



Uniceub
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA

**AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES COMO ALIADAS À
MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA ORGANI-
ZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA BRASIL TELECOM**

IGOR DINIZ CHAVES

RA: 2035044/5

PROF. ORIENTADOR: ROGÉRIO LOPES SINOTTI

Brasília – DF, maio de 2007

IGOR DINIZ CHAVES

**AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES COMO ALIADAS À
MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA ORGANI-
ZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA BRASIL TELECOM**

**Monografia apresentada como um
dos requisitos para a conclusão do
curso de Administração do UniCeub
– Centro Universitário de Brasília.**

**Professor Orientador:
Rogério Lopes Sinotti**

Brasília – DF, maio de 2007

IGOR DINIZ CHAVES

**AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES COMO ALIADAS À
MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA ORGANI-
ZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA BRASIL TELECOM**

**Monografia apresentada como um
dos requisitos para a conclusão do
curso de Administração do UniCeub
– Centro Universitário de Brasília.**

**Prof. Orientador:
Rogério Lopes Sinotti**

Banca examinadora:

Prof. Rogério Lopes Sinotti
Orientador

Prof. Homero Reis
Examinador

Prof. Marcelo Gagliardi
Examinador

Agradecimentos,

A Deus,

A minha família que sempre me deu força e aos meus amigos, em especial ao Matheus, que sempre esteve disposto a ajudar.

Ao meu professor orientador Rogério Sinotti, a minha professora Carla Borges e a todos que estiveram ao meu lado.

RESUMO

Esta monografia trata do tema “As reclamações dos clientes como aliadas à melhoria dos serviços prestados pela organização: Estudo de Caso da Brasil Telecom” e teve como principal objetivo elaborar propostas para aprimorar a qualidade do atendimento ao público e prestação de serviços, através de uma metodologia exploratória e quantitativa, na empresa de telecomunicações Brasil Telecom S.A. Os dados foram coletados através de questionários com a finalidade de identificar e relacionar as reclamações dos clientes junto às áreas responsáveis da empresa. A relevância do tema parte da premissa que o atendimento ao público e as reclamações de clientes passaram a ser uma das melhores formas das empresas obterem um retorno sobre a prestação de seus serviços e a aceitação dos seus produtos oferecidos, e, com isso, estes sejam aprimorados, aumentando a satisfação e atendendo as expectativas dos clientes. Além disso, o trabalho aborda o valor que um cliente fiel representa para uma empresa, o comportamento do consumidor e a importância da satisfação diante de um produto ou serviço. No caso da empresa estudada, observou-se que há necessidade de mudanças nos procedimentos e processos, além de um maior investimento na área de Relacionamento com o Cliente.

Palavras-chave:

Atendimento, reclamações, cliente, satisfação, Brasil Telecom.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESENVOLVIMENTO	9
2.1 Embasamento Teórico.....	9
2.1.1 O Serviço de Atendimento ao Cliente	9
2.1.2 Satisfação e Comportamento do Consumidor.....	10
2.1.3 Fidelização e o Valor do Cliente.....	12
2.1.4 A Qualidade na Prestação de Serviços.....	14
2.1.5 A Recuperação do Serviço deve ser precedida de reclamações	15
3 METODOLOGIA.....	18
4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	19
4.1 Apresentação, Discussão e Análise dos Resultados do Estudo de Caso.....	19
4.1.1 Caracterização da Organização	19
4.1.2 Apresentação dos resultados da pesquisa.....	20
4.1.3 Ranking das Prestadoras do Serviço Móvel Pessoal.....	29
4.1.4 Resultados da Análise Documental.....	35
4.1.5 Análise Crítica e Melhorias para a Empresa	38
5 Considerações Finais	40
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE A.....	44

1 INTRODUÇÃO

No final do século XX, o atendimento ao público e as reclamações de clientes passaram a ser uma das melhores formas das empresas obterem um retorno sobre seus produtos oferecidos e os serviços prestados. Quando a empresa ouve seus clientes, ela aprende a adequar seus produtos e serviços para as necessidades dos mesmos e estabelece processos internos de forma a conseguir maior velocidade e precisão, isto é, aprende os fundamentos de como atender melhor seus clientes e atuar de forma ativa no mercado.

A situação de atendimento nada mais é do que a “porta de entrada” para a investigação das origens das falhas de qualidade do serviço prestado ao usuário. Portanto, as reclamações proporcionam à empresa oportunidades de identificar pontos fracos, corrigir os problemas, recuperar clientes e incentivar a fidelidade dos mesmos. Devido a este cenário, o presente trabalho trata de como a empresa, Brasil Telecom S.A., recebe as reclamações de seus clientes. O problema de pesquisa é “quais áreas/departamentos da empresa que estão causando a insatisfação dos clientes em relação aos serviços prestados e, conseqüentemente, promovendo reclamações junto aos Órgãos Reguladores, PROCON, ANATEL, Mídia e Justiça?”.

O objetivo geral é elaborar propostas para aprimorar a qualidade do atendimento ao público e prestação de serviços. Para tal, os objetivos específicos são: (a) verificar como a empresa recebe as reclamações de seus clientes; (b) identificar quais as áreas da empresa que levam os clientes à insatisfação; (c) identificar as estratégias adotadas pelas áreas da empresa para a resolução das reclamações; e (d) elaborar uma padronização para os processos e mecanismos de atendimento para resolução dos casos.

Com o interesse de aplicar os conceitos e as teorias estudadas no decorrer do processo acadêmico, esta pesquisa tem o propósito de fornecer à empresa uma outra visão das reclamações de seus clientes e recepcioná-las como forma de melhoramento e aperfeiçoamento de produtos ou serviços prestados, ou seja, um mecanismo de *feedback* para que possam mudar e inovar rapidamente processos e

procedimento falhos com foco no mercado, para atender melhor às necessidades e satisfação dos consumidores. Para saber sobre a ocorrência do problema, a empresa precisa gerenciar cuidadosamente o atendimento ao público e coordenar a distribuição de tais reclamações às áreas responsáveis. Segundo Moller e Barlow (1999) as empresas sempre terão falhas e estas necessitam aprender com os erros do passado para corrigi-los e recupera-los no futuro. Para se envolver com a recuperação do serviço, a empresa deve saber, primeiramente, que ocorreu um problema, pois só assim este poderá ser “diagnosticado” e tratado.

Para a realização deste trabalho foram consultados diversos autores, como Moller e Barlow, Téboul, Newman, Shapiro, Kotler, e outros. O trabalho encontra-se estruturado em quatro grandes partes, sendo a primeira introdutória. A segunda discorre sobre o serviço de atendimento ao cliente, comportamento e satisfação do mesmo. A terceira parte trata da fidelização, o valor do cliente para a empresa, da qualidade na prestação do serviço e como que as empresas lidam com as reclamações dos clientes e reagem às mesmas. Por fim, a quarta parte, apresenta, analisa e discute os resultados obtidos.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Embasamento Teórico

No embasamento teórico são apresentadas teorias de autores respeitados no âmbito da administração para que o assunto possa ser amplamente compreendido. Em síntese, abordam os mesmos assuntos: a qualidade no serviço de atendimento ao público; como o consumidor se comporta diante da prestação de serviços; o que as empresas fazem para serem receptivas às reclamações dos clientes; e como as empresas se portam diante das reclamações de seus clientes.

2.1.1 O Serviço de Atendimento ao Cliente

O serviço de atendimento ao cliente ainda é uma área carente de investimentos por parte das empresas brasileiras. Contudo, as empresas vêm se aperfeiçoando neste aspecto. Este serviço está ligado ao desenvolvimento das relações entre fornecedores e consumidores. Zemke e Schaaf (1991) entendem que a qualidade do atendimento ao cliente está se tornando uma vantagem competitiva no mercado

Shiozawa (1993, p.52) conceitua atendimento ao cliente como sendo “tudo aquilo que, em conformidade com os requisitos, ou seja, o fornecimento dos produtos ou a prestação dos serviços solicitados ajude a criar o produto ou serviço potencial”.

Zemke e Schaaf (1991) discorrem sob outro ponto de vista, o de tratar o atendimento ao cliente como diferencial na lucratividade das empresas. Para os autores,

Dar um atendimento diferenciado aos clientes, fazer todo possível para criar altos níveis de satisfação e conquistar a reputação de um atendimento diferenciado, obtendo vantagens competitivas, traz bons dividendos para as empresas.

...ser um pouco obcecado com a criação de uma reputação de atendimento diferenciado é muito mais “divertido” do que dirigir os negócios baseado nas hipóteses de que os clientes são detestáveis, e de que trata-los bem simplesmente dá margem para que eles imponham suas exigências absurdas. (Zemke e Schaaf, 1991, p. 8-9)

Na visão desses mesmos autores (1991) as empresas que adotam a política de prestar um serviço de atendimento diferenciado aos clientes têm uma grande margem de lucro. As que não implementam esta diferenciação no atendimento não irão crescer, gerar receitas e até correm o risco de não sobreviver. Zemke e Schaaf (1991) discorrem que as empresas que se destacam no mercado pela prestação do serviço de atendimento ao cliente estabelecem uma visão clara do que é um atendimento superior, comunicam essa visão aos funcionários em todos os níveis hierárquicos e destacam a qualidade do atendimento seja pessoal e positivamente importante para todas as empresas.

Devido às constatações, é possível então afirmar que, atualmente, o atendimento ao cliente é um diferencial entre as empresas, mas que requer um acompanhamento de avaliação em relação às expectativas e julgamento do consumidor. O comportamento do consumidor e satisfação das expectativas atendidas serão tratados a seguir.

2.1.2 Satisfação e Comportamento do Consumidor

Na visão dos autores Blackwell, Miniard e Engel (2005) o consumo é materializado quando o consumidor utiliza o produto que comprou. A análise e avaliação da satisfação e do comportamento do consumidor, referentes a este produto, devem ser feitas pós-consumo.

Estas avaliações, sendo positivas, são essenciais para as empresas manterem seus clientes. Em linhas gerais, é mais barato manter um consumidor que conquistar um novo. Por esse motivo, elas têm-se preocupado mais em garantir que os consumidores tenham boas experiências de consumo. (BLACKWELL, MINIARD E ENGEL, 2005, P.180)

Nestas perspectivas, Mowen e Minor (2003, p.5) definem o comportamento do consumidor como sendo “o estudo das unidades compradoras e dos processos de

troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e idéias”.

