



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

VALÉRIA BARBOSA NASCIMENTO

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A REDUÇÃO DE RECLAMAÇÕES
NA ANATEL DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

FORTALEZA

2016

VALÉRIA BARBOSA NASCIMENTO

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A REDUÇÃO DE RECLAMAÇÕES
NA ANATEL DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração. Área de concentração: Qualidade.

Orientadora: Professora Mônica Cavalcanti Sá de Abreu

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N199p Nascimento, Valéria Barbosa.
PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A REDUÇÃO DE RECLAMAÇÕES NA ANATEL DE
UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES / Valéria Barbosa Nascimento. – 2016.
60 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2016.
Orientação: Profa. Dra. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu.

1. Gestão da Qualidade. 2. PDCA. 3. Telecomunicações. I. Título.

CDD 658

VALÉRIA BARBOSA NASCIMENTO

**PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A REDUÇÃO DE RECLAMAÇÕES
NA ANATEL DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração. Área de concentração: Qualidade.

Aprovada em: ___/___/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará

Prof^ª. Msc. Ana Rita Pinheiro de Freitas
Faculdade CDL

Prof^ª. Msc. Rômulo Alves Soares
Universidade Federal do Ceará

RESUMO

As empresas precisam estar em uma constante busca pela melhoria dos seus processos visando à qualidade total para manterem-se competitivas no mercado e garantirem a satisfação e fidelização de seus clientes. O setor de telecomunicações no Brasil, em especial, é alvo de intensa cobrança em se tratando de qualidade, uma vez que a telecomunicação é atividade base de qualquer economia. Consumidores estão cada vez mais dependentes de sistemas de comunicação eficientes e o Estado tem o poder de regulamentar essa esfera. A não aplicação de esforços em busca da melhoria contínua, acarreta sérias penalizações tanto de ordem mercadológica (imagem prejudicada, baixa competitividade, perda de clientes, reclamações etc.) quanto de ordem regulatória (multas, suspensões), esta exercida pela ANATEL. Este estudo aborda o cenário de reclamações na ANATEL de uma empresa de telefonia fixa e pretende-se, por meio da aplicação da etapa de Planejamento do ciclo PDCA e uso de ferramentas administrativas da qualidade, propor um plano de ação voltado à melhoria dos processos para reduzir o número dessas reclamações. Diante dessa proposição, torna-se necessário compreender os fundamentos conceituais que embasam esta pesquisa, tais como a qualidade na prestação de serviços, gestão de processos e ciclo PDCA. Os resultados encontrados, a partir do estudo de caso, demonstram que a empresa apresenta problemas principalmente em seus canais de atendimento ao cliente, tais como funcionários mal capacitados e ferramentas e sistemas falhos. Portanto propõe-se um plano de ação que contribuirá como ferramenta de auxílio à gestão da empresa em estudo.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. PDCA. Telecomunicações.

ABSTRACT

Companies need to be constantly seeking to improve their processes aiming for total quality to remain competitive in the market and to ensure customer satisfaction and loyalty. The telecommunications sector in Brazil, in particular, is subject to intense charges for quality treatment, since telecommunication companies belong to the basis of the economy, consumers are increasingly dependent on efficient communication systems and the State has the power to regulate on this issue. The non-application of efforts in search of continuous improvement, entails serious market penetration (impaired image, low competitiveness, loss of customers, complaints, etc.) as well as regulatory issues, which are conducted by ANATEL. This study addresses the complaints scenario at ANATEL about a fixed-line telephone company and intends, through the application of the planning of the PDCA cycle and the use of quality administrative tools, to propose a plan of action focused on the improvement of processes to reduce the number of complaints. Given this proposition, it becomes necessary that the conceptual foundations of this research, such as quality in service deliverance, process management and PDCA cycle. Then, the results of the case study are presented. This descriptive research contributes as a tool to help the management of the company under study.

Key-words: Quality Management; PDCA; Telecommunications

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Hierarquia dos processos	18
Figura 2- Ciclo PDCA de controle de processos	21
Figura 3- Ciclo PDCA para o alcance das metas de melhoria.....	22
Figura 4- Regiões de prestação de serviço do STFC.....	26
Figura 5-Fluxo de tratamento de reclamações ANATEL	35
Figura 6- Processo de atendimento do Setor de Retenção Varejo (Visão simplificada).....	40
Figura 7- Diagrama de causa e efeito: Insatisfação do cliente com o atendimento do setor de Retenção	43
Figura 8 - Diagnóstico das falhas primárias - Causa: Cliente discorda de Política Comercial	46
Figura 9- Diagnóstico das falhas primárias - Causa: Atendente faz registro diferente do acordado com o cliente	47
Figura 10 - Diagnóstico das falhas primárias - Causa: Atendente passa informações incorretas/incompletas	48
Figura 11 - Diagnóstico das falhas primárias - Causa: Atendente passa tempo excessivo no mute	49
Figura 12 - Diagnóstico das falhas primárias - Causa: Cliente discorda do processo de atendimento	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Motivos de reclamações na ANATEL sobre Telefonia Fixa (2015)	30
Gráfico 2 - Pareto das causas de insatisfação com o atendimento da Retenção.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Etapas da metodologia de resultados esperados.....	19
Quadro 2- Descrição dos motivos de reclamações ANATEL.....	36
Quadro 3 - Estabelecimento das linhas de ação a partir do diagnóstico das causas de reclamação	51
Quadro 4 - Plano de ação.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Motivos de reclamações - Telefonia Fixa	29
Tabela 2- Reclamações com motivo 'cancelamento' (Jan/16 a Ago/16).....	37
Tabela 3- Estratificação de reclamações por setores - Motivo Cancelamento	39
Tabela 4- Folha de verificação: Reclamações motivo cancelamento	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos.....	12
<i>1.1.1 Objetivo geral</i>	<i>12</i>
<i>1.1.2 Objetivos específicos</i>	<i>12</i>
<i>1.1.3 Justificativa da importância do trabalho</i>	<i>13</i>
<i>1.1.4 Escopo</i>	<i>13</i>
<i>1.1.5 Estrutura do trabalho</i>	<i>14</i>
2 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	15
2.1 Definição e características dos serviços	15
2.2 Qualidade em serviços.....	16
2.3 Gestão de processos	18
2.3.1 Etapas do gerenciamento de processos	19
2.3.2 Melhoria contínua de processos: ciclo PDCA	20
2.4 Ferramentas administrativas da qualidade	23
3 O SETOR DE TELEFONIA FIXA NO BRASIL	25
3.1 Breve histórico das telecomunicações no Brasil.....	26
3.2 Regulamentação da ANATEL: aspectos gerais.....	27
3.3 Principais reclamações contra o Serviço de Telefonia Fixa	28
4 METODOLOGIA.....	31
4.1 Tipologia da pesquisa	31
4.2 Coleta e análise de dados.....	32
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
5.1 Estudo de caso	33
5.2 Gestão de reclamações na ANATEL	33
5.3 Aplicação da Metodologia PDCA: Etapa P (Plan).....	37
<i>5.3.1 Fase 1: Identificação do Problema</i>	<i>37</i>

5.3.2 Fase 2: Análise do Fenômeno	38
5.3.3 Fase 3: Análise do processo	45
5.3.4 Fase 4: Plano de ação.....	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

Garantir a qualidade, ou seja, atender aos requisitos dos clientes e de todos os *stakeholders* é imprescindível para manter a competitividade e o *Market share* de qualquer organização, principalmente de empresas de serviços de telecomunicações, em cujo mercado observa-se uma competição cada vez mais acirrada em busca de novos clientes. A qualidade, portanto, deixou de ser um diferencial, passando a ser um pré-requisito.

No Brasil, o segmento de serviços de telecomunicações faturou 203,8 bilhões em 2015, representando 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB) (TELECO, 2016). Segundo dados da ANATEL (Agência Nacional das Telecomunicações, 2016), o mesmo ano encerrou com 257,8 milhões de acessos a terminais móveis (celulares), 43,7 milhões a telefones fixos, 25,5 milhões a banda larga e 19,1 milhões a TV por assinatura. O segmento é formado por muitas empresas, podendo destacar as gigantes Telmex (Claro, Embratel e NET), Oi e Vivo.

Apesar da expressiva expansão do setor nos últimos anos, o nível de satisfação por parte dos consumidores não apresenta bons resultados. O Boletim SINDEC 2015, documento que reúne informações sobre as demandas dos consumidores apresentadas ao PROCON, aponta que a telefonia liderou a lista de reclamações em 2015. Telefonia celular representou 13,4% de todas as reclamações, seguido de telefonia fixa com 9,5%. (SINDEC, 2015).

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003 *apud* PURKOTE; SCHAIDT, 2014), o que causa insatisfação com relação ao produto ou serviço é a falha cometida pela empresa de não ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes. Quando se trata de serviços, o desafio da qualidade é ainda maior. Segundo Kotler (2007), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Assim, enquanto os produtos físicos são fabricados longe da presença do consumidor e podem ser testados e inspecionados antes do uso, serviços são realizados na presença do cliente, ou seja, a probabilidade de haver falhas é naturalmente maior.

Devido à relevância do setor de telecomunicações, e à necessidade de garantir a qualidade na prestação desses serviços, no Brasil, a ANATEL (Agência Nacional das Telecomunicações) é um órgão do governo que atua como regulador das empresas de telecomunicações, estabelecendo, através do Plano de Metas da Qualidade – PGMQ, as metas de qualidade a serem cumpridas pelas prestadoras de serviços. Além disso, o órgão recebe denúncias e reclamações de clientes quando estes sentem-se prejudicados ou insatisfeitos com os serviços prestados. Em 2015, foram registradas mais 4 milhões de reclamações junto à ANATEL.

O não cumprimento das metas estabelecidas pela ANATEL pode representar rígidas penalizações às operadoras. Por força governamental e estratégica, as empresas de telecomunicações devem reavaliar constantemente seus processos para identificarem as oportunidades de melhoria, tendo sempre como foco as necessidades dos clientes.

É nesse contexto que se desenvolve esta pesquisa. Em um setor onde a concorrência é feroz, e a necessidade de atender com excelência às expectativas dos clientes é fator primordial para a sobrevivência, faz-se necessário adotar medidas que corrijam as falhas que geram a insatisfações e, por consequência, muitas vezes as reclamações por parte dos consumidores. Esse esforço é justificado, ainda mais, quando o desempenho de qualidade de cada *player* do setor é amplamente divulgado e facilmente comparável a partir das publicações do órgão regulador. Reduzir a quantidade de reclamações na ANATEL é, portanto, um objetivo estratégico com vista na satisfação dos consumidores e combate ao desgaste da imagem das empresas.

Tendo em vista esse aspecto, apresenta-se a problemática desta pesquisa: como reduzir o volume de reclamações na ANATEL de uma empresa de telefonia fixa brasileira por meio da melhoria contínua dos processos?

Sob solicitação da empresa e por questões éticas e de sigilo de negócio, o nome da empresa não será divulgado, bem como o nome ou qualquer outra identificação dos funcionários que participaram direta ou indiretamente da concepção deste trabalho.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é aplicar métodos e ferramentas de gerenciamento da qualidade com vista na redução de reclamações na ANATEL de uma empresa brasileira de telefonia fixa.

1.1.2 Objetivos específicos

Compõem os objetivos específicos da pesquisa:

- Analisar o cenário atual de reclamações registradas na ANATEL de uma empresa de telefonia fixa;

- Desenvolver a etapa *P (Plan)* da metodologia PDCA de melhoria de processos;
- Empregar ferramentas estatísticas e de qualidade para identificar oportunidades de melhoria; e

1.1.3 Justificativa da importância do trabalho

A importância da realização desta pesquisa se dá, acima de tudo, pela expressividade do setor de telefonia fixa no Brasil, que terminou outubro de 2016 com 42,2 milhões de acessos e densidade de 20,4 acessos/100 habitantes (TELECO, 2016). Com a tendência do mercado em migrar da comunicação por voz para a comunicação por dados, as empresas de telefonia fixa devem investir esforços em melhoria contínua de seus processos para garantir o nível de qualidade exigido pelos consumidores, que estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos.

Os indicadores de qualidade das empresas de telecomunicações devem atingir as metas estabelecidas pela ANATEL, do contrário, sofrerão rígidas penalizações que não se resumem apenas na imposição do órgão regulador, mas também na resposta negativa advinda do mercado consumidor.

Sabe-se que, apesar dos avanços tecnológicos e os grandes investimentos no setor de telecomunicações no Brasil, a realidade desses serviços não é satisfatória. Segundo a pesquisa de satisfação e qualidade percebida de 2015, encomendada pela ANATEL, os consumidores atribuíram nota de 6,97 em relação à satisfação com serviço de telefonia fixa que considera a capacidade de resolução de problemas na prestação dos serviços, ao funcionamento ao atendimento telefônico das prestadoras. No geral, o aspecto com piores avaliações trata-se do atendimento das prestadoras, destacando-se os temas ‘resolução de pedido de cancelamento’, ‘tempo de espera para falar com o atendente’ e ‘resolução de problemas de cobrança pela operadora. (ANATEL, 2016).

Portanto, a realização deste trabalho é de grande valia para verificar as principais causas das reclamações de usuários de telefonia fixa de uma empresa de telecomunicações e traçar medidas que minimizem ou inibam a insatisfação de clientes e, por consequência, se reduza a quantidade de reclamações na ANATEL.

1.1.4 Escopo

Diversos são os motivos de reclamações na ANATEL por parte dos consumidores,

no entanto, é objeto de estudo desse trabalho apenas as reclamações classificadas com motivo ‘cancelamento’, isto é, as reclamações de clientes insatisfeitos com alguma dificuldade/problema/erro quando desejaram cancelar seus serviços ou de clientes que optam por solicitar o cancelamento de seu (s) serviço (s) diretamente no órgão regulador. O motivo cancelamento foi escolhido pelo fato da área responsável por gerir reclamações dessa natureza ser a Gerência de Retenção de Clientes, área de atuação da autora.

1.1.5 Estrutura do trabalho

Quanto à estrutura, o trabalho é dividido em seções: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e considerações finais. Na primeira seção, o problema da pesquisa é contextualizado, apresentando a justificativa e importância do trabalho e os objetivos.

A segunda seção aborda a revisão bibliográfica com ênfase nos conceitos envolvidos, como gestão da qualidade em serviços e gestão de processos, trazendo também um panorama geral do setor de telecomunicações, dando sustentação para o tema e à problemática da pesquisa. Na seção metodologia, são especificados a tipologia da pesquisa e as formas de coleta de dados utilizadas no levantamento de informações. Na quarta seção, resultados, apresenta-se o estudo de caso, no qual se discorre sobre a empresa e os processos geradores do problema da pesquisa, além disso, a aplicação das ferramentas de qualidade e conceitos apresentados no referencial teórico. Por fim, a quinta e última seção trata das considerações finais acerca do estudo e recomendações para futuros trabalhos do gênero.

2 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Nesta seção serão apresentados os conceitos que envolvem a gestão da qualidade em serviços. Primeiramente, apresentam-se a definição e caracterização de serviços, depois a abordagem da qualidade na prestação de serviços, ressaltando suas peculiaridades. Em seguida, são apresentados conceitos básicos acerca da Gestão de processos, explanação do ciclo PDCA e as ferramentas administrativas da qualidade.

2.1 Definição e características dos serviços

Kotler & Armstrong (2007) afirmam que “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”. Segundo a *Internacional Organization for Standardization* (ISO, 1991) serviços são as atividades do fornecedor em interface com o cliente tendo como resultado o atendimento das necessidades dos clientes.

Os serviços são caracterizados pela intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade. A intangibilidade significa que os serviços são abstratos. O aspecto da inseparabilidade refere-se à impossibilidade de se produzir ou estocar serviços como se faz com os bens. A heterogeneidade denota a impossibilidade de manter a mesma qualidade na prestação dos serviços devido à capacidade diferenciada de cada indivíduo. A simultaneidade, por sua vez, está relacionada ao fato de a produção e o consumo do serviço ocorrerem ao mesmo tempo, dessa forma, no ambiente de prestação de serviços, a gestão da qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. (OLIVEIRA, 2013).

