

Proposta de melhoria no processo de atendimento ao cliente em uma empresa de telefonia

Marcone Freitas dos Reis
marconefreis11@gmail.com
UNESA

Leandro Muniz da Fonseca
leandromuniz@live.com
UNESA

Roberta da Costa Machado
robertamachado.mec@gmail.com
UNESA

Daniela Sayão Vieira
daniela.vieira@estacio.br
UNESA

Resumo: Ao passar dos anos, o setor de telecomunicações se tornou cada vez mais forte e essencial para a população brasileira. Neste sentido, o trabalho trata da importância e melhoria da qualidade no atendimento ao cliente nas prestadoras de serviços e produtos de telecomunicações, tem por objetivo uma melhor gestão da qualidade e processos de atendimento ao cliente, usando a ferramenta ferramentas da qualidade e realizando propostas de melhorias com elaboração de um plano de ação para implementar ações obter resultados na redução da quantidade de reclamações dos clientes junto a ANATEL. A empresa que controla seus processos voltado para a qualidade acaba agregando valor para seus clientes, garantindo a diminuição de retrabalho, falhas e um processo mais fluído que acaba satisfazendo a expectativa do cliente e dos próprios colaboradores, gerando um clima organizacional sempre propício as melhorias.

Palavras Chave: Processo - Atendimento - Cliente - Telecomunicações -

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, devido à grande concorrência no ramo de telefonia os clientes estão cada vez mais exigentes, seletivos e com altas expectativas em relação ao atendimento e resolução imediata de seus problemas. Hoje, os consumidores destes serviços têm ainda mais acesso a informações e com isso acabam adquirindo maior conhecimento sobre seus direitos. Também estão amparados pela agência reguladora, ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), que opera auxiliando e facilitando a intermediação entre as partes, cobrando respostas em prazos determinados e buscando melhorias nos serviços e atendimento prestados.

Hoje a principal característica do mercado que diferencia uma empresa da outra e que faz o cliente decidir por este ou por aquele cliente são os serviços. Em vista disso tem consciência que a qualidade do atendimento ao cliente é primordial para o desenvolvimento de uma empresa de telefonia, pois é pelo nível de satisfação que as organizações acabam valorizando sua imagem, atraindo e principalmente fidelizando cliente. Evitando, desta forma, que ele opte pela concorrência.

Apesar de todo investimento na busca de um atendimento de qualidade ainda há muitas falhas que causam desconforto e insatisfação do cliente, com isso a maioria das empresas de TELECOM ainda buscam melhorias a serem realizadas para que o processo de atendimento seja o mais satisfatório possível, pois é um processo recorrente, onde sempre terá pontos a serem melhorados. Com isso as empresas embarcam cada vez mais em análises e estudos nos principais pontos que o cliente se sente mais insatisfeito, tanto na forma como é realizado o atendimento, quanto em como os operadores estão integrados nos processos e procedimentos, criando regras e metas para que o resultado seja eficaz. Por isso é necessário ter a visão de como a qualidade no atendimento ao cliente de telefonia é importante, pois é um mercado muito competitivo onde qualquer deslize pode fazer com que o cliente migre facilmente para concorrente.

Para propor melhorias é necessário entender o que são processos e qual sua importância. Segundo Davenport (1994, p. 6): “Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado (...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.” As empresas visam criar uma cadeia de processos em que precisam estar bem ordenados e definidos para que as áreas dentro de grandes empresas estejam integradas, para que haja um padrão na forma como são orquestrados pois isso reflete diretamente na qualidade do serviço ou produto prestado. E para gerir todos esses processos necessários para uma grande companhia vem a gestão de processos, focada em mapear todos os processos existente, analisando e verificando os gaps em busca de melhoria com a visão voltada totalmente para o cliente.

É nesse sentido que as empresas de telefonia têm como objetivo fazer com o cliente sempre esteja satisfeito, suprimindo suas expectativas e para isso devem sempre estar atentas há como isso pode e deve ser feito, pois segundo Kotler e Keller (2003): “A concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos (...). Para vencer no mercado de hoje, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o consumidor melhor do que os concorrentes”.

Portanto, este estudo tem o objetivo propor a melhoria de processo no atendimento visando a qualidade, obtendo o sucesso e lucratividade da organização considerando a importância da satisfação do cliente para que a companhia se mantenha ativa no atual mercado competitivo, se adequando as frequentes mudanças, tendo em vista que a busca na

excelência da qualidade do atendimento é um dos principais diferenciais já que o mal atendimento é um dos principais motivos que as empresas perdem os clientes.

2. METODOLOGIA

O estudo é baseado em pesquisas exploratórias que consiste em proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2008). O tipo de pesquisa é um estudo de caso, tendo em vista que “um estudo de caso é uma observação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O universo da pesquisa é a qualidade de atendimento de uma empresa de Telecomunicações baseando-se na premissa de quais são as maiores insatisfações do cliente ao realizar reclamações e solicitações que não são atendidas corretamente e os principais motivos que os levam a acionar a agência reguladora.

