



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Gestão Empresarial**

Juliana Cristina dos Santos

**Indicadores de qualidade para satisfação do cliente: Um estudo de caso no  
setor de telecomunicações**

**Americana, SP**  
**2017**



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Gestão Empresarial**

Juliana Cristina dos Santos

**Indicadores de qualidade para satisfação do cliente: Um estudo de caso no  
setor de telecomunicações**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido  
em cumprimento à exigência curricular do  
Curso Gestão Empresarial, sob a orientação do  
Professor Me. Reydner Furtado Garbero

Área de concentração: Marketing

**Americana, S. P.**

**2017**

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS**  
**Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

S255i SANTOS, Juliana Cristina dos

Indicadores de qualidade para satisfação do cliente: um estudo de caso no setor de telecomunicações./ Juliana Cristina dos Santos. – Americana: 2017.

74f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Reydner Furtado Garbero

1. Qualidade 2. Atendimento ao cliente I. GARBERO, Reydner Furtado II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.56

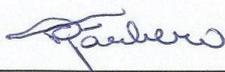
Juliana Cristina dos Santos

**Indicadores de qualidade para satisfação do cliente: Um estudo de caso  
no setor de telecomunicações**

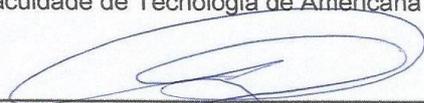
Trabalho de graduação apresentado  
como exigência parcial para obtenção do  
título de Tecnólogo em Gestão  
Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de  
Tecnologia – FATEC/ Americana.  
Área de concentração: Marketing

Americana, 30 de Junho de 2017.

**Banca Examinadora:**



Professor Reydner Furtado Garbero (Presidente)  
Mestre  
Faculdade de Tecnologia de Americana



Professor Marcos de Carvalho Dias (Membro)  
Doutor  
Faculdade de Tecnologia de Americana



Professora Daniela Dal Fabbro Amorim (Membro)  
Mestre  
Faculdade de Tecnologia de Americana

Aos meus pais João (*in memoriam*) e Rosa pelo exemplo de vida e dedicação. Ao meu esposo Junior por todo o apoio em busca desta formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me confortar no ano em que passei no vestibular da FATEC, pois foi o mais difícil da minha vida após o falecimento do meu pai.

Ao meu esposo, Junior, por todo o amor, companheirismo, dedicação e colaboração em busca deste sonho.

À minha mãe, pelo exemplo de perseverança e incentivo nesses anos que estive na faculdade.

Ao meu orientador, Reydner Furtado Garbero, por todo o seu auxílio e dedicação para que fosse possível a finalização deste trabalho.

Aos meus amigos, Aline, Nathália, Marjorie e Wellington, que sempre estiveram ao meu lado e me deram forças para que fosse possível a conclusão deste curso.

Aos meus irmãos, Renan, Rodrigo e Rogério; aos meus sobrinhos Ana, Henrique e Ryan e às minhas cunhadas, Adriana, Daniela, Isabelly e Thais pela compreensão nos momentos de ausência devido à faculdade e por todo o apoio para encarar este desafio.

E à Candy, por me receber com todo amor e felicidade, após a chegada da faculdade e estar ao meu lado nos momentos de estudo em casa.

Obrigada a todos por fazerem parte desta história.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo verificar o atendimento das solicitações da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) e à regulamentação do serviço de atendimento ao consumidor (SAC) para o atendimento ao cliente, que acompanham a qualidade do serviço prestado pelas empresas de telecomunicações. Este trabalho irá apresentar a análise do cumprimento dos indicadores pelas empresas e a medição destes pelos órgãos reguladores para garantir o atendimento de todas as solicitações dos consumidores. Os conceitos utilizados para elaboração foram as ferramentas da qualidade, a regulamentação do SAC e os indicadores da qualidade. A partir dessas bases, foram coletadas informações, através de sites dos órgãos reguladores, sobre o cumprimento dos indicadores pelas empresas desse setor. Assim, foi possível a elaboração de uma análise sobre o desempenho desse indicador em todas as empresas de telecomunicações e como ele se encontra em relação às metas estipuladas e à qualidade na prestação do serviço ao consumidor. Esta pesquisa procura disponibilizar informações aos consumidores sobre os indicadores da qualidade e o seu comportamento no mercado de atuação.

**Palavras-Chave:** Consumidores; Indicadores; Qualidade.

## **ABSTRACT**

*This under work aims at verifying compliance with requests from the National Telecommunications Agency (ANATEL) and the regulation of the customer service (SAC) for customer service, which accompany the quality of service provided by the telecommunications companies. This research work presents the analysis of the fulfillment of the indicators by the companies and the measurement of these by the regulatory agencies to guarantee the fulfillment of all the requests of the consumers. The concepts used on the elaboration of this work were the quality tools, the SAC regulation and the quality indicators. Based on these bases, information was collected, through websites of regulatory agencies, on the compliance of indicators by companies in this sector. Thus, it was possible to elaborate an analysis on the performance of this indicator in all telecommunications companies and how it is in relation to the stipulated goals and to the quality in the provision of the service to the consumer. This work provide information to consumers about quality indicators and their behavior in the market of performance.*

**Keywords:** *Consumers; Indicators; Quality*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores considerados pelos clientes para avaliação da prestação do serviço.....	21
Figura 2 – Etapas em controle de processos.....	24
Figura 3 – Símbolos básicos do fluxograma.....	25
Figura 4 – Modelo de fluxograma alça oportunidade de aperfeiçoamento.....	28
Figura 5 – Estrutura básica de um diagrama de causa e efeito.....	29
Figura 6 – Modelo de um Histograma.....	32
Figura 7 – Fases do MASP objetivos e correlação com o ciclo PDCA.....	34
Figura 8 – Tipos de CRM e suas características.....	36
Figura 9 – Principais grupos de Telecom no Brasil.....	42
Figura 10 – Principais fusões e aquisições realizadas pelos principais grupos de Telecom no Brasil.....	43
Figura 11 - Regulamentação de gestão da qualidade (STFC).....	47
Figura 12 – Cumprimento de metas telefonia fixa STFC.....	47
Figura 13 – Regulamentação de gestão da qualidade (SCM).....	49
Figura 14 – Cumprimento das metas banda larga SCM.....	49
Figura 15 - Regulamentação de gestão da qualidade (STVA).....	50
Figura 16 – Cumprimento das metas TV por assinatura (STVA).....	51
Figura 17 - Fluxograma de atendimento ANATEL.....	52
Figura 18 – Fator de reclamações.....	55
Figura 19 – Fator de respondidas em até cinco dias úteis.....	55
Figura 20 – Fator de reabertas.....	55
Figura 21 – Fator de respondidas no período.....	56
Figura 22 – Acompanhamento do IDA - Banda Larga.....	56
Figura 23 – Acompanhamento do IDA - Telefonia Fixa.....	58
Figura 24 – Acompanhamento do IDA - TV por assinatura.....	59
Figura 25 - TOP 10 Empresas com mais reclamações – SP.....	60
Figura 26 - Distribuição das reclamações registradas na ANATEL por serviço.....	61
Figura 27 - Principais motivos das reclamações – Banda Larga.....	62
Figura 28 - Principais motivos das reclamações – Telefonia Fixa.....	62
Figura 29 - Principais motivos das reclamações – TV por assinatura.....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de frequência de distribuição de dados. ....	32
Tabela 2 – Participação dos grupos em 2016 .....	44
Tabela 3 – Cumprimento das metas x serviço .....	46
Tabela 4 - Percentual de indicadores com cumprimento de metas por operadora (STFC) .....	48
Tabela 5 - Percentual de indicadores com cumprimento de metas por operadora (SCM) .....	50
Tabela 6 - Percentual de indicadores com cumprimento de metas por operadora (STVA) .....	51
Tabela 7 – Acompanhamento do IDA – Banda Larga .....	57
Tabela 8 – Acompanhamento do IDA – Telefonia Fixa .....	58
Tabela 9 – Acompanhamento do IDA – TV por assinatura .....	59

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ANATEL:** Agência nacional de telecomunicações

**CDC:** Código de defesa do consumidor

**CRM:** *Customer relationship management*

**EMBRATEL:** Empresa Brasileira de telecomunicações

**IDA:** Índice de desempenho no atendimento

**MASP:** Método de análise para solução de problemas

**SAC:** Serviço de atendimento ao consumidor

**SCM:** Serviço de comunicação multimídia

**SMP:** Serviço móvel pessoal

**STFC:** Serviço telefônico fixo comutado

**STVA:** Serviço de TV por assinatura

**TV:** Televisão

**URA:** Unidade de resposta audível

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1. Situação Problema .....	13
1.2. Objetivos .....	13
1.2.1. Objetivo geral.....	13
1.2.2. Objetivos específicos.....	14
1.3. Justificativa.....	14
1.4. Metodologia.....	15
2. QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	17
2.1. Conceitos da qualidade.....	17
2.2. Qualidade em serviços.....	19
2.3. Ferramentas da qualidade .....	23
2.3.1. Fluxograma.....	25
2.3.2. Causa e Efeito .....	29
2.3.3. Histograma .....	30
2.3.4. MASP – Método para análise de solução de problemas .....	33
2.4. Gestão do relacionamento com os clientes.....	35
2.5. Código de defesa do consumidor.....	38
3. ESTUDO DE CASO – EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES .....	42
3.1. As Empresas.....	42
3.2. Acompanhamento dos indicadores ANATEL .....	45
3.2.1. Indicador de serviço telefônico comutado.....	46
3.2.2. Indicador de serviço de comunicação multimídia .....	48
3.2.3. Indicador de serviço de TV por assinatura .....	50
3.3. Análise das reclamações dos clientes.....	52
3.3.1. Indicador do índice de desempenho do atendimento .....	53
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66

ANEXOS .....	70
--------------	----

## 1. INTRODUÇÃO

Durante a década de 1990 foi decretada a lei do código de defesa do consumidor (CDC) no Brasil, que teve seu início em 1991, e após a sua implantação as empresas e os consumidores passaram por grandes mudanças em relação à prestação de serviço e direitos dos consumidores.

Segundo site PLANALTO (2016), após a regulamentação e o decreto em 31 de julho de 2008 para o SAC, as empresas precisaram se adaptar além do nível de comunicação exigido para o cumprimento de todas as normas, a utilização de recursos necessários para a prestação do atendimento e com isso criou-se os meios de comunicação por *e-mail*<sup>1</sup>, *chat*<sup>2</sup>, *sms*<sup>3</sup> e telefone. As empresas se adaptaram ao uso da unidade de resposta audível (URA) eletrônica com as opções exigidas, sendo assim, no momento em que o consumidor realiza o contato através do telefone com a empresa prestadora de serviço, o mesmo possui opções de acesso rápido para a sua solicitação, através do atendimento eletrônico.

Com a regulamentação da agência nacional de telecomunicações (ANATEL) foram determinados indicadores da qualidade para acompanhamento dos serviços prestados ao consumidor, com isso as empresas passam a ser monitoradas ao cumprimento dessas metas.

O presente trabalho irá apresentar os benefícios gerados para os consumidores após a regulamentação do SAC e como as empresas de telecomunicações realizam a prestação de serviço, sendo destacado o cumprimento dos indicadores de qualidade sob a regulamentação da ANATEL, referente ao cumprimento das solicitações técnicas, com a qualidade do atendimento prestado.

---

<sup>1</sup> E-mail utilizado pelas empresas de telecomunicações para envio e recebimento de mensagens pela internet, em que a empresa após o recebimento da solicitação, realiza a análise e retorna para o consumidor, utilizado normalmente para registro de reclamações de atendimento, dúvidas sobre contratação dos serviços, solicitação de contratos.

<sup>2</sup> Chat é um termo em inglês que traduzido para o português seria como um "bate-papo" ou conversa, é utilizado pelas empresas de telecomunicações para comunicação via internet em tempo real com o consumidor, oferecendo a possibilidade de esclarecer dúvidas, confirmar atendimento, verificar dados financeiros, entre outros.

<sup>3</sup> SMS é um serviço de mensagens curtas enviado através de telefones celulares, é um serviço rápido e eficiente, utilizado pelas empresas de telecomunicações para aviso de atraso no atendimento da visita técnica, informativo de novos produtos, saldo disponível, entre outros.

## **1.1. Situação Problema**

Após a regulamentação do SAC, no Brasil em 2008, as empresas passaram a ter metas de indicadores da qualidade no serviço prestado ao consumidor. O acompanhamento desses indicadores é realizado através de órgãos regulamentadores específicos no setor de telecomunicações, pergunta-se neste estudo se o cumprimento desses indicadores está sendo realizado pelas empresas.

As empresas têm controle de satisfação do atendimento? Realizam o acompanhamento das reclamações de seus clientes? Os clientes recebem o retorno e o tratamento adequado para a sua solicitação?

Esta pesquisa pretende avaliar como as empresas de telecomunicações estão no índice de acompanhamento dos indicadores propostos para a qualidade do serviço prestado ao consumidor, em que são avaliadas as metas estabelecidas e seu cumprimento.

Segundo Statdlober (2006, p.19) “Após termos os indicadores definidos, certamente é necessário o acompanhamento do andamento dos processos e da evolução destes indicadores, buscando-se promover a melhoria contínua.”.

As empresas atualmente estão em evolução nos indicadores da qualidade? O acompanhamento destes indicadores são fatores chaves para as empresas prestadoras de serviço de telecomunicação desde o seu primeiro contato com o cliente até o suporte necessário para manter a qualidade do serviço prestado.

## **1.2. Objetivos**

Os objetivos desta pesquisa correspondem ao acompanhamento dos indicadores de qualidade ao atendimento do consumidor.

### **1.2.1. Objetivo geral**

Esta pesquisa tem como principal objetivo relacionar os canais e indicadores de qualidade utilizados pelos usuários do setor de telecomunicações no Brasil.

### 1.2.2. Objetivos específicos

Para cumprir o objetivo geral da pesquisa, foram relacionados os seguintes objetivos específicos.

- Apresentar a importância da qualidade no atendimento ao consumidor, o que as empresas precisam realizar para fidelizar seus consumidores;
- Exibir as normas do serviço de atendimento ao consumidor, para que todos os consumidores tenham conhecimento da regulamentação ativa e obtenham o conhecimento para cobranças assertivas;
- Analisar os indicadores da qualidade do serviço prestado pelas empresas de telecomunicações, disponibilizados para acompanhamento através de sites de controle da qualidade nesse setor.