Apesar dos serviços apresentarem características intrinsicamente comuns, segundo Gieanesi e Correa (1994), essas características podem variar conforme o tipo de serviço prestado. As variações podem se dar por ênfase nas pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de participação do cliente no processo, grau de personalização do serviço, grau de autonomia do pessoal de contato e grau de tangibilidade do serviço. Em uma consulta médica, por exemplo, o grau de contato entre fornecedor e cliente é altíssimo, já no caso de serviços prestados por agências bancárias esse contato não é tão intenso porque muitos serviços são oferecidos por máquinas e plataformas online. Nos serviços de telefonia, o contato é ainda mais distante, pois este tipo de serviço é altamente padronizado.

Ainda que se observe diferentes graus nas características dos serviços, dada a intangibilidade, os consumidores tendem a analisar a qualidade de um serviço por meio de

elementos mais tangíveis como a forma de atendimento, o preço, e a estruturação física das organizações. A qualidade de um serviço é, portanto, avaliada a partir daquilo que o cliente experimenta, em outras palavras, é o grau até o qual o serviço satisfaz suas exigências, desejos e expectativas. (VALÉRIO, 1999)

2.2 Qualidade em serviços

A percepção do cliente ao interagir com o ambiente físico, processos e procedimentos de uma organização formará sua opinião final e seu grau de satisfação com o serviço prestado. Esse é o chamado ‘momento da verdade’. Por esse motivo, deve-se buscar constantemente a perfeição, fazendo da qualidade em serviços uma responsabilidade de toda a organização, pois o cliente é a força propulsora da empresa.

Campos (*apud* WERKEMA, 1995) afirma que “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. De acordo com Deming (1990), qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia. Qualidade, para o gestor de fábrica, significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações do produto por outro lado, qualidade de qualquer produto ou serviço tem muitos graus pois um produto pode obter diferentes avaliações na opinião do consumidor.

Em se tratando de serviços, a preocupação da qualidade continua sendo a satisfação dos consumidores, porém a maneira para alcançar esta meta deve levar em consideração as características particulares que os serviços apresentam. Para Paladini (2000), as principais características da gestão da qualidade no ambiente de serviços são:

- Produção e consumo são simultâneos e não há como definir onde termina uma e começa outro.
- Os processos de produção não detêm informações objetivas sobre as operações realizadas, que nem sempre se reproduzem com frequência. Por isso, o gerenciamento desses processos deve ser altamente flexível e adaptável a momentos, situações contextos e etc.
- A gestão da qualidade é especialmente voltada para ações que busquem maior interação com o cliente, conhecimento de seus interesses, gostos, exigências, necessidades ou desejos, conveniências, enfim, tudo que é considerado relevante no processo de prestação de serviço. Em um primeiro momento, portanto, a gestão da qualidade prioriza a eficácia; a seguir, a eficiência e a produtividade. O conceito

fundamental da qualidade nesse ambiente é o de um absoluto ajuste do processo ao cliente.

- A avaliação da qualidade volta-se apenas para os elementos pois não há pontos de controle específicos que possam ser identificados. Os elementos envolvem sempre a interação com o usuário. Não há como empregar ações corretivas, apenas preventivas, com base em situações semelhantes e comparáveis ocorridas no passado. A gestão da qualidade, dessa forma, prioriza um projeto de avaliação global que envolve qualquer aspecto da interação com o cliente. Enfatiza também a busca de um aprimoramento contínuo, sempre mais próximo do que efetivamente um cliente deseja.
- Nesse ambiente, a gestão da qualidade ressalta a orientação da empresa para um modelo específico de relacionamento com o cliente. Esse aspecto confere ao modelo de atendimento uma característica específica, que diferenciará a empresa no mercado e possibilitará a obtenção da fidelidade do usuário. A qualidade resulta do modelo de interação com o cliente. Por isso, concentra-se nele a atenção da gestão da qualidade.
- Os serviços não podem ser estocados, ou seja, não podem ser produzidos antecipadamente e nem utilizados em momentos posteriores à sua produção. Isso implica na necessidade de uma gestão capaz de tornar a oferta adequada à demanda. Se ocorrerem excessos de oferta, haverá perdas, da mesma forma, haverá falha de atendimento se houver maior consumo que o esperado. Em ambos os casos, há aumento de custos. Cabe à gestão da qualidade evitar que ela ocorra, por meio de um processo de versátil e flexível.

Nota-se que as características particulares dos serviços dificultam a própria avaliação acerca da qualidade quando comparada à avaliação da qualidade de bens físicos, tornando-se necessária a identificação de determinantes de qualidade, ou seja, parâmetros para a compreensão de um fenômeno que é essencialmente intangível e desta forma conferir maior objetividade à avaliação da qualidade. De acordo com Johnston (1997), cada tipo de serviço poderá ter determinantes de qualidade específicos que sejam considerados críticos pelo consumidor. Enquanto que restaurantes *fast-food*, por exemplo, a rapidez no atendimento é fator crucial para uma boa avaliação da qualidade do serviço, já no caso de serviço de telefonia fixa, o custo-benefício é um fator determinante.

No caso em estudo, os determinantes de qualidade do serviço podem ser

representados pelos indicadores de qualidade estabelecidos pela ANATEL e a satisfação do cliente tem forte correlação com capacidade da empresa em atingir essas metas.

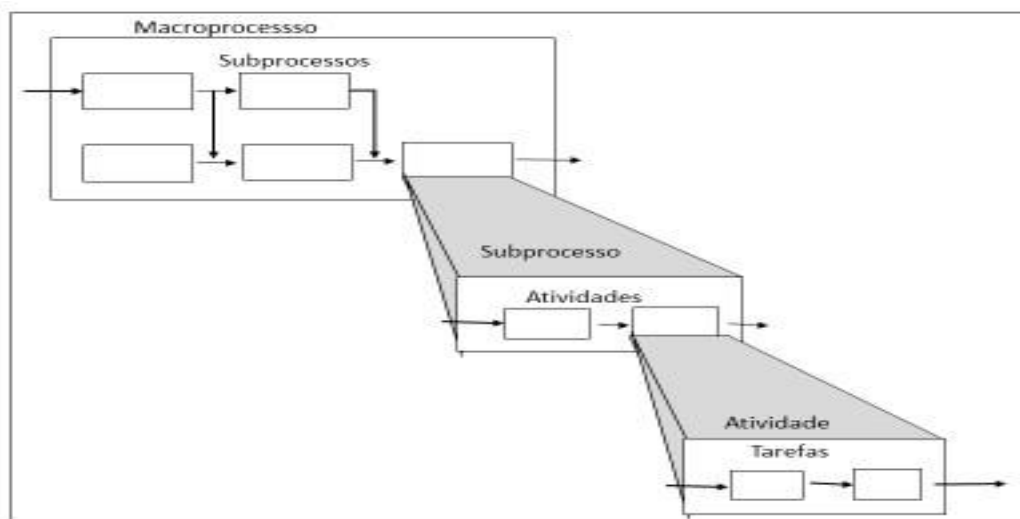
2.3 Gestão de processos

Garvin (1998) define processos, do ponto de vista organizacional, como um conjunto de tarefas e atividades interligadas que juntas transformam entradas (inputs) em saídas (outputs). No contexto específico dos serviços, processos podem significar a sequência de atividades necessárias para dirigir as transações ocorridas na prestação do serviço. (RAMASWAMY, 1996 *apud* SANTOS; FACHIN; VARVAKIS, 2003). Tal definição não vai de encontro com a primeira defendida por Garvin (1998) uma vez que as transações e interações ocorridas na produção do serviço também levam à transformação de entradas em saídas, baseando-se sempre na necessidade específica de cada usuário.

Com uma definição ainda mais ampla, processo pode ser entendido, segundo Campos (1992), como uma combinação dos elementos, equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou fornecimento de um serviço.

Segundo Harrington (1993), os processos são formados por um conjunto de atividades, que são formadas por outro conjunto de atividades, ou seja, os processos se subdividem em processos menores, atividades e tarefas, formando, assim, uma hierarquia (figura 1) entre eles.

Figura 1- Hierarquia dos processos



Fonte: Harrington (1993).

Conhecer bem os processos internos é fator fundamental para identificar os pontos de melhorias que geram impactos tanto internos quanto externos à organização. Esse esforço para aperfeiçoar processos empresariais, segundo Harrington (1993), é um fator básico para ser competitivo no século XXI, pois é dessa forma que se concentra nas necessidades do cliente; dá condições para a organização prever e controlar as mudanças; aumenta a capacidade de competição da organização, aperfeiçoa o uso dos recursos disponíveis; previne a ocorrência de erros; auxilia a organização a entender como entradas (inputs) se transformam em saídas (outputs); permite uma compreensão de quão boa a organização pode se tornar e define metas para se alcançar os objetivos. Assim, o processo assume importância primordial na gestão de serviços, pois é ele o determinante da natureza das interações entre o usuário e a organização.

2.3.1 Etapas do gerenciamento de processos

De acordo com Rados (2000), o gerenciamento de processos pode ser dividido em quatro etapas: base para o gerenciamento de processos, definição do processo, análise do processo e garantia da melhoria do processo. O quadro 1 mostra as quatro etapas e o resultado e esperado de cada uma delas.

Quadro 1- Etapas da metodologia de resultados esperados

Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento de conceitos de qualidade de serviço e de GP. • Entendimento do macroprocesso. • Entendimento do objetivo, dos produtos e recursos envolvidos em cada processo. • Definição das equipes e seu treinamento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos processos prioritários e produtos envolvidos. • Entendimento do conceito Cliente e Fornecedor. • Entendimento dos recursos envolvidos em cada subprocesso. • Detalhamento do fluxo de cada processo analisado. • Conclusão do mapeamento de Processos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento das ferramentas de qualidade para melhoria de serviço. • Avaliação e priorização dos problemas. • Geração de idéias para incremento de valor através de técnicas selecionadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano de ação, contendo as melhorias que devem ser implantadas. • Aprovação do plano de ação. • Definição de ferramentas de medição e avaliação para acompanhamento da implantação.

Fonte: Rados (2000).

Conforme Rados (2000), a primeira etapa, base para o gerenciamento de processos,

busca uniformizar conceitos, formar equipes de trabalho, e todas as demais ações de preparação para a implementação da metodologia em uma empresa. Sua duração dependerá do nível de organização da empresa, ou seja, empresas que já adotam a cultura de formação de grupos ou que já são imersas em programas de qualidade precisarão de menos tempo para esta fase inicial.

A segunda etapa, definição do processo, tem como objetivo estabelecer limites e descrever os processos da empresa, conhecendo a fundo as entradas e saídas dos processos. A terceira etapa, análise do processo, baseada nos dados da etapa anterior, possibilitará o reconhecimento de oportunidades de melhoria, ou seja, atividades ou subprocessos que podem ser modificados ou excluídos, objetivando a otimização do processo e a agregação de valor.

Identificados os pontos onde o processo pode ter a sua eficiência aumentada, a garantia de melhoria do processo, quarta e última etapa, planejará ações para transformar estas oportunidades de melhoria em ações concretas.

2.3.2 Melhoria contínua de processos: ciclo PDCA

Dentro de um sistema de gestão da qualidade, os processos devem ser continuamente revisitados a fim de se identificar oportunidades de melhoria e propor soluções para os problemas. Conforme Carpinetti (2012), a melhoria se caracteriza por um processo interativo, cíclico, ou seja, a partir da avaliação dos resultados obtidos, da investigação e conhecimento adquiridos com uma ação de melhoria sobre um determinado objeto de estudo, podem se propor novas ações de melhoria o que leva a um ciclo virtuoso de melhoria.

Campos (1992) defende que o controle de processos é exercido pelo ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Action*), composto pelas seguintes etapas, ilustrado na figura 2:

1. Planejamento (P)

- Estabelecer de metas;
- Estabelecer o método para alcançar as metas propostas.

2. Execução (D)

- Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo.

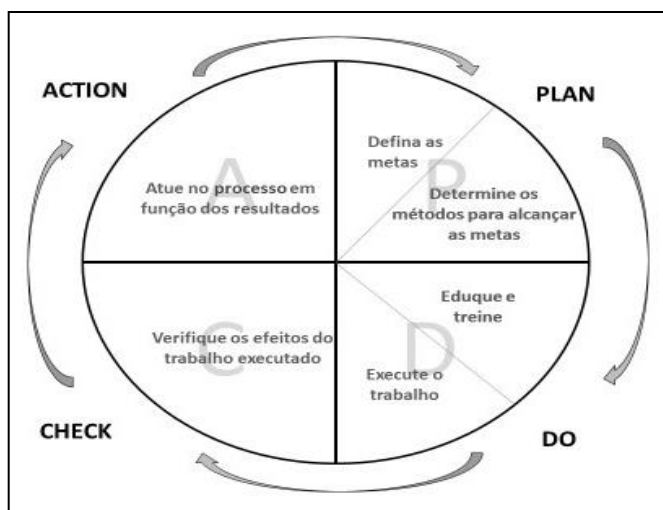
3. Verificação (C)

- A partir dos dados coletados na execução, comparar os resultados alcançados com a meta planejada.

4. Atuação corretiva (A)

- Adotar como padrão o plano proposto, caso a meta tenha sido alcançada; ou
- Agir sobre as causas do não atingimento da meta, caso o plano não tenha sido efetivo.

Figura 2- Ciclo PDCA de controle de processos



Fonte: Adaptado de Werkema (2012).

O método *PDCA* é um método de gestão que representa o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser alcançadas. As metas para melhorar, ou metas de melhoria, surgem, geralmente, de necessidades emergentes do mercado (clientes): um produto cada vez melhor, a um custo cada vez mais baixo e com uma entrega cada vez mais precisa. Nesse sentido, o *PDCA* é também denominado Método de Solução de Problemas, já que cada meta de melhoria gera um problema que a empresa deverá solucionar. (WERKEMA, 2012).

Em relação ao Ciclo *PDCA* de melhorias, segundo Werkema (2012), o problema identificado na Fase 1 da etapa P do *PDCA* é gerado a partir da meta de melhoria. Após o estabelecimento da meta e a identificação do problema, deve-se realizar uma análise do fenômeno para que as características específicas do problema sejam reconhecidas permitindo a localização do foco do problema.