No presente estudo tem-se como amostragem os funcionários diretamente ligados ao atendimento e os clientes assistidos. Desta forma será possível obter conclusões sobre o estudo aplicado, sabendo que quanto maior for a amostra, mais assertivo ele será. Este estudo foi desenvolvido através da coleta de dados de uma pesquisa bibliográfica com informações baseadas em livros, teses, artigos e pesquisa documental com base nos registros e documentação da empresa, com o acompanhamento da rotina de trabalho, analisando em profundidade os processos e relações entre empresa e clientes, a fim de levantar informações necessárias para abordagem do tema, responder possíveis questionamentos e entender o processo como um todo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL

A telefonia móvel no Brasil iniciou em 1990 com capacidade para 10 mil terminais por meio de 30 estações, o Sistema Móvel Celular (SMC) através da Telerj (Telecomunicações do Rio de Janeiro) deu partida na cidade do Rio de Janeiro, sendo um marco para telefonia nacional naquele ano (ASSIS, 2018).

Hoje o celular é um dos principais instrumentos de comunicação utilizados em todo país. De imaginar que na história recente existiu um tempo que não havia dispositivo móvel que permitisse a comunicabilidade sem limite de espaço, distância ou tempo, então tínhamos que utilizar de meio demorados, como carta, telegrama e outros (DUTRA, 2016).

Segundo Assis (2018), a transformação da comunicação se deve ao fato da evolução rápida e contínua da tecnologia da telefonia móvel. Hoje a internet e a tecnologia móvel são a base principal para revolução tecnológica do século XXI. No passado a comunicação por um telefone celular era restrita devido as baixas tecnologias, além disso era um custo muito alto ter um celular e por isso poucas pessoas tinham acesso. Hoje em dia, os celulares têm atributos iguais a um computador o que elevam a experiência do usuário, para além da comunicação por voz.

Com essas evoluções tecnológicas perceptíveis para o consumidor, ele vem sendo bem mais exigente na procura de serviço e produto prestado pelas atuais operadoras no Brasil, são elas segundo Teleco (2021) a Vivo, Claro, TIM, Oi, ALGAR, Sercomtel e MVNO's. A disputa entre as principais se tornou mais acirrada devido ao aumento de ofertas e serviços atrelados a menores preços para atrair o maior número consumidores. (XAVIER et al., 2006). Hoje as pessoas dependem da telefonia móvel para praticamente tudo no seu dia a dia, com

isso na Figura 1 a seguir, pode ser observado a quantidade de acessos ativos em cada estado do país.

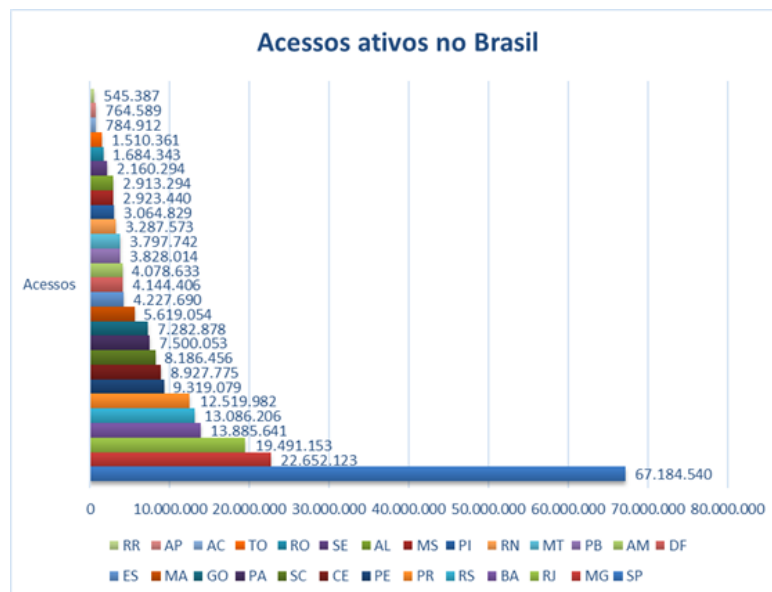


Figura 1: Acessos ativos por estados do Brasil
Fonte: ANATEL (2021)

De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em uma projeção realizada de forma online a população brasileira está torno de 212,9 milhões de habitantes, e segundo os dados da ANATEL (2021), há 235,4 milhões de acessos ativos no Brasil, logo podemos observar que em algumas localidades há mais de um celular ativo por habitante. Na Tabela 1 a seguir, apresenta os dados de celulares ativos por operadora no Brasil.

Tabela 1: Quantidade de clientes por operadora

	Operadora	Controlador	Cellulares (Milhares)
1ª	Vivo	Telefônica	78.532
2ª	Claro*	América Móvil	63.139
3ª	TIM	Telecom Italia	51.433
4ª	Oi	-	36.651
5ª	ALGAR	Algar	2.628
6ª	Sercomtel	Fundo Bordeaux (Nelson Tanure)	50
7ª	MVNO's	Datora, Safra, Surf, America Net e outras	1.635

Fonte: Teleco (2021)

As operadoras podem mensurar sua fatia de participação no mercado e analisar os dados de como está a competição atual através de indicadores que são disponibilizados pelas próprias organizações. A Figura 2 a seguir, apresenta os dados da última comparação feita entre as principais operadoras realizada em janeiro de 2021, elas juntas somam 98,41% do mercado atual de telefonia móvel.