### 1.3. Justificativa

Atualmente, os clientes procuram por qualidade no atendimento do serviço contratado e se tratando de empresas de telecomunicações, sua cobrança se faz maior devido o fato de existir a necessidade da população em utilizar os diversos meios de comunicação entre eles telefonia e internet.

Após a regulamentação do SAC no Brasil, as empresas de telecomunicações passaram por reestruturações para manter a qualidade na prestação do serviço, sendo necessária a implantação de projetos para avaliar os indicadores de atendimento e grau de satisfação, desenvolvimento de funcionários para realização dos processos adquiridos, entre outros.

A escolha do tema pela autora se faz ao estudo do serviço de atendimento ao consumidor prestado por empresas de telecomunicações, cujo acesso pode ser por telefone, *chat*, *sms*, *e-mail* entre outros. O motivo principal da pesquisa é o benefício para o consumidor, entre eles, os direitos adquiridos após a aplicação da regulamentação no país e os indicadores acompanhados pelas empresas deste setor para garantir a satisfação no atendimento, pois o cliente que é bem atendido terá um retorno para a empresa gerando assim melhoria perante a sua concorrência no mercado.

Para o âmbito social, o tema tem importância para as empresas de telecomunicações que utilizam o *call center* como meio de comunicação principal, que precisaram se adaptar para manter a qualidade no atendimento prestado, pois o consumidor espera em seu atendimento que todas as suas solicitações sejam atendidas de forma rápida e eficiente.

Uma das vantagens do surgimento do serviço de atendimento ao consumidor é a aproximação da empresa ao consumidor. Com isso, pode-se saber os pontos fortes e fracos que necessitam de melhoria e realizar melhor comercialização dos produtos garantindo a satisfação para os clientes.

Este estudo é relevante para a comunidade acadêmica porque mostra como o bom atendimento ao cliente é um destaque para as empresas prestadoras de serviços e que os benefícios gerados para o cliente são destaques para referência no mercado, assim demonstra a prática sobre a aplicação do marketing nas empresas e os processos de qualidade para manter-se ativo no mercado.

#### **1.4. Metodologia**

A pesquisa citada será realizada a partir da pesquisa exploratória e tem como objetivo estudar e aprofundar no assunto pesquisado sobre os benefícios para o consumidor.

Segundo Schlittler (2008, p.40)

A metodologia é o estudo científico dos métodos; seu propósito é indicar ao pesquisador o caminho para investigar a verdade. Nesta fase, o monografista deverá indicar ao leitor os métodos e técnicas que empregará para o desenvolvimento de seu raciocínio lógico.

Para o desenvolvimento da pesquisa, a maior ferramenta utilizada será a referência bibliográfica, livros sobre marketing, qualidade e relacionamento de clientes, artigos já estudados e normas do atendimento ao consumidor.

De acordo com Severino (2007, p.122)

A pesquisa bibliográfica é aquela que realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teorias já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Ainda segundo Severino (2007), a pesquisa exploratória é uma preparação para a pesquisa explicativa, que além de registrar e analisar os fatores estudados procura detectar as causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático ou pelo método qualitativo.

Segundo Fachin (2006, p.45)

No método do estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quando o estudo é intensivo, podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertas.

A coleta de dados para este estudo de caso será através de órgãos regulamentadores destinados ao atendimento do consumidor, cujos dados serão extraídos de sites para acompanhamento das alterações após a regulamentação do SAC no Brasil.

## 2. QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Neste capítulo serão apresentados os conceitos sobre a qualidade no atendimento ao consumidor, a qualidade em serviços, ferramentas da qualidade, as normas para a prestação de atendimento SAC e o gerenciamento do relacionamento com o cliente.

### 2.1. Conceitos da qualidade

Segundo MIGUEL (2005, p.86) “A gestão da qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade”.

Ainda de acordo com MIGUEL (2005, p. 106-107) possui oito critérios de excelência, sendo eles:

- a. Liderança: examina o envolvimento pessoal e a liderança da organização no desenvolvimento e na manutenção de um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho, estabelecendo, disseminando e praticando os valores da organização, promovendo a cultura da excelência. Também examina como o desempenho da organização é criticamente analisado.
- b. Estratégia e Planos: examina o processo de formulação das estratégias da organização, de maneira a direcionar seu desempenho e determinar sua posição competitiva. Inclui as estratégias, os planos de ação; e como as metas são estabelecidas e desdobradas por toda a organização. Também é examinado como a organização define e planeja seu sistema de medição do desempenho.
- c. Clientes: examina como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades e estreita seu relacionamento com os clientes. Também é examinado como ela mede e intensifica a satisfação e fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas e como os divulga.
- d. Sociedade: examina como a organização atua com responsabilidade socioambiental, considerando as necessidades da sociedade. Também é

examinado como a organização interage com a sociedade, estabelece e divulga a ética e o desenvolvimento social.

- e. Informação e Conhecimento: examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização. Também considera as formas de identificação, criação e proteção do capital intelectual da organização, bem como o desenvolve.
- f. Pessoas: examina o sistema de trabalho da organização e como são proporcionadas condições para a capacitação e o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força do trabalho. Também são examinados os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal da organização.
- g. Processos: examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relativos aos fornecedores. A gestão de processos deve ocorrer em todos os setores e unidades. Examina também a gestão de seus recursos econômico-financeiros, de modo a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.
- h. Resultados: examina o desempenho da organização em relação aos clientes e mercados, à situação econômico-financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. São também examinados aos níveis de desempenho em relação aos referenciais e as informações comparativas pertinentes.

Com base nos processos acima apresentados, é de extrema importância adaptação e o seguimento para cumprimento da excelência pela empresa, sendo assim, a sua composição deve estar sempre atualizada para uma melhoria na gestão da qualidade.

## 2.2. Qualidade em serviços

Para iniciar a qualidade no atendimento é necessário que as empresas utilizem métodos assertivos e estipulem metas, pois a escolha do cliente será feita de acordo com os valores e benefícios gerados para a sua necessidade.

Conforme Juran (2009, p.7)

A satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente. Ela é, em geral, sinônima da satisfação com o produto. A satisfação com o produto é um estímulo à sua felicidade de venda. O maior impacto é sobre a participação de mercado é, portanto, à receita de vendas.

Os consumidores, ao realizarem a busca pelo produto que irá satisfazer a sua necessidade, também analisam os benefícios e a vantagem do relacionamento que terão após a aquisição com o fornecedor no setor de telecomunicações. Para isso se faz necessário que as empresas estejam aptas a prestar o serviço de atendimento ao consumidor após a concretização da venda.

De acordo Kotler e Armstron (2007, p.5) “Os clientes formam expectativas em relação ao valor e à satisfação que várias ofertas proporcionarão e fazem suas escolhas de acordo com essas expectativas”.

A qualidade no atendimento é um item primordial para a empresa manter e atrair clientes e aumentar a sua participação no mercado. Atualmente existem vários meios de comunicação que o cliente procura para garantir o seu atendimento e isso pode ser usado a favor e contra a empresa prestadora do serviço.

Conforme anexo A, no decreto do planalto estabelecido para o SAC, é possível observar no subcapítulo 2.5 as normas para a qualidade no atendimento ao consumidor em que as empresas são responsáveis em seguir e cumprir as exigências, visto que o consumidor tem acesso direto a seus direitos.

As empresas de telecomunicações são monitoradas através de indicadores da qualidade específicos pela ANATEL o qual se faz necessário o cumprimento dentro do prazo estipulado para garantia do atendimento ao consumidor.

Para Kotler e Armstrong (2007, p.4) “As empresas se destacam por sua orientação de marketing procuram aprender e entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes. Elas conduzem pesquisas com os clientes e analisam montanhas de dados”.

Os indicadores acompanhados pela ANATEL em empresas de telecomunicações são o serviço telefônico fixo comutado (STFC) utilizado para monitorar o serviço de telefonia fixa e o serviço de Comunicação Multimídia (SCM) utilizado para monitorar o serviço de banda larga, esses indicadores são acompanhados pelas empresas e têm uma meta estipulada pela ANATEL, de acordo com cada área geográfica e o seu cumprimento deverá ser mensal.

Com o uso do SAC, as empresas conseguem melhorar a sua comunicação com o consumidor e coletar dados relativos às suas opiniões e assim garantir a satisfação pelo serviço oferecido.

Para Fournies (2006, p.56):

Pode parecer lógico que numa situação em que você vendeu um bom produto, não explorou o cliente em relação a preço, quantidade e outros termos, você considerar que seu trabalho terminou-se alguma coisa der errado a partir daí, não é mais a sua responsabilidade. Infelizmente, não é bem assim – a não ser que você não ligue a mínima para a sua reputação e não queira vender nunca mais para esse cliente. Isso mesmo. Um cliente insatisfeito é o pior que pode acontecer a um vendedor. Eles comentam o fato entre seus pares, fazem queixas, alegam terem sido traídos, enfim, podem ser um perigo para os negócios.

Com isso as empresas devem utilizar o retorno do cliente através do SAC para melhoria da prestação do seu serviço, pois o retorno pode gerar mudanças de processos que garantam a melhoria na qualidade do atendimento e o benefício para o consumidor que aguarda, após a aquisição do serviço contratado.

Segundo Betanho e Silva (2012, p.107)

Como ouvir os clientes gera impactos significativos sobre as decisões das organizações, o processo deve ser tratado com muito cuidado. Assim, antes de tratar das ferramentas para ouvir os clientes, o processo de ouvi-los será alvo de breves considerações.

As empresas devem estar atualizadas em suas pesquisas com os clientes, de modo que, todos os levantamentos e apontamentos a respeito deles sejam aplicados como *feedback* para melhoria e continuidade de processos existentes.

De acordo com Las Casas (2007, p.92) “Todas as ferramentas normalmente utilizadas para avaliar a qualidade podem servir para a avaliação interna”.

Com isso faz-se importante entender as reações dos clientes, quando os mesmos realizam uma avaliação sobre a prestação do serviço.

Na figura 1, encontram-se os fatores que os clientes consideram importantes no momento da avaliação da prestação do serviço contratado, segundo Las Casas (2007, p.93):

**Figura 1 – Fatores considerados pelos clientes para avaliação da prestação do serviço**

Fatores	Observações
Tangibilidade	Os clientes tendem a avaliar toda a evidência possível nos prestadores de serviços. Escritório, <i>layout</i> , equipamentos e máquinas utilizados, aspectos de higiene e aparência dos funcionários ajudam a formar uma impressão.
Confiança	Refere-se à capacidade de um prestador de serviços de prestar serviços de forma segura e correta.
Responsividade	A capacidade de prestar serviços com boa vontade e prontidão também é avaliada pelos clientes. Nada mais desagradável do que alguém entrar num estabelecimento e os funcionários permanecerem parados, sem dar-lhe a devida atenção ou, então, tratá-lo com desprezo.
Autoconfiança	Os clientes observam a capacidade dos prestadores de serviços de prestarem serviços que gerem confiança por meio de conhecimento e cortesia.
Empatia	Refere-se ao cuidado, atenção individualizada, aspecto de o funcionário da empresa colocar-se no lugar do consumidor, a fim de prestar serviços adaptados às reais necessidades de cada um.

Fonte: Adaptado de Las Casas (2007, p.93).

Como pode ser observado na figura 1 os clientes apresentam fatores decisivos na hora da avaliação, em que verificam e analisam a viabilidade de ocorrência sobre a falta da prestação do serviço ao mesmo, observam os processos realizados pelos funcionários, entre outros, sendo assim, é necessário que as empresas se adaptem a todos os fatores de avaliação, para que não gere falta de

informações ou falha no atendimento e processos por parte dos funcionários, pois para existir a qualidade na avaliação do consumidor, a empresa deve ter ligação direta com o cliente, sendo as suas informações claras e objetivas para que a comunicação não falhe e a excelência no serviço seja transparente.

A gestão do relacionamento dos clientes da empresa deve ser praticada por todos desde os clientes internos até o externo, com isso parte-se do princípio para alcançar a qualidade no atendimento e fidelização dos seus serviços prestados.

Segundo Silva e Azevedo (2012, p.7)

Os clientes externos, como a própria classificação sugere, são os destinatários dos produtos (mercadorias ou serviços) das unidades produtoras que, no geral, estão fora delas. De maneira genérica, os clientes externos são aqueles que simplesmente chamados de “clientes”, ou seja, são os clientes da empresa (aqueles que vão até a loja ou acessam o seu site, fazem pedidos, compram produtos para si ou para os outros etc.).

Os clientes internos são, nas unidades produtoras, os destinatários internos dos produtos de seus processos ou subprocessos internos. Porém quando se trata do assunto “clientes” nas unidades produtoras, a referência normalmente envolve os clientes externos; sendo assim, praticamente tudo do que tratam os estudos de marketing diz respeito aos clientes externos. Por outro lado, quando se fala, por exemplo, em processos de manutenção de equipamentos dentro de uma organização, os clientes de tal processo são clientes internos.

Os clientes externos têm grande influência no crescimento da empresa, pois eles são os responsáveis pela geração de lucros e continuidade no mercado, porém os clientes internos, que são os responsáveis por muitos dos processos organizacionais dentro da empresa e suporte de seus sistemas, devem também ter o seu espaço priorizado. Todos devem ser ouvidos para melhoria na qualidade no atendimento e prestação do serviço.

Segundo Las Casas (2007, p.90)

Para desenvolver serviços com qualidade é necessário que os administradores tenham uma sequência de procedimentos, como pesquisar, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, comunicar o plano e estabelecer mecanismos de controle. Todas essas atividades devem seguir o mercado e suas tendências. Por isso a importância de desenvolver o programa de qualidade em paralelo com o marketing estratégico de serviços que esteja sintonizado com o seu ambiente.

As empresas prestadoras de serviços devem ter entendimento no papel do cliente, forma de atração para aquisição do produto, necessidades, desejos,

inovação, segmentação do mercado e saber ouvir o cliente, pois a qualidade esta ligada à satisfação do cliente.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p.3) “Os dois principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação”.

Para que seja possível a qualidade no atendimento sobre a prestação do serviço, as empresas de telecomunicações devem sempre garantir o seu atendimento com qualidade para todos os clientes novos ou da sua base, com isso, deve sempre manter setores comprometidos e interligados para a sua obtenção de resultados.

Deve haver em todos os setores metas estipuladas referentes à qualidade no atendimento, pois é um fator decisivo para a sua base de clientes e a sua comercialização de produtos no mercado de atuação, visto que os clientes procuram além do preço acessível a qualidade no serviço contratado.

Conforme Las Casas (2007, p.35) “O primeiro fator a desencadear um processo de compra é a necessidade de um serviço. Sentindo esta necessidade, o consumidor irá procurar informações a respeito de várias ofertas no mercado”.