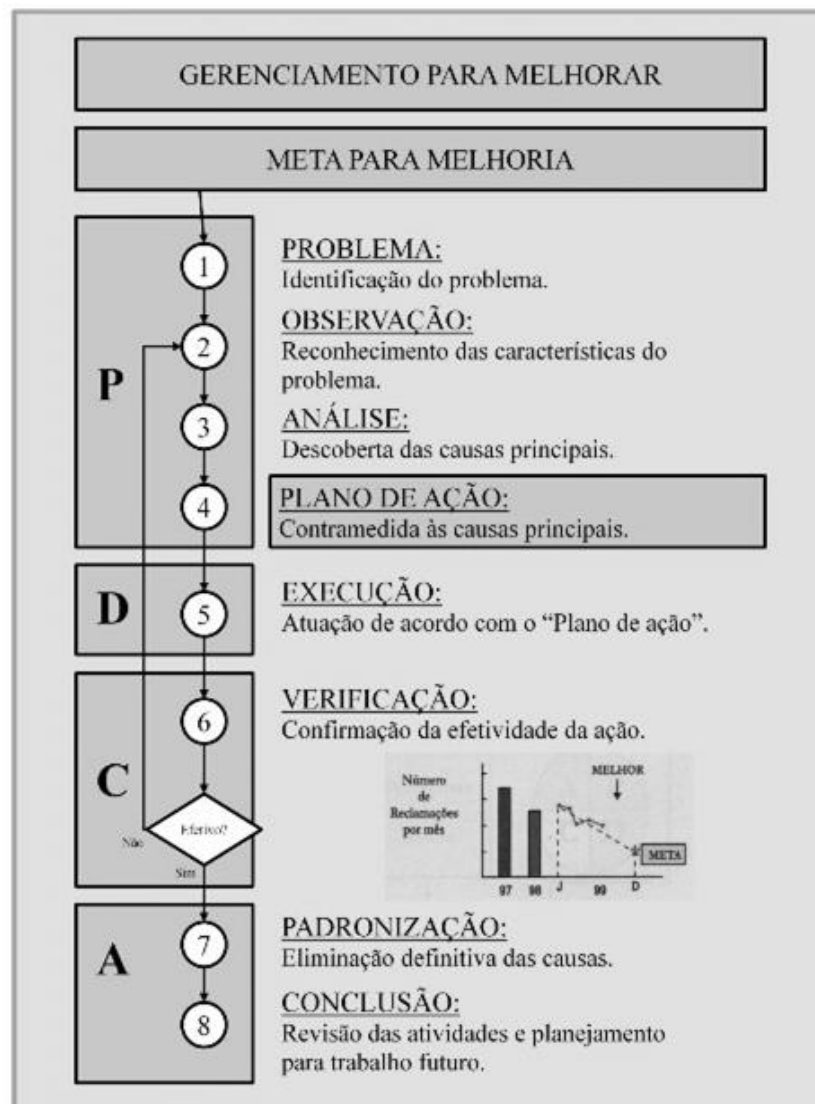
A próxima fase da etapa P consiste em realizar uma análise do processo a fim de mapear as causas fundamentais do fenômeno. Após a condução dessa análise, deve ser estabelecido o plano de ação composto pelo “5W1H”: O QUÊ (*WHAT*) será feito, QUANDO (*WHEN*) será feito, QUEM (*WHO*) fará, ONDE (*WHERE*) será feito, POR QUE (*WHY*) será feito e COMO (*HOW*) será feito. (WERKEMA, 2012).

Ainda segundo a autora supracitada, a etapa D (*Do*) do *PDCA* consiste no treinamento e execução das tarefas do plano de ação e a coleta de dados para a etapa seguinte. Na etapa C (*Check*), será apurada a efetividade ou não da ação, caso a melhoria não seja atingida, deve-se retornar à fase de análise do fenômeno e elaborar um novo plano de ação, caso tenha sido efetiva, deve-se passar para a etapa A (*Action*).

A etapa A do *PDCA* consiste em adotar como padrão as ações que tiveram efetividade, ou seja, as ações que permitiram o alcance das metas. Após a padronização, vem a fase de conclusão, na qual deve ser feita uma revisão das atividades realizadas e o planejamento para o trabalho futuro. (WERKEMA, 2012).

A figura 3 representa o fluxo de atividades do ciclo PDCA de melhoria.

Figura 3- Ciclo PDCA para o alcance das metas de melhoria



Fonte: Campos (2004).

2.4 Ferramentas administrativas da qualidade

As ferramentas da qualidade são utilizadas para coletar, processar e dispor as informações necessárias ao giro dos ciclos PDCA para manter e melhorar resultados. (WERKEMA, 2012).

De acordo com Carpinetti (2012), as ferramentas da qualidade têm por objetivo principal auxiliar o processo de melhoria contínua, ajudando na identificação de um problema, identificação das causas fundamentais desse problema, análise da situação visando a eliminação ou minimização dessa causa fundamental, implementação e verificação dos resultados.

As sete ferramentas do Planejamento, ou Ferramentas Administrativas da Qualidade, segundo Werkema (2012), são apropriadas para o tratamento de dados não numéricos, sendo muito importantes na preparação de projetos e como apoio aos processos decisórios. Constituem as ferramentas administrativas da Qualidade:

- **Estratificação:** técnica utilizada para dividir os dados em subgrupos, segundo determinados critérios, criando classes de dados mais importantes, que apontam as ações de controle e melhoria.
- **Folha de verificação:** ferramenta de fácil compreensão, normalmente usada para responder à pergunta: “Com que frequência certos eventos acontecem?”. Inicia-se o processo transformando opiniões em fatos. Forma a base para as demais ferramentas da qualidade.
- **Diagrama de causa e efeito (Ishikawa):** informa graficamente, de modo organizado, as causas que contribuem para um determinado efeito.
- **Diagrama de Pareto:** é um gráfico de barras que auxilia na determinação de quais problemas ou causas, são mais importantes de serem priorizados.
- **Histograma:** ferramenta que mostra, na forma de um gráfico de barras, a distribuição de medidas de dados.
- **Diagrama de dispersão:** também conhecido como diagrama de correlação, é a ferramenta, normalmente gráfica, utilizada para testar o relacionamento entre duas variáveis.
- **Gráficos de controle:** monitoram as causas de sucesso ou fracasso da organização. Os itens devem ser estabelecidos por processos, ou por área de empresa.

Devido a praticidade e simplicidade das ferramentas, sua aplicabilidade é válida em diversas situações e para diversos problemas. Maiczuk e Andrade (2013), por exemplo, aliaram as ferramentas da qualidade ao controle estatístico de processo de fabricação de embutidos de uma pequena empresa do ramo cárneo para implementar uma melhoria dos processos e o resultado foi uma redução de perdas de produtos em aproximadamente 200% ao final do projeto. Corroboram também Machado e Viegas (2012), que, com o uso das ferramentas da qualidade, elaboram um plano de ação para otimização de processos de análises clínicas de um hospital no estado do Paraná.

Além das ferramentas administrativas da Qualidade, técnicas como “5 porquês” e *Brainstorming* (Tempestade de ideias) podem ser utilizadas nos ciclos PDCA, sobretudo nas fases de avaliação e análise das causas-raiz do problema a ser solucionado. Os “5 porquês” consistem em, após definido exatamente o problema, questionar o porquê do mesmo cinco vezes ou até que se encontre sua verdadeira causa, ou seja, o problema fundamental a ser corrigido. Já o *Brainstorming* consiste em uma técnica para geração, em curto prazo, de uma grande quantidade de ideias sobre um assunto a ser resolvido, possíveis causas de um problema, abordagens a serem usadas ou ações a serem tomadas.

Explicados os conceitos e teorias que envolvem a gestão da qualidade em prestação de serviços, o capítulo seguinte tem por objetivo apresentar um panorama geral do setor de telefonia fixa no Brasil, abordando suas características, histórico e órgão regulamentador.

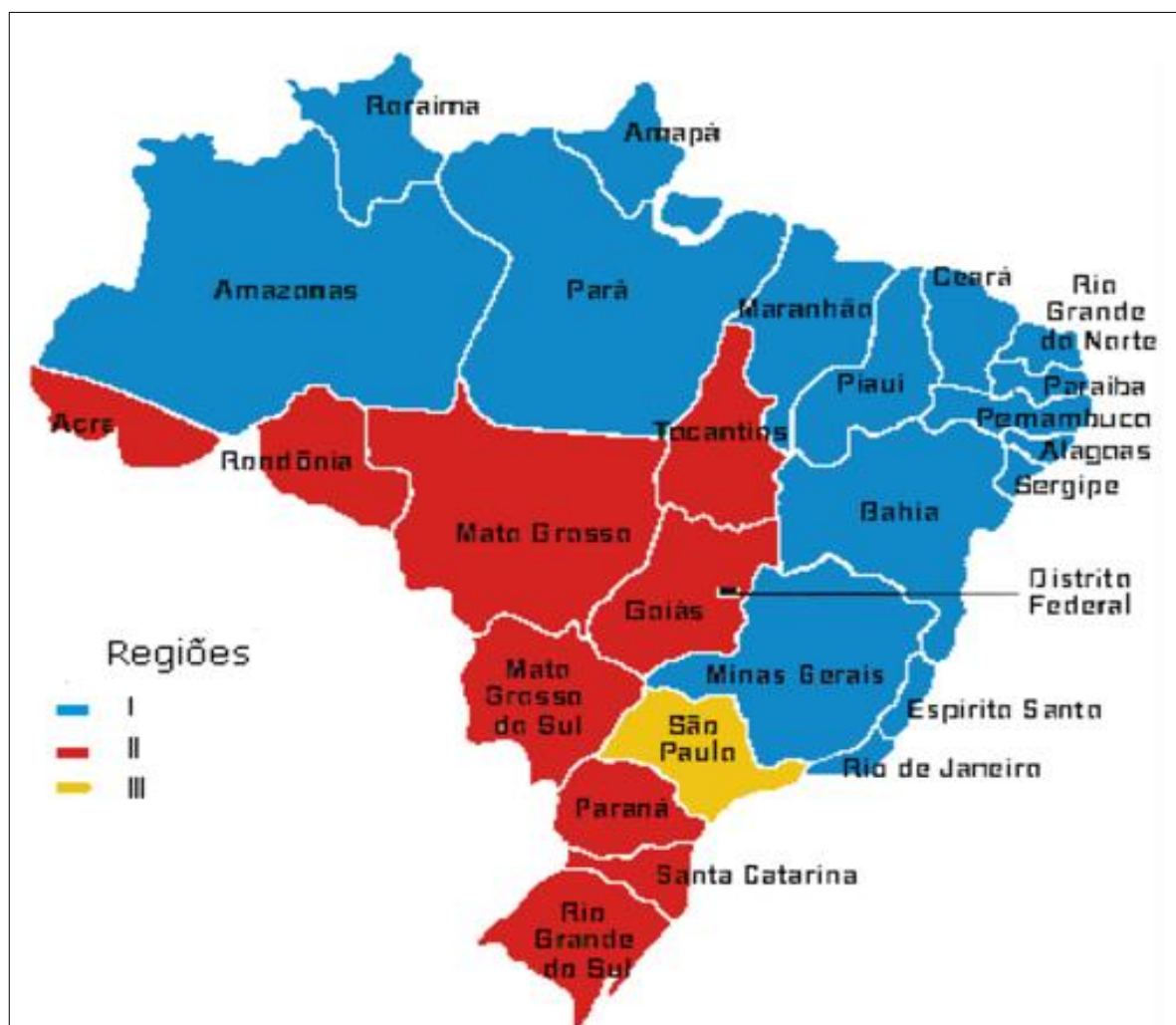
3 O SETOR DE TELEFONIA FIXA NO BRASIL

O serviço de telefonia fixa faz parte do segmento de serviços de telecomunicações. Constituem serviços de telecomunicações a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético. A prestação dos serviços de telecomunicações é feita por agentes que detenham concessão, permissão ou autorização para a prestação do serviço. (TELEBRASIL, 2015).

No Brasil, o serviço de telefonia fixa é considerado um serviço público, porém prestado por agentes privados detentores de concessão ou autorização de Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), que, por meio de transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia. (TELEBRASIL, 2015). Também são considerados Serviços de Telefonia Fixa, serviços como o telefone de uso público (TUP), 0800, chamadas de telefones fixos para celular (Fixo-Móvel) e serviços suplementares como os de rede inteligente (bina, redirecionar chamadas, bloqueio de ligações a cobrar, dentre outros).

A Agência Nacional das Telecomunicações (ANATEL), através do Plano Geral de Outorgas (PGO) dividiu o Brasil em três regiões de prestação do serviço STFC, conforme mostra a figura a seguir:

Figura 4- Regiões de prestação de serviço do STFC



Fonte: TELECO, 2016.

Na época da privatização, cada uma das empresas concessionárias recebeu uma região de atuação para exploração do serviço (com exceção da Embratel que atuava em todo o país). Foram criadas também as empresas espelho que poderiam atuar nas mesmas áreas das concessionárias, mas sem regulação das tarifas e obrigações inerentes a essas, isso porque enquanto as concessionárias herdaram as redes da Telebrás, as empresas espelho teriam que dar início às suas instalações e atividades do zero, foi o caso, por exemplo, da GVT (atual Vivo).

3.1 Breve histórico das telecomunicações no Brasil

Em 1946, a Constituição Federal estabeleceu que a exploração dos serviços de telecomunicações se desse diretamente ou através de outorga pela União, Estados e Municípios. Nesse período já havia mais de 1200 empresas de pequeno e médio porte, com atuação independente e sem uma administração centralizada em qualquer uma das esferas do Estado.

Diante da precariedade do sistema e a fim de estabelecer medidas de controle para o setor, a Constituição de 1967 estabeleceu que todo o poder de legislar, conceder outorgas e controlar preços e tarifas do setor se concentrasse na União. Nesse período, criou-se o Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT) cujas medidas levaram a uma melhoria significativa nos serviços interurbanos e internacionais, porém não se refletindo nos serviços locais, levando a União à criação de um agente fomentador do crescimento da telefonia em todo o território nacional. Em 1972, nasce a TELEBRÁS.

Logo mais, em 1988, seguindo uma tendência mundial, a Constituição determinava que os serviços públicos de telecomunicações somente pudessem ser explorados pela União, diretamente ou através de concessões a empresas sob controle estatal. Essa medida representou o primeiro passo no sentido de liberalização do setor.

Com o passar do tempo, o trabalho realizado pela TELEBRÁS tornou-se insuficiente, visto que a demanda por serviços de telecomunicações crescia a taxas muito superiores à oferta. Além disso, a incompetência do Estado em ditar tarifas justas que subsidiassem o crescimento sem afetar a inflação e a própria estagnação econômica da época, década de 90, levaram a uma verdadeira crise no sistema. Nessa época, as empresas não se preocupavam com sistemas de monitoramento e garantia da qualidade nos serviços prestados, fator diretamente relacionado à falta de concorrência no setor.

Em agosto de 1995, dá-se a abertura do setor de telecomunicações à iniciativa privada. Com a privatização do setor e a entrada de empresas multinacionais com vasta experiência e novas tecnologias, surge a competição na prestação de serviços, e com esta a necessidade de controlar a qualidade, reduzir custos e buscar cada vez mais a fidelização do cliente, que passou a ser o foco do sistema.

A fim de garantir o cumprimento das normas de qualidade por parte dos novos prestadores de serviços de telecomunicações, em 1997, foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, órgão ligado ao Governo Federal, porém com autonomia própria e com poderes para emitir pareceres e normas, multar ou até mesmo cassar uma autorização, por motivos previstos em lei.

3.2 Regulamentação da ANATEL: aspectos gerais

A ANATEL foi criada em 16 de julho de 1997 com a missão de promover o desenvolvimento das telecomunicações no Brasil, valendo-se de sua função regulatória e dos poderes conferidos pela Lei n. 9472. Além disso, este órgão ocupa-se em garantir ao

consumidor o melhor serviço possível, colocando-o sempre em primeiro lugar. (BRASIL, 1997).

São atribuições principais da ANATEL as expressamente previstas no artigo 19, da Lei n. 9472/97:

Art. 19. À Agência compete adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade, e especialmente:

[...]

VI - celebrar e gerenciar contratos de concessão e fiscalizar a prestação do serviço no regime público, aplicando sanções e realizando intervenções;

[...]

XI - expedir e extinguir autorização para prestação de serviço no regime privado, fiscalizando e aplicando sanções;

[...]

XVIII - reprimir infrações dos direitos dos usuários;

Assim, a ANATEL deverá agir em defesa do consumidor sempre que constatado por parte das prestadoras de serviços o descumprimento das condições do contrato de concessão ou autorização e a ofensa à legislação consumerista.

Como as telecomunicações representam parcela dos serviços públicos que o Estado presta ao consumidor por meio de organizações privadas, cabe ao próprio Estado zelar para que a execução de tais serviços seja realizada de forma adequada e eficaz. Para tal, a ANATEL disponibiliza vários canais de comunicação com o consumidor a fim de prestar informações diversas, coletar sugestões, denúncias e reclamações.

As reclamações dos consumidores, objeto desse estudo, são registradas pela Ouvidoria da ANATEL e encaminhadas às operadoras que terão um prazo para o tratamento de cada problema reclamado. O órgão monitora a quantidade e o motivo das reclamações contra cada operadora, o tempo que elas levam para responder e a qualidade das respostas para cobrar delas um nível de atendimento cada vez melhor. (ANATEL, 2016)

O não cumprimento da meta de reclamações, assim como de todos os outros indicadores de qualidade impostos pela ANATEL, por parte das prestadoras de serviços, pode acarretar em multas exorbitantes e outras penalidades, como a suspensão de venda de novas linhas.