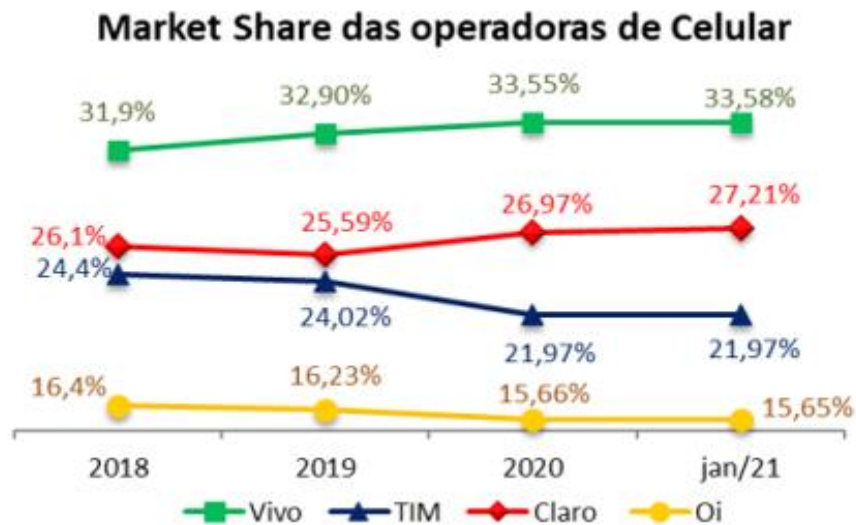


Figura 2: Market share das operadoras de celular no Brasil
Fonte: Teleco (2021)

De acordo com a Figura 2, a operadora Vivo é líder com uma diferença considerável da segunda colocada, Claro, que a 3 anos disputava acirradamente a vice-liderança com a TIM que vem sofrendo uma queda no mercado, enquanto a Oi permanece como a quarta operadora com uma porcentagem bem menor em relação as outras três.

A necessidade de entrega de valor ao cliente, é necessário que as organizações estejam atentas a todas a mudanças tecnológicas para que se mantenha na competição do mercado e para isso é necessário a aplicação de ferramentas administrativas que permitam criar e implantar novas estratégias acarretando num relacionamento positivo e de fidelidade com o cliente, gerando lucro para a empresa (ASSIS, 2018).

Os principais serviços prestados pelas operadoras hoje envolvem ofertas que englobam todas as funcionalidades essenciais para o consumidor, como uso da internet para navegação em redes sociais, ligações e SMS ilimitados. Sendo assim, notamos uma similaridade no que é ofertado pelas empresas, então é necessário buscar outras alternativas e ferramentas para que o consumidor se sinta atraído por sua oferta ao invés da concorrência.

3.2. QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

O termo qualidade é conhecido pela maioria das pessoas, pois se trata de uma palavra usada por todo mundo em diversos campos e depende da interpretação de cada um. No entanto vários autores procuram definir este conceito de uma forma simples que seja acolhido e usado pelas organizações. Para Paladini (2019) são importantes que sejam considerados dois aspectos importantes na conceituação técnica de qualidade, onde a primeira questão se refere a não contrariedade do que já é conhecido em relação a qualquer definição e proposta para qualidade e, a segunda é que como é um termo em estudo que faz parte do cotidiano das pessoas, é impreciso identificar e delimitar o significado de qualidade.

Partindo deste princípio para justificar que há um conhecimento intuitivo do que é qualidade dentro das empresas leigas nesse assunto. Segundo Martinelli (2009) a competitividade está presente em todos os tipos de organizações e é uma necessidade compreender a importância da qualidade, tendo em vista como um grande trunfo de qualquer empresa para elevar seu padrão perante o mercado. A reputação de uma organização é construída com base em alguns fatores, tais como: qualidade, confiabilidade, entrega e preço, dentre os quais a qualidade é o aspecto estrategicamente mais relevante.

Para Fernandes (2016) o atendimento envolve toda a cadeia do processo de atendimento. É um processo que compreende o: desenvolvimento do produto, a produção, venda, entrega, o atendimento ao telefone, a colocação ou montagem, manutenção do produto e atendimento via SAC (serviço de atendimento ao consumidor). Atender o cliente bem é garantia de lucratividade, n/ovos clientes, garantia de confiabilidade, competitividade, eficiência e profissionalismo, todos esses aspectos criam a ideia de respeito ao consumidor, permite que o consumidor se sinta especial e valorizado.

Com as disputas pela preferência de um cliente cada vez mais difíceis, um grande diferencial para as organizações tem sido a qualidade no atendimento, elevando a empresa ao sucesso. A busca pela excelência no atendimento agora é uma das principais armas para quem quer oferecer seus produtos e serviços em um mercado que a competitividade está cada vez mais acirrada. O principal objetivo do atendente é representar a organização junto aos clientes, auxiliando o cliente no que ele precisa, com informações, esclarecimento de dúvidas e solução de problemas, para que gere bons resultados no quesito de satisfação do cliente. (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

As empresas vêm enfrentando uma grande concorrência e para a obtenção e retenção de clientes, e para conseguir bons resultados perante as rivais precisam realizar um melhor trabalho de atendimento tendo em vista a necessidade dos clientes em busca da sua satisfação. (KOTLER; KELLER, 2019).

Para Fernandes (2016), você pode ter ótimos produtos, preços e um bom marketing para atingir o público, porém o atendimento é o teste final, pois com um atendimento ruim as organizações correm o risco de perder negócios ou até mesmo sair do mercado.