Sheth, Mittal e Newman (2001, p.29) apontam que o comportamento do cliente é definido como “as atividades físicas e mentais¹ realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços bem como pagar por eles”.

Schiffman e Kanuk (2000) complementam a definição do comportamento do consumidor como sendo a relação entre o consumo e a decisão de gastar recursos disponíveis, isto é, tempo, dinheiro e espaço.

Em relação aos conceitos apresentados, Schiffman e Kanuk (2000) explicam que a importância do estudo do comportamento do consumidor é entender a conduta do consumidor diante da procura, compra, consumo, avaliação e descarte de produtos e serviços que esperam que satisfaçam suas necessidades.

Partindo das afirmativas acima, Schmitt (2004) conceitua e destaca a importância da satisfação do consumidor como sendo uma atitude que resulta na comparação do desempenho do produto ou serviço em relação as expectativas próprias e destaca que a satisfação cria a fidelização do cliente.

Sheth, Mittal e Newman (2001, p.35) compreendem que a satisfação do cliente está diretamente ligada à razão dos negócios de uma empresa.

Peter F. Drucker acredita que o propósito dos negócios é criar e manter clientes. Embora as empresas tenham de ganhar dinheiro, Drucker argumenta que ganhar dinheiro é uma necessidade, não um objetivo. É na realidade, o resultado final, um efeito desejável, de se criar um cliente satisfeito.

[...] Se um número suficiente de clientes ficar insatisfeito, não só eles deixarão de comprar da empresa, mas toda a sociedade condenará e poderá até penaliza-la – a ponto de provocar sua extinção.

¹ Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001) atividade mental é julgar a adequação das qualidades de um produto ou serviço.

A satisfação do cliente foi identificada como a chave do sucesso em negócios.

Zemke e Schaaf (1991) citam que um dos fatores que as empresas usam como táticas fundamentais para construir e administrar níveis extraordinários de satisfação e preservação dos clientes é ouvir, entender e corresponder de forma personalizada e criativa as necessidades e expectativas de seus clientes, visto que estas estão em constante mudança.

Pode-se, assim, afirmar que compreender o comportamento e satisfação do consumidor é importante para a empresa, pois estes fatores ilustram quais são as expectativas dos clientes diante de um produto ou da prestação dos serviços. Kotler (1998) discorre que o resultado da satisfação do consumidor é sua alta lealdade para com a empresa. Sabatino (2003, p.10) complementa Kotler e introduz o tema a seguir, afirmando que “é possível ter satisfação como cliente com a aquisição de um serviço, sem ser fiel a uma determinada empresa, mas não se pode ser fiel sem estar espiritualmente satisfeito com uma organização com a qual está mantendo um relacionamento”.

2.1.3 Fidelização e o Valor do Cliente

Atualmente as empresas estão mudando sua forma de atuar diante do mercado e de seus clientes. Kotler e Armstrong (2000) apontam que ultimamente as empresas têm a preocupação de não apenas conquistar novos clientes, mas também, criar estratégias para manter os clientes atuais e desenvolver com eles relacionamentos duradouros e fieis. Segundo os autores:

A justificativa se deve a uma demografia em mudança, economia de crescimento lenta, concorrentes mais sofisticados e o excesso de capacidade de produção em muitas indústrias são fatores que significam menos clientes novos. Muitas empresas lutam hoje por participações em mercados esgotados ou em declínio. Portanto, o custo para atrair novos clientes custa cinco vezes mais do que manter um cliente antigo satisfeito. (Kotler; Armstrong, 2000, p.8-9)

Um cliente fiel gera grandes receitas para a empresa. Diante disso, Schmitt (2004, p.163) define o valor do cliente como “a soma do total dos valores líquidos do ciclo de vida de todos os clientes da empresa”. O autor complementa afirmando que o valor do cliente oferece quantificação permitindo a empresa maximizar o valor de outros clientes.

Kotler e Armstrong (2000) discorrem o assunto comentando que as empresas estão percebendo que perder um cliente é acabar com um relacionamento de compra entre cliente-empresa que poderia durar longo tempo e gerar grande margem de lucro para a organização.

Sheth, Mittal e Newman (2001, p.41) apontam que:

Em um mercado maduro, talvez o melhor modo para uma empresa manter uma vantagem competitiva é conservar seus clientes
[...] Os clientes atuais da empresa tornam-se clientes que compram repetidamente, ano após ano e isso significa eficiências de custo.

Nessa perspectiva, Rezende (2004) entende que as empresas demonstram interesse em clientes fieis para alcançar vantagens financeiras e competitivas.

Sabatino (2003, p.12) relata que o processo de fidelização é caracterizado “pelo ato ou pela vontade de um cliente investir tempo e dinheiro para construir um relacionamento com uma organização, decidindo adquirir os produtos e/ou serviços oferecidos por ela com determinada constância”. Sabatino (2003) afirma que uma empresa define um cliente como fidelizado quando o mesmo opta em adquirir a maioria dos produtos que serão consumidos em seus pontos de venda.

Rezende (2004) afirma que a finalidade da fidelização é reter os clientes fazendo com que estes utilizem os serviços da empresa, evitando que migrem para a concorrência e aumentando o valor dos negócios que lhes proporcionam. O autor complementa afirmando que o processo de fidelização representa uma fatia importante no processo de sobrevivência de qualquer empresa, pois irá garantir aumento na vendas e redução das despesas.

Kotler (1998) aponta que as empresas precisam se atentar para as suas taxas de consumidores perdidos e, procurar reduzi-las. Para tanto, o autor sugere quatro etapas:

Primeiro, a empresa deve definir e mensurar sua taxa de retenção de consumidores. Segundo, a empresa deve distinguir as causas que levaram os consumidores a abandoná-la e identificar aquelas que podem ser mais bem administradas. Terceiro, a empresa precisa estimar o volume de lucro não contabilizado quando perde consumidores. Quarto, a empresa precisa calcular o quanto custaria reduzir a taxa de abandono de clientes. Kotler (1998 p.57-58).

Sabatino (2003) afirma que a diferença entre a compra e escolha por uma determinada empresa está nos avanços tecnológicos e na qualidade dos produtos e prestação de serviços. Este é um tema que será discutido a seguir.

2.1.4 A Qualidade na Prestação de Serviços

Para introduzir o tópico acima, Moller e Barlow (1996, p.11) apontam que “o desafio de prestar serviços consistentes e personalizados demanda uma abordagem que envolve uma gama de procedimentos para uma variedade de clientes diferentes”. Segundo os autores prestar serviços “é, em essência, um desafio diferente de fabricar produtos tangíveis, já que no setor de serviços o cliente é parte do processo de produção”.

Outro ponto a ser conceituado é sobre a qualidade. Para Calegare (1985) qualidade é a soma das características que um produto ou serviço proporcionam para adequadas condições de utilização e consumo.

Relata Whiteley (1992) que monitorar e realizar características de qualidade ajudará as empresas superar as expectativas do cliente atual, reduzindo falhas e erros. Integrando o relato acima, Shiozawa (1993, p.59) conceitua em poucas palavras que qualidade “é a maximização do sucesso do cliente”.

Gianesi e Corrêa (1994, p.196-197) complementam os autores definindo qualidade em serviços como sendo “o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”. Os autores ressaltam que as empresas devem gerenciar o processo de melhoria na qualidade da prestação dos serviços de forma cautelosa. Genesi e Corrêa (1994, p. 198) citam alguns elementos que fundamentam e englobam o conceito de qualidade total:

Todos na organização podem e devem contribuir, todos os custos relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises, há sempre uma forma de melhor fazer as coisas e a qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada ao final.

Shapiro e Sviokla (1994) argumentam que a qualidade não é apenas um elemento para se melhorar e aperfeiçoar um produto ou serviço, mas, é também, utilizado como uma ferramenta estratégica.

Teboul (1999) discorre que a melhor forma de medir a qualidade do serviço prestado é analisando a percepção e o valor que o cliente concede em um determinado produto e serviço prestado. O autor complementa

As organizações bem sucedidas trabalham a qualidade na prestação de serviço como sendo um diferencial e um ponto forte da empresa. Para isso estas devem estar investindo e capacitando profissionais para “errar menos”. Quando há o erro, como as organizações devem reagir? Esta questão será discutida no próximo tópico.

2.1.5 A Recuperação do Serviço deve ser precedida de reclamações

O tratamento eficaz das reclamações e uma boa recuperação de serviços são, para muitas empresas, as melhores oportunidades para mostrar o que realmente podem fazer por seus clientes. (MOLLER E BARLOW, 1999, p.11)

Moller e Barlow (1999) apontam que os problemas na prestação de serviço e na produção de produtos sempre existirão, portanto as empresas necessitam aprender sobre a recuperação de serviços, ou seja, fazer certo o que deu errado. Para

tanto, as empresas precisam saber que ocorreu o problema e, esta ocorrência, deverá ser precedida por reclamações.

As reclamações proporcionam um mecanismo de *feedback* que pode ajudar as empresas a mudar rapidamente e a baixos custos seus produtos, o tipo de serviço e/ou seu foco no mercado para atender melhor às necessidades dos clientes – que, afinal, pagam as contas e são a razão fundamental de estarmos nos negócios. É o tempo de todas as organizações começarem a pensar em tratamento de reclamações como uma ferramenta estratégica – uma oportunidade para aprender coisas ignoradas sobre seus produtos ou serviços. (MOLLER E BARLOW, 1999, p.13)

Walker (1990) complementa afirmando que as reclamações proporcionam as empresas oportunidades de identificar os pontos fracos, corrigir os problemas, recuperar clientes e retê-los.

Seguindo a linha de pensamento de Walker, Costa (2004, p.97) revela que “o *feedback* sistematiza e acelera o aprendizado da empresa sobre o comportamento de clientes, o desempenho de produtos e serviços, a efetividade de seus canais de venda, das suas políticas e ações mercadológicas”. Para esse autor, o mecanismo informa, com cada vez mais precisão, os limites e potencialidades em todas as áreas da empresa e permite uma avaliação da eficácia dos modelos estatísticos em uso.