3.3 Principais reclamações contra o Serviço de Telefonia Fixa

Em geral, o setor de serviços é alvo de um grande número de reclamações. Esse fator pode estar associado tanto ao fato de este setor ter ganhado forte evidência na economia global, tornando-se bem expressivo, quanto pelas próprias características inerentes aos serviços que dificultam o controle da qualidade e facilitam uma avaliação mais subjetiva.

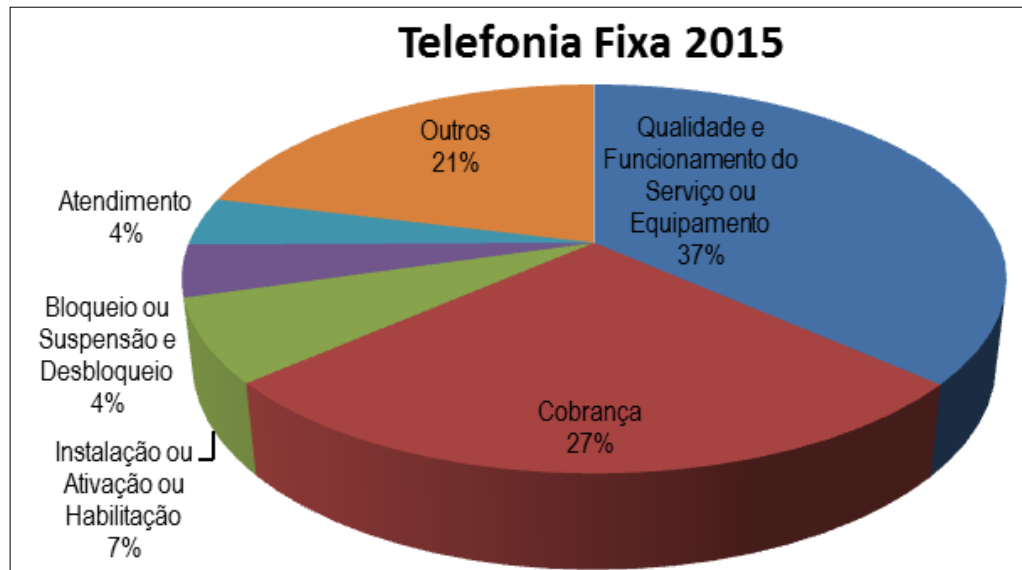
No caso de serviços de telefonia fixa, o número de reclamações é elevado. Dados do Boletim SINDEC 2015 apontam que as principais reclamações registradas contra a telefonia fixa em 2015 são (Tabela 1):

Tabela 1- Motivos de reclamações - Telefonia Fixa

MOTIVO	2015	2015 (%)
Problemas com Cobrança	109.859	51,1%
Problemas com Contrato	46.274	21,5%
Problemas com SAC	24.966	11,6%
Vício ou Má Qualidade de Produto ou Serviço	22.520	10,5%
Problemas Diversos com Produtos e Serviços	4.369	2,0%
Problemas na Oferta	3.438	1,6%
Problemas com Desistência de Compra ou Contratação	2.440	1,1%
Problemas com Garantia de Produtos	564	0,3%
Problemas com Entrega de Documentos ao Consumidor	445	0,2%
Total	214.875	100,0%

Fonte: Boletim Sindec (2015).

Segundo a Central de Atendimento da Agência Nacional de Telecomunicações, em 2015, 25,3% das reclamações registradas referiram-se ao STFC e os principais motivos são apresentados na figura a seguir: (BALANÇO ANATEL, 2015).

Gráfico 1- Motivos de reclamações na ANATEL sobre Telefonia Fixa (2015)

Fonte: Anatel (2016)

4 METODOLOGIA

Para Fonseca (2002), *metodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Esta seção tem por objetivo apresentar o tipo de pesquisa realizada ressaltando suas características e forma de coleta dos dados.

4.1 Tipologia da pesquisa

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa com características quantitativas e qualitativas. Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável o que significa traduzir em números informações para classificá-las e analisá-las. No presente estudo de caso, o ponto de partida para o conhecimento da magnitude do problema, dá-se pela medição da quantidade de reclamações registradas pela ANATEL.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com a esfera das significações, motivações, crenças, atitudes, o que consiste em uma concepção aprofundada das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Sendo os processos e seus significados os focos principais de sua forma de abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se, também, como sendo qualitativa.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada que, de acordo com Barros e Lehfeld (2000), tal pesquisa tem como motivação a “necessidade de produzir conhecimento para a aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

É também caracterizada, do ponto de vista dos objetivos, como uma pesquisa descritiva que, segundo Triviños (1987), exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar para descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Neste estudo de caso, foi necessário descrever e analisar o cenário de reclamações na ANATEL da empresa para, em seguida, construir uma proposta de intervenção através do plano de ação.

Por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos adotados, esta pesquisa apresenta-se como um estudo de caso, onde há o “envolvimento e o estudo profundo de um objeto de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1991 *apud* SILVA; MENEZES, 2005). Para a coleta de dados e construção de informações, foram utilizadas pesquisas bibliográficas que compuseram o referencial teórico que norteou as

análises dos dados de campo e pesquisa documental, pois foram utilizados relatórios e registros internos da empresa.

4.2 Coleta e análise de dados

Os dados foram coletados a partir de registros e relatórios internos da empresa. Os relatórios utilizados foram as bases de registros de reclamações na ANATEL, contendo, basicamente, os dados de registros das reclamações tais como nome do cliente, CPF, contrato, data de atendimento, data de reclamação, dentre outros; relatórios gerenciais de acompanhamento de produtividade e relatórios que foram confeccionados a partir das necessidades desta pesquisa.

Para a realização das análises, os dados foram tratados através do programa *Microsoft Excel*, onde foram elaborados gráficos de controle, gráfico de Pareto, estratificações dentre outras análises.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados a caracterização da empresa foco e os dados obtidos na pesquisa de campo.

5.1 Estudo de caso

A empresa foco desta pesquisa é uma concessionária de serviços de telecomunicações do Brasil. Está presente em todo o território nacional e é atualmente líder no mercado de telefonia fixa com aproximadamente 35% de *market share* no segmento. Tem também forte participação em outros serviços, como cerca de 24% do mercado de banda larga, 19% de telefonia móvel e 7% de TV por assinatura. Em setembro de 2015, a empresa possuía, no Brasil, cerca de 72 milhões de Unidades Geradoras de Receitas (UGRs), das quais cerca de 47 milhões estavam no segmento Móvel Pessoal, 17 milhões no segmento Residencial e 8 milhões no segmento B2B (grandes corporações e PMEs). (TELECO, 2016).

A companhia foi formada a partir da privatização do Sistema Telebrás, em 1998, herdando grande parte do sistema de telefonia existente até então. De início, a empresa tinha concessão apenas para atuar nos estados pertencentes a região 1, porém com a aquisição de outra empresa originada da privatização da Telebrás, passou a atuar, sob regime de concessão, em todos os estados do Brasil.

Nos últimos anos, e após a aquisição da concessionária do Sul e Centro-Oeste, a empresa vem perdendo rapidamente a participação no mercado de telefonia fixa em sua área de atuação para duas grandes empresas autorizadas que focam em internet banda-larga de alta velocidade para fisgar os clientes. O que consequentemente tem implicado em maus resultados e alto endividamento. Tais fatores reforçam a importância de se adotar atitudes voltadas à qualidade para a satisfação e retenção dos clientes.

5.2 Gestão de reclamações na ANATEL

As reclamações de usuários consumidores são um elemento essencial para o acompanhamento da prestação do serviço, o direcionamento das fiscalizações e a apuração de descumprimento de obrigações, atuando sempre como termômetro da relação: consumidor, Anatel, concessionária/autorizadas.

Todas as reclamações registradas nos canais de atendimento da ANATEL são

encaminhadas para as operadoras responsáveis, e o órgão passa a acompanhar como e em quanto tempo essas reclamações serão respondidas. Os dados que são gerados nesse processo permitem à agência calcular o Índice de Desempenho no Atendimento – IDA, que considera:

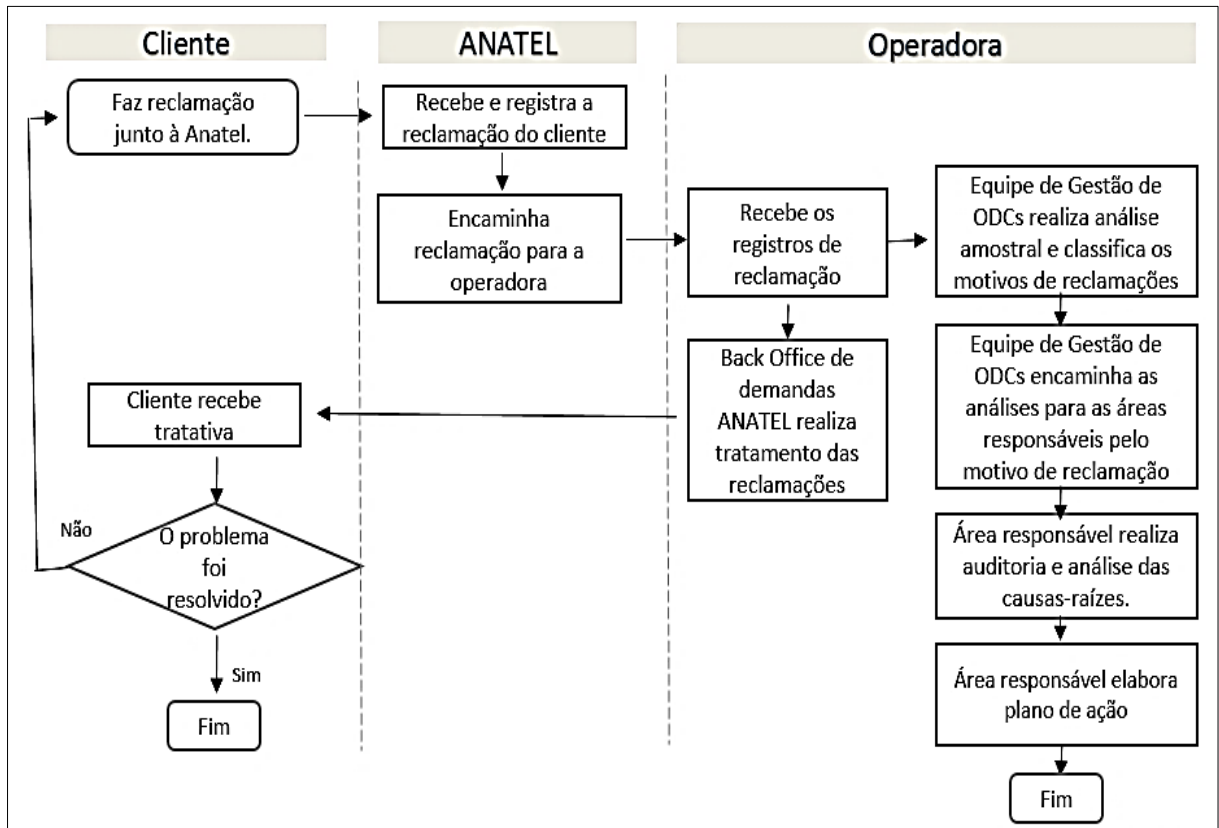
- A quantidade de reclamações em relação ao tamanho da operadora (índice de reclamações)
- A porcentagem de reclamações que foram respondidas pelas operadoras em até 5 dias úteis (taxa de respondidas em cinco dias úteis)
- A porcentagem de reclamações que foram reabertas pelos consumidores, após serem consideradas resolvidas pelas operadoras (taxa de reabertas)
- A porcentagem de reclamações que foram registradas e respondidas pelas operadoras nos três meses anteriores ao mês de referência do IDA (taxa de respondidas no período)

Na empresa em estudo, as reclamações registradas na ANATEL são tratadas por um *Back Office* específico que deve solucionar o problema do cliente em um prazo de até 5 dias da data de reclamação, conforme regra da agência. Em paralelo com essa atividade, uma outra área da empresa é responsável pela gestão de todas as demandas de Órgãos de Defesa do Consumidor, inserindo-se aqui a ANATEL, e parte desse trabalho da área consiste em analisar e classificar amostras das reclamações por grupos de motivos, segundo uma árvore de critérios internamente definidos.

Realizada a classificação amostral dos registros de reclamações por seus respectivos motivos, esses registros são encaminhados para as equipes responsáveis que realizam auditoria e formulam seus planos de ação para evitar que os problemas reclamados se repitam.

O processo acima descrito pode ser representado pela figura 5.

Figura 5-Fluxo de tratamento de reclamações ANATEL



Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na meta estipulada pela ANATEL para o índice de reclamações ($1000 \times$ Número de reclamações registradas no mês de referência/Número total de assinantes no mês de referência) estipulada pela ANATEL, a operadora em estudo estabelece as submetas por motivos para as áreas responsáveis da empresa conferindo-se de uma meta desafio com vista na melhoria da qualidade dos processos.

Entender o motivo da reclamação realizada pelo cliente, é o passo inicial para se definir caminhos e métodos de resolução dos problemas. O quadro 2 apresenta uma descrição resumida dos motivos de reclamações para as classificações realizadas pela operadora em estudo.

Quadro 2- Descrição dos motivos de reclamações ANATEL

Motivo	DESCRIÇÃO
ATENDIMENTO	Reclamações resultantes de problemas durante o serviço de atendimento ao consumidor, tais como falta de agilidade no atendimento, falta de conhecimento dos processos por parte do atendente, falta de orientação e esclarecimentos.
CANCELAMENTO	Reclamações resultantes de problemas durante o processo de cancelamento, tais como dificuldade em falar com atendente, falha na execução do cancelamento, falta de conhecimento por parte do atendente, cancelamento não solicitado ou pedido de cancelamento direto na ANATEL.
FINANCEIRO	Reclamações resultantes de problemas no faturamento do cliente, tais como cobrança inadequada, falta de clareza nas faturas, problemas de cobrança causados por interrupção dos serviços por falhas técnicas etc.
MIGRAÇÃO	Reclamações resultantes de problemas no processo de migração de plano, tais como erro no cadastro da oferta, desconhecimento de alteração de plano, falta de esclarecimentos, cobrança diferente do acordado etc.
OPERAÇÃO DE CAMPO	Reclamações resultantes de problemas com a operação de campo, tais como má qualidade de manutenção, demora no atendimento para ativação, demora no atendimento para reparo etc.
PRODUTO	Reclamações resultantes de insatisfação como as características dos produtos, tais como limites de franquias, preços, degraus de ofertas, reajustes etc.

Fonte: Elaborado pela autora.

Este estudo foi motivado pelo alto volume de reclamações na ANATEL relacionadas ao produto STFC (Serviço de Telefonia Fixa Comutada) tendo por motivo ‘Cancelamento’, ou seja, as reclamações que refletem as insatisfações resultantes de problemas enfrentados por clientes no processo ou na tentativa de cancelamento.

Os registros de reclamações com motivo ‘Cancelamento’ têm ultrapassado a meta estipulada pela empresa, fazendo-se necessário, portando, adotar medidas que corrijam as causas do problema. Para tal, este trabalho objetivou aplicar algumas ferramentas da qualidade à etapa de planejamento do ciclo *PDCA* como auxílio à gestão para a elaboração de um plano de ação de combate as causas-raízes que motivam essas reclamações.

É necessário ressaltar que o escopo deste trabalho abrange apenas o segmento

Varejo da Região 1 da empresa, ou seja, se detém em analisar apenas os dados associados a clientes pessoa física detentores de telefonia fixa dos estados da Região 1 da divisão da ANATEL, divisão essa já apresentada no capítulo 3 deste estudo.

5.3 Aplicação da Metodologia PDCA: Etapa P (*Plan*)

A seguir, serão apresentados os passos realizados para a composição do Plano de ação voltado a redução de reclamações na ANATEL por motivo ‘Cancelamento’. A Etapa Planejamento foi constituída de quatro fases: identificação do problema, análise do fenômeno, análise do processo e Plano de ação. Nesse processo, foram aplicadas algumas ferramentas da qualidade que se mostraram adequadas para as análises do problema em questão.