É bom compreender que qualidade no atendimento não é apenas o tratamento ou cortesias oferecidas, é algo muito maior, significa fazer com que seus produtos e serviços superem a expectativa do consumidor. O cliente tendo um atendimento de qualidade vai sempre procurar os serviços da empresa e fazer a divulgação para amigos e familiares, aumentando o número de clientes, em contrapartida a má qualidade pode resultar no contrário disto. O mal atendimento ao público é um dos principais motivos pelo qual as empresas perdem cliente. O atendimento de qualidade exige cada vez mais investimentos das empresas no desenvolvimento dos seus recursos humanos, porque para buscar uma excelência nesse quesito é preciso ter pessoas competentes e organizadas que estão dispostas a representar o nome da empresa e encantar o cliente, pois eles querem ser bem tratados desde a telefonista até o cargo de maior nível da empresa (BENTES, 2012).

A satisfação pode ser considerada uma avaliação que o cliente desenvolve com um produto ou serviço, se ele atende suas expectativas e necessidades. É um contentamento, um sentimento de felicidade. Clientes satisfeitos tendem a se sentirem especiais e valorizados. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER 2014).

A satisfação do cliente não está limitada apenas ao ato de vender, o processo inclui o antes, durante e depois da venda para que seja possível garantir que suas expectativas serão atendidas. O cliente precisa ter segurança de que após a compra o produto adquirido irá atender plenamente suas necessidades e caso seja necessário ele terá a garantia necessária e assistência técnica adequada. (CHIAVENATO, 2010)

A qualidade do serviço implica diretamente na satisfação que o seu consumidor final terá, porém não possuem o mesmo sentido, apenas pontos em comum como mostra a Figura 3 a seguir.

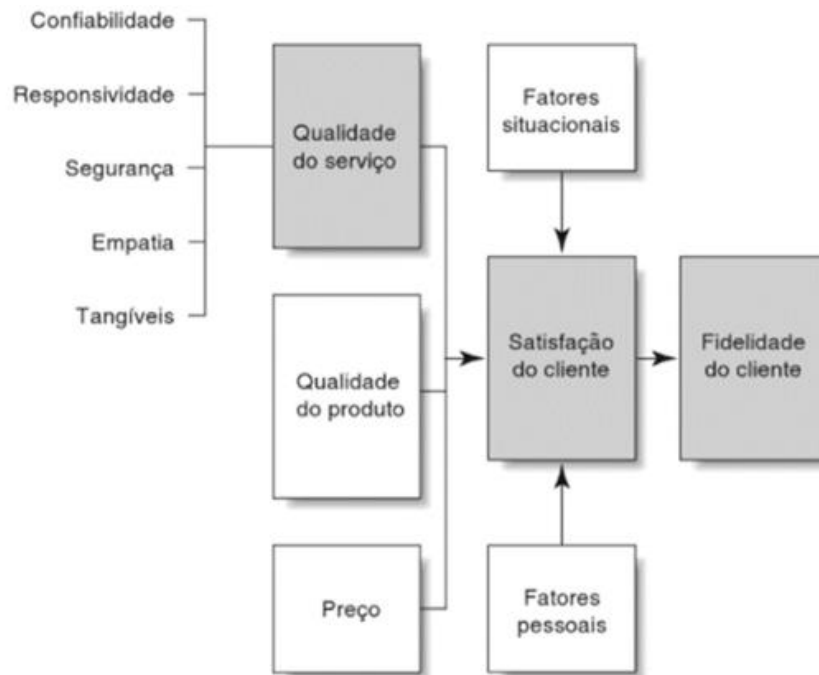


Figura 2: A satisfação e as percepções do cliente sobre a qualidade do serviço
Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014)

A satisfação do cliente pode ser considerado um conceito mais amplo, além da qualidade do serviço e do produto inclui outras percepções. Enquanto a qualidade está ligada especificamente as dimensões do serviço. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER 2014).

O nível de satisfação permite que a organização saiba seus pontos fracos e fortes e possibilita a melhoria da sua imagem perante os clientes já existentes e os futuros. (KOTLER e KELLER, 2019).

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2019) quanto maior o nível de satisfação do cliente maior tende a ser o nível de fidelidade e lealdade. Clientes satisfeitos divulgam esse sentimento de contentamento as pessoas de seu convívio, o que pode fazer com que novos clientes sejam captados devido a imagem positiva que é criada.

3.3. PROCESSO

No meio organizacional a conceituação de processos é fundamental para definir gerenciamento de processos. “O Gerenciamento de Processos de Negócio é uma abordagem que possibilita identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização” (ABPMP, 2013).

Britto (2012) afirma que o Gerenciamento de Processos de Negócio é a mudança cultural necessário de toda organização, sendo para fins lucrativos ou não, pública ou privada, que reconhece que seus processos são essenciais para um bom planejamento e que isso acaba resultando em melhores e desejados resultados.

Davenport (1994) aborda em reengenharia de processos que enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente uma visão fracionada e isolado das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo é uma visão ampla da forma como a organização produz valor.

Por sua vez, Gonçalves (2000) mostra que o processo envolve pessoas, procedimentos, tecnologias, transformações e feedback. A própria informação pode ser entrada, meio de transformação ou saída. Para ele há três tipos de processos:

- De negócio, que caracterizam atuação da empresa resultando no produto ou serviço;
- Organizacionais, os quais viabilizam o funcionamento dos diversos subsistemas da organização, dando suporte aos processos de negócio;
- Gerenciais, que focalizam nas relações dos gerentes, além de incluir as ações de medição e ajuste de desempenho da organização.