Além das suas necessidades, o cliente que procura por uma empresa de telecomunicação, avalia todos os benefícios para aquisição do serviço como: forma de pagamento, preços, vantagens do plano a ser contratado comparado aos demais oferecidos no mercado, pesquisas sobre o relacionamento com os clientes através de informações disponibilizadas em sites ou de outros clientes que já têm o serviço contratado.

De acordo Juran (1992, p.89) “A melhor maneira de descobrir necessidades dos clientes é ser um deles”.

Com isso é necessário entender as necessidades e os desejos do consumidor após a aquisição do produto com a empresa, prestar um bom atendimento e gerar melhorias contínuas para manter uma relação de autoconfiança com o serviço contratado e instalado na residência do cliente.

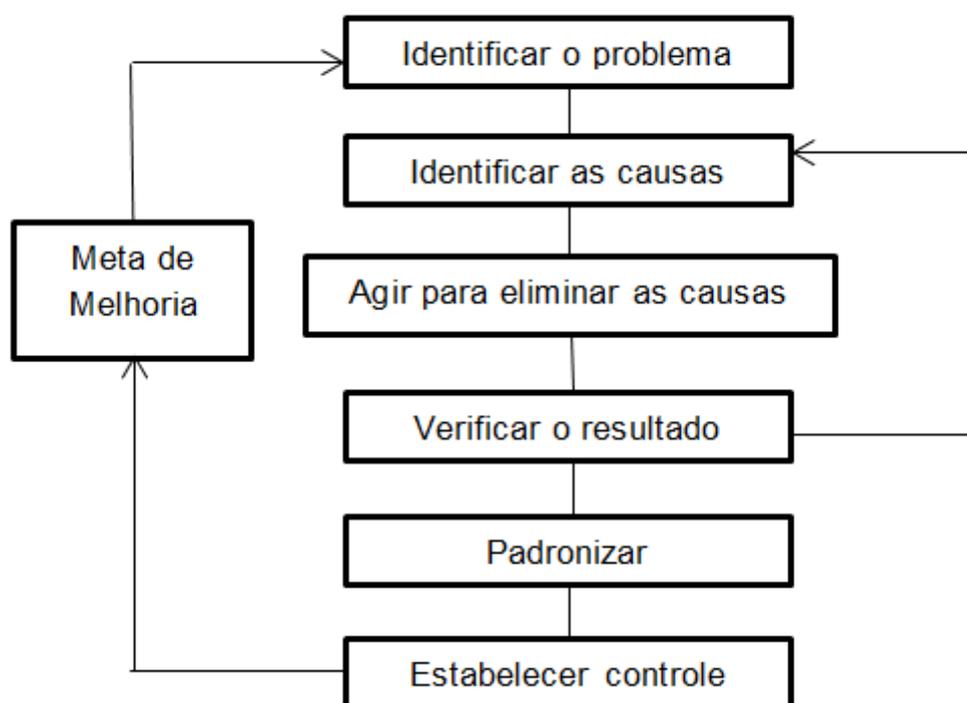
### **2.3. Ferramentas da qualidade**

Ferramentas da qualidade são técnicas utilizadas para medir, acompanhar, avaliar, identificar problemas e propor soluções que eventualmente são encontrados

na empresa e que interferem no bom desempenho e entrega dos resultados planejados.

Segundo Carpinetti (2012) as ferramentas da qualidade têm o principal objetivo auxiliar no processo de melhoria contínua, as quais serão utilizadas para identificação do problema, identificação das causas fundamentais desse problema, análise da situação, implementação e verificação dos resultados.

**Figura 2 – Etapas em controle de processos**



Fonte: Adaptado de Carpinetti (2012, p.75).

Conforme pode ser observado na figura 2 as etapas para identificar a necessidade da aplicação da ferramenta da qualidade na empresa são de extrema importância. Assim é possível definir a ferramenta necessária para o problema e sua solução.

Nesse capítulo serão apresentadas as seguintes ferramentas da qualidade:

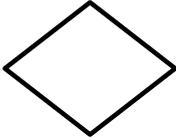
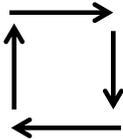
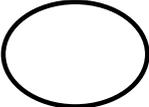
1. Fluxograma;
2. Causa e Efeito;
3. Histograma;
4. MASP (Método para análise de solução de problemas).

### 2.3.1. Fluxograma

Segundo Juran (2009) para descobrir os impactos causados por um aumento do processo aos clientes, não basta colocar uma pergunta em pauta é necessário providenciar as ferramentas para responder à pergunta, sendo uma importante ferramenta para essa finalidade o diagrama de fluxograma.

Ainda de acordo com Juran (2009, p. 47) “O fluxograma é um meio gráfico para a representação das etapas de um processo”.

**Figura 3 – Símbolos básicos do fluxograma**

	<p>O <b>símbolo de atividade</b> é um retângulo que designa uma atividade. Dentro dele está uma breve descrição daquela atividade.</p>
	<p>O <b>símbolo de decisão</b> é um losango que designa um ponto de decisão, a partir do qual o processo se divide em dois ou mais caminhos. O caminho tomado depende da resposta à pergunta que aparece dentro do losango. Cada caminho é rotulado, para corresponder a uma resposta à pergunta.</p>
	<p>O <b>símbolo terminal</b> é um retângulo arredondado que identifica, de forma inequívoca, o início ou o término de um processo, de acordo com a palavra que está dentro do retângulo. "Início" é usado para designar o ponto de partida do fluxo de um processo; "parar" ou "fim" são usados para designar o final do fluxo de um processo.</p>
	<p>O <b>símbolo de documento</b> representa um documento pertencente ao processo.</p>
	<p>A <b>linha de fluxo</b> representa um caminho de processo que liga elementos do mesmo, por exemplo, atividades ou decisões; a seta sobre um fluxo indica a direção do fluxo.</p>
	<p>O <b>conector</b> é um círculo que é usado para indicar uma continuação do fluxograma.</p>

Fonte: Adaptado de Juran (2009, p.47).

Como pode ser observado na figura 3 cada símbolo possui sua representatividade, sendo relevante que todos os funcionários tenham conhecimento disso, pois todos os processos da atividade/segmento estão agrupados para a finalidade e compreensão de todos para o desempenho da função.

Ainda conforme Juran (2009) a criação do fluxograma esta baseada em dois métodos usados atualmente por empresas, que preferem representar seus fluxos de processos em um único local, sendo o método investigador e equipe:

O primeiro método utilizado é o investigador, em que um especialista recolhe as informações dos processos e as confere com os funcionários envolvidos em suas diversas etapa. Após a extração dessas informações, o especialista desenvolve o fluxograma e a partir da criação, esta é discutida com os funcionários envolvidos, sendo individualmente ou em grupo. A partir desse ponto, são feitas as revisões e a disponibilização da versão final para os canais capacitados para a sua aprovação.

No segundo método, que é conhecido como equipe, uma equipe do departamento é nomeada para executar o planejamento da qualidade, sendo geralmente as pessoas responsáveis pelas várias etapas do processo já existente. A partir dos dados coletados a equipe elabora o fluxograma.

Segundo Juran (2009, p.51)

Ambos esses métodos têm sido amplamente testados. Aqueles que usaram a abordagem da equipe sentem, em geral, que a participação resultante é a chave para o bom planejamento da qualidade. Os membros das equipes recebem bem a participação em projetos de planejamento que afetam suas responsabilidades. Muitos desses membros de equipes relatam experiências anteriores nas quais sua participação foi demasiado tardia – as decisões importantes já haviam sido tomadas e tornadas irreversíveis. Para elas era um alívio serem incluídas logo no início, para que suas contribuições tivessem influência sobre o projeto.

De acordo com Rotondaro (2005, p.227)

O fluxograma possibilita criar um entendimento comum, tornar claro os passos em um processo, identificar oportunidades de melhoria (complexidade, desperdício, atrasos, ineficiências e gargalos), revelar problemas no processo e revelar como este opera.

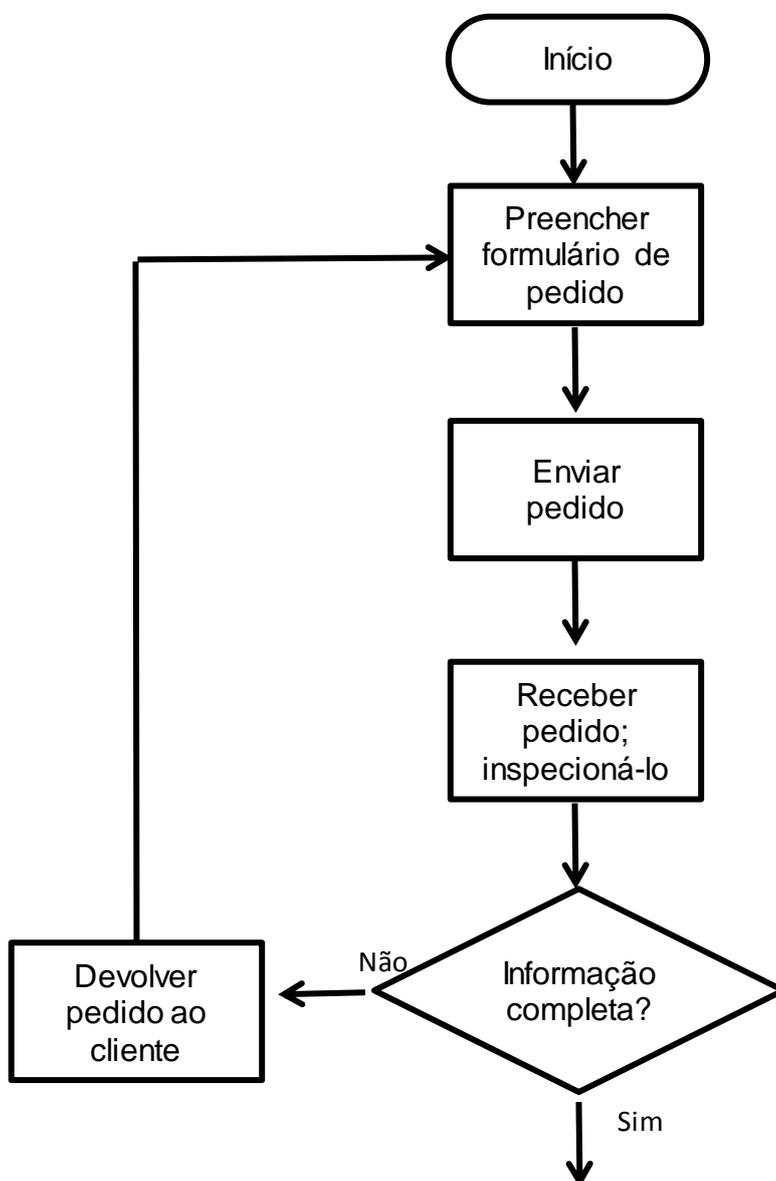
Conforme Juran (2009, p.50-51), os benefícios dos fluxogramas são:

- a. Provê a compreensão do todo. Cada membro da equipe está inteiramente informando a respeito do seu segmento do processo, mas não

inteiramente a respeito do processo completo. O fluxograma proporciona os conhecimentos que faltam em um grau sem precedentes.

- b. Identifica clientes anteriormente negligenciados. Uma constatação surpreendente de algumas equipes é que, no passado, muito planejamento foi feito sem a prévia identificação de todos os clientes importantes. Suponha-se que “todo mundo soubesse” quem eram os clientes. Mas acontecia que, sem a disciplina da preparação do fluxograma, alguns clientes essenciais eram negligenciados ou passavam despercebidos. As áreas de maior negligência eram aquelas dos clientes internos. Porém, quando as equipes cuidam especificamente da pergunta “Quem são os clientes?” elas identificam mais claramente também os clientes externos.
- c. Identifica oportunidades para melhoramento. A maior parte dos fluxogramas mostra subprocessos ou “alças”, que são uma forma de se refazer aquilo que havia sido feito anteriormente. A figura 4 é um exemplo de fluxograma com alça. Cada uma dessas alças pode ser vista como uma oportunidade de aperfeiçoamento – por exemplo, uma deficiência crônica que não deve ser incluída no plano novo ou revisado.
- d. Facilita a fixação de limites. Todo processo interage com alguns dos outros processos, dentro e fora da empresa. Esses outros interagem com ainda outros e, em última instância, todos os processos da empresa são afetados. É fora de propósito verificar todas interações até o fim – acabaríamos replanejando o trabalho da empresa inteira. Assim, estabelecemos um limite baseado em nosso critério. O fluxograma provê um auxílio gráfico para o estabelecimento desse limite.

Figura 4 – Modelo de fluxograma alça oportunidade de aperfeiçoamento



Fonte: Adaptado de Juran (2009, p.50).

### 2.3.2. Causa e Efeito

De acordo com Aguiar (2006, p.104) “O diagrama de causa e efeito é utilizado para fornecer o relacionamento entre o problema a ser tratado e suas causas”.

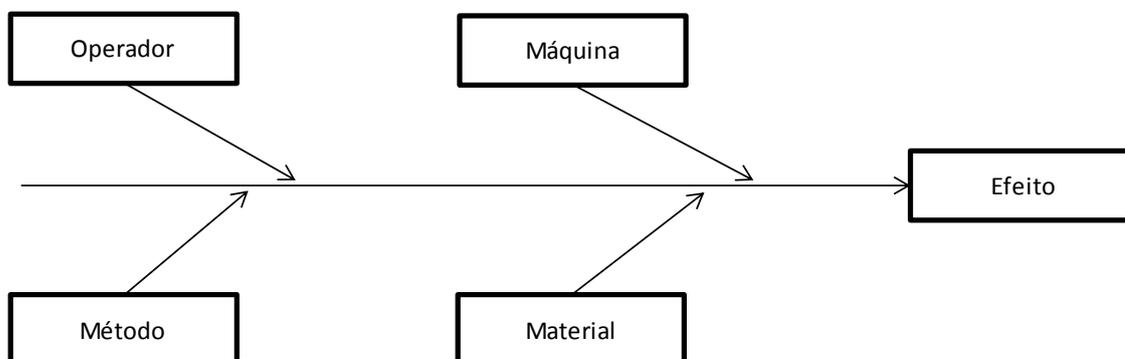
Conforme Carpinetti (2012) o diagrama de causa e efeito é representado para exemplificar de forma clara as possíveis causas que levaram a um problema, o seu nome se dá por este ser lembrado a um esqueleto de peixe, por este motivo também é conhecido como espinha de peixe. Outro título para esse diagrama é o Ishikawa, que foi definido após uma homenagem realizada ao professor Kaoru Ishikawa que criou o diagrama de causa e efeito para esclarecer a alguns engenheiros de uma indústria japonesa, como os diversos componentes de um processo estavam relacionados.