5.3.1 Fase 1: Identificação do Problema

A primeira ação da etapa P do ciclo PDCA consiste na identificação do problema gerado pela meta não atendida. Nesta fase, realizou-se uma análise da série temporal mensal do indicador de reclamações do ano 2016. A tabela 2 apresenta o volume real de reclamações versus a meta estipulada pela empresa.

Tabela 2- Reclamações com motivo 'cancelamento' (Jan/16 a Ago/16)

ANATEL - STFC Motivo 'Cancelamento'								
	jan-16	fev-16	mar-16	abr-16	mai-16	jun-16	jul-16	ago-16
REAL	1.083	725	969	1.081	928	1.311	1.232	1.410
META	842	601	781	800	759	875	921	987
Δ	-22,3%	-17,1%	-19,4%	-26,0%	-18,2%	-33,3%	-25,3%	-30,0%

Fonte: Relatórios internos da empresa.

Nota-se que os desvios da meta não têm comportamento linear e também não é possível inferir desvios de ordem natural já que o horizonte temporal é curto e os resultados dos períodos não oscilam em uma proporção previsível. A meta de reclamações é superada em 25% em média, o que levou a área responsável a estabelecer uma meta de melhoria de redução de 30% do volume real de reclamações em até quatro meses.

5.3.2 Fase 2: Análise do Fenômeno

Nesta fase, buscou-se reconhecer as características do problema. O primeiro passo foi identificar os fatores geradores dos problemas reclamados pelos clientes por meio de análises consultando ferramentas e sistemas de informação internos e realizando leitura da descrição das reclamações registradas.

Para tal, aplicou-se a técnica de amostragem para análise dos registros de reclamações para cada mês da série temporal considerada (janeiro a agosto de 2016). Sendo conhecidos os tamanhos das populações (quantidade de reclamações do mês), calcularam-se os tamanhos mínimos de amostras que representassem a população a um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, e, ao final, a volumetria amostral foi extrapolada assumindo as proporções da quantidade real total.

Para uma melhor leitura e compreensão dos registros de reclamações, foram definidos critérios de classificação da origem do problema, identificando os setores responsáveis, ou seja, as unidades da empresa onde ocorreram as falhas que geraram a insatisfação do cliente. Assim, identificaram-se os seguintes setores:

- **Retenção Varejo:** Responsável pelo processo de retenção de clientes, ou seja, opera na tentativa de manter o cliente na base ativa evitando que o mesmo cancele seu (s) serviço (s) e/ou migre para outra operadora. O atendimento é realizado por contato telefônico.
- **Operação de campo:** Setor responsável pelo conjunto de atividades que envolvem instalação de equipamentos, testes, correções, desligamentos e retiradas de equipamentos.
- **Atendimento:** Setor responsável por atendimento ao cliente para solicitações diversas, tais como informações sobre os planos, mudança de endereço, agendamento de visitas técnicas.
- **Contestação:** Setor responsável por receber as contestações de contas dos clientes, analisar, esclarecer eventuais dúvidas e corrigir erro de cobrança.
- **Atendimento empresarial:** Responsável pelo atendimento a clientes empresariais.
- **Lojas:** Atendimento pessoal de solicitações diversas em um ambiente de loja física.
- **Televendas:** Setor de vendas por telefone.

- **Portabilidade:** setor responsável pelos pedidos de portabilidade de número de linha telefônica.
- **Cobrança:** setor responsável por faturamentos de contas.
- **Back Office ANATEL:** responsável pelas demandas de clientes que solicitam o cancelamento de seu (s) serviço (s) diretamente no órgão ANATEL.
- **Back Office PROCON:** Área que trata das demandas resultantes de denúncias e reclamações junto ao PROCON.
- **Outros:** Setores que não puderam ser classificados em nenhum dos grupos citados anteriormente.

Tendo posse do quantitativo desses setores, utilizou-se a ferramenta **Estratificação** para, conforme apresentado na tabela 3. Através da estratificação, foi possível identificar que o foco do problema está no setor ‘Retenção Varejo’, o mais representativo em número de reclamações registradas, representando em média (Jan/16 a Ago/16) 74% de todos os registros com motivo ‘Cancelamento’. O setor ‘Retenção Varejo’ deverá ser priorizada no plano de ação.

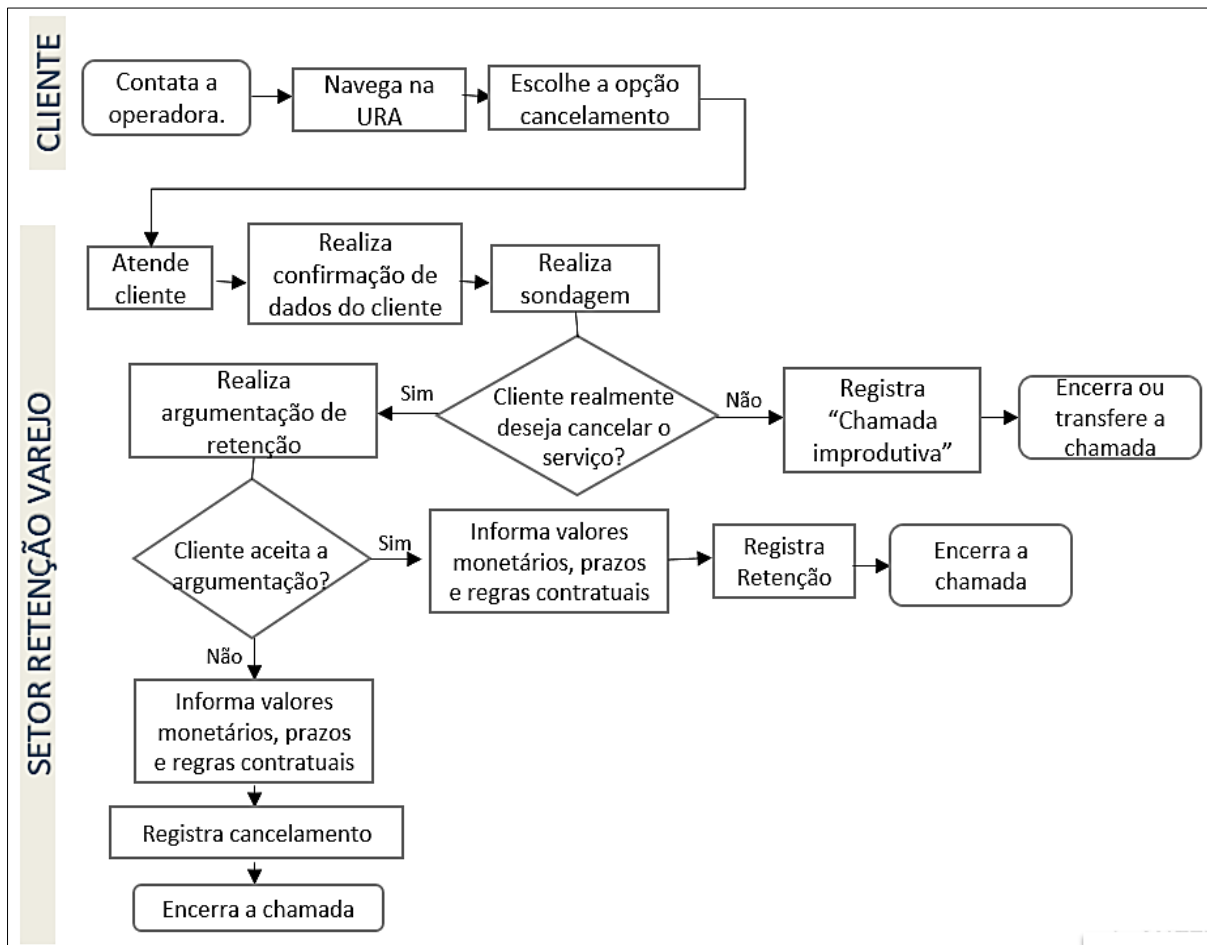
Tabela 3- Estratificação de reclamações por setores - Motivo Cancelamento

ANATEL - STFC Motivo 'Cancelamento'								
SETOR	jan-16	fev-16	mar-16	abr-16	mai-16	jun-16	jul-16	ago-16
RETENÇÃO VAREJO	766	588	831	868	632	892	881	953
ATENDIMENTO	103	69	35	52	78	79	53	100
OPERAÇÃO DE CAMPO	52	36	17	81	55	79	18	70
TRATAMENTO ANATEL	40	15	17	54	47	52	35	100
ATENDIMENTO EMPRESARIAL	32	17	35	9	8	79	70	25
CONTESTAÇÃO	26	0	0	0	0	0	0	12
LOJAS	23	0	26	9	0	0	0	0
PORTABILIDADE	17	0	0	0	23	0	53	25
OUTROS	15	0	0	9	0	0	0	0
TELEVENDAS	9	0	9	0	8	0	18	0
COBRANÇA	0	0	0	0	70	131	70	87
TRATAMENTO JEC	0	0	0	0	0	0	35	37
TRATAMENTO PROCON	0	0	0	0	8	0	0	0
TOTAL	1.083	725	969	1.081	928	1.311	1.232	1.410

Fonte: Análise de registros internos da empresa.

Tal como anteriormente descrito, o setor de ‘Retenção Varejo’ é uma operação cuja missão é evitar ou diminuir o *churn* da empresa, isto é, a taxa de abandono de clientes. A figura 6 representa, com uma visão simplificada, o processo realizado pelo setor.

Figura 6- Processo de atendimento do Setor de Retenção Varejo (Visão simplificada)



Fonte: Elaborado pela autora.

O processo inicia-se quando o cliente enfrenta algum problema ou insatisfação com os serviços da operadora e deseja cancelar. Ao entrar em contato com a operadora, via ligação telefônica, o cliente deverá ser encaminhado para a área responsável pelos cancelamentos: Retenção. O atendimento prestado pela operação de retenção tem por missão despender esforços, seja por argumentação de benefícios do produto, oferta de plano mais atrativo, agendamento de reparo ou até mesmo argumentação de pagamento de multa, para manter o cliente ativo.

Após realizar a confirmação dos dados do cliente, tais como nome, número da linha

telefônica, e CPF, o atendente do setor realiza a sondagem que consiste em entender a necessidade do cliente. Caso a necessidade do cliente não seja o cancelamento do serviço, o operador registra “Chamada improdutiva” e transfere a chamada para o setor correto ou encerra a ligação. São classificados também como “chamadas improdutivas”, as chamadas em que há:

- Impedimento - chamadas improdutivas onde o cliente tinha intenção de cancelar, porém, devido a algum impedimento, não pode seguir com o procedimento. São casos, por exemplo, em que o cliente que ligou não era o titular da linha, não possuía os dados à mão para confirmar, possui alguma pendência jurídica com a empresa, entre outros.
- Problemas durante a ligação - chamadas onde houve algum problema na ligação por problemas técnicos, seja por problema no telefone do cliente, seja por problemas no recebimento da chamada pelo operador. São casos de chamadas com ruídos, chamadas mudas ou chamadas onde o cliente não consegue ouvir o operador.
- “Cliente ficou de pensar” - chamadas onde o cliente ao receber uma oferta de retenção ou ao ser informado que o operador irá proceder com o cancelamento da linha, decide adiar a decisão, não sendo assim feita nenhuma alteração no contrato do cliente.

Nomeiam-se ‘Produtivas’ as chamadas que tiveram por resultado ou uma retenção ou um cancelamento. Quando há produtividade no atendimento, ou seja, o cliente realmente deseja cancelar e não há nenhum tipo de impedimento sistêmico ou processual, o operador realiza argumentação na tentativa de reter o cliente. As chamadas com registro de cancelamento são aquelas onde o cliente, por insatisfação com a empresa, produto ou serviço prestado, mesmo com o esforço realizado pela empresa em retê-lo, opta pelo cancelamento. As chamadas com registro de Retenção são as chamadas nas quais o cliente desistiu de cancelar, seja por ter aceitado uma oferta mais atrativa, promessa de reparo (nas chamadas motivadas por problema técnico) ou por multa de fidelidade.

Ao confirmar para o cliente o cancelamento ou a retenção, o atendente realiza o *check list* da chamada que consiste em reafirmar para o cliente valores monetários (multa, pró-rata, preço, etc.), prazos (duração de ofertas, prazo de cancelamento, prazo de reparo, etc.) e regras contratuais (fidelidade, características do produto, etc.) para que o mesmo não encerre a ligação com dúvidas. Após realizado o *check list* o atendente realiza o registro da chamada e encerra ligação.

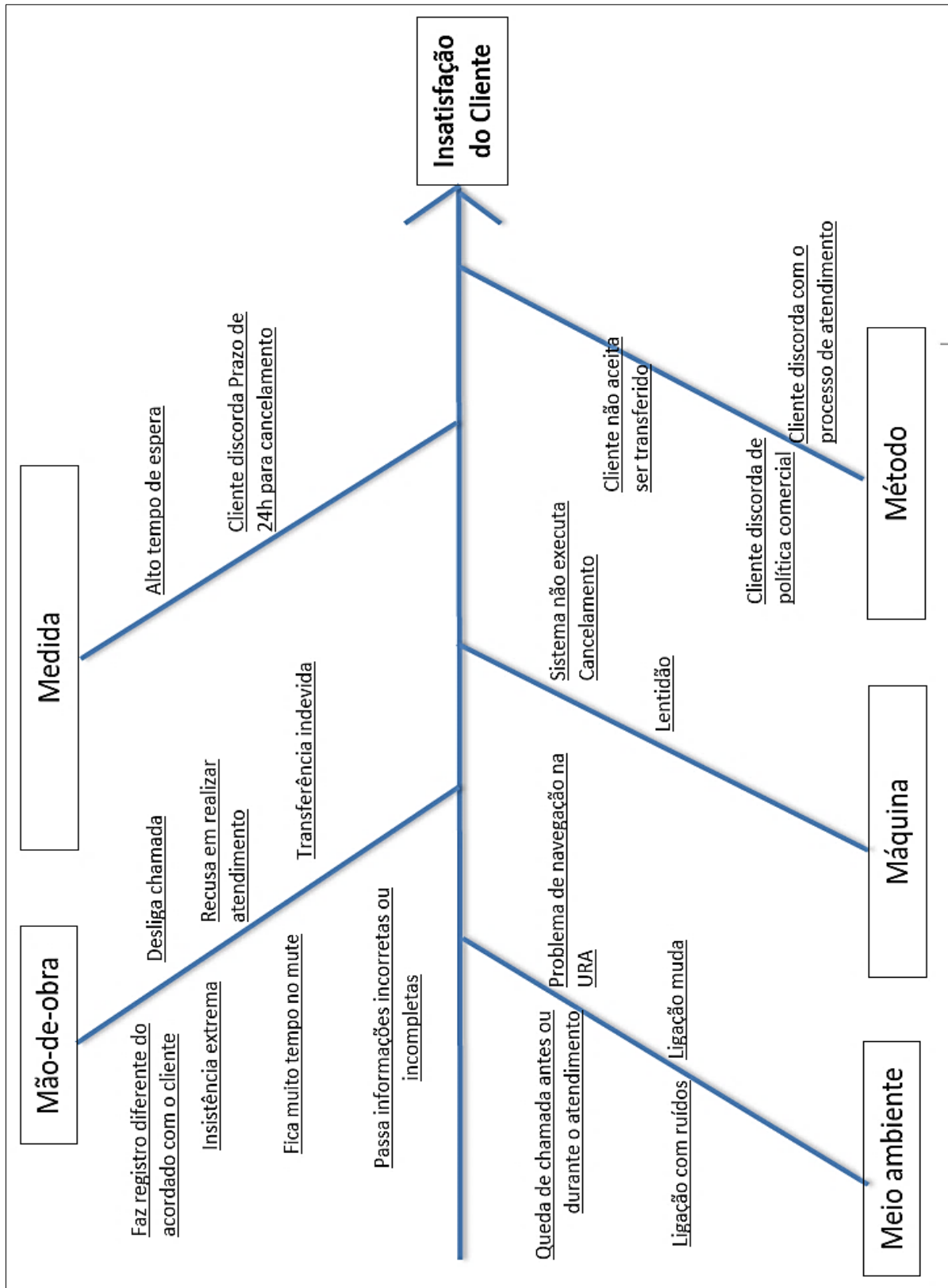
Tendo conhecimento do processo, o segundo passo para a análise das características do problema consistiu em listar as possíveis falhas ocorridas no setor de Retenção que favorecem a insatisfação e, por consequência, as reclamações na ANATEL por parte dos clientes. Para isso, empregou-se a técnica **Brainstorming** em reunião realizada com analistas da área. A ferramenta utilizada nesse processo foi o **Diagrama de Causa e efeito** (figura 7), assumindo-se que as falhas poderiam ser classificadas em cinco tipos: Mão-de-obra, máquina, Meio ambiente, Medida e Método.