Após ter ciência do problema, as empresas devem saber onde ele ocorreu para diagnosticá-lo e remediá-lo. Elas pensam e avaliam cuidadosamente os erros e criam abordagens para lidar com eles. Se uma organização incentiva, de fato, as reclamações e depois as acompanha pode facilmente elaborar uma lista de tipos de falhas mais prováveis e, então, planejar uma ação. Shapiro e Sviokla (1994, p.277) discorrem sobre a importância da recuperação dos serviços e citam medidas para prevenir futuras falhas: “medir custos da recuperação eficaz de serviços, quebrar o silêncio dos clientes e ouvir atentamente quaisquer reclamações, antever necessidades de recuperação, agir com rapidez, treinar funcionários e dar poderes para funcionários da linha de frente”.

Zemke e Schaaf (1991, p.36) citam quatro razões para as empresas ouvirem seus clientes:

A primeira é entender suas dificuldades e mapear como o ciclo dessa experiência é visto, da posição do cliente. A partir disso a empresa pode determinar os pontos críticos de contato. A segunda é controlar os desejos, necessidades e expectativas em constante mudança no mercado. A terceira razão para a escuta é ouvir as idéias inesperadas que os clientes podem trazer a tona. A quarta é ouvir cuidadosamente os clientes é uma maneira valiosa para envolvê-los no negócio.

Pode-se, assim, entender que para as organizações não seria possível melhorar os serviços e expandir as linhas de produtos com os mesmos resultados sem o *feedback* contínuo, pois quando as empresas ouvem seus clientes elas aprendem a modelar seus produtos e serviços para atenderem melhor a necessidade e expectativas de seus clientes e, ainda, aprendem a reformular e estabelecer novos processos internos para evitar e diminuir os erros, tendo assim, uma maior precisão e melhoria no atendimento.

3 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho utilizou-se o método de abordagem indutivo, que segundo Viegas (1999) é o procedimento que vai da operação que passa os fatos para as leis.

Trata-se de um estudo de caso instrumental feito na Filial-DF da Brasil Telecom S.A. Gil (2002, p.139) relata que “o estudo de caso instrumental é aquele que é desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento ou redefinição de determinado problema. O pesquisador não tem interesse específico no caso, mas reconhece que pode ser útil para alcançar determinados objetivos”.

A técnica de pesquisa adotada foi à exploratória, com o intuito de identificar e relacionar as reclamações dos clientes referentes às áreas responsáveis da empresa. Segundo Gil (2002, p.41) “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

O número de 30 questionários, que foram distribuídos na empresa, foi definido pelo pesquisador pelo fato de existirem 15 áreas responsáveis. Sendo assim, 2 questionários foram aplicados em cada área. O questionário é constituído de 09 perguntas elaboradas cuidadosamente para averiguar como as ocorrências estão sendo recepcionadas e abordadas pela empresa, com a finalidade de saber e entender procedimentos, políticas e técnicas utilizadas para que estes possam ser aprimorados e refeitos. Além disso, foi feita uma análise gráfica e documental dos dados referente às reclamações dos clientes no Procon, Anatel, Mídia e Justiça, realizadas nos cinco primeiros meses do ano de 2007, de caráter quantitativo e com o propósito de identificar quais as reclamações de maior incidência e, com base nesses números e nos questionários aplicados, conseguir elaborar sugestões para as áreas visando à melhoria nos processos e da qualidade na prestação de serviço.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

4.1 Apresentação, Discussão e Análise dos Resultados do Estudo de Caso

Nessa parte da monografia, apresenta-se a caracterização da empresa, os resultados obtidos através da coleta de dados realizada na empresa Brasil Telecom S. A, resultados da análise documental, análise do mercado de telecomunicações referente ao “ranking de reclamações das prestadoras do Serviço Móvel Pessoal” divulgado pela ANATEL, análise documental das áreas ofensoras de reclamações e, por fim, uma análise crítica dos resultados.

4.1.1 Caracterização da Organização

Sendo uma empresa de grande porte, a prestadora de Serviços de Telecomunicação Brasil Telecom S.A, vem buscando nas reclamações dos clientes, junto ao Procon, Anatel, Mídia (em especial o Jornal Correio Braziliense) e Lojas Próprias, aperfeiçoar o serviço prestado e identificar quais as áreas causadoras de tais reclamações e insatisfações dos clientes. A área que recebe tais reclamações, na Filial DF, é a Ouvidoria, que atualmente conta com 35 funcionários próprios e 20 terceirizados. Esta procura resolver o problema de imediato, porém, caso não consiga, o direciona para as áreas responsáveis.

O nome Brasil Telecom S.A surgiu com a privatização do setor de telecomunicações no Brasil, em 1998. O segmento foi dividido em 3 regiões, sendo que a Região 2 ficou sob responsabilidade da Tele Centro Sul Participações S.A, a qual abrangia as seguintes empresas: Telesc, Telepar, Telegoiás, Telebrasil, Telemat, Telems, Teleron, Teleacre e CTMR. Em 2000, com a entrada no mercado de ações e investidores, esta, passou a ser unificada, formando a Brasil Telecom S.A.

Atualmente, a Brasil Telecom S.A. conta com quatro subsidiárias integrais: a BrT Serviços de Internet S.A., a 14 Brasil Telecom Celular S.A., a Vant Telecomunicações S.A. e a MTH Ventures do Brasil Ltda. Seu carro chefe é a telefonia fixa, que

obtem a maior parte da receita, com cerca de 77% desta registrada no 2º Trimestre de 2006. A mais nova subsidiária é a 14 Brasil Telecom Celular S.A, a qual foi “divulgada” ao público em junho de 2004 com a implantação da Tecnologia GSM, a qual obtém aproximadamente 7% da receita do 2º Trimestre de 2006. As vendas da Brasil Telecom estão centralizadas nos Canais Diretos (Quiosques e Lojas Próprias), Indireto (Agentes Autorizados), Varejo, CallCenter e Loja Virtual.

A empresa está constituída de uma matriz e dez filiais (Acre, Rondônia, Distrito Federal, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul). A proposta de atuação da Brasil Telecom é “unir as pessoas, eliminando distâncias, com tecnologias que desenvolvam o país através da busca da excelência e da inovação em serviços de telecomunicações. Tecnologias estas que envolvem o ramo de telefonia fixa, móvel e Internet Banda Larga” (Brasil Telecom, 2007). Sendo uma empresa prestadora de serviços, oferece aos seus clientes do Mercado Empresarial, Governo e Consumidor, planos de Serviços Inteligentes, Ligações Longa Distância, Internet Banda Larga além da Telefonia Móvel e Fixa. Seus principais concorrentes são Vivo, Tim, Claro, Embratel, GVT e Virtua.

4.1.2 Apresentação dos resultados da pesquisa

Os resultados referentes ao questionário (Apêndice A) aplicado para os responsáveis das áreas ofensoras de reclamações, na empresa Brasil Telecom S.A estão representados abaixo por meio de gráficos. Vale ressaltar que todos os 30 questionários foram respondidos.

Foi perguntado na questão 01 qual é a facilidade operacional que as ferramentas sistêmicas usadas pelas áreas apresentam aos funcionários.

Classifique as ferramentas usadas pela área conforme sua facilidade operacional	
Facil manuseio e comandos simples	9
Facil manuseio, porém com muitos detalhes	13
Difícil manuseio e complexo	8

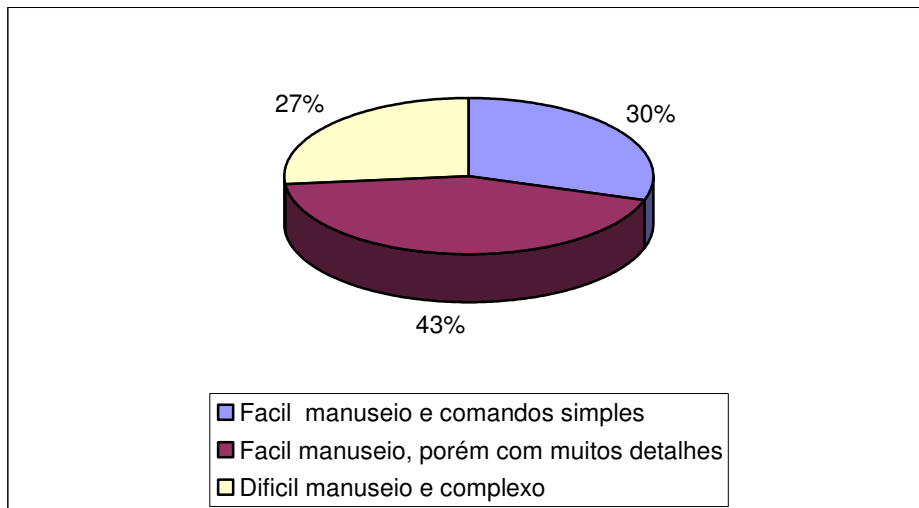


Gráfico 01 – Classificação das ferramentas usadas pelas áreas conforme sua facilidade operacional.

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

O Resultado do gráfico 01 mostra que as ferramentas sistêmicas da Brasil Telecom, na grande maioria das áreas são de fácil acesso relacionado ao manuseio. Porém, a maioria entende que existem muitos detalhes, o que exige maior atenção por parte do funcionário. Isso mostra que uma minoria de reclamações pode ser ocasionada por erro de funcionários que não sabem utilizar sua ferramenta de trabalho - o sistema - de forma adequada.

A questão 02 solicita que o colaborador classifique as ferramentas sistêmicas usadas no que diz respeito à confiabilidade e precisão na execução dos comandos até o encerramento da solicitação do cliente.