Processos são uma estruturação, coordenação e disposição lógico e temporal de ações e recursos que tem por objetivo conceber produtos e serviços para clientes de uma empresa. Esses podem estar associados a qualquer operação, finalística ou de apoio, possuindo um responsável pelo desempenho global e outros pontos direcionados a execução de suas partes constituintes. O decorrer e desenvolvimento dos fluxos de objetos cabem aos processos, enquanto às funções ou unidades cabe a concentração de conhecimentos por semelhança dentro das organizações (PAIM, 2002).

4. ESTUDO DE CASO

4.1. GESTÃO DAS RECLAMAÇÕES

O setor de Telecomunicações é um setor que historicamente recebe um número muito grande de reclamações. Segundo o Sindec (Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor) o ranking com os assuntos mais reclamados são liderados pelos serviços de telefonia fixa que somam 9,90% da porcentagem total. Somando esse dado com os outros serviços prestados pelas operadoras de telefonia temos um número total de 18,01% do montante de reclamações. O site também aponta que das empresas que mais receberam reclamações, as quatro primeiras posições são ocupadas por empresas de Telecomunicações. São elas, respectivamente, Oi, Vivo, Claro e TIM.

A Tabela 2 a seguir, apresenta a quantidade de reclamações que a empresa em estudo recebeu na ANATEL ao longo dos últimos seis anos.

Tabela 2: Reclamações por ano

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
501.579	600.819	606.003	645.021	663.043	553.358	76.916

Fonte: ANATEL (2021)

Pode ser observado que a operadora teve uma queda considerável no número de reclamações, porém ainda detém um número elevado de ocorrências. O fato de estar entre as três empresas com mais reclamações pode prejudicar a imagem perante os outros consumidores.

Uma grande porcentagem destas solicitações poderia ter sido evitada caso o primeiro contato entre cliente e empresa tivesse sido prestado com qualidade. O não funcionamento do serviço/produto, uma cobrança maior do que o contratado ou uma solicitação não resolvida por si só geram desconforto e estressam o consumidor. O fato de tentar entrar em contato, esperar por longos minutos para conseguir um atendimento humanizado e no fim ser tratado com indiferença ou perceber que o atendente não tem conhecimento de causa para solucionar

seu problema, aumentam ainda mais essa insatisfação. Neste momento os consumidores se sentem amparados pela agência regulamentadora que exige resposta com prazos pré-determinados.

4.2. RECLAMAÇÕES ANATEL

As reclamações efetuadas pelos clientes na ANATEL viraram um parâmetro essencial para a gestão da qualidade no atendimento que está sendo prestado na empresa escolhida para estudo de caso.

As reclamações que são realizadas através dos canais de atendimento da ANATEL são encaminhadas às respectivas operadoras, e então o órgão inicia a fiscalização dessas reclamações, estipulando prazo às operadoras e assim gerando dados e criando um cálculo para medir o Índice de Desempenho no Atendimento que consideram alguns fatores, como:

- A quantidade de reclamações em relação a quantidade de clientes;
- A quantidade de reclamações respondidas dentro do prazo de 5 dias;
- A quantidade de reclamações que reincidem pelos consumidores, após terem sido dadas como resolvidas;
- A quantidade de reclamações nos últimos três meses que foram respondidas.

Na empresa em estudo, há um Back Office onde são tratadas essas reclamações em ANATEL no prazo estipulado pela agência, que são de 5 dias úteis, e conciliado a isso há a área de Ouvidoria que fica responsável por gerir as demandas dos Órgãos de Defesa do Consumidor, e que inclui ANATEL, e que consiste em analisar e subdividir as reclamações em Elo, que seria a diretoria responsável, e Motivo da reclamação, que seria direcionado a uma área de determinada diretoria.

Após toda análise realizada, a equipe de Ouvidoria encaminha os dados diariamente para todas as áreas da empresa com as informações e quantidade de reclamações para cada setor, que por fim traçam suas estratégias para evitar que os problemas venham a se repetir.

4.3. PROBLEMAS MAIS RECLAMADOS

Para que seja possível corrigir falhas, elevar a qualidade no atendimento e o nível de satisfação é necessário que primeiro identifique as principais falhas na prestação dos serviços.

Na Figura 3 a seguir, são apresentados os problemas mais reclamados no setor de telefone fixo.



Figura 3: Problemas mais reclamados – Telefone Fixo
Fonte: Autores (2021)

Na Figura 4 a seguir, são apresentados os problemas mais reclamados no setor de telefone móvel.



Figura 4: Problemas mais reclamados – Telefone Móvel
Fonte: Autores (2021)

Pode ser observado nos gráficos apresentados que a origem do maior número de reclamações é oriunda de cobranças indevidas. Já em relação ao atendimento telefônico e a capacidade de resolver um problema, estes são os maiores problemas que causam uma percepção de má qualidade no geral.

4.4. PROCESSO DE ATENDIMENTO

A descrição de um mapeamento de processos e sua importância, para melhor entendimento é necessário para realizar análise de como os fluxos de trabalho acontecem. É necessário que conheçamos a estrutura adotada pela empresa, permitindo que saibamos com clareza quais são as suas entradas (*inputs*), suas saídas (*outputs*) e seu processamento, fase em que é empregado o conhecimento técnico e gerado valor ao produto.