‘Mão-de-obra’ é o grupo que compreende as falhas resultantes do não seguimento correto do procedimento de atendimento seja por falta de conhecimento ou por indisciplina por parte do operador. ‘Máquina’ é o grupo que compreende os erros no processo de cancelamento por falha sistêmica. O tipo ‘Meio ambiente’ compreende as causas associadas a dificuldade de acesso ao atendimento e a problemas de natureza técnica fora do controle do setor. ‘Medida’ refere-se basicamente ao fator tempo de atendimento. Por fim, ‘Método’ é o grupo de causas associadas às regras contratuais e normas processuais internas da empresa.

Pôde-se depreender as causas primárias que geram a insatisfação dos clientes que passam pelo setor de Retenção. No tipo Mão-de-obra, foram elencados diversos fatores: registro diferente do acordado com o cliente, desligamento de chamada, insistência extrema, tempo excessivo no *mute*, recusa em realizar atendimento, informações incorretas ou incompletas e transferência indevida.

No tipo de falha Máquina, foram elencadas a não execução do cancelamento e lentidão do sistema. Em relação às falhas do Meio ambiente, têm-se a queda de chamadas antes ou durante o atendimento, problemas de navegação na URA (Unidade de Resposta Audível), ligação com ruídos e ligação muda. No tipo Medidas, têm-se o alto tempo de espera e o prazo de 24 para a execução do cancelamento. Por fim, para a causa Método, a transferência, política comercial (Multa de fidelidade, pró-rata) e procedimento de atendimento do setor de Retenção.

Figura 7- Diagrama de causa e efeito: Insatisfação do cliente com o atendimento do setor de Retenção



Fonte: Elaborado pela autora

Em posse das causas primárias, utilizou-se a ferramenta **folha de verificação** para mensurar a ocorrência das falhas no mês de setembro de 2016 eleitas no Diagrama de causa e efeito como causa-raiz das reclamações. Essa mensuração se deu através da análise de cada registro de reclamação com motivo cancelamento por meio de consulta a sistemas e escuta de chamadas. A tabela 4 apresenta as causas-raízes e os volumes de registros de reclamações do setor de Retenção.

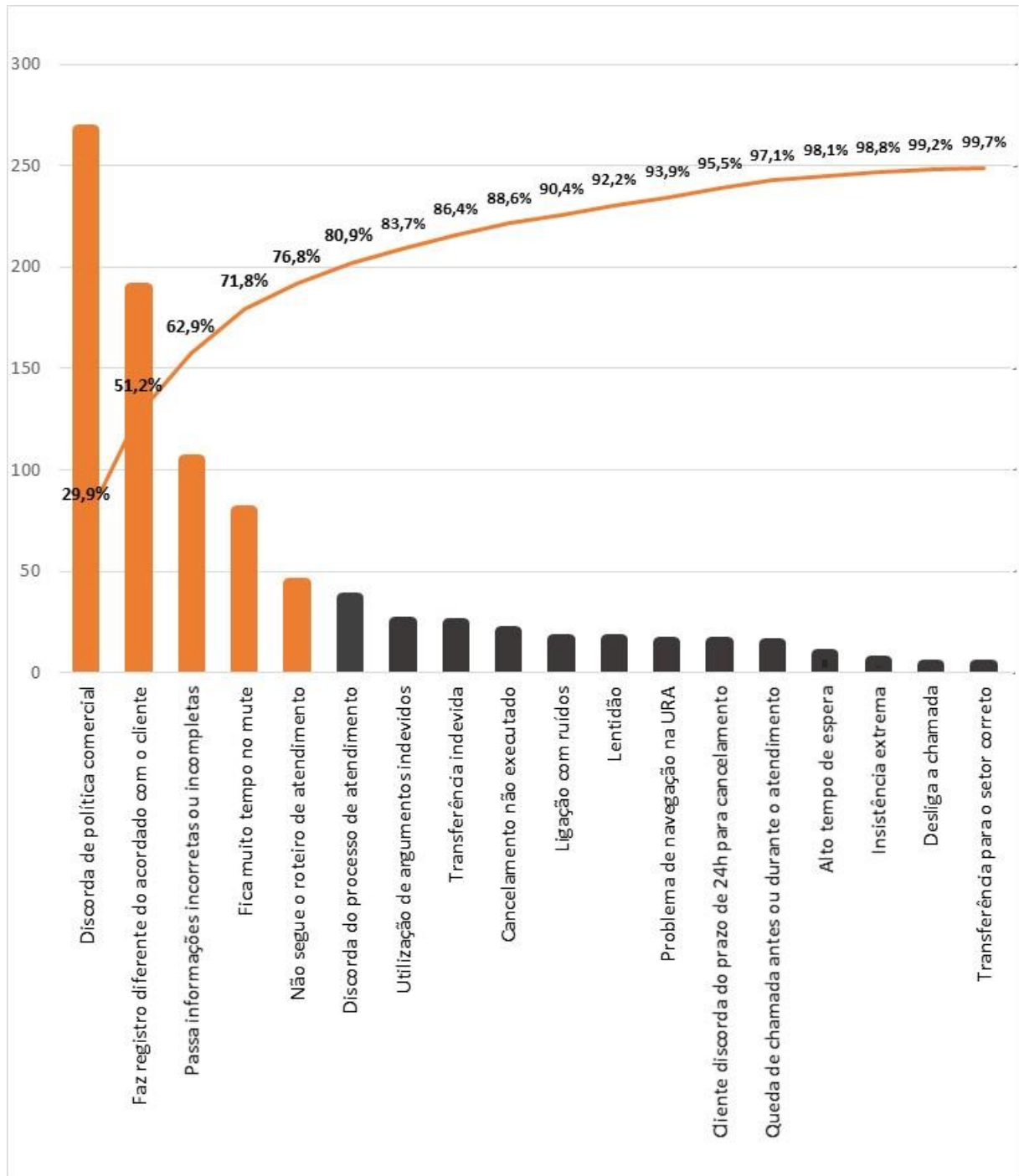
Tabela 4- Folha de verificação: Reclamações motivo cancelamento

Folha de Verificação		
Período: 01/09/2016 a 30/09/2016		Setor: Retenção
Reclamações ANATEL - Motivo Cancelamento		
Falha		Qtd
Mão-de-obra	Faz registro diferente do acordado com o cliente	192
	Passa informações incorretas ou incompletas	132
	Fica muito tempo no <i>mute</i>	82
	Transferência indevida	24
	Recusa em realizar atendimento	22
	Insistência extrema	6
	Desliga a chamada	4
Meio ambiente	Ligação com ruídos	18
	Problema de navegação na URA	17
	Queda de chamada antes ou durante o atendimento	16
	Ligação muda	5
Medida	Cliente discorda do prazo de 24h para cancelamento	17
	Alto tempo de espera	11
Máquina	Cancelamento não executado	22
	Lentidão	18
Método	Discorda de política comercial	268
	Discorda do processo de atendimento	37
	Transferência para o setor correto	4

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dessa verificação, pôde-se identificar as causas mais representativas das reclamações. O gráfico de Pareto (gráfico 4) demonstra que 80,9% das reclamações são causadas por: ‘Cliente discorda de política comercial’ (29,9%), ‘Faz registro diferente do acordado’ (21,5%), ‘Passa informação incorreta ou incompleta’ (14,7%), ‘Fica muito tempo no *mute*’ (9,2%), e ‘Cliente discorda do processo de atendimento’ (4,1%).

Gráfico 2 - Pareto das causas de insatisfação com o atendimento da Retenção



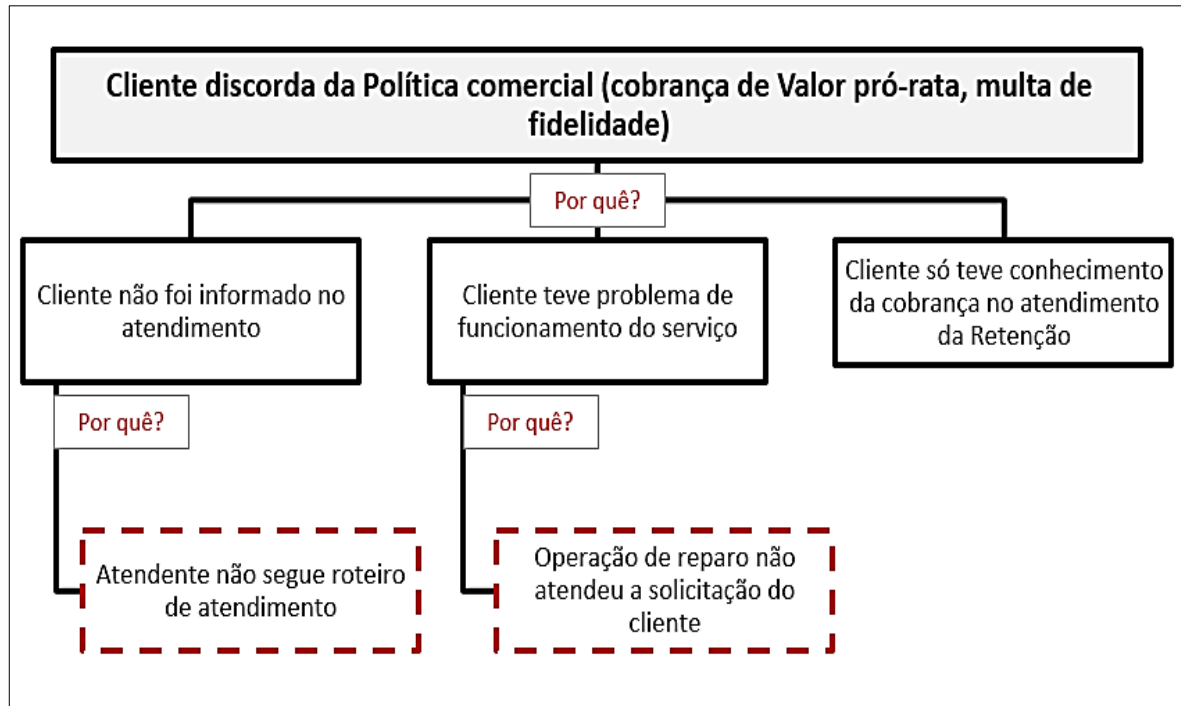
Fonte: Elaborado pela autora.

5.3.3 Fase 3: Análise do processo

Nesta fase, buscou-se reconhecer as causas fundamentais do problema, ou seja, identificar os *gaps* do processo que permitem a ocorrência das falhas. Para essa análise foi empregada a técnica dos “5 porquês” com analistas e gerente de operação. A figura 8, apresenta

o diagnóstico sintético das falhas mais representativas, identificadas na fase de análise do fenômeno.

Figura 8 - Diagnóstico das falhas primárias - Causa: Cliente discorda de Política Comercial



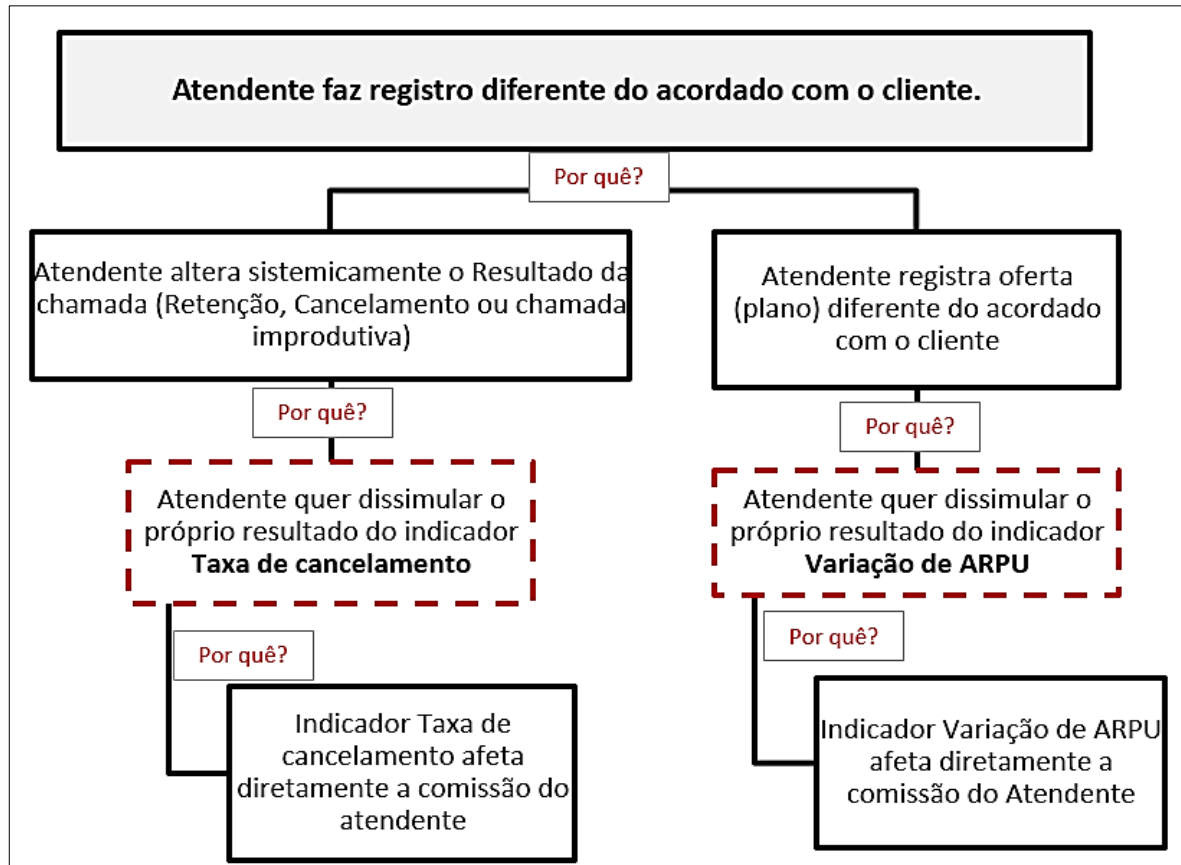
Fonte: Elaborado pela autora.

Tal como representado na figura 9, foram diagnosticadas três razões para que o cliente discorde das cobranças da operadora em relação aos valores de *pró-rata* (valor de cobrança proporcional da data de fechamento da última atura até a data da solicitação de cancelamento) e multa de fidelidade, esta consistindo na multa decorrente de quebra de contrato de prestação de serviço antes do período mínimo acordado entre as partes. A primeira razão se dá pela não informação dada ao cliente durante o atendimento. Esse procedimento é ponto crítico para o setor e já é previsto como obrigatoriedade no *check list* de atendimento. Faz-se necessário, adotar medidas que minimizem o não seguimento total do roteiro de atendimento do setor por parte dos atendentes.

A segunda razão se dá porque o “cliente teve problema de funcionamento do serviço” e não concorda em pagar os valores cobrados, neste caso, a causa-raiz não é originalmente do setor de Retenção, mas de responsabilidade da Operação de campo, que não atende ou atende fora do prazo as solicitações de reparo. Já a terceira razão se dá porque o cliente só teve conhecimento da cobrança de multa de fidelidade no atendimento da Retenção. Nesse caso, o

problema não é essencialmente pertencente ao de Setor de Retenção, mas deve ser considerado para a elaboração do plano de ação.