Classifique as ferramentas usadas pela área no que diz respeito à confiabilidade e precisão na execução dos comandos até o encerramento da solicitação do cliente.	
Fraca	9
Boa	15
Excelente	6

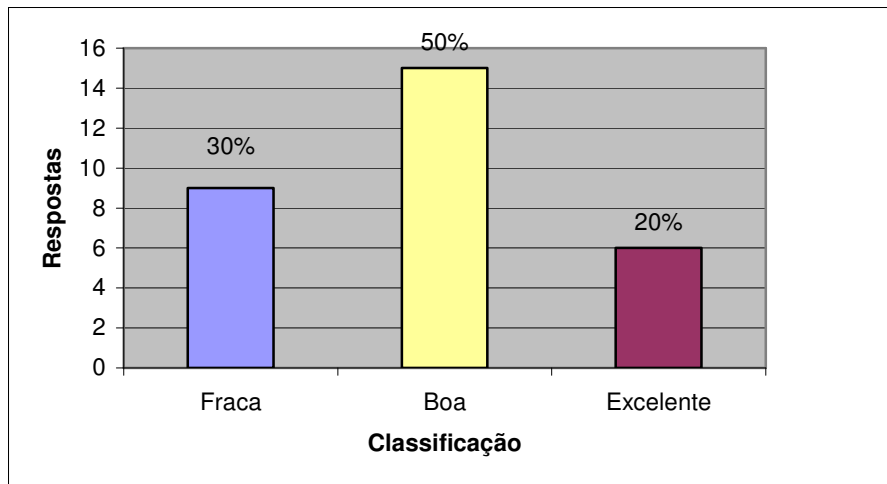


Gráfico 02 – Classificação das ferramentas usadas pelas áreas no que diz respeito a confiabilidade e precisão da execução dos comandos até o encerramento da solicitação do cliente

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

O Resultado do gráfico 02 mostra que as áreas não confiam muito nos sistemas disponibilizados pela Brasil Telecom e, conseqüentemente este fator poderá gerar alguns erros de venda, de procedimento e até mesmo de informação acarretando em reclamações, insatisfação de clientes e desconfiança nos mesmos.

Na questão 03 foi feita a seguinte pergunta: o sistema apresenta falhas? Diante do exposto, o colaborador foi questionado se estas retardam e atrapalham os processos específicos de sua área, ou seja, o desempenho profissional diante das falhas sistêmicas.

O sistema apresenta falhas? Estas atrapalham e retardam o processo específico de cada área?	
Nunca	2
Raramente	7
Sempre	21

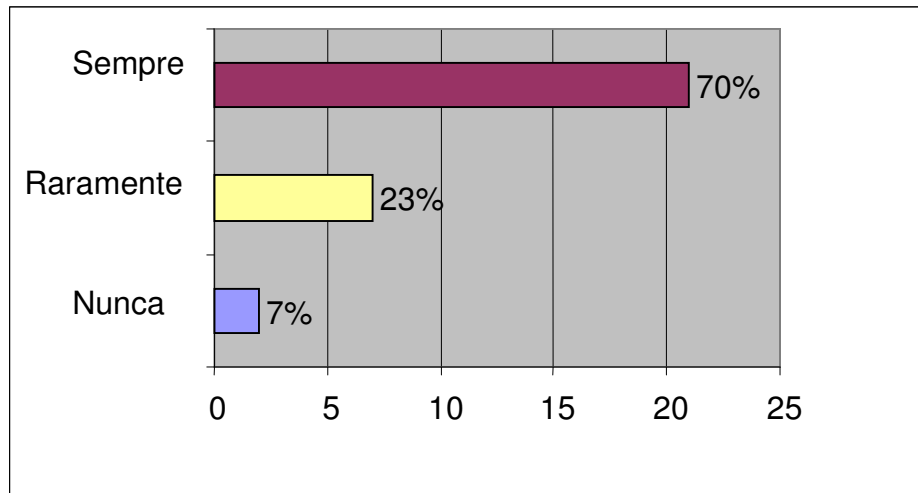


Gráfico 03 – Desempenho dos processos específicos de cada área diante das falhas sistêmicas.

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Observa-se que 70% dos funcionários afirmam que as falhas sistêmicas sempre atrapalham no processo específico de sua área. Isto pode resultar em atrasos na resolução de problemas e identificação de erros. Outro ponto a ser destacado é que a expectativa do consumidor diante da prestação do serviço pode ser afetada.

A questão 04 identifica, quantitativamente, o percentual de falhas sistêmicas em relação às demandas diárias de cada área, lembrando que seja um dia normal de trabalho.

Qual percentual de ocorrer falhas sistêmicas em relação as demandas diárias? Considere que seja um dia "normal" de trabalho?	
De 0% a 5%	6
De 5% a 25%	17
De 25% a 50%	5
De 50% a 75%	2
De 75% a 100%	0

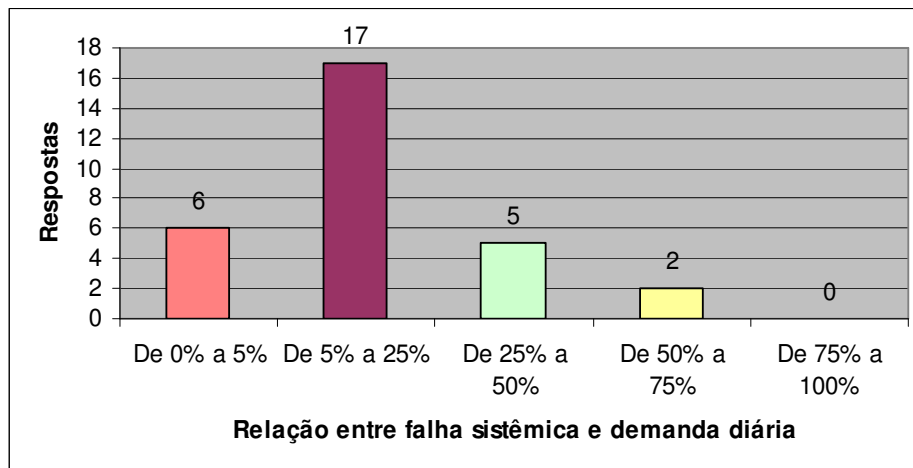


Gráfico 04 – Relação entre demanda diária de trabalho e falhas sistêmicas.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

O resultado do gráfico 04 aponta que 17 colaboradores alegam ter de 5% a 25% de falhas ao tentar realizar uma tarefa diária, ou seja, em média, a cada 5 tarefas executadas 1 é prejudicada por uma falha sistêmica. Outro dado preocupante é que 2 áreas da empresa apresentam erros de 50% a 75% nas tarefas realizadas. Em média, a cada 5 tarefas desempenhadas 3 apresentam falhas. Tal resultado representa um processo de resolução de problemas mais lento, devido à limitação sistêmica, retrabalho por parte do funcionário que executa a tarefa por mais de uma vez limitando-o de realizar outros serviços e, a redução da qualidade na prestação do serviço.

A questão 05 analisa como os funcionários classificam os processos e procedimentos na resolução de problemas, em cada área.

Dentro de sua área, como você classificaria os processos/procedimentos para a resolução de problemas?	
Não existe	1
Burocrático	9
Burocrático, porém eficiente	12
Não burucrático e eficiente	8

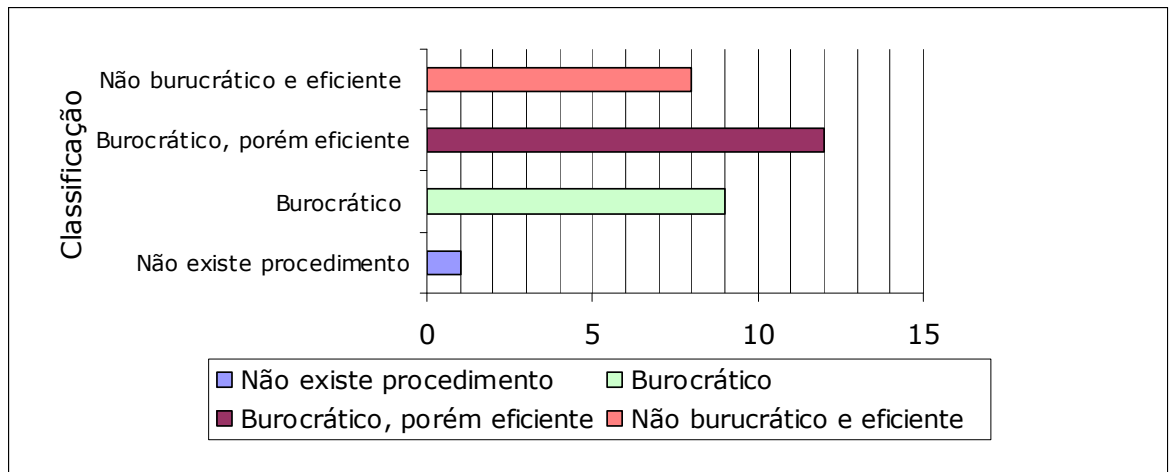


Gráfico 05 – Classificação dos processos e procedimentos na resolução de problemas, em cada área.

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Observa-se que 40% dos procedimentos e processos da maioria das áreas da Brasil Telecom são burocráticos, porém eficientes. Esta burocracia está relacionada a escalas hierárquicas, documentos, planilhas, autorizações, dentre outras. Um ponto negativo da burocracia na empresa é a lentidão na implementação e resolução desses processos. O ponto positivo é um maior controle de tais tarefas e eficiência na identificação dos problemas. Um dado preocupante é o fato de uma determinada área não ter procedimento algum. Isso pode acarretar em tarefas executadas de forma não-padronizadas, aumentando a probabilidade de erros e divergência de informações.

A questão 06 identifica qual a participação do funcionário na formulação ou reformulação de procedimentos de cada área.

Você tem participação na formulação ou reformulação de procedimentos em sua área?	
Sempre	8
As Vezes	8
Nunca	14

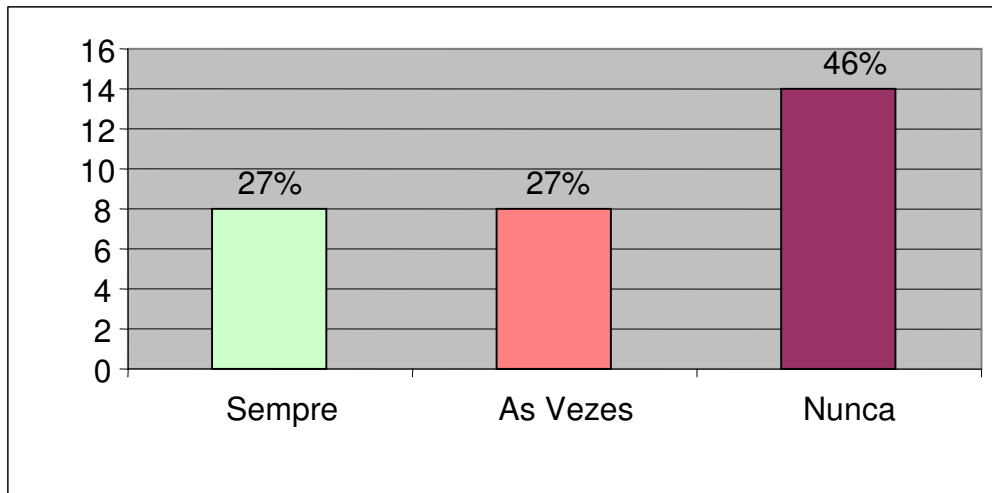


Gráfico 06 – Participação do funcionário na formulação ou reformulação dos procedimentos de cada área.