De acordo com Carpinetti (2012, p.83)

O diagrama de causa e efeito foi desenvolvido para representar as relações existentes entre um problema ou efeito indesejável do resultado de um processo e todas as possíveis causas desse problema, atuando como um guia para a identificação da causa fundamental deste problema e para a determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas.

Ainda segundo o autor existe uma estrutura básica para a criação de um diagrama de causa e efeito, em que as causas estabelecidas de um efeito são de modo geral classificadas em quatro categorias básicas, sendo elas: máquina; material; operador; método.

**Figura 5 – Estrutura básica de um diagrama de causa e efeito**



Fonte: Adaptado de Carpinetti (2012, p.83).

Como pode ser observado na figura 5 a construção do diagrama deverá seguir os conceitos básicos de preenchimento e levantamento das informações, para que assim, seja possível identificar as causas e soluções para as mesmas.

Segundo Carpinetti (2012), o diagrama de causa e efeito deve ser elaborado por um grupo de pessoas envolvidas no processo, o qual é realizado a partir do levantamento das informações, sem omissão de causas importantes, sendo o ideal para essa finalidade o uso da técnica de *brainstorming*<sup>4</sup>.

Após a definição do problema relatado, a equipe deverá concentrar-se na identificação de todas as possíveis causas, fazer o uso de perguntas objetivas para cada problema e associa-las às categorias básicas mencionadas na figura 5 para que seja finalizada a construção do diagrama causa e efeito.

### 2.3.3. Histograma

O histograma é uma representação gráfica que exhibe a variação sobre uma faixa específica, permitindo assim uma visão geral.

De acordo com Carpinetti (2012, p.85)

O histograma é um gráfico de barras no qual o eixo horizontal, subdividido em vários pequenos intervalos, apresenta os valores assumidos por uma variável de interesse. Para cada um destes intervalos, é construída uma barra vertical, cuja área deve ser proporcional ao número de observações na amostra cujos valores pertencem ao intervalo correspondente.

Ainda segundo o autor (2012) o histograma distribui as informações de modo que, seja possível visualizar todo o conjunto de dados e a compreensão da localização do valor central e da distribuição dos dados em torno deste.

Através da comparação dos resultados de um processo é possível responder algumas perguntas relevantes para o desempenho do mesmo, sendo elas:

O processo é capaz de atender às especificações?

A média da distribuição das medidas da característica da qualidade está próxima do centro da faixa de especificação (valor nominal)?

É necessário adotar alguma medida para reduzir a variabilidade do processo?

---

<sup>4</sup> Segundo Carpinetti (2012) *brainstorming* tem por objetivo reunir um grupo de pessoas, em um curto período de tempo, tendem a produzir o máximo de ideias possíveis sem restrições, para assim serem discutidas entre o grupo.

Conforme Carpinetti (2012) para iniciar a construção do histograma é necessário seguir basicamente os passos abaixo:

- a. Coletar os dados para o tamanho da amostra(n) que será analisada. É recomendado que o valor seja superior a 50, assim se obtêm um padrão representativo na distribuição
- b. Escolher um número de intervalos ou classes(k), em que não existe uma regra para a definição do mesmo.
- c. Calcular a amplitude total dos dados, em que é representada por  $R = \text{MAX} - \text{MIN}$ , em que MAX e MIN representam nessa ordem o maior e o menor valor da amostra.
- d. Calcular o comprimento de cada intervalo, dado por:  $h = R/k$ , em que o valor de h deverá ser arredondado para que seja um múltiplo da unidade de medida dos dados da amostra.
- e. Calcular os limites de cada intervalo, sendo eles o limite inferior do primeiro intervalo que corresponde ao menor valor da amostra e o limite inferior do segundo intervalo que corresponde ao menor valor (MIN) mais a largura do intervalo h, sendo assim calculados gradativamente até que seja obtido um intervalo que tenha o maior valor da amostra (MAX) entre os seus limites.
- f. Construir uma tabela de distribuição de frequências, composta por colunas que apresentam o número de ordem de cada intervalo; limites de cada intervalo; ponto médio de cada intervalo.
- g. Construir uma escala no eixo horizontal para representar os limites dos intervalos e uma escala no eixo vertical para corresponder às frequências de ocorrências dentro de cada intervalo. Para isso é necessário desenhar um retângulo em cada intervalo, com a base igual ao comprimento (h) e a altura igual à frequência (f) do intervalo.

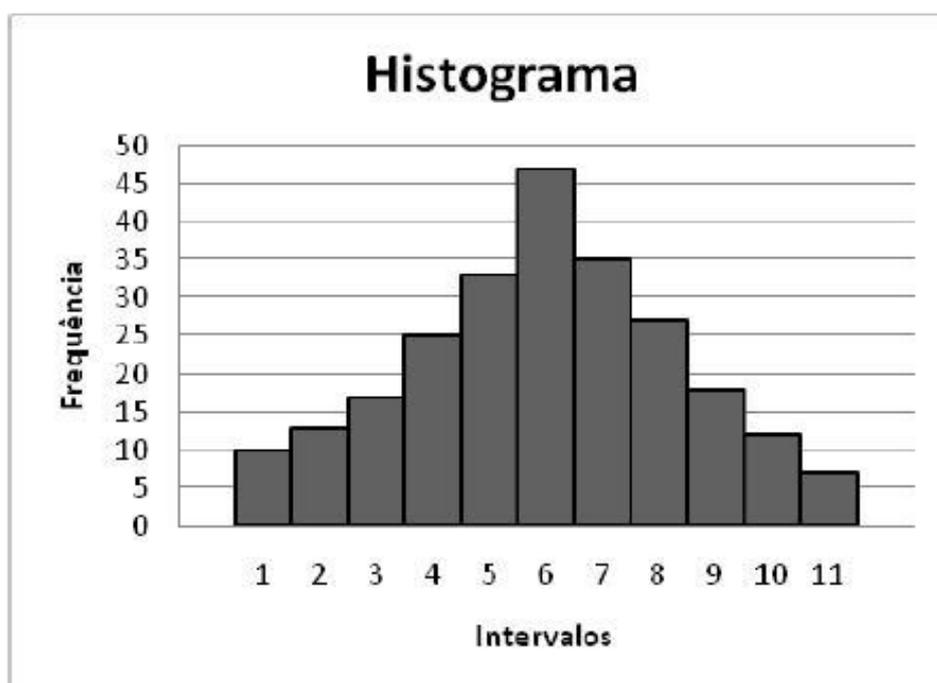
A partir dos dados coletados pode-se construir um histograma, o qual permite a visualização da distribuição dos dados e também a assimilação da localização do valor central e da dispersão dos dados em torno deste valor central, como pode-se observar na tabela 1 e figura 6.

Tabela 1 – Exemplo de frequência de distribuição de dados.

Intervalo	Limites	Frequência
1	$9 < X < 9,2$	1
2	$9,2 < X < 9,4$	6
3	$9,4 < X < 9,6$	6
4	$9,6 < X < 9,8$	13
5	$9,8 < X < 10$	15
6	$10 < X < 10,2$	11
7	$10,2 < X < 10,4$	6
8	$10,4 < X < 10,6$	3
9	$10,6 < X < 10,8$	2
		Total = 63

Fonte: Adaptado de Carpinetti (2012, p.88).

Figura 6 – Modelo de um Histograma



Fonte: Trivellato (2010, p.39).

#### 2.3.4. MASP – Método para análise de solução de problemas

Para identificar os problemas na causa raiz, correção de falhas e execução de ações preventivas, é utilizado o sistema de qualidade método para análise de solução de problemas (MASP), por meio do qual é possível a tomada de decisão e medidas preventivas para que não ocorra reincidência do problema trabalhado.

Atualmente há uma escassez na metodologia, não havendo muita preocupação com a fundamentação teórica.

Segundo Alvarez (1996) *apud* Oribe (2008, p.25) já havia constatado que a literatura é deficiente em muitos casos e que, apesar de existirem vários textos, poucos apresentam de forma analítica e estruturada.

De acordo com Campos (2004) e Scholtes (2002) *apud* Oribe (2008, p.25) reconhecem que o tema vem sendo tratado de maneira superficial, o que coloca a necessidade de se desenvolver uma solução para o problema, mais consistente no que diz respeito à análise dos benefícios e resultados alcançados quando de sua implantação.

Conforme Bazerman (2004) *apud* Oribe (2008, p. 25) o MASP é um método de solução de problemas concebido de forma ordenada, composto por passos e subpassos predefinidos destinado a escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que constituem uma solução, verificação do resultado da solução e, finalmente, geração e disseminação de aprendizado decorrido de sua aplicação. O MASP prescreve como um problema deve ser resolvido e, não, como ele é resolvido. Nesse sentido, segue o modelo prescritivo também definido como racional.

O MASP correlaciona com o ciclo PDCA nas suas etapas, de acordo com Campos (2004) *apud* Oribe (2008, p. 37) o método é formado por um conjunto de etapas, cada qual consistindo de um conjunto de passos. As etapas do PDCA em si seriam metaetapas com contornos mais amplos.

**Figura 7 – Fases do MASP objetivos e correlação com o ciclo PDCA**

Ciclo	Fases do MASP	Objetivo
P	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância
	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista
	Análise	Descobrir as causas fundamentais
	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	Ação	Bloquear as causas fundamentais
C	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
A	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro

Fonte: Adaptado de Oribe (2008, p.38).

Como pode ser observado na figura 7 o ciclo PDCA (Planejar, executar, verificar e agir) é composto por quatro etapas destinadas a entrega de resultados da empresa.

Segundo Falconi (2014, p.59-61) os termos no ciclo PDCA têm o seguinte significado:

1ª Planejamento (P) - Consiste em:

- a. Estabelecer metas sobre os itens de controle;
- b. Estabelecer a maneira (o caminho, o método) para atingir as metas propostas.

2ª Execução (D) - Execução das tarefas exatamente como prevista no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento.

3ª Verificação (C) - A partir dos dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada.

4ª Atuação corretiva (A) - Esta etapa em que o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, de modo que o problema nunca volte a ocorrer.

Para que haja a manutenção dos resultados da empresa é necessário o giro do PDCA voltado para a qualidade do processo.

De acordo com Aguiar (2006, p. 27)

A empresa, no seu dia-a-dia, tem como uma das preocupações a produção de bens e serviços de acordo com as características da

qualidade acertadas com seus clientes. Procurará obter, com os seus processos, produtos tão semelhantes quanto possível e com as características de qualidade desejadas. Ela deverá empenhar-se para obter previsibilidade em seus processos. A previsibilidade desejada em seus processos será obtida se estes forem gerenciados pelo PDCA de manutenção da qualidade.

Dessa forma é necessário que a empresa realize constantemente a análise do seu ciclo PDCA para resolução de problemas constatados na qualidade do serviço e resultados, assim terá o seu melhor desempenho.

#### **2.4. Gestão do relacionamento com os clientes**

Para se manter no mercado de atuação, após a regulamentação do SAC, as empresas de telecomunicações precisaram passar por adaptações tanto tecnológicas como também no desenvolvimento dos funcionários para seguir um novo conceito de qualidade.

Com a busca em atrair novos clientes e manter os clientes da base, gerando um relacionamento entre o cliente e a empresa, foi criado o *Customer Relationship Management* (CRM) que em português significa gerenciamento do relacionamento com o cliente.

Segundo Zambon (2012, p.200)

Nasceu o CRM nas organizações, como ferramenta que utiliza processos preestabelecidos para gerenciar as relações, de tal forma que seja possível desenvolver conhecimentos sobre o mercado, dando às unidades produtoras a capacidade de “fazer a coisa certa para o cliente na hora certa”.

Com o CRM, as empresas passaram a conhecer o cliente, suas preferências, suas necessidades e ter o controle da quantidade da sua base de clientes, sendo assim, o crescimento das empresas não afeta a qualidade do atendimento, pois mesmo a empresa sendo grande ela não perde o contato com cliente e mantém o relacionamento.

Ainda segundo Zambon (2012, p.210-211) Existem vários tipos de CRM, porém os mais utilizados são: operacional, analítico e colaborativo.

**Figura 8 – Tipos de CRM e suas características**

Tipos de CRM	Características
Operacional	Tem como objetivo a criação de canais de relacionamento com os clientes e sistemas para atendimento. Sua utilização em empresas de telecomunicações, por exemplo, é a automatização do atendimento com a URA para a realização do filtro da solicitação no primeiro contato do cliente com a empresa.
Analítico	Realiza melhorias em sistemas para geração de ofertas de produtos e melhorias na condição do atendimento ao cliente, após os dados recolhidos no CRM operacional. Sua utilização em empresas de telecomunicações, por exemplo, é a separação de setores específicos de atendimento ao cliente para melhor capacitação dos funcionários e uso adequado de tecnologias e outra utilização, é a criação de novos pacotes de canais para venda de TV por assinatura para que se adeque ao perfil do cliente.
Colaborativo	A partir de todas as interações do cliente com os canais de comunicação da empresa, utiliza os dados recolhidos para a geração de valor com o cliente, onde se classifica como a colaboração inteligente dos clientes. Sua utilização em empresas de telecomunicações, por exemplo, é a classificação do atendimento após a sua finalização, onde o cliente informa se está satisfeito ou não e se sua solicitação foi atendida, através de uma nota de 0 à 5.

Fonte: Adaptado de Zambon (2012, pp.210–211).

Na figura 8 pode-se observar as características de cada perfil do CRM e a sua função em uma empresa de telecomunicação, é importante o uso dos três perfis na empresa para que assim se obtenha a satisfação sobre o relacionamento com o

cliente e gere credibilidade para a contratação de novos produtos e indicação para outros possíveis novos clientes.

Para medir a qualidade no atendimento prestado, além dos indicadores acompanhados pela ANATEL e o cumprimento das normas do SAC, as empresas precisam ter um controle de qualidade interno, em que são acompanhados os funcionários e a partir desse acompanhamento, sejam gerados metas de indicadores para compartilhar e garantir a entrega do indicador principal conforme a regulamentação.

A gestão do relacionamento com o cliente se tornou algo importante, pois um SAC bem estruturado permite a fidelização do cliente, gerando assim um relacionamento de longo prazo. É importante que todas as atualizações e modificações que forem necessárias realizar na empresa para melhor atendimento ao cliente, sejam claras para os funcionários e consumidores, assim o espaço para possíveis reclamações e desvios torna-se pequeno, priorizando a garantia de entrega da satisfação ao serviço oferecido para o consumidor.