A seguir serão detalhados os processos de atendimento ao cliente que a organização estudada presta ao seu público, a fim de conseguirmos detalhar os procedimentos e propor as melhorias necessárias.

Processo de atendimento ao cliente via telefone (Central de relacionamento): quando o cliente precisa tirar uma dúvida, resolver uma pendência, abrir uma reclamação tem a possibilidade de entrar em contato com a operadora por uma central telefônica. Primeiro ele se identifica e passa por um atendimento eletrônico onde serão dadas algumas opções para resolução de seu problema, como, por exemplo: segunda via de fatura, bloqueio e desbloqueio de linha, contestação de valores e algumas outras opções. Caso este atendimento não seja suficiente ele tem a opção de falar com um atendente, que poderá lhe auxiliar com outras questões. Dependendo do tipo de pendência pode ser resolvida no momento da ligação, caso haja necessidade o atendente precisará abrir um protocolo interno para que seja encaminhado para a área responsável a solicitação do cliente e um prazo médio é passado neste momento para o retorno do protocolo aberto.

A insatisfação do cliente, por muitas vezes, já começa por esse processo inicial, onde são feitos vários caminhos até o cliente conseguir finalmente chegar ao ponto em que pode vir a resolver seu problema.

Foi utilizado o software BizAgi Modeler para criar a modelagem do processo inicial descrito acima para uma melhor visualização de como ocorre o processo de entrada do cliente até o momento em que possivelmente o problema dele é resolvido. Na Figura 5 a seguir, é apresentado a modelagem do processo de atendimento.

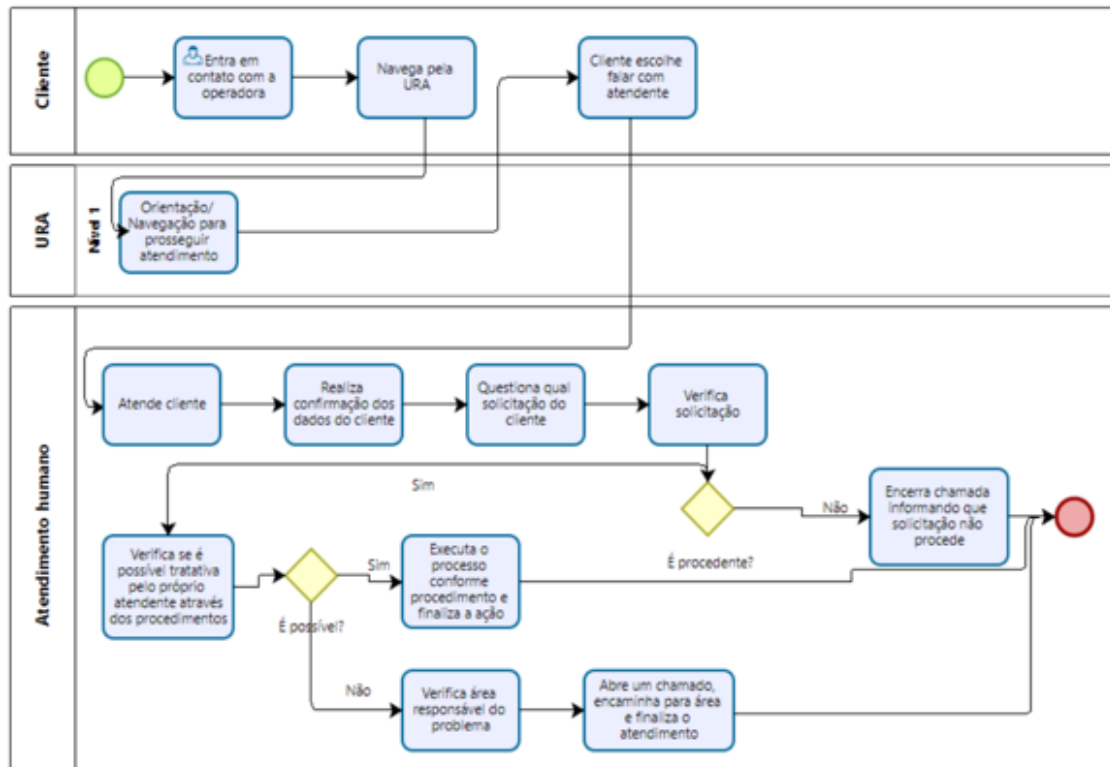


Figura 5: Processo de atendimento atual da empresa
Fonte: Autores (2021)

Tendo em vista como funciona esse processo podemos identificar alguns pontos iniciais que podem ser melhorados, o primeiro deles é o investimento na melhoria de software eletrônico para que o pré-atendimento seja tão eficaz ao ponto de diminuir a espera do cliente ao ser atendido por um colaborador ou até mesmo que seu problema possa ser resolvido ali, pois atualmente o tempo de espera tem sido crucial para obter um alto índice de satisfação do cliente.

4.5. PROPOSTAS DE MELHORIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Hoje em dia as empresas para se manter à frente do mercado precisam se reinventar nas formas que produzem, vendem e mantem suas atividades de forma que o cliente enxergue que está sendo valorizado através de tal serviço ou produto, mas além disso é essencial que as empresas sempre busquem alternativas que também reduzam seus custos, eliminem desperdícios refletindo num índice alto de qualidade naquilo que se propõe a oferecer no mercado.