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Observa-se que os funcionários, em 46% das áreas, não têm participação na formulação ou reformulação dos procedimentos. Este resultado é um ponto negativo para a empresa, pois é funcionário da ponta que sabe, no seu trabalho diário, realmente onde está o erro. A consequência disso, na maioria dos casos, é tomada de decisões ineficientes e lentidão na identificação e resolução dos problemas.

A questão 07 relaciona a identificação do problema pela área com a resolução do mesmo. A pergunta realizada aos funcionários é se a área consegue identificar e resolver o problema.

A área consegue identificar e resolver o problema?	
Sim, identifica mas nem sempre resolve	4
Sim, identifica e sempre resolve	26
Não	0

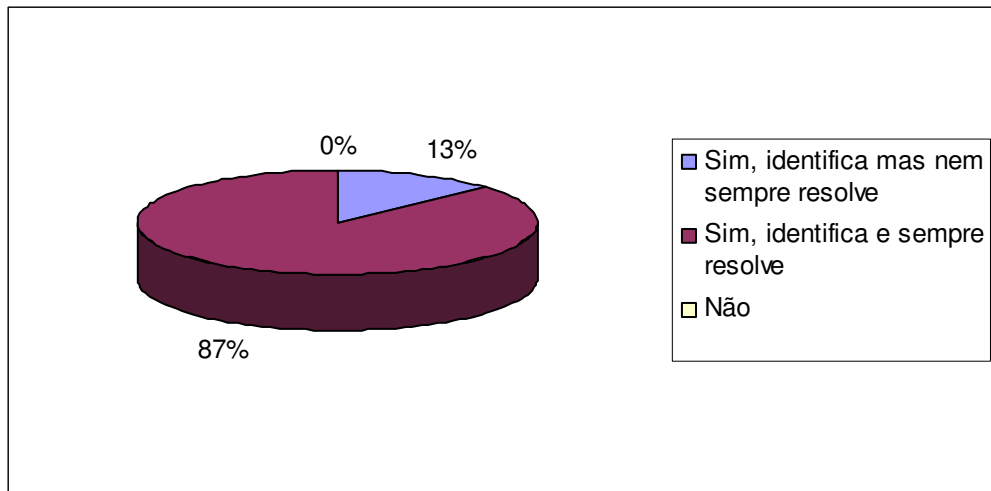


Gráfico 07 – Classificação dos processos e procedimentos na resolução de problemas, em cada área.

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

O resultado do gráfico 07 é satisfatório para a empresa, pois em 87% dos casos as áreas conseguem identificar o problema e resolvê-lo. Este fator poderá minimizar as reclamações dos clientes e confirmar, diante da teoria, que a empresa está disposta a identificar e resolver os problemas.

A questão 08 busca identificar qual é o tempo médio que a área leva para resolver um problema.

Qual o tempo, em média, que a área leva para resolver um problema?	
Em menos de 24 horas	3
De 1 a 3 dias	9
De 4 a 6 dias	15
Mais de 7 dias	3

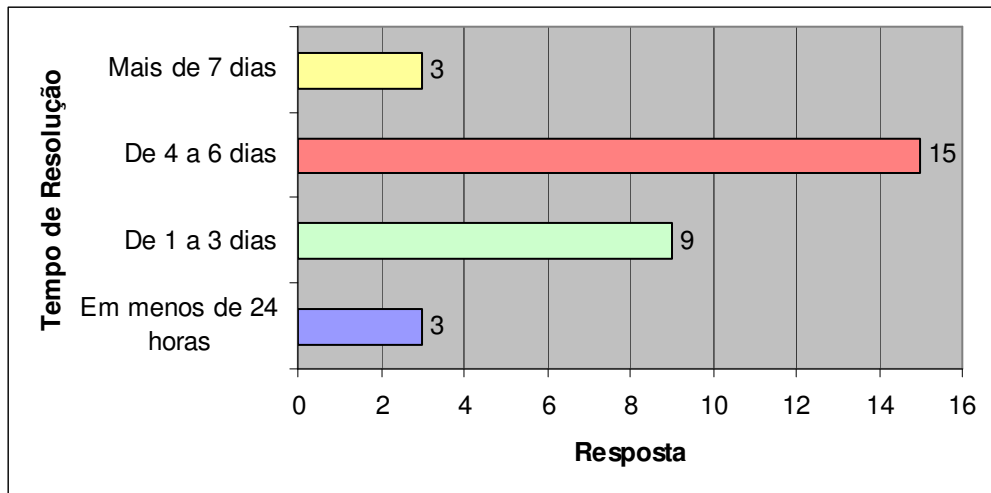


Gráfico 08 – Média do tempo que a área leva para resolver um problema
 Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

O resultado do gráfico 08 mostra que 50% das áreas, em média, resolvem os problemas no período de 4 a 6 dias. Esse resultado pode ser prejudicial para a empresa, pois além dos Órgãos Reguladores, Procon e ANATEL, concederem um prazo de 3 dias para a resolução do problema, os cliente não são atendidos de imediato causando insatisfação dos mesmos.

A questão 09 apresenta a opinião dos colaboradores de como a empresa reage às reclamações dos clientes.

Na sua opinião, como a empresa reage às reclamações dos clientes?	
Investindo e atualizando seus procedimentos para minimizar os erros.	24
Não investe, continua com os mesmos procedimentos e cometendo os mesmos erros	6

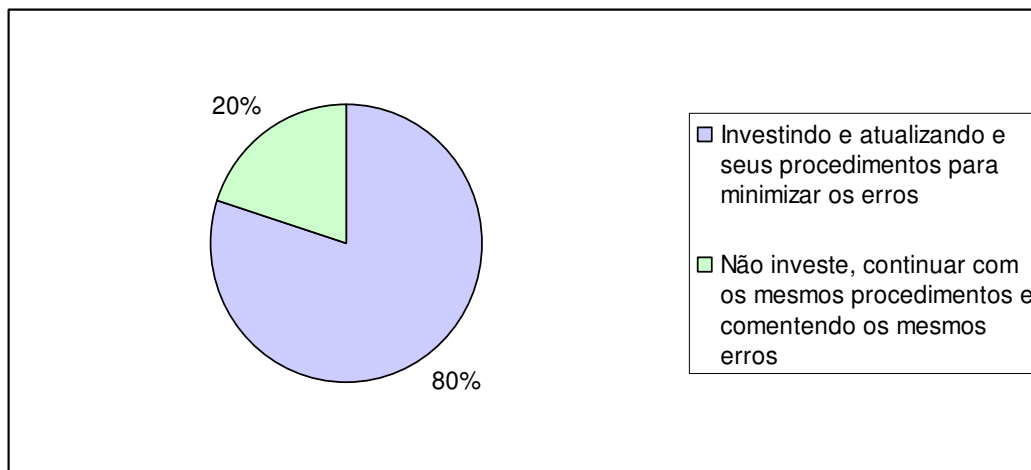


Gráfico 09 – Como a empresa reage às reclamações dos clientes.
Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

No resultado do gráfico 09, observa-se que há uma conscientização dos funcionários da empresa de que a Brasil Telecom tem comprometimento com seus clientes e que ela está disposta a resolver os erros apontados internamente e externamente. Nota-se que 20% áreas acham que a empresa não está empenhada em minimizar os erros e, tal fato, poderia gerar uma imagem negativa perante os clientes.

4.1.3 Ranking das Prestadoras do Serviço Móvel Pessoal

Segundo o site da ANATEL,

O Serviço Móvel Pessoal - SMP é o serviço de telecomunicações móvel terrestre de interesse coletivo que possibilita a comunicação entre Estações Móveis e de estações Móveis para outras estações. O SMP é caracterizado por possibilitar a comunicação entre estações de uma mesma Área de Registro do SMP ou acesso a redes de telecomunicações de interesse coletivo. (ANATEL, 2007)

Neste trabalho, um ponto importante é destacar e entender qual a posição que a empresa estudada se encontra no mercado em relação aos seus concorrentes e qual sua evolução perante estes. Tal estudo tem por base os dados divulgados no site² da Agencia Nacional de Telecomunicações – ANATEL.

² Site ANATEL – www.anatel.gov.br

O quadro 01 apresenta as reclamações na Central de Atendimento da Anatel por 1000 assinantes, no período de fevereiro a dezembro de 2005.

	14 BrT	CLARO	TIM	VIVO
fev/05	2,264	0,347	0,239	0,238
mar/05	1,925	0,434	0,271	0,268
abr/05	1,581	0,493	0,344	0,259
mai/05	1,721	0,515	0,525	0,305
jun/05	1,651	0,421	0,435	0,277
jul/05	1,399	0,467	0,463	0,272
ago/05	1,021	0,396	0,354	0,27
set/05	1,087	0,304	0,296	0,372
out/05	1,076	0,327	0,355	0,452
nov/05	0,884	0,308	0,362	0,456
dez/05	0,816	0,314	0,429	0,448

Quadro 01 – Reclamações na ANATEL por 1000 assinantes - fev a dez. 2005
 Fonte: ANATEL. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em 08.mai.2007

Observa-se que houve uma redução de reclamações dos clientes da Brasil Telecom ao longo dos meses do ano de 2005, porém esses números não são satisfatórios para a empresa comparando aos concorrentes. Por esse motivo, em 01 de maio 2005, foi criada uma célula, na Filial DF, para ajudar na resolução dos problemas e, principalmente, identificar e diagnosticar quais as áreas ofensoras das reclamações. Inicialmente, esta célula seria temporária. Porém, com as mudanças e necessidades do mercado, a empresa investiu e, além do DF, outras 4 filiais implementaram a idéia.