As empresas devem inserir em seu monitoramento o uso de ferramentas da qualidade para que seja possível a melhoria contínua nos processos internos.

De acordo com Las Casas (2007, p.92)

Todas as ferramentas normalmente utilizadas para avaliar a qualidade podem servir para a avaliação interna. Os grupos podem conduzir pesquisas internas, como também usar diagramas de causa e efeito, gráfico de Pareto, além de outros recursos disponíveis para tal fim.

Para a utilização do método de pesquisas internas, as empresas devem gerenciar reuniões, conversa com a equipe, abertura de questionários via *intranet*<sup>5</sup>, entre outros meios de comunicação.

O diagrama de causa e efeito é utilizado para levantamento e identificação dos problemas, o que pode ser útil para relacionar através das reclamações e avaliações dos clientes em que a empresa está falhando e o que precisa ser feito para corrigir.

A partir disso as empresas de telecomunicações devem utilizar os levantamentos realizados como ação, para um plano de melhoria nos processos internos e externos, em que o beneficiado será o consumidor.

---

<sup>5</sup> *Intranet* é a rede local da empresa, que possui limites internos, sendo utilizados dentro da organização.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p.10) “A gestão do relacionamento com o cliente é o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente entregando-lhe valor superior e satisfação”.

Ainda segundo os autores os elementos procurados pelos clientes para manter um relacionamento são, o valor e a satisfação, sendo que o valor remete ao produto oferecido, seus benefícios e a concorrência, não sendo tão visto o custo para aquisição do produto, desde que o mesmo atenda o valor solicitado para a sua necessidade. Para atingir a satisfação é necessário que o produto supere as suas expectativas, para os casos de não superação, o cliente se tornará insatisfeito, sendo necessário todo o preparo para reversão da situação e manter o cliente ativo em sua base, caso a satisfação seja maior do que o esperado o cliente ficará totalmente satisfeito e assim a empresa ganhará a sua fidelidade.

Sendo assim se torna necessário que as empresas realizem o gerenciamento do relacionamento com o cliente e utilizem de técnicas de qualidade para garantir a satisfação do atendimento e técnicas de marketing para que sejam atraídos novos clientes e fidelizados os atuais.

## **2.5. Código de defesa do consumidor**

Com base na lei extraído do site PLANALTO<sup>6</sup> nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, foi fixado às normas para o serviço de atendimento ao consumidor que teve o seu decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008, com o objetivo de regulamentar em todo o território brasileiro a relação do consumidor com o fornecedor para que obtenha de forma clara as informações necessárias sobre o serviço contratado.

O decreto do código de atendimento ao consumidor, art. 1, site PLANALTO (2016), afirma que este Decreto regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, e fixa normas gerais sobre o serviço de atendimento ao consumidor (SAC) por telefone, no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo poder público federal, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços.

---

<sup>6</sup> Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm)

Com o intuito de cumprir todas as normas da regulamentação as empresas passaram por adaptações tecnológicas para atender a demanda dos clientes e cumprir com as exigências do decreto.

Uma das opções exigidas após o decreto para as empresas de telecomunicações é o atendimento ao cliente até 1 minuto após o seu contato e a disponibilização do atendimento 24 horas por dia, todos os dias da semana, sem exceção de feriados.

Para a opção da URA, ou seja o atendimento eletrônico, a exigência é que em cada subdivisão de atendimento eletrônico tenha como primeira opção o contato com o atendente, o funcionário deverá ter a capacidade técnica para executar os procedimentos essenciais para o atendimento ao cliente e a sua fala deverá ser clara e acessível a todos os públicos sem a utilização de termos internos e técnicos com o consumidor.

Para a transferência a outro atendente, somente é permitido para os casos que não forem de cancelamento ou reclamações, e o consumidor somente poderá ser transferido uma vez na ligação com o tempo máximo de espera de até 60 segundos. Com isso, o novo atendente não poderá exigir que o problema/solicitação seja explicado novamente, somente poderá ser encerrada a ligação após a conclusão do atendimento.

Sobre o histórico de atendimento, caso o consumidor solicite, as empresas são obrigadas a fornecer em até 72 horas o histórico de todos os contatos com o SAC e as gravações devem ser mantidas por no mínimo noventa dias e o registro eletrônico por dois anos.

Os dados do consumidor deverão ter o total sigilo e serão utilizados apenas no momento do atendimento, sendo necessário que a empresa prestadora do serviço ter ha responsabilidade sobre a preservação dos dados.

Todas as ligações deverão ter um registro numérico único que deverá ser informado ao consumidor pelo atendente no início da ligação, sendo esse registro utilizado para que possa obter todas as informações sobre o atendimento, caso necessário em um momento futuro. Caso o consumidor solicite o envio desse registro, a empresa deverá enviar no prazo de 72 horas por meio de correspondência ou meio eletrônico, respeitando a solicitação e critério do consumidor. Esse registro deverá ser mantido no sistema da empresa prestadora

por um período mínimo de 2 anos, o qual ficará a disposição do consumidor, órgão ou empresa fiscalizadora, conforme a sua demanda de solicitação.

Para as solicitações de reclamações, as empresas de telecomunicações possuem o prazo de cinco dias para responder ao consumidor. Se não for possível corrigir o problema apresentado, a empresa deve retornar ao consumidor com a causa e as medidas que já foram tomadas para solução do problema apresentado, sendo necessária uma comunicação clara e objetiva com o consumidor. Para as solicitações de reclamações de cobrança indevida ou não solicitação do serviço, a cobrança deverá ser analisada pela empresa e contestada imediatamente, caso a empresa fornecedora não tenha a comprovação de que a cobrança ou contratação é devida, essa comprovação deverá ser indicada ao consumidor pelo instrumento fornecido para a sua consulta, comprovando assim a devida cobrança pela empresa prestadora do serviço.

Para as solicitações de cancelamento, a empresa deverá imediatamente prosseguir com a solicitação do consumidor, mesmo que necessite de um prazo técnico a cobrança desse serviço poderá ser realizada até o momento da solicitação realizada através do SAC, o comprovante da solicitação de cancelamento deverá ser encaminhado ao consumidor por correspondência ou meio eletrônico, conforme sua conveniência e solicitação.

As ligações para o SAC devem ser gratuitas, tanto para reclamação ou informação, e o seu número deve constar de forma clara em todos os documentos e materiais entregue ao consumidor na contratação do serviço, como também o contato através do site.

As empresas que realizam a comercialização de combos, mais de um serviço oferecido pela mesma empresa, devem ter um único canal de atendimento e esse canal deverá ter toda a qualificação para atender a solicitação do consumidor através do SAC.

Deverá haver um sistema adequado para atendimento com qualidade, agilidade, segurança das informações ao consumidor e uma equipe treinada para a comunicação adequada, sendo assim em caso de espera no atendimento, em que a prestadora de serviço possui uma demanda de ligações maior que o planejado para os atendentes disponíveis, não é permitido a inclusão de mensagens de propaganda enquanto o cliente aguarda o atendimento, apenas poderá ocorrer a mensagem se houver um conhecimento e aceitação prévia do consumidor.

Todas as normas sobre o SAC devem ser seguidas pelas empresas de telecomunicações, as quais devem ser claras para todos os funcionários da organização. Para seguir é importante ter o controle de qualidade em todos os setores ativos, para que não haja dúvidas sobre o seguimento da regulamentação.

### 3. ESTUDO DE CASO – EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES

O presente capítulo trará informações sobre empresas de telecomunicações, com uma apresentação prévia contendo dados sobre sua distribuição no país, principais grupos existentes no mercado, fusão entre empresas, entre outros. Em seguida apresentam-se os fatores que complementam a regulamentação do SAC com as implantações dos indicadores para acompanhamento do serviço de acordo com a norma solicitada.

#### 3.1. As Empresas

De acordo com site TELEBRASIL (2016)

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.

Sendo assim, ainda de acordo com o TELEBRASIL, pode-se definir que as empresas de telecomunicações são prestadoras de serviços, as quais conferem valor ao produto utilizado para a prestação do serviço.

Segue abaixo uma breve apresentação das principais empresas existentes de telecomunicações no Brasil e seu mercado de atuação, de acordo com o site TELECO (2016):

**Figura 9 – Principais grupos de Telecom no Brasil**

	<b>Fixo</b>	<b>Celular</b>	<b>Banda Larga</b>	<b>TV por Assinatura</b>
<b>Vivo</b>	Telesp/GVT	Vivo	Telesp	TVA/GVT
<b>Oi</b>	Oi	Oi	Oi	Oi
<b>Claro</b>	Embratel	Claro	NET e Embratel	NET e Embratel
<b>Tim</b>	*	Tim	Tim Fiber	Não atua
<b>Nextel</b>	Não atua	**	Não atua	Não atua
<b>SKY</b>	Não atua	Não atua	SKY	SKY

\* A TIM atua em longa distância na telefonia fixa e possui uma participação pequena na telefonia local.

\*\* Nextel é uma operadora de SME (Trunking) e adquiriu uma licença de 3G em 2010.

Fonte: Elaborado pela autora, dados de 2016 do site Teleco (inteligência em telecomunicações).

Como pode ser observado na figura 9, atualmente existem três empresas que existem atuação em todos os segmentos da área de telecomunicações, sendo disponibilizado ao consumidor os serviços de telefonia fixa e móvel, banda larga e TV por assinatura, isso se dá pelo fato da fusão, que segundo lei do site PLANALTO nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976, artigo 228. “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações.”.

A seguir, de acordo com informações do mesmo site, na figura 10, pode-se observar informações sobre as fusões e aquisições dos principais grupos apresentados na figura 9, por meio de um melhor detalhamento e informações sobre as empresas que pertencem ao mesmo grupo, porém com fornecimento de serviços de acordo com o segmento.

**Figura 10 – Principais fusões e aquisições realizadas pelos principais grupos de Telecom no Brasil**

<b>Aquisição</b>	<b>Anúncio</b>	<b>Aprovação Anatel</b>
Concluída no final de 2014 a fusão da Embratel, Net e Claro em uma única empresa (Claro S.A.), controlada pela Claro Telecom.	-	2014
Contrato de aquisição da GVT pela Telefônica	set/14	dez/14
Anunciada fusão da Oi e Portugal Telecom	out/13	mar/14
Embratel assume controle da Net		jan/12
Sky compra Acom Comunicações (MMDS)	jan/12	-
TIM adquiriu a AES Atimus	2011	
Telesp S. A. incorpora a Vivo	mar/11	mar/11
Portugal Telecom entra na Oi	jul/10	out/10
Telefonica compra parte da Portugal Telecom na Vivo	jul/10	set/10
Tim compra a Intelig	mar/09	mai/10
Vivendi compra a GVT	nov/09	nov/09
Net compra a ESC 90	set/08	jun/09
Oi compra Brasil Telecom ( mais detalhes )	abr/08	dez/08
Vivo compra a Telemig Celular	ago/07	out/07
Oi compra Amazônia celular	dez/07	mar/08
Net compra a BIGTV	dez/07	dez/08
Net compra a Vivax	out/06	mai/07
Oi compra Way TV	jul/06	out/07
Telefonica compra TVA	out/06	out/07
Fusão da Sky com a DirecTV	out/04	nov/05
Telmex adquiriu participação na Net incorporada em Set/05 na Embratel	jun/04	mar/06
Telmex compra Embratel	mar/04	jun/04
Embratel compra a Vesper	ago/03	nov/03
Portugal Telecom e Telefonica unificam suas operações de celular no Brasil formando a Vivo	2002	-
Claro foi formada pela aquisição de várias operadoras de celular entre 2000 e 2005.	-	-

Fonte: Elaborado pela autora, dados de 2016 do site Teleco (inteligência em telecomunicações).

De acordo com o site TELECO (2016), é possível observar na tabela 2 a participação no mercado dos grupos citados, através da receita e dos acessos aos serviços gerados pelos consumidores.

**Tabela 2 – Participação dos grupos em 2016**

2016	Receita (R\$ Milhões)		Acessos (Milhares)			
	Bruta	Líquida	Tel. Fixos	Celulares	B Larga	TV por assinatura
<b>Vivo</b>	65.007	42.508	14.413	73.778	7.478	1.714
<b>América Móvil</b>	50.467	35.982	11.122	60.171	8.513	9.905
<b>Oi</b>	39.521	25.164	14.333	42.138	6.413	1.304
<b>Tim</b>	23.924	15.617	524	63.418	325	-
<b>Sky</b>	11.018	8.840	-	-	-	5.249
<b>Nextel</b>	4.948	3.424	-	2.588	-	-
<b>Outros</b>	3.569	2.624	1.455	1.974	3.898	623
<b>Total Brasil</b>	<b>198.453</b>	<b>134.160</b>	<b>41.847</b>	<b>244.067</b>	<b>26.627</b>	<b>18.796</b>

Fonte: Elaborado pela autora, dados de 2016 do site Teleco (inteligência em telecomunicações).

É importante que as empresas realizem o acompanhamento dos seus serviços através do consumidor final, assim é possível evitar que tenham impactos diretos financeiros, por este motivo é de extrema importância o acompanhamento da receita junto ao consumidor.

De acordo com Statdlober (2006, p. 62) “Algo como a receita total dividida pelo número de clientes ativos, dá uma ideia de quanto cada cliente compra. Muitos usam a denominação para isso de “tíquete médio” por cliente.”.

A partir desse acompanhamento as empresas poderão se adequar as necessidades e desejos dos clientes para uma melhor garantia dos serviços prestados junto aos seus concorrentes.

Segundo Statdlober (2006, p. 60)

Um certo número de clientes, quando não estiver com algum problema e principalmente com o tratamento ou retorno recebido sobre problemas ocorridos, deixa de comprar daquele fornecedor. O mercado está extremamente competitivo em todas as áreas, há uma verdadeira guerra pela conquista dos clientes, o que sem dúvida nenhuma custa muito. Há correntes de pensamento inclusive que defendem a tese de que um cliente reclamando deve se visto como alguém que está dando “uma chance em querer continuar sendo cliente”. Uma mudança de paradigma é requerida, a de não ver o reclamante como alguém exigente demais que nos aborrece, mas sim como alguém que está pedindo para continuar a ser cliente.

A partir desse conhecimento as empresas devem realizar constantes acompanhamentos dos clientes através dos órgãos regulamentadores.

### **3.2. Acompanhamento dos indicadores ANATEL**

Segundo Statdlober (2006, p.18) “Definidos os objetivos, os indicadores representam o “termômetro”, ou a maneira formal de medir.”.

