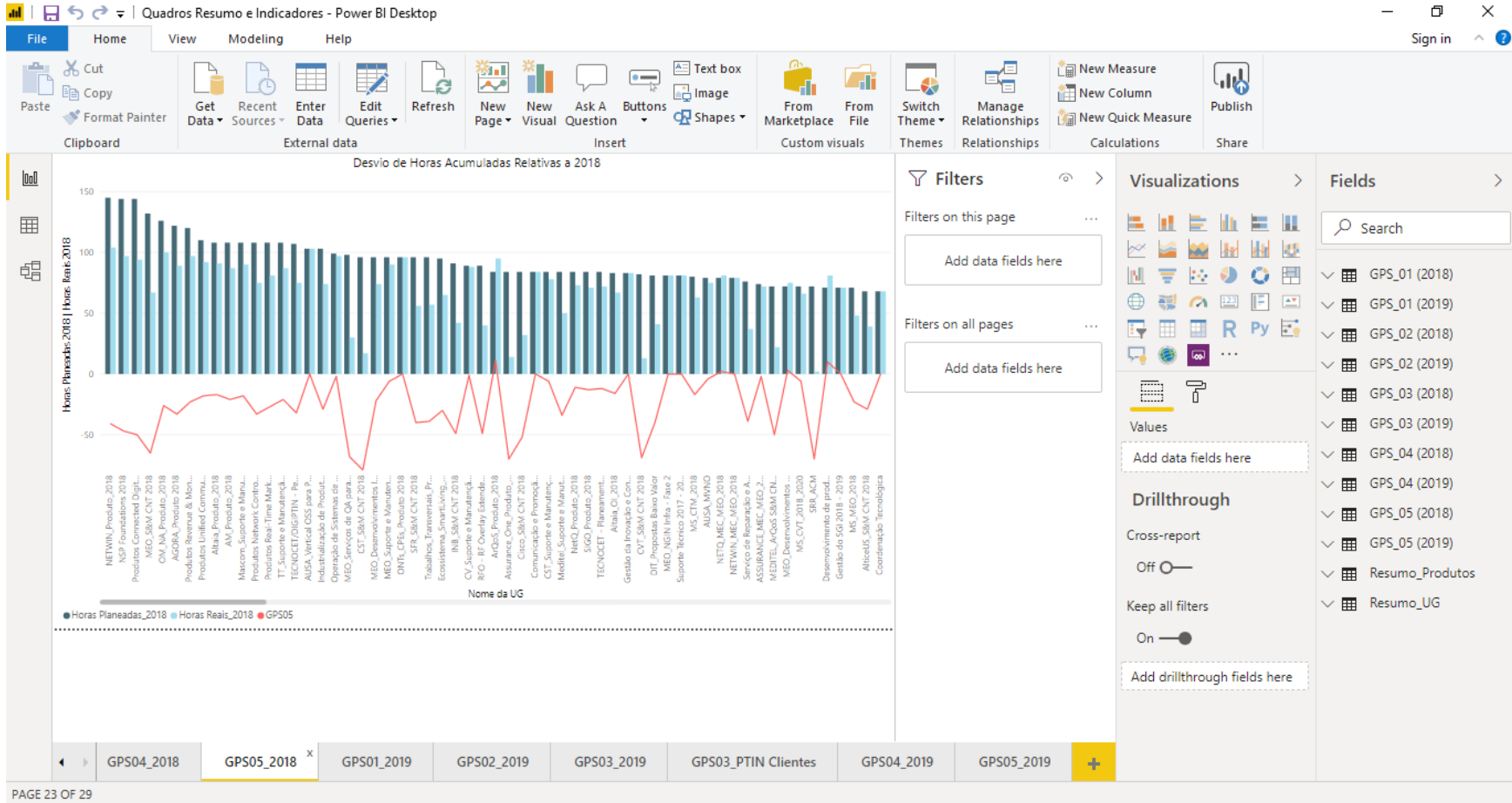
AG10

Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
	Código	Nome da UG	Categoria	Estado	PTIN Clientes	Patrocinador	Horas Reais_2018	Horas Planejadas_2018	GPS05			Categoria	Accounting Amount	Baseline Amount	GPS05
2	C02Y	NET WIN_Produto_2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SSO	104	145	-41			Desenvolvimento de Produtos	2245	2736	-491
3	C0NO	AUSA_Vertical OSS para Projeto GPON Altice US	Projeto Comercial	Em aditamento	Altice Outros	SSO	103	103	0			Inovação Exploratória	534	416	118
4	C02X	OM_NA_Produto_2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SSO	100	126	-26			Projeto Comercial	2419	2033	386
5	C0YQ	NSF Foundations 2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SRP	37	144	-107			Serviço a Cliente	2066	2913	-847
6	C0Y8	Produtos Rouse & Monetization 2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SRP	37	120	-83			Serviço Interno	1178	1036	142
7	C1I9	OLTs_Produto 2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	DSR	37	60	-23			Serviço ME	1285	1294	-9
8	C10Q	Operação de Sistemas de Informação 2018-2019	Serviço Interno	Ativado	Altice PT	CTI	37	39	-2						
9	C1I2	OMT_CPEs_Produto 2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	DSR	36	36	0						
10	C02U	ArBoS_Produto_2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SSO	35	84	-49						
11	C0DP	BRAAVOS_Orang-Dom_IN Replacement	Projeto Comercial	Ativado	Altice Outros	SRP	35	45	-10						
12	C0YV	Produtos Connected Digital Services 2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SRP	34	144	-110						
13	C0YX	Produtos Unified Communications 2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SRP	32	110	-78						
14	C02W	Altaia_Produto_2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SSO	31	108	-77						
15	C024	MEO_Suporte e Manutenção 2018	Serviço a Cliente	Fechado	Altice PT	SRP	30	36	-6						
16	C026	Muscom_Suporte e Manutenção 2018	Serviço a Cliente	Fechado	Altice PT	SRP	30	108	-78						
17	C1I1	XODRA_Produto 2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	DSR	29	122	-93						
18	C023	CV_Suporte e Manutenção 2018-2020	Serviço a Cliente	Ativado	Outros	SRP	28	29	-1						
19	C02V	AM_Produto_2018	Desenvolvimento de Produtos	Em encerramento	Altice PT	SSO	27	108	-81						
20	C027	TT_Suporte e Manutenção 2018	Serviço a Cliente	Fechado	Outros	SRP	27	108	-81						