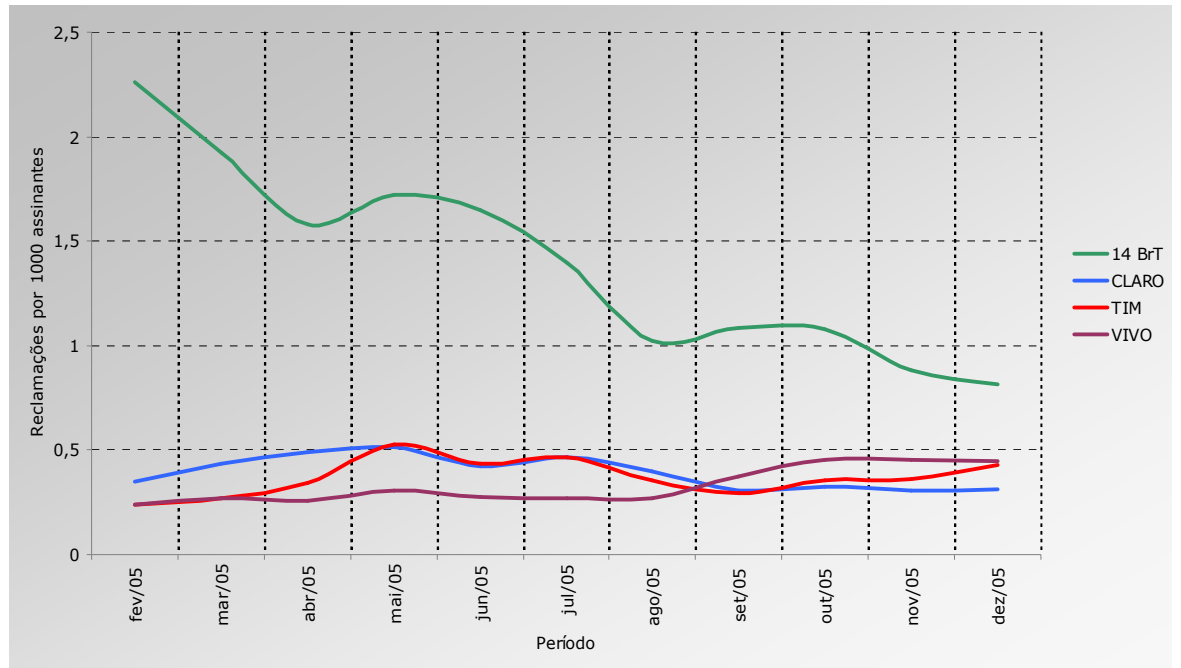


Gráfico 10 – Ranking das Prestadoras do Serviço Móvel Pessoal por 1000 assinantes, no período de fevereiro a dezembro de 2005.

Fonte: ANATEL. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em 08.mai.2007

O quadro 02 apresenta as reclamações na Central de Atendimento da Anatel por 1000 assinantes, no período de janeiro a dezembro de 2006.

	14 BrT	TIM	VIVO	CLARO
jan/06	0,952	0,514	0,416	0,36
fev/06	0,878	0,298	0,315	0,337
mar/06	0,822	0,315	0,446	0,463
abr/06	0,558	0,257	0,392	0,392
mai/06	0,518	0,353	0,531	0,379
jun/06	0,42	0,512	0,598	0,337
jul/06	0,397	0,376	0,486	0,305
ago/06	0,388	0,419	0,448	0,258
set/06	0,366	0,334	0,368	0,233
out/06	0,445	0,415	0,391	0,228
nov/06	0,459	0,405	0,372	0,212
dez/06	0,421	0,347	0,359	0,2

Quadro 02 – Reclamações na ANATEL por 1000 assinantes – jan a dez.2006

Fonte: ANATEL. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em 08.mai.2007

Nota-se que a Brasil Telecom S.A., no mês de maio/2006, pela primeira vez desde que começou com a Telefonia Móvel, não é a mais reclamada entre as empresas de telecomunicação. Tal fato pode ser explicado por um investimento e reformulação feito para o pós-venda da empresa, com ênfase na contratação de pessoal, reformulação de procedimentos, mudança de Diretoria e, como consequência, maior satisfação do cliente. Comparando a empresa com seus concorrentes, pode-se afirmar que, em termos percentuais, a Brasil Telecom, no período de jan a dez/2006, foi a 1ª na diminuição de reclamações dos clientes passando de 0,952 para 0,366 por 1000 assinantes.

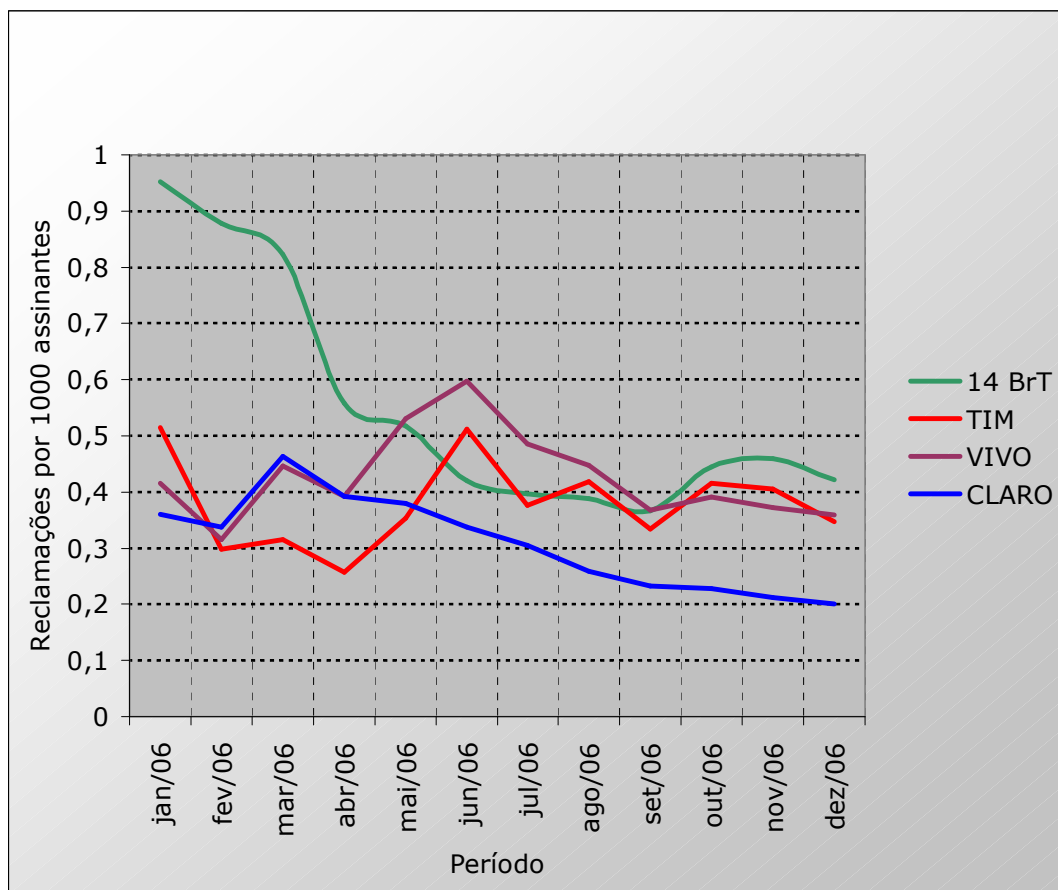


Gráfico 11 – Ranking das Prestadoras do Serviço Móvel Pessoal por 1000 assinantes, no período de janeiro a dezembro de 2006.

Fonte: ANATEL. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em 08.maio.2007

O quadro 03 apresenta as reclamações na Central de Atendimento da Anatel por 1000 assinantes, no período de janeiro a março de 2007.

	14 BrT	VIVO	TIM	CLARO
jan/07	0,452	0,358	0,329	0,204
fev/07	0,294	0,257	0,24	0,16
mar/07	0,364	0,354	0,314	0,19

Quadro 03 – Reclamações na ANATEL por 1000 assinantes – jan a mar.2007
 Fonte: ANATEL. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em 08.maio.2007

Observa-se que em três anos de atuação no mercado de telefonia móvel, a Brasil Telecom S.A alcançou o seu menor índice de reclamações a cada 1000 assinantes. Isso mostra que a criação da célula para identificar, diagnosticar e resolver os problemas foi um bom investimento.

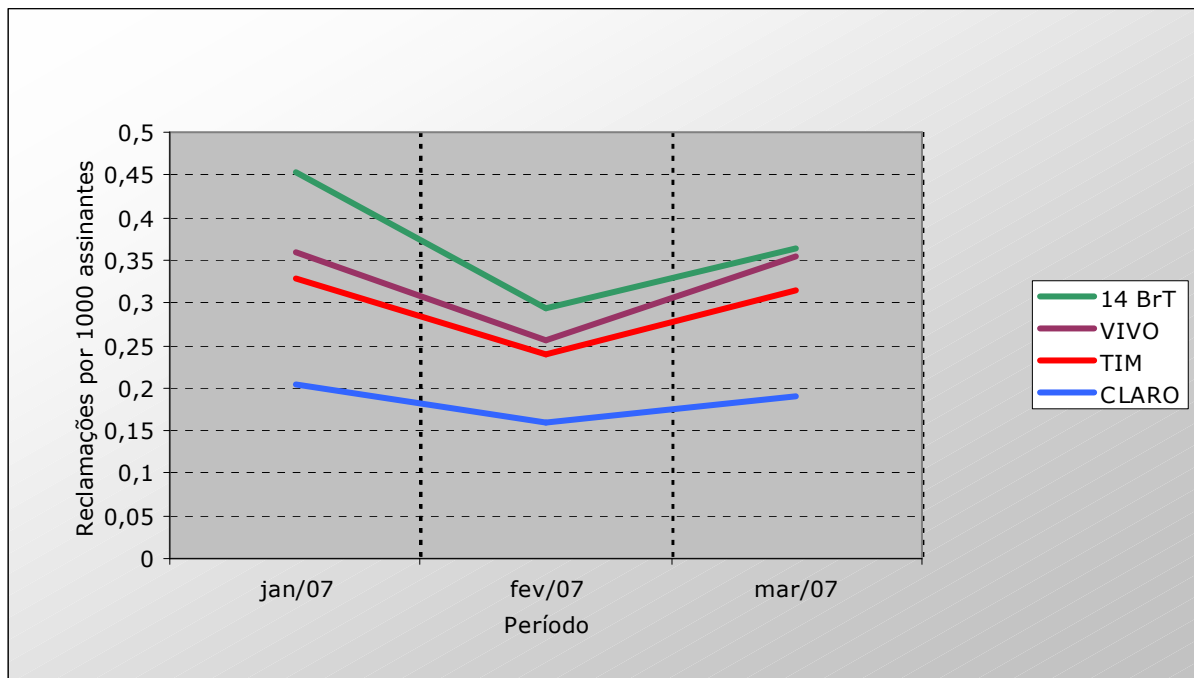


Gráfico 12 – Ranking das Prestadoras do Serviço Móvel Pessoal por 1000 assinantes, no período de janeiro a março de 2007.