Ainda segundo o autor (2006, p.19)

Os indicadores definem, de qualquer forma, o sucesso ou não no cumprimento dos objetivos da qualidade, bem como demonstram o desempenho do processo, por representarem a medição do quanto se caminha em direção aos resultados esperados.

Temos com os indicadores uma espécie de regra de ouro na gestão pela qualidade, de que tudo o que for possível deve ser medido, avaliado e preferencialmente melhorado.

De acordo com o site da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL, 2017) a ANATEL monitora a qualidade e o desempenho dos serviços de banda larga, telefonia fixa e TV por assinatura. Todos os indicadores têm uma meta estabelecida para serem cumpridas e alcançadas pelas prestadoras de serviços, sendo eles definidos como serviço de atendimento multimídia (SCM), serviço móvel pessoal (SMP) e o serviço telefônico fixo comutado (STFC). Há também o indicador plano geral de metas de qualidade para os serviços de televisão por assinatura (PGMQ - televisão por assinatura) o qual estabelece as normas de qualidade para cumprimento das prestadoras de serviços e o acompanhamento através do indicador de serviço de TV por assinatura (STVA).

Sobre o cumprimento das metas, segundo o site TELECO (2017), as empresas prestadoras de serviços vêm evoluindo no ranking da entrega dessas metas, o que favorece as expectativas para a qualidade no atendimento ao consumidor.

**Tabela 3 – Cumprimento das metas x serviço**

<b>Serviço</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>TV por Assinatura</b>	76,50%	84,30%	81,80%	85,90%
<b>Telefonia Fixa</b>	75,50%	73,20%	72,80%	77,30%
<b>Celular</b>	68,80%	68,80%	68,50%	69,60%
<b>Banda Larga</b>	70,60%	67,40%	59,40%	63,20%

Fonte: Elaborado pela autora, dados de 2016 do site Teleco (inteligência em telecomunicações).

Como pode ser observado na tabela 3, os percentuais sobre a taxa de atendimento versus o serviço avaliado estão em evolução em todos os segmentos. Ainda de acordo com o site TELECO, as empresas passam por uma medição da qualidade do atendimento ao usuário, sendo classificada de acordo com cada segmento.

### **3.2.1. Indicador de serviço telefônico fixo comutado**

O indicador de serviço telefônico fixo comutado (STFC) mede o cumprimento das metas mensal sobre o serviço de telefonia fixa, sendo representado e definido pela resolução nº 605, de 26/12/2012, que contempla quinze indicadores, como pode ser observado na figura 11, que comprova o desempenho das prestadoras de serviços com mais de 50 mil acessos, considerando três aspectos: rede, reação do usuário e atendimento.

**Figura 11 - Regulamentação de gestão da qualidade (STFC)**

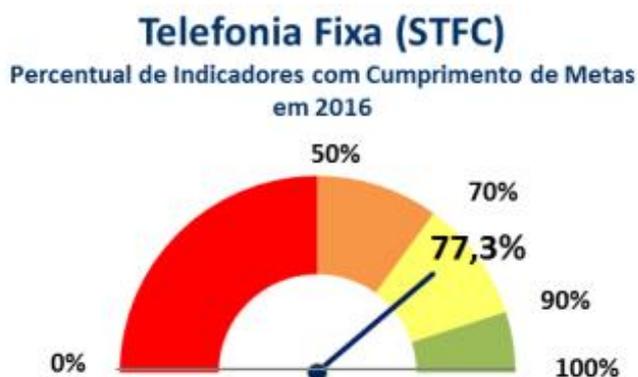
INDICADORES	ACRÔNIMO	DESCRIÇÃO	Meta
REAÇÃO DO USUÁRIO	REL	Taxa de reclamações na modalidade local (recebidas pela base de usuários)	Máximo de 2%, no mês, à partir de jan/15
	RED	Taxa de reclamações na modalidade longa distância (recebidas de LD por doc. emitido)	Máximo de 2%, no mês, à partir de jan/15
	RAI	Número de Solicitações de Reparo de Acessos Individuais	Máximo de 2 por grupos de 100 acessos, no mês
	TEP	Número de Solicitações de Reparo de TUP/TAP	Máximo de 5 por grupos de 100 TUP/TAP, no mês
	DCE	Número de Documentos de Cobrança com Reclamação de Erro	Máximo de 2,5 por 1.000 documentos emitidos no mês
	REA	Taxa de Reclamações Anatel (recebidas na Anatel sobre o reclamações na Prestadora)	Máximo de 2%, no mês, à partir de jan/15
INDICADORES DE REDE	OKC	Taxa de completamento de chamadas para o Centro de Atendimento Telefônico	Completamento mínimo de 95%, no Período de Maior Movimento
	OKL	Taxa de completamento de chamadas locais	Completamento mínimo de 93%, no Período de Maior Movimento
	OKN	Taxa de completamento de chamadas LDN	Completamento mínimo de 92%, no Período de Maior Movimento
	OKI	Taxa de completamento de chamadas LDI	Completamento mínimo de 92%, no Período de Maior Movimento
INDICADORES DE ATENDIMENTO	ATT	Taxa de atendimento por telefonista/atendente	No mínimo 90% das chamadas em até 20 segundos, no Período de Maior Movimento
	ARI	Taxa de atendimento as solicitações de reparo de acessos individuais	No mínimo 98% em até 24h para assinantes individuais, 8h não residenciais, 2h para Serviços de Utilidade Pública, no mês
	ART	Taxa de atendimento de reparo de TUP/TAP, excluídos os casos previstos abaixo	No mínimo 98% em até 8h para TUP, excluídos os casos abaixo, no mês
	ARD	Taxa de atendimento de reparo de TUP/TAP em localidades atendidos por acesso coletivo	No mínimo 92% em até 5 dias para TUPs instalados em localidades atendidos exclusivamente por acesso coletivo, no mês
	END	Taxa de Atendimento às solicitações de Mudança de Endereço	No mínimo 98% em até 3 dias úteis para assinantes individuais, 24h não residenciais, 6h para Serviços de Utilidade Pública, no mês

Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (regulamentação de gestão da qualidade).

Cada indicador tem uma meta definida de acordo com o desempenho mínimo estabelecido para cada região e regulamentação, as prestadoras partem de uma nota de 100 e perdem pontos pelos desvios sobre as metas de desempenhos não alcançadas.

Segundo dados da ANATEL, o indicador de todas as prestadoras de serviços referente ao STFC no ano de 2016, teve seu fechamento em 77,3%, sendo abaixo do ano de 2013 em que o fechamento foi de 81,6%, porém maior que os dois anos anteriores para os quais em 2014 foi de 73,1% e 2015 de 72,6%. Na figura abaixo pode-se observar o fechamento do cumprimento das metas no segmento de telefonia fixa no consolidado de todas as empresas.

**Figura 12 – Cumprimento de metas telefonia fixa STFC**



Fonte: Dados de 2016 do site ANATEL (qualidade – telefonia fixa).

Segundo site TELECO, com base nos dados fornecidos pela ANATEL em 2015, o fechamento dos indicadores por prestadora de serviços chegam até 86,9%, em uma visão individual por operadora.

Na tabela 4 é possível analisar os resultados individuais por prestadora de serviço comparado com os últimos anos.

**Tabela 4 - Percentual de indicadores com cumprimento de metas por operadora (STFC)**

<b>Grupo</b>	<b>2013*</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>América Móvil</b>	82,00%	80,20%	86,90%
<b>TIM</b>	70,00%	75,50%	78,10%
<b>Oi</b>	67,70%	66,50%	64,30%
<b>Vivo</b>	60,50%	56,20%	61,20%
<b>GVT</b>	72,60%	68,80%	55,20%
<b>Algar</b>	87,90%	86,80%	82,60%
<b>Sercomtel</b>	98,10%	96,70%	89,30%
<b>Brasil</b>	74,70%	73,30%	72,60%

Fonte: Elaborado pela autora, dados de 2015 do site TELECO (inteligência em telecomunicações).

Conforme dados da tabela 4 somente duas prestadoras de serviços tiveram evolução no cumprimento das metas no segmento de telefonia fixa comparado ao ano anterior, a empresa GVT teve uma queda significativa no seu indicador o que faz com que a empresa fique alerta ao seu cumprimento, sobretudo após a fusão em 2014 com a empresa telefônica que já é atuante nesse segmento.

### **3.2.2. Indicador de serviço de comunicação multimídia**

O indicador de serviço de comunicação multimídia (SCM) mede a qualidade do serviço de banda larga, sendo representado na resolução nº 574/2011 e definido por quatorze indicadores da qualidade, como pode ser observado na figura 13.

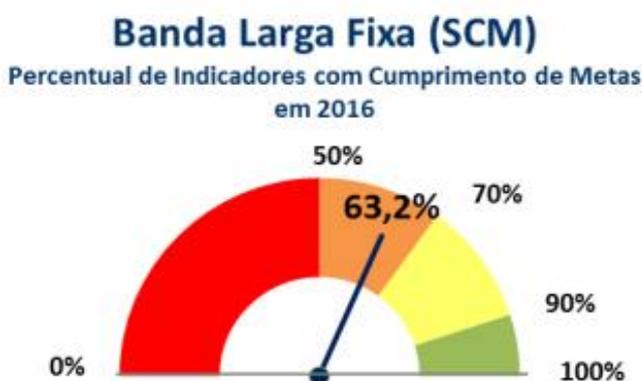
Cada indicador possui uma meta estabelecida, a qual deve ser alcançada pela prestadora de serviço mensalmente, considerando a sua base geográfica de atuação.

**Figura 13 – Regulamentação de gestão da qualidade (SCM)**

INDICADORES	ACRÔNIMO	DESCRIÇÃO	META
REAÇÃO DO USUÁRIO	SCM1	Taxa de Reclamações (na operadora pela base de assinantes)	No máximo, 1%, no mês
	SCM2	Taxa de Reclamações na Anatel (na Anatel sobre o total na operadora)	No máximo, 2%, no mês
	SCM3	Taxa de Reclamações Reabertas na Prestadora	No máximo 10%, no mês
INDICADORES DE REDE	SCM4	Garantia de Velocidade Instantânea Contratada	No mínimo 40% da taxa contratada em 95% dos testes
	SCM5	Garantia de Velocidade Média Contratada	No mínimo 80% da taxa contratada
	SCM6	Latência Bidirecional	No máximo 80 milissegundos (terrestre) e 900 (satélite) em 95% dos casos
	SCM7	Variação de Latência	No máximo 50 milissegundos, em 95% dos casos
	SCM8	Taxa de Perda de Pacote	No máximo 2% em 95% dos casos
	SCM9	Taxa de Disponibilidade	No mínimo 99% em 95% dos casos
INDICADORES DE ATENDIMENTO	SCM10	Taxa de Atendimento pelo Atendente em Sistemas de Autoatendimento	No mínimo 85% das chamadas em até 20 segundos, no Período de Maior Movimento
	SCM11	Taxa de Instalação do Serviço	Em até 10 dias úteis, em 98% dos casos
	SCM12	Taxa de Solicitações de Reparo	No máximo 5%
	SCM13	Taxa de Tempo de Reparo	Em até 24h em 95% dos casos
	SCM14	Taxa de Resposta ao Assinante	Em até 5 dias úteis, em 95% dos casos

Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (regulamentação de gestão da qualidade).

Conforme dados do site ANATEL, o indicador de banda larga teve seu fechamento em 2016 com 62,3% do cumprimento das metas de qualidade, como pode ser observado na figura 14. Esse resultado ficou abaixo dos indicadores durante os últimos anos, em 2012 teve o fechamento em 70,9%, 2013 70,6% e em 2014 67,9%, somente apresentou melhora comparado com o ano de 2015 que teve seu fechamento em 59,8%.

**Figura 14 – Cumprimento das metas banda larga SCM**

Fonte: Dados de 2016 do site ANATEL (qualidade – banda larga fixa).

De acordo com o TELECO, com base nos dados fornecidos pela ANATEL em 2015, é possível analisar na tabela 5 o fechamento dos últimos anos por prestadora de serviço, sendo representado individualmente.

**Tabela 5 - Percentual de indicadores com cumprimento de metas por operadora (SCM)**

<b>Grupo</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Algar</b>	89,20%	87,90%	90,60%
<b>Cabo</b>	95,80%	94,90%	89,70%
<b>Sky</b>	-	58,50%	80,20%
<b>Claro</b>	83,20%	79,10%	75,80%
<b>Sercomtel</b>	94,20%	89,10%	74,60%
<b>GVT</b>	84,50%	83,60%	69,30%
<b>TIM</b>	67,90%	65,50%	67,10%
<b>Vivo</b>	40,00%	37,70%	43,60%
<b>Oi</b>	45,30%	46,20%	27,70%
<b>Brasil</b>	70,50%	68,10%	59,80%

Fonte: Elaborado pela autora, dados de 2015 do site TELECO (inteligência em telecomunicações).

Como pode ser observado o percentual de indicadores no ano de 2015 em grande parte das prestadoras de serviço teve uma queda, o que gera um ponto de atenção nesse indicador para todas as prestadoras, visto que a meta do indicador é de 100%.

### 3.2.3. Indicador de serviço de TV por assinatura

O indicador de serviço de TV por assinatura (STVA) mede a qualidade dos serviços oferecidos em TV por assinatura, possui em seu plano de metas a composição de 10 indicadores da qualidade, sendo representado na figura 15.

**Figura 15 - Regulamentação de gestão da qualidade (STVA)**

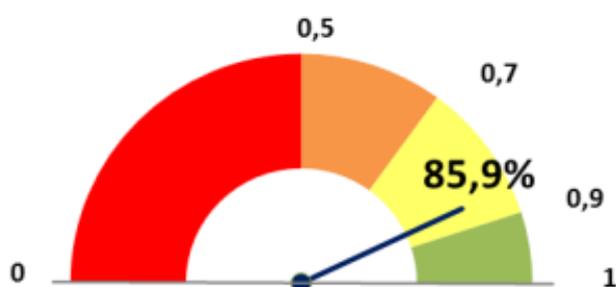
<b>Indicadores de Qualidade</b>		<b>Meta</b>	<b>Mês</b>
<b>IRS</b>	Índice de Reclamações do Serviço	< 2%	jun/15
<b>IIS</b>	Índice de Instalação do Serviço	> 95%	jun/15
<b>ICO</b>	Índice de Cessação de Cobrança	> 95%	jun/15
<b>ICR</b>	Índice de Correspondências Respondidas	> 95%	jun/15
<b>IAP</b>	Índice de Atendimento Pessoal	> 95%	jun/15
<b>ICC-M</b>	Índice de Chamadas Completadas - Matutino	> 90%	jun/15
<b>ICC-N</b>	Índice de Chamadas Completadas - Noturno	> 90%	jun/15
<b>ILA-M</b>	Índice de Ligações Atendidas - Matutino	> 85%	jun/15
<b>ILA-N</b>	Índice de Ligações Atendidas - Noturno	> 85%	jun/15
<b>IREDC</b>	Índice de Reclamação por Erro em Documento de Cobrança	< 2%	jun/15
<b>IITS</b>	Índice de Interrupções Solucionadas	> 95%	jun/15
<b>ISRA</b>	Índice de Solicitações de Reparos Atendidas	> 95%	jun/15

Fonte: Elaborado pela autora, dados de 2015 do site TELECO (inteligência em telecomunicações).