21	C033	Comunicação e Promoção de Produto	Serviço Interno	Ativado	Outros	CTI	24	84	-60						
22	C0T0	MEO_Smart2M Roadmap 2011	Projeto Comercial	Fechado	Altice PT	SRP	23	66	-43						
23	C04P	Gestão da Inovação e Conhecimento	Serviço Interno	Ativado	Outros	CTI	23	23	0						
24	C0YR	Produtos Real-Time Marketing 2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SRP	21	108	-87						
25	C1I0	Desenvolvimento de produtos FTTX 2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	DSR	21	71	-50						
26	C0SH	MEO_NGIN Infra - Fase 2	Projeto Comercial	Em aditamento	Altice PT	SRP	21	81	-60						
27	C0H8	Suporte Técnico 2011 - 2019	Serviço Interno	Ativado	PTIN Clientes	SRP	21	81	-60						
28	C108	NETG_MEC_MEO_2018	Serviço ME	Fechado	Altice PT	SSO	21	79	-58						
29	C1IE	OL Play 2.0	Projeto Comercial	Formalizado	Outros	DIT	19	65	-46						
30	C106	NETWIN_MEC_MEO_2018	Serviço ME	Fechado	Altice PT	SSO	19	79	-60						
31	C1IF	Desenvolvimentos Corretivos CMT	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	DSR	18	60	-42						
32	C0TR	NetG_OI 2011_2018	Serviço a Cliente	Fechado	Outros	SSO	18	16	2						
33	C025	CSU_Suporte e Manutenção 2018	Serviço a Cliente	Fechado	Outros	SRP	18	84	-66						
34	C0YT	Produtos Network Control & Optimization 2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SRP	17	108	-91						
35	C1I6	AUSA_MVNO	Projeto Comercial	Ativado	Altice Outros	SRP	17	79	-62						
36	C10M	TECMOCET/DIGIPTIN - Pequenas Propostas 2018	Serviço a Cliente	Fechado	Outros	DSR	17	107	-90						
37	C10U	MEO_Desenvolvimentos MEO Go + Companion 20	Serviço ME	Fechado	Altice PT	DIT	17	72	-55						
38	C1I8	Industrialização de Produtos CMT 2018	Serviço a Cliente	Fechado	Altice PT	DSR	14	103	-89						
39	C105	MEO_Desenvolvimentos IPTV 2018	Serviço ME	Ativado	Altice PT	DIT	14	36	-22						
40	C02T	NetG_Produto_2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SSO	13	84	-71						
41	C10T	TECMOCET - Planejamento e Logística 2018	Serviço a Cliente	Fechado	Altice PT	DSR	12	84	-72						
42	C10B	ASSURANCE_MEC_MEO_2018	Serviço ME	Fechado	Altice PT	SSO	12	74	-62						
43	C02A	IAM_Produto_2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SSO	11	66	-55						
44	C023	SIGD_Produto_2018	Desenvolvimento de Produtos	Fechado	Altice PT	SSO	11	84	-73						
45	C022	MV_MyBroadBand Triple Play_AAA	Projeto Comercial	Fechado	Outros	SRP	11	40	-29						
46	C0Y0	CSU_A_SPL 2018 - 2019	Serviço Interno	Ativado	Altice PT	SRP	11	31	-20						