Fonte: ANATEL. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em 08.maio.2007

O quadro 04 apresenta a participação do mercado no serviço móvel pessoal – SMP, no período de junho/2005 a fevereiro/2007.

	BrT GSM	VIVO	TIM	CLARO
jun/05	1,96%	37,28%	22,43%	21,47%
dez/05	2,57%	34,54%	23,42%	21,64%
jun/06	3,07%	30,77%	24,57%	22,87%
dez/06	3,38%	29,08%	25,45%	23,9%
fev/07	3,51%	28,56%	25,61%	24,06%

Quadro 04 – Participação do Mercado no Serviço Móvel Pessoal.

Fonte: ANATEL. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em 08.mai.2007

Observa-se que em quase dois anos a Brasil Telecom aumentou sua participação no mercado em 1,55%. Isso mostra que, além de conquistar novos clientes, a empresa está disposta em mantê-los. Por outro lado, a VIVO tinha a maior participação no mercado e foi perdendo espaço, principalmente, por não promover programas de fidelidade, satisfação do seu cliente e melhoria na qualidade da prestação do serviço. Kotler (1998, p.57) afirma,

No passado, as empresas achavam que os consumidores estavam garantidos. Não havia muitas fontes alternativas de suprimentos, todos os fornecedores representavam serviços igualmente deficientes ou o mercado crescia tão rápido que as empresas não se preocupavam e satisfazer plenamente seus consumidores. É claro que a situação mudou!

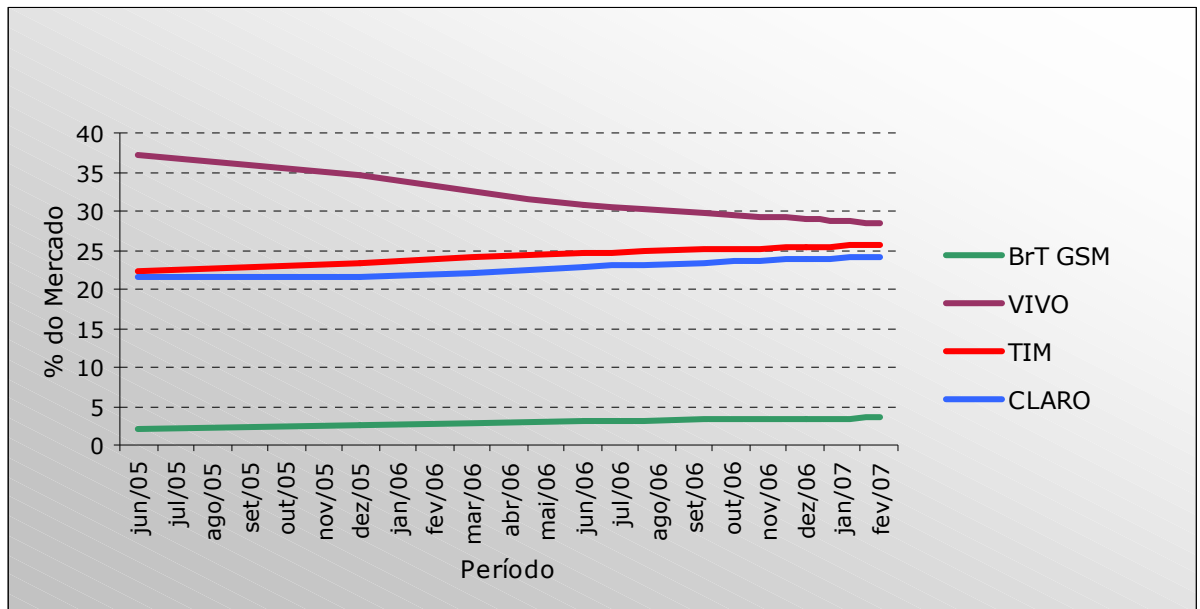


Gráfico 13 – Participação do Mercado no Serviço Móvel Pessoal.

Fonte: ANATEL. Disponível em <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em 08.mai.2007

4.1.4 Resultados da Análise Documental

Abaixo, seguem os dados das áreas ofensoras de reclamações que a Brasil Telecom recebeu no período de 01/11/2006 à 20/12/2006.

Departamento	Área	Quantidade de Casos vindos por área
Vendas	Revenda	1
	Tele Vendas	16
	Loja Virtual	2
Pré-pago	Recarga	2
	Promoção Pré-Pago	6
Problemas Técnicos	TI	3
	Rede/Sinal	3
	Área Técnica	8
Problemas com aparelho Celular	Assistência Técnica	4
Área Financeira	Arrecadação	7
	Faturamento	14
Garantia da Receita	Fraude	12
Entrega de produto	Logística	29
	Total	105

Tabela 01 – Áreas reclamadas – Reclamações de clientes junto ao PROCON
Fonte: Brasil Telecom S.A

A tabela mostra que as principais áreas ofensoras de reclamações são: a Logística, a Garantia da Receita, o Faturamento e o TeleVendas. Um ponto a ser citado é que a área de menos incidência de reclamações são as Revendas, que através dos consultores fazem as vendas, passam informações e realizam um pós-venda aos seus clientes. Abaixo está uma representação gráfica da tabela:

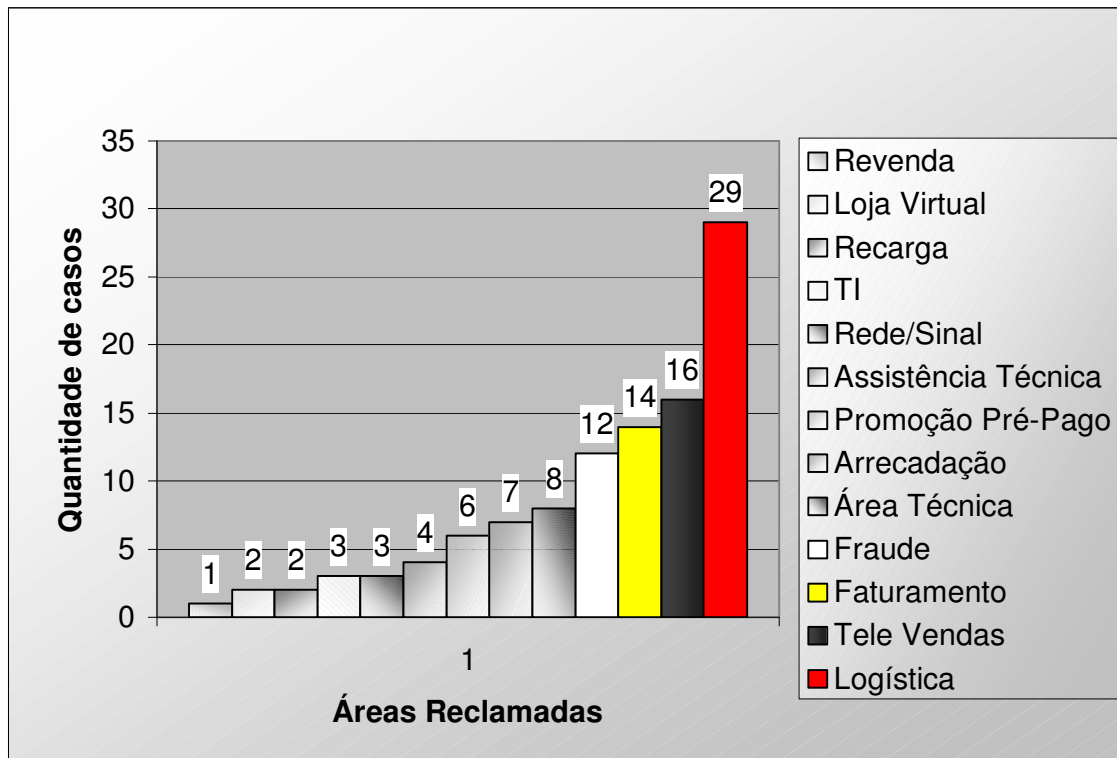


Gráfico 14 – Áreas reclamadas – Reclamações de clientes junto ao PROCON
 Fonte: Brasil Telecom S.A

O Gráfico acima evidencia e mostra com clareza os dados /números apresentados na tabela 01. Abaixo segue uma breve explicação, de cada área, do que está ocasionando a insatisfação do cliente:

Área - Motivo

- Revenda - Cliente solicitou um acesso e por erro habilitaram mais um acesso.
- Loja Virtual - Cliente solicitou o aparelho e não recebeu por erro de cadastro.
- Recarga - Cliente inseriu uma recarga pelo cartão de crédito/quiosque/internet e não foram inseridos os créditos.
- TI - Problemas sistêmicos (Ativação/desativação de serviços, Cancelamentos).
- Rede/Sinal - Não consegue sinal; falha nas ligações;
- Assistência Técnica - Cliente recebeu o aparelho com defeito; Cliente não consegue acessar alguns aplicativos do aparelho;