De acordo com a análise dos indicadores solicitados para seu cumprimento, e os dados dos principais grupos de empresas desse segmento, segundo dados do site ANATEL, o percentual de cumprimento da meta teve seu fechamento de 2016 em 85,9% como pode ser observado na figura 16, sendo acima do fechamento de 2015 em que foi de 81,8%.

**Figura 16 – Cumprimento das metas TV por assinatura (STVA)**

**Percentual de Indicadores com Cumprimento de Metas - 9 Maiores Grupos do Setor - Ano 2016**



Fonte: Dados de 2016 do site ANATEL (qualidade – TV por assinatura).

Os indicadores individuais por prestadora de serviços foram relevantes ao ano anterior, quando se destacaram as empresas do grupo Nossa TV e Blue, as quais tiveram o maior crescimento do indicador no ano de 2015, como se pode verificar na tabela 6.

**Tabela 6 - Percentual de indicadores com cumprimento de metas por operadora (STVA)**

<b>Operadora</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Algar</b>	85,40%	78,80%
<b>Blue</b>	90,00%	97,30%
<b>Cabo</b>	99,20%	99,20%
<b>GVT</b>	51,70%	52,80%
<b>Multiplay</b>	97,10%	95,80%
<b>Net e Claro TV</b>	81,30%	77,20%
<b>Nossa TV</b>	85,20%	92,30%
<b>Oi</b>	63,20%	57,60%
<b>Sky</b>	87,70%	72,40%
<b>Vivo</b>	61,10%	41,70%
<b>Brasil</b>	84,30%	81,80%

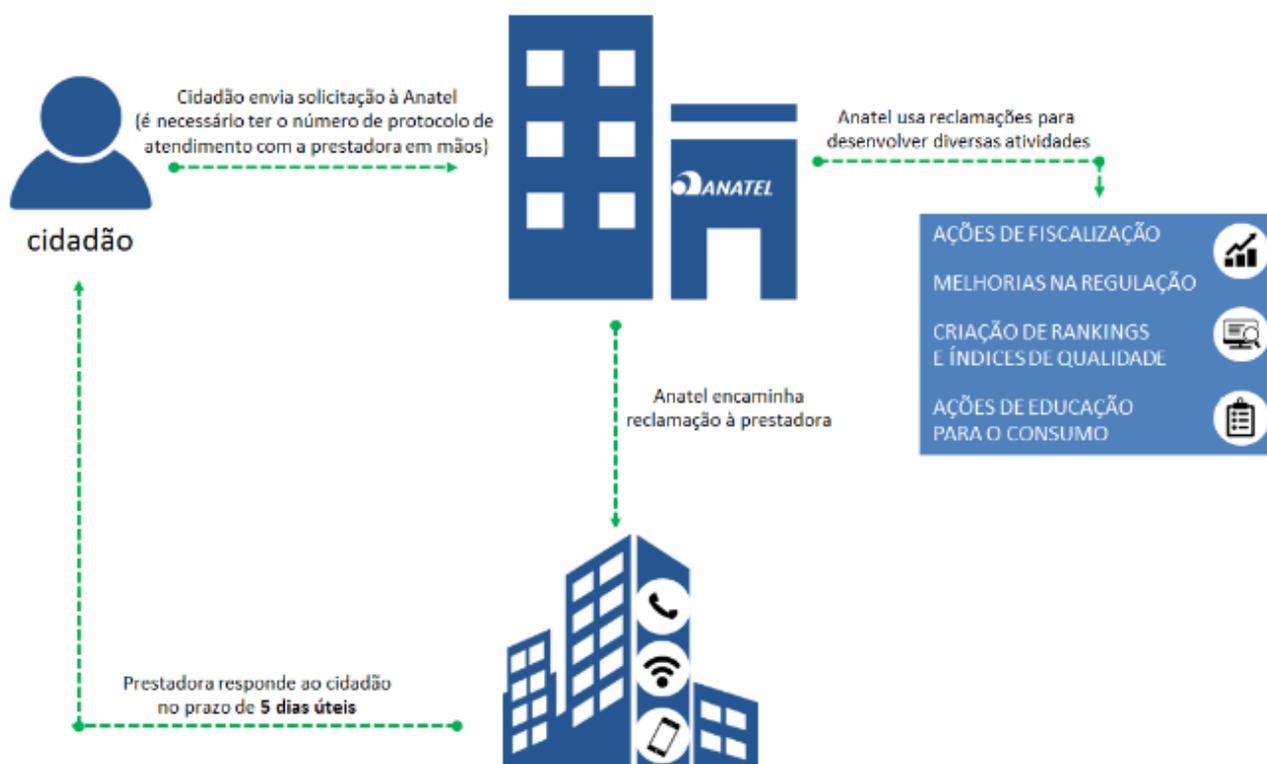
Fonte: Elaborado pela autora, dados de 2015 do site TELECO (inteligência em telecomunicações).

### 3.3. Análise das reclamações dos clientes

Sobre a medição da qualidade do atendimento, existe o índice de desempenho no atendimento (IDA) que é o serviço de atendimento aos consumidores a partir das solicitações geradas à central de atendimento da ANATEL. O IDA considera a capacidade da prestadora de serviços em atender as demandas no prazo de cinco dias, de reduzir a quantidade de reclamações, minimizar as pendências e evitar reincidências. Sendo assim, quanto maior for o cumprimento das metas estabelecidas pela ANATEL, maior será o seu índice de qualidade.

As informações para realização da distribuição de reclamações bem como o acompanhamento pelas prestadoras de serviços são registradas pela ANATEL, como pode ser observado na figura 17 em que é representado o processo através do uso de um fluxograma.

**Figura 17 - Fluxograma de atendimento ANATEL**



Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (registrar reclamação).

Sendo assim a ANATEL informa aos consumidores os processos para registro da reclamação.

- a. Primeiramente realize o contato com a sua operadora, anote e guarde o número do protocolo.
- b. Caso a operadora não responder ou a resposta não for adequada, realize o contato com a ANATEL.
- c. Após o contato é necessário aguardar o prazo para tratativa de até 5 dias úteis pela prestadora de serviço.
- d. Se após esse prazo a operadora não respondeu, ou a resposta não foi adequada é necessário a realização de um novo contato com ANATEL.

Após o registro dessas reclamações a ANATEL realiza a comunicação com a operadora, o que facilita a interação do consumidor com a empresa prestadora de serviço.

De acordo com a ANATEL (2017), são monitorados a quantidade e o motivo das reclamações contra cada operadora, o tempo que elas levam para responder e a qualidade das respostas. Isso possibilita a cobrança das operadoras sobre um nível de atendimento cada vez melhor. Dessa forma, todas as reclamações são agrupadas permitindo assim:

1. Calcular e divulgar o Ranking das Operadoras (Índice de Desempenho no Atendimento), que possibilita à sociedade conhecer e comparar as empresas que melhor atendem às demandas do consumidor;
2. Identificar os principais problemas das operadoras e atuar de forma preventiva ou mesmo aprimorar as regras existentes;
3. Assim que recebe a reclamação, a ANATEL encaminha para a operadora de serviços, que terá cinco dias úteis para dar uma resposta ou solução. Será a prestadora, e não a ANATEL, quem irá tratar sua solicitação e lhe responder em até 5 dias úteis.

### **3.3.1. Indicador do índice de desempenho do atendimento**

De acordo com a ANATEL (2017)

O índice de desempenho do atendimento (IDA) pontua as prestadoras utilizando as metas previstas para o setor de

telecomunicações. A melhor prestadora é aquela que obtiver melhor nota final, que é inicialmente 100 pontos e são subtraídos fatores de dedução (Fator de Reclamação, Fator de Reabertas, Fator de Respondidas em até 5 dias e Fator de Respondidas no Período).

Diante dessa análise pode-se concluir que para determinar os indicadores, o IDA leva em conta a quantidade de reclamações comparada com o tamanho da empresa de telecomunicação, realiza o acompanhamento das reclamações respondidas em até cinco dias úteis, o acompanhamento da taxa de reaberturas de reclamações, após já terem sido tratadas anteriormente pela prestadora de serviço e a porcentagem de reclamações que foram registradas e respondidas pelas empresas nos três últimos meses.

#### Ainda de acordo com a ANATEL (2017)

Toda vez que um consumidor registra uma reclamação nos canais de atendimento da ANATEL, ela encaminha a reclamação para a operadora reclamada e passa a acompanhar como – e em quanto tempo – esta reclamação será respondida. Os dados que são gerados neste processo permitem à agência calcular o Índice de Desempenho no Atendimento – IDA, que considera tanto a quantidade de reclamações registradas contra as operadoras quanto à agilidade e a eficiência delas em responder e permite o estabelecimento de rankings de atendimento, por operadora, para os seguintes serviços: Telefonia Celular, Telefonia Fixa Local, Telefonia Fixa de Longa Distância e TV por Assinatura.

Sendo assim o indicador é dividido de acordo com as categorias para a prestação de serviço ao consumidor, e tem-se como meta inicial 100 pontos dos quais são subtraídos os fatores de dedução (Fator de reclamação, fator de reabertas, fator de respondidas em até 5 dias úteis e fator de respondidas no período). Nas figuras 18 a 21 é possível observar as metas de cada fator de dedução, bem como o seu detalhamento referente a contribuição neste indicador.

**Figura 18 – Fator de reclamações**

<b>Índice de reclamações</b>	
<b>O que mostra</b>	Mostra quais são as prestadoras mais reclamadas, em relação ao tamanho de sua base de consumidores ou assinantes
<b>Como é medido</b>	É o número de reclamações registradas contra a operadora no mês de referência dividido pela sua base de assinantes no mesmo período (no caso da telefonia de longa distância, utiliza-se a quantidade de documentos de cobrança emitidos no período)
<b>Fórmula</b>	$1000 \times (\text{Número de reclamações registradas no mês de referência}) / (\text{Número total de assinantes no mês de referência})$
<b>Peso</b>	10
<b>Meta</b>	Telefonia Celular: até 0,20 reclamações / mil acessos em serviço Telefonia Fixa Local: até 0,36 reclamações / mil acessos em serviço Telefonia Fixa de Longa Distância: até 0,03 reclamações / mil documentos de cobrança emitidos TV por Assinatura: até 0,65 reclamações / mil assinantes

Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (Entenda o IDA).

**Figura 19 – Fator de respondidas em até cinco dias úteis**

<b>Taxa de respondidas em 5 dias úteis</b>	
<b>O que mostra</b>	Mostra em que porcentagem as operadoras conseguiram cumprir o prazo de cinco dias úteis para responderem às reclamações que o consumidor registrou na Anatel
<b>Como é medido</b>	É o número total de reclamações respondidas em cinco dias úteis dividido pelo número total de reclamações registradas no mês de referência
<b>Fórmula</b>	$100 \times (\text{Número de reclamações respondidas em até 5 dias}) / (\text{Número de reclamações registradas no mês de referência})$
<b>Peso</b>	5
<b>Meta</b>	Pelo menos 85% das reclamações registradas no mês de referência devem ser respondidas em até 5 dias úteis

Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (Entenda o IDA).

**Figura 20 – Fator de reabertas**

<b>Taxa de reabertas</b>	
<b>O que mostra</b>	Mostra em que porcentagem os consumidores ou a própria Anatel reabrem reclamações que as operadoras comunicaram ter resolvido
<b>Como é medido</b>	É o número total de reclamações reabertas dividido pelo número total de reclamações registradas no mês de referência
<b>Fórmula</b>	$100 \times (\text{Número de reclamações reabertas}) / (\text{Número de reclamações resolvidas no mês de referência})$
<b>Peso</b>	5
<b>Meta</b>	No máximo, 8% das reclamações registradas no mês de referência podem ser reabertas

Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (Entenda o IDA).

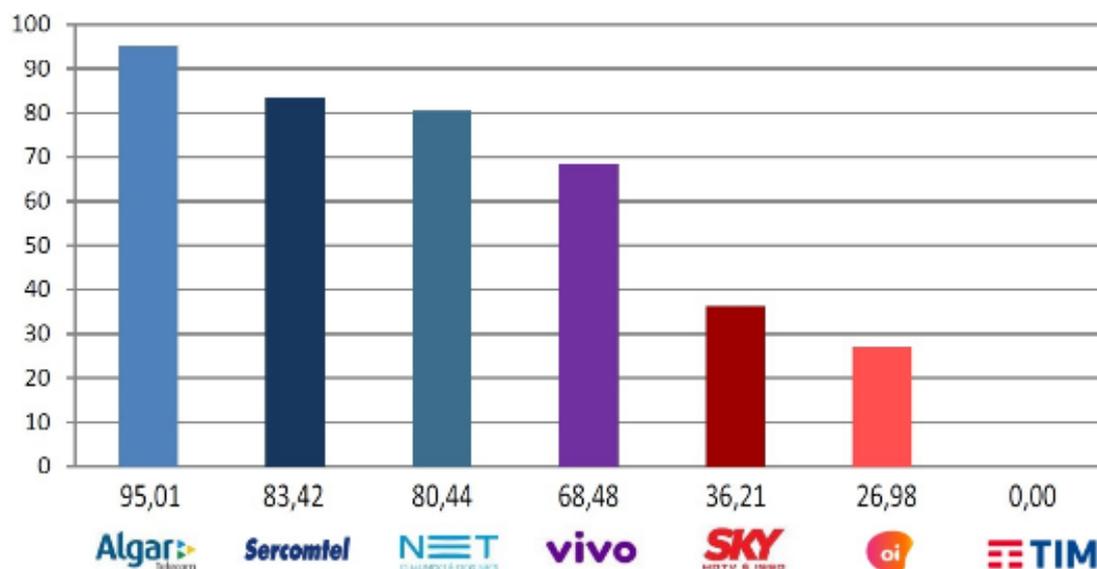
**Figura 21 – Fator de respondidas no período**

Taxa de respondidas no período	
<b>O que mostra</b>	Mostra em que porcentagem as operadoras respondem as reclamações registradas na Anatel, mesmo que fora do prazo de cinco dias úteis
<b>Como é medido</b>	É o número de reclamações respondidas nos três meses anteriores ao mês de referência dividido pelo número de reclamações registradas nos três meses anteriores ao mês de referência
<b>Fórmula</b>	$100 \times (\text{Solicitações respondidas no período}) / (\text{Total de solicitações registradas no período})$
<b>Peso</b>	2
<b>Meta</b>	Pelo menos 99% das reclamações registradas nos três meses anteriores ao mês de referência devem ser resolvidas

Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (Entenda o IDA).