Desta forma escolhe-se alguns pontos onde podem ser aplicadas melhorias para que isso seja perceptível ao cliente, ao ponto dele se sentir seguro com as ações a serem tomadas no momento do atendimento tendo a certeza de que seu problema será resolvido neste contato direto com a empresa e não precise chegar ao ponto de ir reclamar na ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações).

Devido ao alto volume de reclamações dessa determinada empresa, a colocando entre as primeiras com mais reclamações na ANATEL nos motivamos a realizar esse estudo, aplicando algumas ferramentas da qualidade, como a etapa de planejamento do ciclo PDCA para auxiliar na gestão de elaboração de um plano de ação de combate as causas-raízes que motivam essas reclamações levando em conta como funciona o processo como um todo, a identificação das falhas pelo atendimento e as principais reclamações que levam o cliente a ir à ANATEL.

4.5.1. TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Um dos principais pontos de insatisfação do cliente é a forma como ele é tratado pelo atendente e como seu problema é cuidado pelo mesmo, mostrar interesse pelo problema do cliente e tratá-lo como parceiro faz garantir com que ele gere confiança sobre a empresa e em conjunto a isso tem o fator de motivação dos colaboradores, pois o reconhecimento do trabalho dos funcionários pela empresa faz com que eles se engajem e se dediquem como se fossem donos daquele negócio, visto que não basta a empresa buscar várias melhorias se os profissionais que estão nela não estão comprometidos com aquilo.

Uma das principais falhas visualizadas durante o processo de atendimento é justamente o atendente não seguir o procedimento correto pela falta de interesse ou a falta de um treinamento mais robusto e eficaz.

O treinamento para os colaboradores é uma ferramenta muito eficaz que além de capacitar e desenvolver os colaboradores, agrega valor a empresa e conseqüentemente aos clientes e a garantia de um processo mais padronizado, que resulta na redução de vários aspectos, como o tempo de atendimento, o retrabalho.

A capacitação dos profissionais da área de telemarketing é um ponto estratégico de uma organização, porque são eles que atuam diretamente e interagem com os clientes, ocasionando maior produtividade e conseqüentemente reflete na satisfação do cliente ao final do processo.

4.5.2. REMUNERAÇÃO DOS COLABORADORES

É preciso também reconhecer que o colaborador só se sentirá engajado e comprometido com os objetivos da organização se o trabalho dele for reconhecido de alguma forma, um funcionário motivado demonstra uma alta disposição para realizar qualquer atividade e produz mais do que outro insatisfeito.

As organizações precisam oferecer boas condições e suprir as necessidades dos colaboradores. É essencial que o profissional seja recompensado adequadamente pelo seu trabalho, pois isso é um fator decisivo para seu desempenho, além disso o reconhecimento profissional é um dos principais pontos que os fazem realizar suas funções com mais excelência. O funcionário que não é reconhecido pela sua empresa, trabalha sem ânimo e acaba refletindo no interesse pelo problema do cliente, ou seja, elogiar e reconhecer o desempenho dos colaboradores são formas de deixá-los satisfeitos desenvolvendo um bom trabalho e conseqüentemente um alto índice de qualidade no atendimento.

4.5.3. IMPLEMENTAÇÃO DAS MELHORIAS

Após realizar análise do processo e levantamento dos problemas, foi elaborado um plano de ação para implementação das propostas de melhorias com o objetivo de propor melhorias para redução do número de protocolos abertos, melhoria da qualidade do atendimento e satisfação dos clientes.

Na Tabela 3 a seguir, é apresentado o plano de ação para implementação das melhorias no processo de atendimento.

Tabela 3: Plano de ação

O que?	Por quê?	Quando?	Quem?	Onde?	Como?	Quanto?
Realizar treinamentos iniciais	Para padronizar o processo de atendimento e garantir que os atendentes estarão prontos para tirar as dúvidas e tomar as atitudes corretas	Na contratação	Atendente de operação	Sala de treinamento	Funcionário experiente do setor irá apresentar ao novo colaborador as atividades que serão desenvolvidas por ele no período de 15 dias	A definir
Realizar treinamentos periódicos	Para padronizar o processo de atendimento e garantir que os atendentes estarão prontos para tirar as dúvidas e tomar as atitudes corretas	A partir de Julho/21 A cada 3 meses	Supervisor de operação	Sala de treinamento	Ministrando aulas de uma hora de duração em um dia da semana	A definir
Cancelar ou ajustar cobranças indevidas	Para que o cliente não precise reclamar em agência e órgãos reguladores ou sites externalizando o problema	Quando constatado no setor responsável que a cobrança é indevida - Dar prazo de 10 dias para tratamento do protocolo durante o atendimento	Gerente de operação	Call center	Depois de o atendente ter enviado a solicitação do cliente para o setor responsável pela análise da cobrança, caso seja improcedente cancelar ou ajustar os valores imediatamente e dar retorno ao consumidor	A definir
Verificar procedência de contratação de serviços	Para que os clientes não sejam cobrados por serviços, pacotes não contratados	Quando constatado que a contratação do serviço não partiu do cliente - Dar prazo de 10 dias para tratamento do protocolo durante o	Gerente de operação	Call center	Depois de ser constatado no setor responsável que a contratação não foi solicitada, cancelar cobrança e retornar ao cliente	A definir
Promover o desligamento do funcionário	A fim de que o não prosseguimento do processo determinado pela empresa seja sempre evitado	O atendente não agir de conformidade com o que é orientado pelo seu superior e fugir dos processos estabelecidos	RH	Call center	Mesmo depois dos treinamentos for constatado que o atendente conduz as ligações de maneira incorreta e foge dos procedimentos, encaminhá-lo para o RH para que seja desligado	A definir

Fonte: Autores (2021)

Como pode ser observado, as causas-raiz dos motivos de reclamação estão diretamente ligadas a falha humana durante o atendimento, levando dois fatores principais tendo o conhecimento de como de toda confecção dos processos e procedimentos, são eles: falta de conhecimento e a indisciplina.