Figura 9- Diagnóstico das falhas primárias - Causa: Atendente faz registro diferente do acordado com o cliente



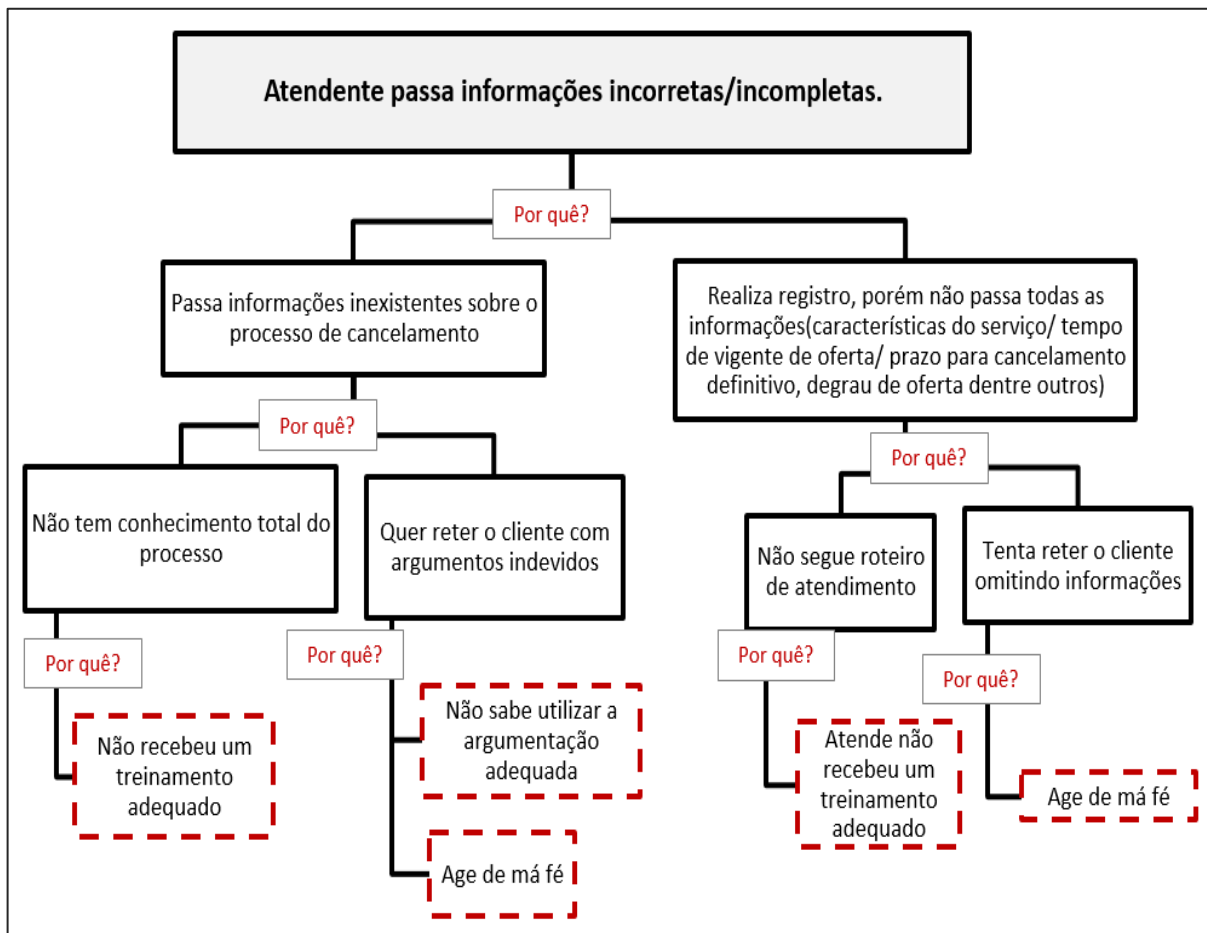
Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise da causa ‘Atendente faz registro diferente do acordado com o cliente’, foram identificados dois problemas fundamentais: a dissimulação do resultado do indicador Taxa de cancelamento e do resultado de do indicador Variação de ARPU. A taxa de cancelamento expressa a relação percentual entre o volume de chamadas que resultaram em cancelamento e o volume total de chamadas atendidas, sendo assim, quanto menor, melhor. Já a Variação de ARPU (*Average Revenue Per User*), expressa a variação percentual da receita gerada pelo cliente depois e antes de passar pelo atendimento, quanto menor, melhor.

Tais indicadores estão diretamente relacionados ao cálculo da comissão dos atendentes do setor, por isso há tentativa de manipulação dos resultados. Como os registros das chamadas nos sistemas atualmente dependem unicamente do atendente, o plano de ação deve conter medidas que impossibilitem o erro de registro ou que, pelo menos, inibam a má conduta

dos atendentes.

Figura 10 - Diagnóstico das falhas primárias - Causa: Atendente passa informações incorretas/incompletas

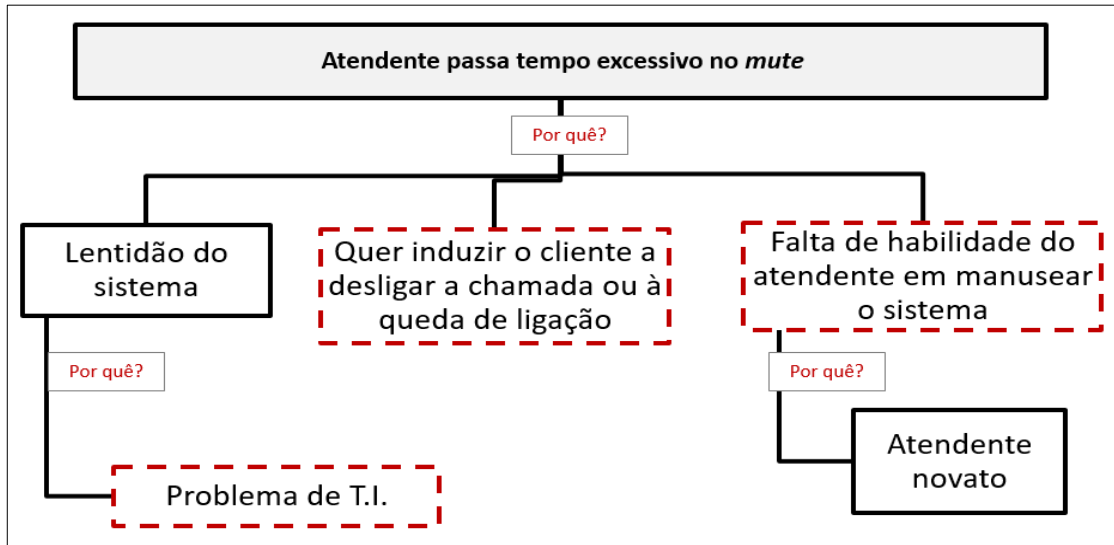


Fonte: Elaborado pela autora.

Para a causa ‘Atendente passa informações incorretas/incompletas’, apresentada na figura 9, foram identificados dois tipos de erro: atendente passa informações inexistentes sobre o processo de cancelamento e atendente não passa todas as informações necessárias. Para o primeiro erro, foram eleitos três problemas fundamentais: atendente não recebeu treinamento adequado, atendente não sabe utilizar argumentação adequada e atendente age de má fé.

Para a segunda falha, tem-se que o atendente deixa de passar informações importantes do *check list*, os problemas fundamentais identificados são treinamentos inadequados da operação e comportamento mal-intencionado do atendente para que o cliente desista do cancelamento.

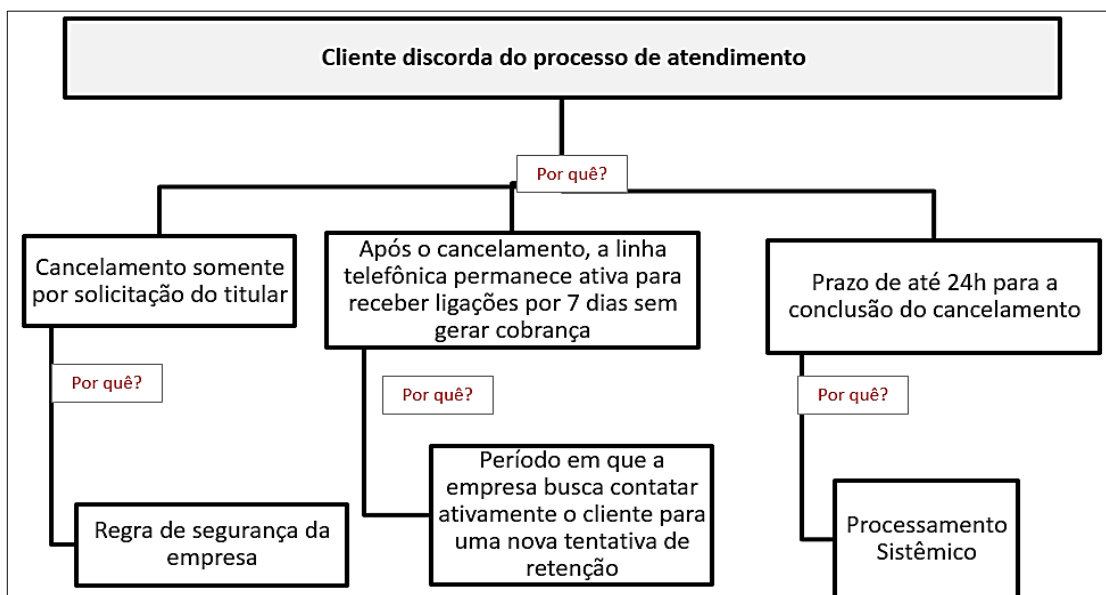
Figura 11 - Diagnóstico das falhas primárias - Causa: Atendente passa tempo excessivo no mute



Fonte: Elaborado pela autora.

A figura 11 apresenta o diagnóstico da causa 'Atendente passa tempo excessivo no *mute*'. A causa foi justificada por três fatores: lentidão do sistema, ocasionada pela estrutura de tecnologia da informação que apresenta falhas principalmente em dias de maior movimento; indução do cliente a desligar a chamada ou a queda de ligação, isto é, quando o atendente por má conduta deixa o cliente esperando muito tempo desnecessariamente e falta de habilidade no manuseio dos sistemas, problema característico de funcionários novatos.

Figura 12 - Diagnóstico das falhas primárias - Causa: Cliente discorda do processo de atendimento



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, a figura 12 apresenta o diagnóstico da causa ‘Cliente discorda de processo de atendimento’. Foram destacados três fatores que, apesar de não consistirem em erro operacional do setor de Retenção, muitas vezes são motivo de conflito entre cliente e empresa: cancelamento somente por solicitação do titular, que é regra de segurança da empresa; permanência da linha ativa recebendo ligações por um período de sete dias até o cancelamento automático e definitivo, é nesse período que a empresa tenta mais um contato com o cliente para tentar retê-lo; prazo de até 24h.

Identificados os problemas fundamentais das causas de insatisfação dos clientes atendidos pelo setor de Retenção, o próximo passo objetivou definir ações que corrijam ou minimizem os efeitos dos mesmos.

5.3.4 Fase 4: Plano de ação

A partir das informações obtidas nas análises anteriores, através do uso da ferramenta 5W2H, pôde-se propor algumas linhas de ação que objetivam corrigir ou diminuir a incidência dos principais problemas que ocorrem nos processos do setor de Retenção de clientes e que geram a insatisfação desses. Estas linhas de ação, bem como o desdobramento da ferramenta utilizada são expostos nos quadros 3 e 4.

Quadro 3 - Estabelecimento das linhas de ação a partir do diagnóstico das causas de reclamação

CAUSA	CAUSA – RAIZ DIAGNOSTICADA		LINHA DE AÇÃO
1. Cliente discorda de Política Comercial	1.1	Cliente não é informado no atendimento	Realizar treinamentos de reciclagem
			Notificar formalmente atendente e supervisor da operação
			Promover desligamento de atendentes que não seguirem o procedimento
	1.2	Cliente teve problema de funcionamento do serviço	Retroalimentar Operação de campo
			Implementar a isenção de multa no processo da Retenção
	1.3	Cliente só teve conhecimento da cobrança de multa de fidelidade no atendimento da Retenção	Retroalimentar Setor que realizou a venda do serviço
2. Atendente faz registro diferente do acordado com o cliente	2.1	Má conduta do atendente, pois quer dissimular seu desempenho (Taxa de cancelamento)	Notificar formalmente atendente e supervisor da operação
	2.2	Má conduta do atendente, pois quer dissimular seu desempenho (Variação de ARPU)	Promover desligamento de atendentes que não seguirem o procedimento
	2.3	O registro do resultado da chamada depende unicamente do atendente	Implementar sistema de registro de resultado automatizado através de URA.
3. Atendente passa informações incorretas/incompletas	3.1	Atendente não recebeu treinamento adequado	Realizar notificação formal do atendente e seu supervisor
			Realizar treinamento de reciclagem de processos
	3.2	Não sabe utilizar a argumentação adequada	Realizar treinamento de reciclagem
3.3	Age de má fé	Implementar sistema de punição	
4. Atendente passa tempo excessivo no <i>mute</i>	4.1	Problema de T.I.	Retroalimentar equipe de T.I.
	4.2	Atendente quer induzir o cliente a desligar chamada ou à queda de ligação	Realizar controle individual de TMA (Tempo médio de atendimento)
			Incluir o indicador TMA como deflator de comissão
4.3	Falta de habilidade do atendente em manusear sistemas/ferramentas	Acompanhar de forma pessoal os operadores novatos	
5. Cliente discorda do processo de cancelamento	5.1	Após o cancelamento, a linha telefônica permanece ativa para receber ligações por 7 dias sem gerar cobrança	Reforçar com a operação de atendimento a fraseologia de informação de prazos e regras de cancelamento.
	5.2	Prazo de até 24h para a conclusão do cancelamento	