Horas Acumuladas Em 2018

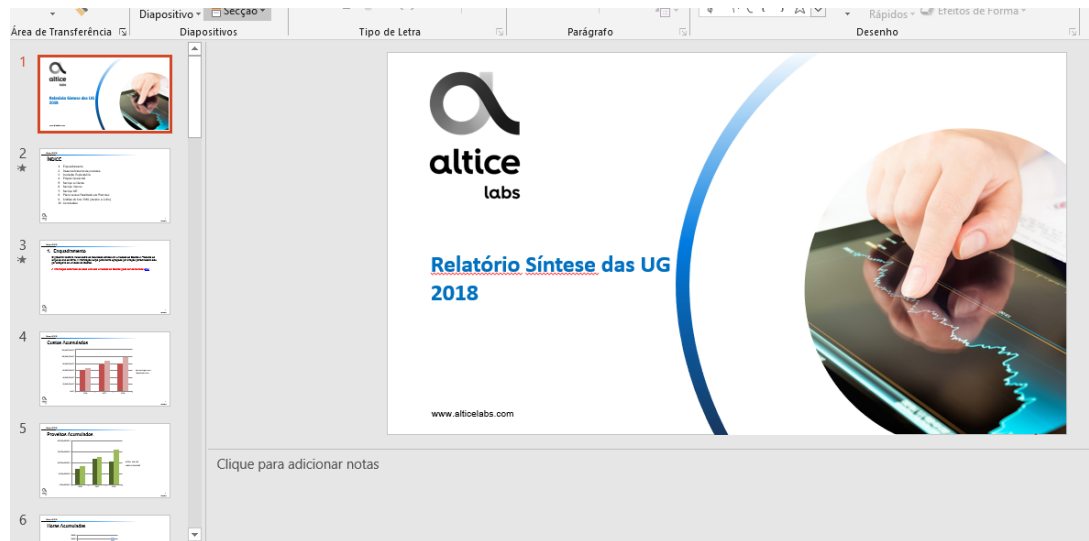
Categoria	Accounting Amount	Baseline Amount	GPS05
Desenvolvimento de Produtos	2245	2736	-491
Inovação Exploratória	534	416	118
Projeto Comercial	2419	2033	386
Serviço a Cliente	2066	2913	-847
Serviço Interno	1178	1036	142
Serviço ME	1285	1294	-9