O primeiro fator é que o atendente não possui o conhecimento necessário acerca dos processos que englobam a área, de como agir no atendimento, como seguir corretamente o plano de atendimento que contém os procedimentos e roteiros. Por isso foi sugerido que sejam realizados os treinamentos iniciais e também os treinamentos periódicos para ter a garantia do conhecimento de forma atualizada para execução de um melhor atendimento.

Para os treinamentos iniciais será feito um programa com os procedimentos e atividades que serão executadas pelos novos colaboradores durante 15 dias de treinamento e após isso uma avaliação por meio de prova sobre os processos ensinados. Para os treinamentos periódicos que serão aplicados por um superior, deverão participar aqueles que apresentarem as falhas citadas nas principais causas descritas na análise do processo, que são realizados por uma monitoria que verificará a avaliação desses atendentes, colendo as informações do colaborador e erro cometido, passando para a coordenação da área, que deverá notificá-lo e por fim realizar avaliações sobre o procedimento que foi passado. Uma

vez que o atendente seja notificado por mais de 3 vezes após a passagem pelo treinamento periódico deverá ser providenciado o desligamento do funcionário, pois será constatado que o colaborador está agindo de má fé.

No caso de cancelar ou ajustar cobranças indevidas e verificação da procedência de produtos e serviços, buscando resolver o problema internamente antes que o cliente externalize a reclamação, necessário o atendente abrir um chamado para área de especializada sobre esses casos para que em uma análise mais robusta seja verificado a veracidade da reclamação, informando para o cliente que o prazo de resolução será em até 10 dias, após constatação da improcedência da cobrança ou contratação de serviços e produtos, realizar cancelamento ou ajuste e finalizar o protocolo retornar ao cliente com as informações necessárias e verdadeiras do processo executado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente torna-se essencial à padronização na excelência da qualidade no atendimento ao público, pois é um dos momentos mais cruciais para conseguir atender e superar as expectativas dos clientes, o nível de atendimento prestado ao consumidor é bastante avaliado para a contratação ou continuidade do cliente naquele serviço ou produto, por isso tomamos a qualidade como fator principal desse estudo.

Tratando-se de prestação de serviço, onde há um desafio maior em relação a qualidade devido as características diversas sobre o tema e sobre estar sempre atualizado com o que o cliente espera e quer, para manter a competitividade no mercado sabendo conciliar à atratividade financeira para gerar lucros a empresa.

Com isso, é necessário analisar o processo como um todo para descobrir as falhas e tentar saná-las, pois as organizações voltadas para prestação de serviços devem ter seus processos controlados, mesmo que não sejam visíveis.

O volume de reclamações em ANATEL foi usado como indicador de qualidade, pois é uma questão muito importante no âmbito telecomunicações, pois a agência oferece um canal de atendimento ao cliente e acompanha a eficiência dessas reclamações.

O objetivo deste estudo foi alcançado. Foram identificadas as falhas que acarretam a insatisfação dos clientes, que por fim, acabam reclamando na ANATEL, tendo como foco principal a falha por erro humano e foi elaborado um plano de ação voltado para correção e eliminação dos gaps encontrados nos processos de atendimento.

6. REFERÊNCIAS

ABPMP. Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento. 3a ed. Brasil: ABPMP, 2013.

ANATEL. Legislação. Disponível em: <<https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/>>. Acesso: 30/03/2021. 2021

ASSIS, Hilda A. G. Atendimento como diferencial no setor da telefonia móvel. Graduação. Administração, 2018.

BENTES, Otavio. Atendimento ao cliente. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2012.

BRITTO, Gart Capote De. BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio. Florianópolis: Bookess, 2012.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, A. S. C.; SANTANA L. C.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 155-172.

DAVENPORT, T.H. Reengenharia de Processos: como inovar a empresa através da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DUTRA, Flora. A história do telefone celular como distinção social no Brasil. Da elite empresarial ao consumo da classe popular. Revista Brasileira de História da mídia. Jul. 2016, Vol.05, nº 02, p. 102-116

FERNANDES, Walberto. Excelência no atendimento ao cliente. São Paulo: Clube de autores, 2016.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.1, p.6-19, jan./mar. 2000.

KOTLER, P; KELLER K. L. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2019.

MARTINELLI BARACHO, Fernando. Gestão da Qualidade Total, 2009.

PAIM, R. Engenharia de processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. 2002. Tese (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal do Rio de Janeiro.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

TELECO. Market Share das Operadoras de Celular no Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.teleco.com.br/mshare.asp>. Acesso em: 15 mai. 2021.

XAVIER, Jonas; MUZZI, Marina; CAMARGO, Edilson; CAETANO, Rodrigo; MATOS, Fernando. Estudo da evolução da telefonia móvel no Brasil. Revista Univap. Vol. 13. Nº24.Out 2006.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda, 2014.