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4 - Plano de ação

Diagnóstico	O quê?	Por quê?	Quando?	Quem?	Onde?	Como?	Quanto?
1.1	Realizar treinamentos de reciclagem dos processos	Para garantir que todos os atendentes tenham o conhecimento necessário para sanar quaisquer dúvidas sobre cobrança de multa e valor pró-rata	A partir de 01/11/2016 A cada 3 meses	Ger. De Operação	Sala de treinamento	Elaborando material e ministrando treinamento de 20 min após o tempo de expediente, seguido de aplicação de prova sujeita a aproveitamento de 100%.	A ser definido
	Notificar formalmente atendente e supervisor da operação	Sinalizar erro	A partir de 01/11/2016 Constantemente (sempre que identificado o erro)	Coord. de operação	Call Center	Emitindo diariamente relatórios de monitoria das chamadas e identificar atendente. Encaminhar para coordenador de operação para registrar notificação formal na matrícula do atendente.	A ser definido
	Promover desligamento de atendentes que não seguirem o procedimento	Inibir erro operacional	A partir de 01/11/2016	Ger. Operação	Call Center	Tratando sinalizações do erro como justa causa. Após três notificações formais, enviar para RH proceder com a demissão do agente.	A ser definido
1.2	Retroalimentar Operação de campo	Sinalizar erro para que operação de campo providenciar melhorias	Mensalment e a partir de 01/12/2016	Analista de Operação	Empresa	Confeccionando relatório com os registros de reclamações na ANATEL motivados por problemas com funcionamento do serviço e encaminhar para Operação de Campo	A ser definido
	Implementar a isenção de multa no processo da Retenção	O setor não pode isentar multa. Clientes devem ser isentados de multa quando o serviço não funciona.	Até 28/02/2017	Esp. Comercial	Sistema	Elaborando critérios de elegibilidade à isenção e encaminhar projeto para a Equipe de Estratégia Comercial.	A ser calculado por equipe de Projetos de T.I.
1.3	Retroalimentar Setor que realizou a venda do serviço	Sinalizar erro para que Setores de venda providenciem melhorias	Mensalmente a partir de 01/12/2016	Analista de Operação	Empresa	Confeccionando relatório com os registros de reclamações na ANATEL motivados por desconhecimento de cobrança de multa de fidelidade e encaminhar para Setor de vendas.	A ser definido
2.1 e 2.2	Notificar formalment e atendente e supervisor da operação	Inibir má conduta	Semanalmente (sempre que identificado o erro)	Ger. Operação	Call Center	Emitir semanalmente relatórios de monitoria das chamadas e identificar atendente. Encaminhar para coordenador de operação para registrar notificação formal na matrícula do atendente.	A ser definido
	Promover desligamento de atendentes que não seguirem o	Inibir erro operacional	Constantem ente	Ger. Operação	Call Center	Tratar sinalizações do erro como justa causa. Após três notificações formais, enviar para RH proceder com a demissão do	A ser definido

	procedimento					agente.	
2.3	Implementar sistema de registro de resultado feito pelo cliente, automatizado através de URA.	Criar mecanismo que impossibilite registro diferente do acordado com o cliente.	Até 31/03/2016	Esp. Comercial	Sistema de Informação	Elaborando projeto de integração de URA com sistema de atendimento da Retenção e encaminhando para Equipe de Projetos de T.I.	A ser estimado por Equipe de Projetos de T.I.
3.1	Realizar notificação formal do supervisor	Sinalizar erro para que o supervisor possa acompanhar a aprendizagem do agente	Semanalmente a partir de 01/11/2016	Analista de Operação	Call Center	Emitir semanalmente relatórios de monitoria das chamadas e identificar atendente. Encaminhar para coordenador de operação para registrar notificação formal na matrícula do atendente e encaminhar para treinamento de reciclagem.	A ser definido
	Realizar treinamento de reciclagem de processos	Para garantir que todos os atendentes tenham pleno conhecimento acerca dos processos	Constantemente a partir de 01/11/2016	Supervisor de operação	Sala de treinamento	Ministrar treinamento, seguido de aplicação de prova sujeita a aproveitamento de 100%.	A ser definido
3.2	Realizar treinamento de reciclagem de argumentação	Para garantir o nivelamento na habilidade de argumentação	Quinzenalmente a partir de 15/11/2016	Analista de operação e Supervisor de operação	Sala de treinamento	Elaborar material de treinamento de argumentação. Ministrar treinamento de argumentação por motivo de cancelamento, seguido de aplicação de prova sujeita a aproveitamento de 100%.	A ser definido
3.3	Providenciar desligamento de atendente	Para inibir o não seguimento do roteiro de atendimento	A partir de 01/12/2016	Coord. de Operação	Call Center	Se, por meio de monitoria ou registro de reclamação, for identificado erro nas informações do atendente, mesmo depois de passagem por treinamentos e acumulando três notificações, enviar caso para o RH providenciar o desligamento	A ser definido
4.1	Retroalimentar equipe de T.I.	Sinalizar erro para Equipe de T.I. providencie soluções	Mensalmente a partir de 01/11/2016	Analista de operação	Empresa	Registrando e pondo em relatório todas as ocorrências de lentidão dos sistemas de atendimento e acompanhar as providências tomadas.	A ser definido
4.2	Implementar Sistema de controle individual de TMA (Tempo médio de atendimento)	Para evitar a insatisfação do cliente com o longo tempo no atendimento	Constantemente a partir de 01/12/2016	Supervisor de operação	Call Center	Por meio da criação de painel eletrônico de acompanhamento online de TMA por atendente com limites com metas de limites superiores e inferiores e desvio-padrão.	A ser calculado por equipe de MIS
	Incluir o indicador TMA como deflator de comissão	Para estimular a atendimento da meta de TMA	A partir de 01/12/2016	Ger. de Operação	Call Center	Definindo o critério de cálculo da comissão de atendentes com a inclusão do indicador TMA como deflator.	A ser definido
4.3	Acompanhar de forma pessoal os operadores novatos	Para evitar o desperdício de tempo no atendimento pela falta de habilidade com sistemas e ferramentas	A partir de 01/12/2016	Coord. de Operação	Call Center	Criando sistema de apadrinhamento de atendentes novatos. Atendentes mais experientes dedicarão parte do tempo de trabalho para acompanhar o atendimento de novatos.	A ser definido

5.1 e 5.2	Reforçar com a operação de atendimento a fraseologia de informação de prazos e regras de cancelamento.	Para garantir o seguimento de roteiro de <i>check list</i>	A partir de 01/10/2016	Coord. de Operação	Call Center	Reforçando por meio de reuniões com supervisores, a importância de conscientizar o cliente de que a cobrança é interrompida na data de solicitação de cancelamento apesar de a linha se manter ativa por 7 dias e o cancelamento ser efetuado em um prazo de 24h.	A ser definido adicional
-----------	--	--	------------------------	--------------------	-------------	---	--------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que a maioria das causas-raiz dos motivos de reclamações estão associadas a erro humano durante o atendimento que, segundo o *know-how* da equipe de elaboração do plano, composta por analistas, supervisores e coordenadores, pode ser considerado sob dois aspectos: falta de conhecimento e indisciplina.

O primeiro aspecto é o de que o atendente não possui o conhecimento total acerca dos processos que envolvem o setor e do roteiro de atendimento, que é plano orientador do atendimento, conteúdo *scripts* e procedimentos a serem executados. Para esses casos, sugere-se que sejam realizados treinamentos de reciclagem para garantir que o funcionário domine os conhecimentos necessários para o atendimento. Deverão participar do treinamento aqueles que tiverem notificação de erro no atendimento para as causas citadas no plano de ação. O método de avaliação deve se dar por meio de aplicação de prova presencial, sujeita a aproveitamento de 100%, do contrário, deverá realizar o treinamento novamente e apenas mais uma vez.

Quanto às notificações formais, serão aplicadas a partir das monitorias realizadas que, no ambiente de *call center* é a prática de avaliação e acompanhamento de desempenho de operadores de atendimento telefônico. Identificado erro em monitoria, o monitor de qualidade deverá encaminhar matrícula e registro de chamada para o coordenador de operação de atendimento da Retenção que deverá notificar o atendente. Uma vez contabilizadas três notificações para um mesmo atendente e que mesmo tenha participado de treinamento de reciclagem, deverá ser providenciado o desligamento do funcionário, pois será constatado o aspecto falha por indisciplina (atendente age de má fé).

Outra falha identificada a partir das análises das reclamações e que são consideradas erro humano é o registro de chamada diferente do acordado com o cliente, ou seja, o atendente faz registro em sistema de atendimento que não corresponde à vontade do cliente. Foram identificados, por exemplo, casos em que, atendente registra 'retenção' mesmo quando cliente deixou claro o desejo de cancelamento. Essa falha é considerada erro grave, e, como o registro do resultado da chamada em sistema atualmente depende apenas do atendente, propõe-se no plano de ação que de seja realizado um projeto de tecnologia de informação com o objetivo de

transferir para o cliente a “responsabilidade” de registrar o resultado da chamada através da integração da URA (Unidade de Resposta Audível) ao sistema de atendimento da Retenção. Com a implementação desse projeto, seria possível inibir o registro diferente do acordado com o cliente.

Para as causas de demora no atendimento ou tempo excessivo no *mute*, sugere-se implementar um sistema de controle individual de TMA (tempo médio de atendimento) que consistirá na construção de um painel de acompanhamento de do indicador em tempo real cada operador. Os supervisores serão responsáveis por acompanhar o indicador TMA de suas respectivas equipes de atendimento, identificando, por exemplo, aqueles atendentes que estão com um média e desvio padrão acima dos valores de meta especificados, se dirigindo aos mesmos para entender o motivo do tempo excessivo da chamada.

Para motivar o comprometimento com as metas de TMA, sugere-se que o indicador seja considerado um deflator para o cálculo da comissão, ou seja, o valor da comissão paga aos atendentes estará sujeita ao atingimento das metas de TMA.

Para os casos em que o TMA elevado se der por lentidão sistêmica, o setor de retenção deverá encaminhar relatório para equipe de T.I. a fim de retroalimentá-la, com o tipo de problema, bem como as consequências (perda de produtividade) e acompanhar as providências tomadas. O processo de retroalimentação funcionará como uma monitoria de qualidade dos setores que podem interferir no desempenho do setor de retenção que, por meio do fornecimento de informações críticas para o ajuste de performance. A retroalimentação também deverá ser realizada para os casos em que o cliente alegar só ter tido conhecimento da cobrança de multa de fidelidade no atendimento do setor de retenção, nesse caso, o setor que realizou a venda deverá receber o *feed back*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo possibilitou a aplicação de uma metodologia de gestão de processos consagrada no âmbito organizacional, o ciclo PDCA, com foco na etapa de planejamento para a produção de plano de ação voltado a redução das reclamações na ANATEL com motivo ‘Cancelamento’ de uma empresa de telefonia fixa. Além disso, também permitiu a aplicação de ferramentas da qualidade para a análise das causas de reclamações

É essencial nos dias atuais constituir um padrão de excelência na prestação de serviços, tornando-a capaz de atender e superar as expectativas dos clientes, em cada experiência, além de criar um ciclo dinâmico de melhoria contínua em todos os processos. Assim, a Qualidade é a palavra de ordem na dinâmica do mercado.

Em se tratando de prestação de serviços, o desafio da qualidade é maior devido as suas características peculiares, como intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade. Além disso, agrega-se ao desafio, o próprio nível de qualidade exigida no mundo atual aliada à necessidade de manter a atratividade financeira e competitividade do negócio.

Nesse sentido, a gestão de processos é chave para um desempenho isento de falhas. Assim como em um produtivo, os processos envolvidos na prestação de serviços podem e devem ser controlados, ainda que os mesmos não sejam visíveis. Destacam-se no gerenciamento de serviços as ações preventivas tendo em vista as características próprias do setor, como o consumo imediato pelo cliente, extinguindo-se assim a possibilidade de correção ou substituição do “produto” entregue, gerando a insatisfação do consumidor.

As telecomunicações, sem dúvida, destacam-se no setor de serviços, tendo em vista a sua importância para o mundo globalizado. No Brasil, o setor de Telecomunicações passou por grandes mudanças estruturais ao longo da história dentre elas a privatização em 1997, que representou o gatilho para os investimentos e avanços tecnológicos nessa esfera. Com a privatização, surgiu também o marco regulatório realizado pela ANATEL, cabendo às empresas de telefonia esforçarem-se para atender às normatizações.

Volume de reclamações é um indicador de qualidade de suma importância no contexto das empresas de telefonia, uma vez que a ANATEL oferece um canal de atendimento ao cliente e acompanha a eficiência do tratamento dessas reclamações.

Os objetivos propostos para este estudo de caso foram alcançados. Foram identificadas as principais falhas que acarretam a insatisfação dos clientes e, conseqüentemente, o registro de reclamação na ANATEL, podendo citar a discordância do cliente em relação às

políticas comerciais praticadas, demora no atendimento, solicitações de reparo não atendidas, dentre outras. Demonstrou-se a eficiência das subetapas da fase de Planejamento do ciclo PDCA na investigação do problema, em seguida, propôs-se um plano de ação voltado para a correção ou eliminação dos *gaps* identificados nos processos utilizando-se a ferramenta 5W2H.

Como limitação deste trabalho, destaca-se a delimitação do escopo da pesquisa abrangeu somente um segmento da empresa, pessoa física, um tipo de serviço, o telefonia fixa e uma classificação de motivo de reclamação, o 'Cancelamento'. Outro fator limitante que pode ser considerado é a restrição do tempo que, devido à natureza dos dados ser, em sua maior parte, qualitativa, impediu a realização de uma análise mais aprofundada do problema.

Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se a aplicação das demais etapas do ciclo PDCA ao caso analisado para se atestar a eficiência e eficácia das ações dos resultados e proposições da primeira etapa.

No campo teórico, o trabalho se predispõe a contribuir com a apresentação dos principais conceitos acerca da gestão da qualidade em prestação de serviços, bem como com um panorama geral do setor de telecomunicações. No campo teórico, a análise dos dados e a aplicação de uma pesquisa-ação concretizada pelo método PDCA e ferramentas da qualidade, colaboram para estabelecer uma ligação entre teoria e prática.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Relatórios Consolidados – Indicadores 2012 a 2015**. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/dados/2015-02-04-18-43-59>. Acesso em: 07 out. 2016.

_____. **Pesquisa de satisfação e qualidade percebida: destaque dos resultados**.

Disponível em:

<<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documentoVersionado.asp?numeroPublicacao=340586&documentoPath=340586.pdf&Pub=&URL=/Portal/verificaDocumentos/documento.asp>>. Acesso em 09 dez. 2016;

_____. **Reclamações por Serviços**. Disponível em:

<<http://www.anatel.gov.br/consumidor/reclamacoes-na-anatel2/servicos>>. Acesso em 01 nov. 2016

_____. **Reclamações por Motivos**. Disponível em:

<<http://www.anatel.gov.br/consumidor/reclamacoes-na-anatel2/motivos>>. Acesso em 01 nov. 2016.

_____. **Saiba como reclamar de sua operadora**. Disponível em: <

<http://www.anatel.gov.br/consumidor/index.php/quer-reclamar-saiba-como>>. Acesso em: 07 out. 2016.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um guia para iniciação científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRASIL. Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 135, n. 135, 17 de jul. 1997. Seção 1, p. 15.081.

CAMPOS, V. F. **TQC controle da qualidade total**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

_____. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMING, E. W. **Qualidade: a evolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2012. Apostila.

GARVIN, David A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33-50, Summer, 1998.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- JONSTHON, C. Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. **International Journal of Bank Marketing**, UK, v. 15, n. 4, p. 111-116, 1997.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- MACHADO, B. S. B.; VIEGAS, M. C. Estudo de Caso: As Ferramentas da Qualidade Utilizadas no Laboratório de Análises Clínicas de Um Hospital Para a Otimização de Processos. **UNOPAR Científica**, v.13, n.1, p. 75-80, Londrina, 2012.
- MAICZUK, J.; ANDRADE, P. P. J. Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso. **Qualitas**, vol. 14, n. 1, Campina Grande, 2013.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. Florianópolis. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2013.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS. **Atendimentos de Consumidores nos Procons (Sindec)**. Disponível em: <http://dados.gov.br/dataset/atendimentos-de-consumidores-nos-procons-sindec>>. Acesso em: 10 out. 2016.
- PURKOTE, F. H.; SCHAIDT, J. **Percepção dos usuários da qualidade dos serviços ofertados de TV por assinatura: estudo de caso**. 2014. 106 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.
- RADOS, G. J. V. **Gerenciamento de Processos**. Apostila do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2000.
- SANTOS, L. C.; FACHIN, G. R. B.; VARVAKIS, G. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Scientific Electronic Library Online**. Brasília, v. 32, n.2, p. 85-94, 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17037>>.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Revisada. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. Florianópolis, 2005.
- SINDEC. **Boletim Sindec 2015**. Disponível em: <<https://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/sindec/anexos/boletim-sindec-2015.pdf>>. Acesso em 15 out. 2016.
- TELEBRASIL. **O Setor de Telecomunicações no Brasil: Uma visão estruturada**. TELEBRASIL - Associação Brasileira de Telecomunicações, 2015. Disponível em:

<<http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/o-setor-de-telecomunicacoes>>. Acesso em: 15 out. 2016.

TELECO. Estatísticas do Brasil - Geral. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/operadoras/sky.asp>>. Acesso em: 10 out. 2016.

_____. **Telefonia Fixa: Regiões e Setores do PGO.** Disponível em: <http://www.teleco.com.br/pgo.asp>>. Acesso em 29 out. 2016.

_____. **Telefonia Fixa: Estatísticas de Acessos.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/ntfix.asp>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VALÉRIO, C. Z. **Qualidade em serviços.** São Paulo, 1999. Monografia apresentada ao curso de Organização, Sistemas e Métodos – Faculdades Integradas Campos Salles.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas.** Rio de Janeiro: Campos, 2012.