- Promoção Pré-Pago - A maioria dos casos os clientes compraram o chip em 2004 e só foi inserir créditos/ativar em 2005, conseqüentemente, entrou na promoção vigente a ativação e não a data da compra.
- Arrecadação - Cancelamento da compra no cartão de crédito, pois cliente desistiu da compra; Confirmação de pagamento DOC DI;
- Área Técnica - Erro na plataforma; Cliente não consegue utilizar o serviço (SMS, MMS)
- Fraude - Uso indevido de CPF; A maioria dos casos cliente recebe fatura do seu telefone fixo com cobrança indevida de aparelho.
- Faturamento - Cliente não recebeu o Pula-Pula do mês; Inserção de créditos que o cliente não recebeu (pré-pago); Cobrança indevida da Promoção Amigos Toda Hora.
- Tele Vendas - Cadastro errado (informações incorretas); Habilitação no plano errado; Na maioria dos casos, cliente não recebeu o aparelho porque não houve continuidade na venda até que ela chegasse a logística, ou seja, há um erro de procedimento na venda; informação errada ao cliente;
- Logística - Na maioria dos casos, cliente não recebeu o aparelho (como mencionado acima); Erro de entrega (cliente não solicitou o aparelho e chegou em sua residência); Produto errado (cliente solicitou aparelho MC60 e foi enviado o C60, por exemplo)

O atendimento ao público da Brasil Telecom, em especial em Brasília, é dividido em diversos departamentos: Ouvidoria de Clientes, TeleOuvidoria, Ouvidoria ANATEL, Ouvidoria PROCON e Ouvidoria Imprensa. Estes são muito bem estruturados e todos têm um prazo a ser cumprido mediante multa. No caso do PROCON, por exemplo, a área é contatada pelo Órgão Regulador e tenta resolver o problema de imediato. Caso não seja possível, o atendente já encaminha o caso para a área responsável para que a mesma possa tratar, sendo que o PROCON impõe um prazo de 3 dias corridos para o problema ser solucionado e o cliente contatado pela empresa. Neste departamento, Ouvidoria PROCON, especificamente, foram levantados alguns dados:

- ✓ De 105 reclamações em um período de um mês e 20 dias, as 105 reclamações foram atendidas;
- ✓ Desde Junho de 2006 até os dias atuais, foram criadas ilhas de atendimento nas quais os clientes podem fazer suas reclamações específicas, ou seja, cada ilha tem sua função;
- ✓ No período da pesquisa, foi constatado que apenas 6% das reclamações não foram resolvidas em tempo hábil determinada pelos Órgãos Reguladores.

4.1.5 Análise Crítica e Melhorias para a Empresa

Conforme os resultados apresentados e o embasamento teórico feito no decorrer do trabalho, foram identificadas algumas áreas que levam os clientes à insatisfação, as diversas estratégias adotadas pelas áreas para resolução dos casos. Costa (2004, p97-98) afirma que,

O *feedback* sistematiza e acelera o aprendizado da empresa sobre o comportamento de clientes, o desempenho de produtos e serviços, a efetividade de seus canais de venda, das políticas e ações mercadológicas. Informa, cada vez mais precisamente, limites e potencialidades de todas as áreas, além de permitir avaliação da eficácia dos modelos estatísticos em uso.

A partir de tal entendimento, podem ser elaboradas algumas melhorias para a empresa aumentar a satisfação de seus clientes e a qualidade nos serviços prestados. São elas:

- Treinamento e programas de reciclagem dos colaboradores para operar os sistemas adotados pelas áreas através da convocação de profissionais qualificados e com experiência;
- Universalização da informação, isto é, todas as áreas têm que estar cientes de novos procedimentos e resultados de outras áreas. Tal medida pode ser feita através da comunicação interna da empresa e reuniões com a convocação das diversas áreas;

- Reformular processos e procedimentos com uma participação em grande escala dos funcionários da ponta, isto é, ouvir e tomar decisões baseadas em relatos dos funcionários que convivem diariamente com os problemas;
- Incentivar a interação das áreas através de workshop, dinâmicas e palestras;
- Criar programas de otimização de resultados;
- Modernizar, investir e aperfeiçoar as ferramentas de trabalho a fim de minimizar os erros, isto é, estar sempre atualizada com o mercado;
- Ter uma área específica para determinar o controle na qualidade dos serviços prestados. Neste caso há necessidade de contratação de pessoal qualificado e dinâmico; e
- Criação de uma área para acompanhamento dos prazos que são determinados pelos Órgãos Reguladores.

5 Considerações Finais

Tanto o objetivo geral quanto os específicos foram atingidos com sucesso, pois através da pesquisa o pesquisador conseguiu identificar as reclamações, relacioná-las junto às áreas ofensoras e elaborar propostas para a melhoria da prestação do serviço. Um outro ponto a ser destacado é que, por meio dos questionários aplicados, descobriu-se algumas limitações da empresa, isto é, a deficiência na área sistêmica e que alguns funcionários não reconhecem o comprometimento da empresa junto aos seus clientes.

Os fatores limitadores no decorrer do trabalho foram tempo, dificuldade no acesso aos dados no PROCON, falta de atualização no site da ANATEL e a ligação da teoria à prática.

A política da empresa é muito burocrática e, tal fato pode retardar o processo de resolução de problemas. Portanto, A Brasil Telecom S.A deverá ter um controle maior na qualidade dos serviços prestados a seus clientes com ênfase nos indicadores dos Órgãos Reguladores, criando um departamento de qualidade que irá fiscalizar prazos e sugerir melhorias para as áreas. Esse julgamento vai ao encontro aos conceitos de qualidade, comportamento do consumidor e o valor de um cliente para a empresa, como anteriormente descrito, que parte da percepção e valor que um determinado cliente tem sobre um produto ou serviço para a empresa.

Percebe-se que a Brasil Telecom está recebendo as reclamações de seus clientes como forma de melhorias para a empresa, isto é, diagnosticando e investindo em ferramentas para acabar com a insatisfação e reclamação de seus clientes. Tal fato pode ser ilustrado na diminuição de reclamações no decorrer dos anos, conforme análise dos resultados.

Para a empresa, o trabalho proporcionará novas idéias e uma nova visão sobre a qualidade no atendimento. Um outro ponto positivo, que está sendo analisado para o final do ano de 2007, é a implementação de um Departamento, dentro da Diretoria de Relacionamento com o Cliente, que possa justamente atender as propos-

tas apresentadas nos objetivos do trabalho, isto é, identificar as áreas ofensoras de reclamações, estratégias e procedimentos adotados pelas áreas e, por fim, elaborar novas propostas de melhorias.

REFERÊNCIAS

BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W., ENGEL, James F. *Comportamento do consumidor*. 9 ed. São Paulo: Thomson, 2005.

CALEGARE, Álvaro José de Almeida. *Técnicas de garantia de qualidade*. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

COSTA, Clovis Corrêa. *O verdadeiro valor do cliente: como ganhar mercado com atendimento customizado*. São Paulo: Negócio, 2004.

GIANESI, Irineu G. N., CORREA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao Marketing*. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MOLLER, Claus, BARLOW, Janelle. *Reclamação de cliente? Não tem melhor presente*. São Paulo: Futura, 1999.

MOWEN, Jonh C., MINOR, Michael S. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

REZENDE, Willians. *Como fidelizar seu cliente*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004

SABATINO, Luiz. *Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com o cliente*. Richmanne e Affonso Editores, 2003.

SCHIFFMAN, Leon G., KANUK, Leslie Lazar. *Comportamento do consumidor*. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHMITT, Bernard H. *Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores*. Porto Alegre: Bookman, 2004

SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, Jonh J. *Mantendo clientes*. São Paulo: Mcgraw Hill, 1994.

SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banwari, NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do cliente: indo além do comportameto do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

SHIOZAWA, Ruy S.C. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993.

TEBOUL, James. *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VIEGAS, Valdyr. *Fundamentos da metodologia científica*. 2 ed. Brasília: UnB, 1999.

WALKER, Denis. *O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas*. São Paulo: Makron Books, 1990.

WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZEMKE, Ron, SCHAAF, Dick A. *A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente*. Editora Harba Ltda, 1991.

Na Internet:

Conceito do Serviço Móvel Pessoal. Disponível em : http://www.anatel.gov.br/comunicacao_movel/smp/smp.asp?CodArea=31&CodTempLate=413. Acesso em: 8 de maio de 2007

Site ANATEL. Disponível em: www.anatel.gov.br. Acesso em: 8 de maio de 2007

APÊNDICE A

Questionário aplicado na Brasil Telecom

1. Esse questionário refere-se a uma pesquisa para realização da monografia do aluno Igor Diniz Chaves, do UniCeub.
2. O questionário é anônimo e nenhuma pessoa da empresa terá acesso às suas respostas.

Brasília, ____ de _____ de _____

Igor Diniz Chaves

Instruções de preenchimento:

1. Cada pergunta contém diferentes níveis de resposta e apenas uma opção poderá ser escolhida

Questão 1 - Classifique as ferramentas usadas pela área conforme sua facilidade operacional.

- () Fácil manuseio e comandos simples
- () Fácil manuseio, porém com muitos detalhes
- () Difícil manuseio e complexo

Questão 2 - Classifique as ferramentas usadas pela área no que diz respeito à confiabilidade e precisão na execução dos comandos até o encerramento da solicitação do cliente.

- () Fraca
- () Boa
- () Excelente

Questão 3 - O sistema apresenta falhas? Estas atrapalham e retardam o processo específico de cada área?

- () Nunca
- () Raramente
- () Sempre

Questão 4 - Qual percentual de ocorrer falhas sistêmicas em relação as demandas diárias? Considere que seja um dia normal de trabalho.

- () De 0% a 5%
- () De 5% a 25%
- () De 25% a 50%
- () De 50% a 75%
- () De 75% a 100%

Questão 5 – Dentro de sua área, como você classificaria os processos/procedimentos para a resolução de problemas?

- Não existe procedimento
- Burocrático
- Burocrático, porém eficiente
- Não burucrático e eficiente

Questão 6 - Você tem participação na formulação ou reformulação de procedimentos em sua área?

- Sempre
- As Vezes
- Nunca

Questão 7 - A área consegue identificar e resolver o problema?

- Sim, identifica mas nem sempre resolve
- Sim, identifica e sempre resolve
- Não

Questão 8 - Qual o tempo, em média, que a área leva para resolver um problema?

- Em menos de 24 horas
- De 1 a 3 dias
- De 4 a 6 dias
- Mais de 7 dias

Questão 9 - Na sua opinião, como a empresa reage às reclamações dos clientes?

- Investindo e atualizando seus procedimentos para minimizar os erros
- Não investe, continua com os mesmos procedimentos e cometendo os mesmo erros.