ANEXO 6 – POWER BI: DESVIO DE HORAS ACUMULADAS (GPS05)



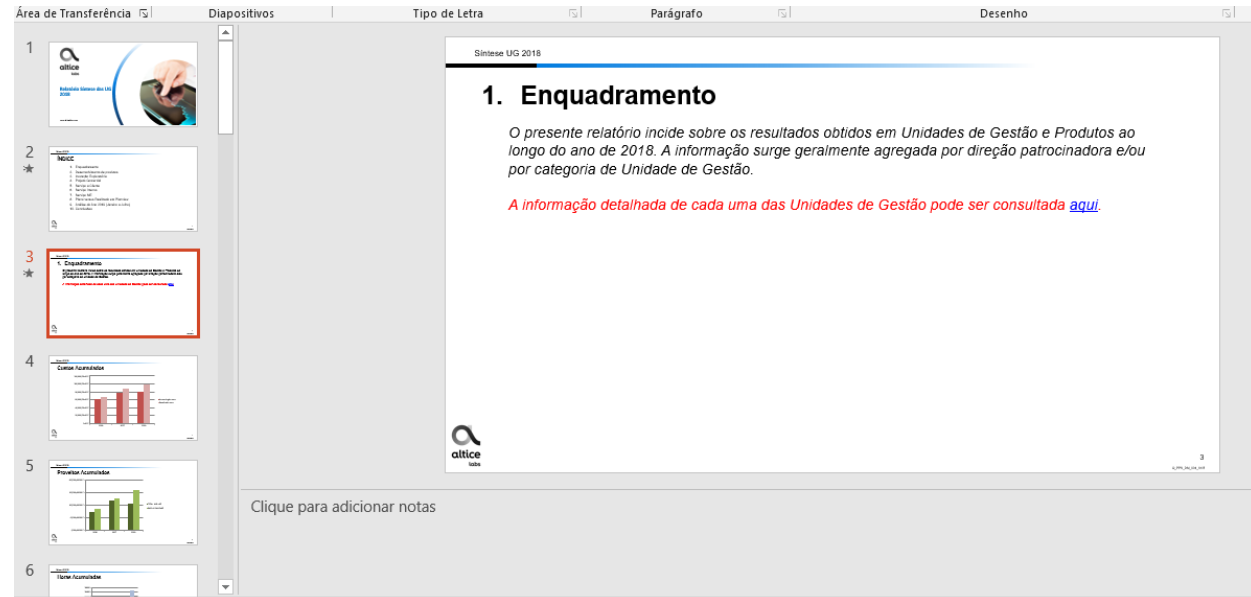
ANEXO 7 – CAPA E ENQUADRAMENTO DO RELATÓRIO SÍNTESE

Área de Transferência | Diapositivo | Diapositivos | Tipo de Letra | Parágrafo | Desenho



The screenshot shows the title slide of a presentation. On the left is a vertical navigation pane with six slide thumbnails. The main area displays the title slide with the altice labs logo, the title 'Relatório Síntese das UG 2018', and a background image of a hand touching a tablet screen. The URL 'www.alticeilabs.com' is at the bottom left. Below the slide area, there is a text box that says 'Clique para adicionar notas'.

Área de Transferência | Diapositivos | Tipo de Letra | Parágrafo | Desenho



The screenshot shows the second slide of the presentation, titled '1. Enquadramento'. The slide content includes the following text:

1. Enquadramento

O presente relatório incide sobre os resultados obtidos em Unidades de Gestão e Produtos ao longo do ano de 2018. A informação surge geralmente agregada por direção patrocinadora e/ou por categoria de Unidade de Gestão.

A informação detalhada de cada uma das Unidades de Gestão pode ser consultada [aqui](#).

The slide also features the altice labs logo in the bottom left corner and the page number '3' in the bottom right corner. Below the slide area, there is a text box that says 'Clique para adicionar notas'.