A partir desses fatores é realizado o acompanhamento do indicador IDA, sendo assim, nas figuras 22 a 24, será possível verificar o seu cumprimento de acordo com a empresa e o tipo de serviço prestado, todos os dados apresentados foram determinados no mês de fevereiro de 2017.

**Figura 22 – Acompanhamento do IDA - Banda Larga**



Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (Relatório IDA).

Tabela 7 – Acompanhamento do IDA – Banda Larga

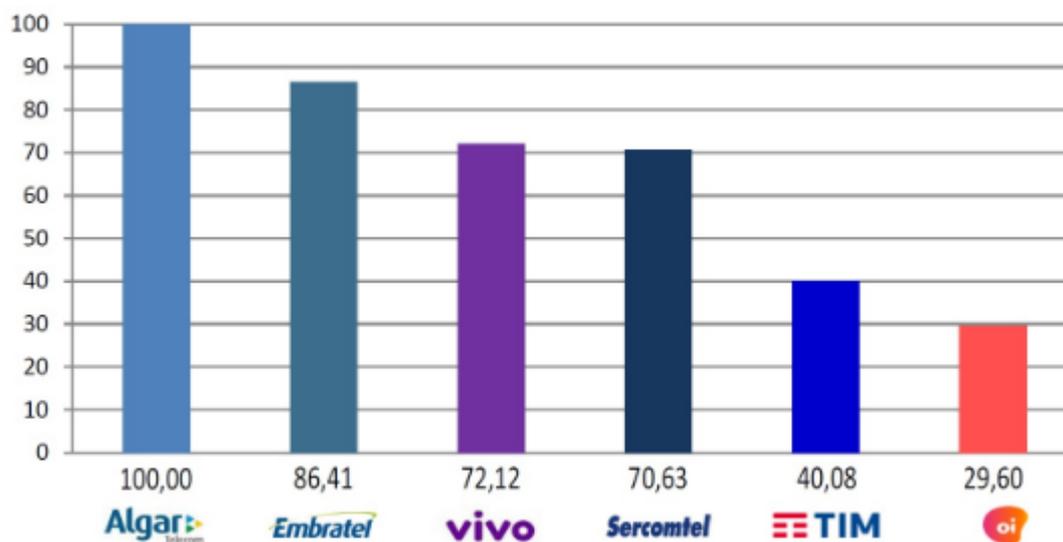
	Taxas				IDA
	Reclamações por mil acessos (%)	Reabertas (%)	Respondidas em 5 dias úteis (%)	Respondidas no período (%)	
<i>Metas</i>	<i>até 0,4</i>	<i>até 8</i>	<i>85</i>	<i>99</i>	
Algar Telecom	0,599*	4,983	90,365	100	95,01
Sercomtel	0,220	12,121*	72,973*	100	83,42
NET	0,717*	9,342*	82,643*	99,616	80,44
Vivo	1,661*	6,297	86,704	99,924	68,48
SKY	2,951*	7,343	85,437	100	36,21
Oi	3,008*	12,508*	85,358	99,799	26,98
TIM	4,429*	7,071	87,618	100	0

\* Fora da meta estabelecida.

Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (Relatório IDA).

Após análise da figura 22, é possível observar que o acompanhamento do indicador de reclamações referente ao serviço de banda larga, assim como a sua devolutiva ao cliente, em algumas empresas, ainda estão em baixo cumprimento das metas estabelecidas, devido à quantidade de reclamações recebidas. Sendo assim, é necessário que as empresas realizem um acompanhamento detalhado de cada fator que compõe essa meta, para assim alavancar o indicador para o mais próximo de 100 pontos, em que será avaliado com um melhor desempenho no tratamento destas reclamações.

**Figura 23 – Acompanhamento do IDA - Telefonia Fixa**



Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (Relatório IDA).

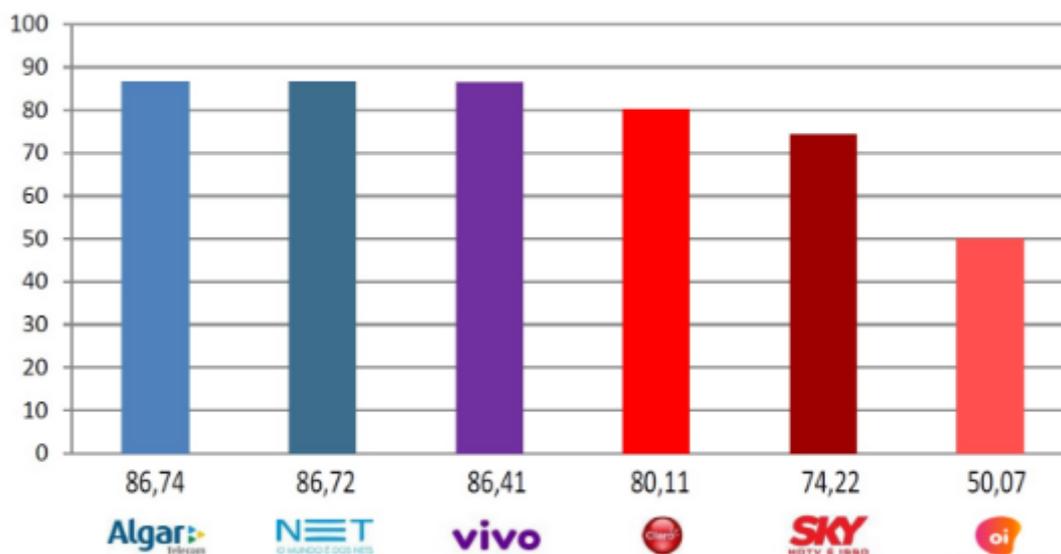
**Tabela 8 – Acompanhamento do IDA – Telefonia Fixa**

	Taxas				IDA
	Reclamações por mil acessos (%)	Reabertas (%)	Respondidas em 5 dias úteis (%)	Respondidas no período (%)	
<i>Metas</i>	<i>até 0,36</i>	<i>até 8</i>	<i>85</i>	<i>99</i>	
Algar Telecom	0,281	4,301	92,115	100	100
Embratel	0,666*	7,132	84,743*	99,848	86,41
Vivo	1,364*	6,339	86,641	99,960	72,12
Sercomtel	0,088	23,810*	56,522*	100	70,63
TIM	1,976*	13,830*	80,870*	99,972	40,08
Oi	2,451*	11,449*	84,533*	99,783	29,60

\* Fora da meta estabelecida.

Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (Relatório IDA).

Como pode ser observado na figura 23, o indicador de telefonia fixa está em melhor acompanhamento das reclamações recebidas, porém somente uma empresa está dentro dos 100 pontos estabelecidos, sendo esta a empresa Algar, as demais estão com o maior índice de reclamações recebidas, sendo necessário o acompanhamento deste para a entrega final da meta.

**Figura 24 – Acompanhamento do IDA - TV por assinatura**

Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (Relatório IDA).

**Tabela 9 – Acompanhamento do IDA – TV por assinatura**

	Taxas				IDA
	Reclamações por mil acessos (%)	Reabertas (%)	Respondidas em 5 dias úteis (%)	Respondidas no período (%)	
<i>Metas</i>	<i>até 0,65</i>	<i>até 8</i>	85	99	
Algar Telecom	0,671*	12,500*	84,615*	99,462	86,74
NET	1,513*	5,463	87,342	99,765	86,72
Vivo	1,533*	5,657	88,664	99,950	86,41
Claro	1,943*	7,705	85,297	99,995	80,11
SKY	2,326*	7,847	85,921	99,992	74,22
Oi	2,880*	14,192*	79,761*	99,324	50,07

\* Fora da meta estabelecida.

Fonte: Dados de 2017 do site ANATEL (Relatório IDA).

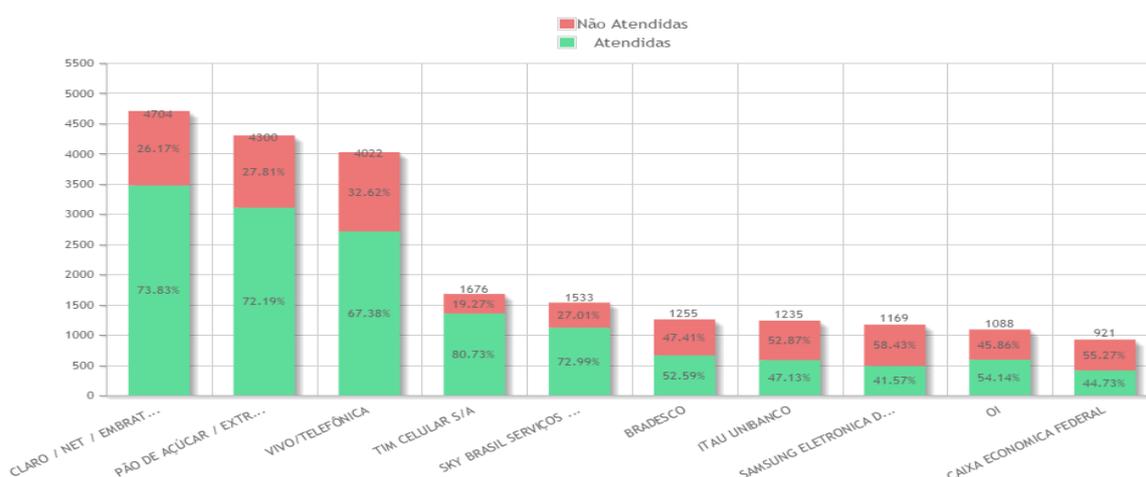
Como pode ser analisado na figura 24, as empresas estão abaixo dos 100 pontos no segmento de TV por assinatura, devido ao fator de reclamações recebidas estar fora da meta estabelecida de 0,65 reclamações/mil assinantes, todas as empresas neste segmento estão com um alto índice de reclamações recebidas. Sendo assim, é necessário o acompanhamento do serviço oferecido ao cliente.

Segundo Statdlober (2006, p.10) um processo de atendimento, independentemente do nível de detalhamento que tenha, apresenta sempre, obrigatoriamente, os seguintes elementos:

- Solicitação ou necessidade inicial do cliente ou usuário;
- Tratamento ou processamento da solicitação ou necessidade;
- Retorno, solução, resposta ou feedback;
- Ação complementar (opcional: envio de mercadoria, assistência técnica, etc.);
- Elementos de controle do processo, como regras e requisitos formalmente definidos.

Com a regulamentação do SAC as empresas de telecomunicações precisam acompanhar a sua reputação no mercado e para isso existe o acompanhamento de reclamações no PROCON, que de acordo com o site PROCON SP (2017), no ano de 2016 o grupo América Móvil teve um total de 4704 de registros no Estado de São Paulo, sendo 3473 atendidas e 1231 não atendidas. Seguido pela empresa do mesmo ramo, grupo Vivo e Telefônica, que tiveram o registro no mesmo período de 4022 reclamações, sendo distribuídas em 2710 atendidas e 1312 não atendidas

**Figura 25 - TOP 10 Empresas com mais reclamações – SP**



Fonte: Dados de 2016 do site PROCON SP (Reclamações Fundamentadas).

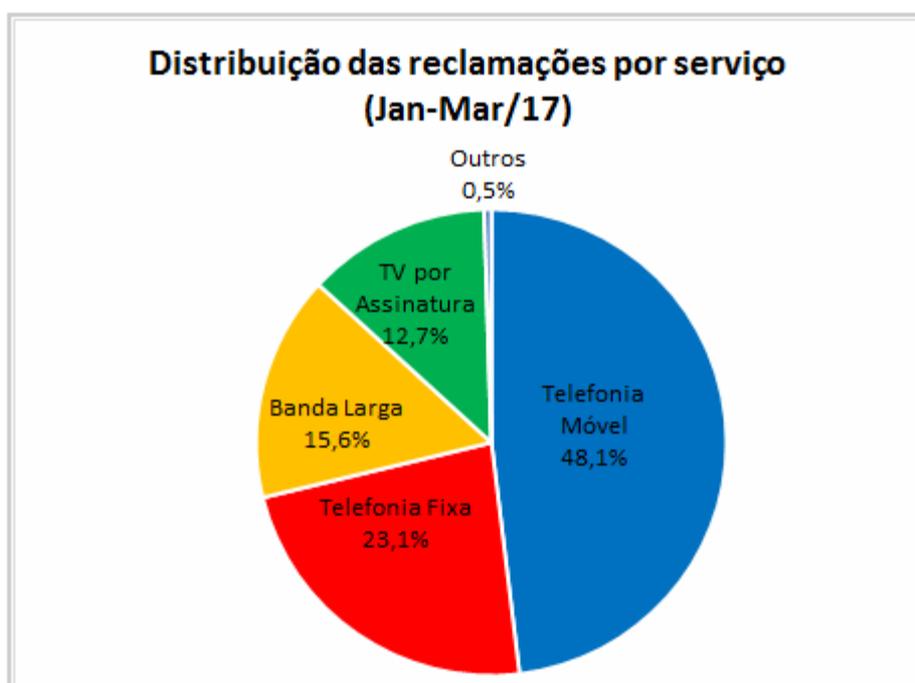
De acordo com a figura 25 pode-se observar o quanto é importante o acompanhamento do atendimento ao cliente desde o primeiro contato, para isso a empresa precisa ser composta por vários departamentos, separados de acordo com cada segmento, para que todas as solicitações sejam atendidas de forma clara e

objetiva, a fim de evitar novas chamadas com a central de atendimento e insatisfação com registro de reclamações.

Segundo Statdlober (2006, p. 117) “O Objetivo maior dos indicadores de controle é permitir o acompanhamento periódico de toda a gestão, devendo preferencialmente cobrir todas as áreas.”.

Por esse motivo faz se importante o acompanhamento das reclamações dos usuários para assim, gerar melhorias e mudanças dentro da empresa para cumprir as necessidades dos clientes.

**Figura 26 - Distribuição das reclamações registradas na ANATEL por serviço**



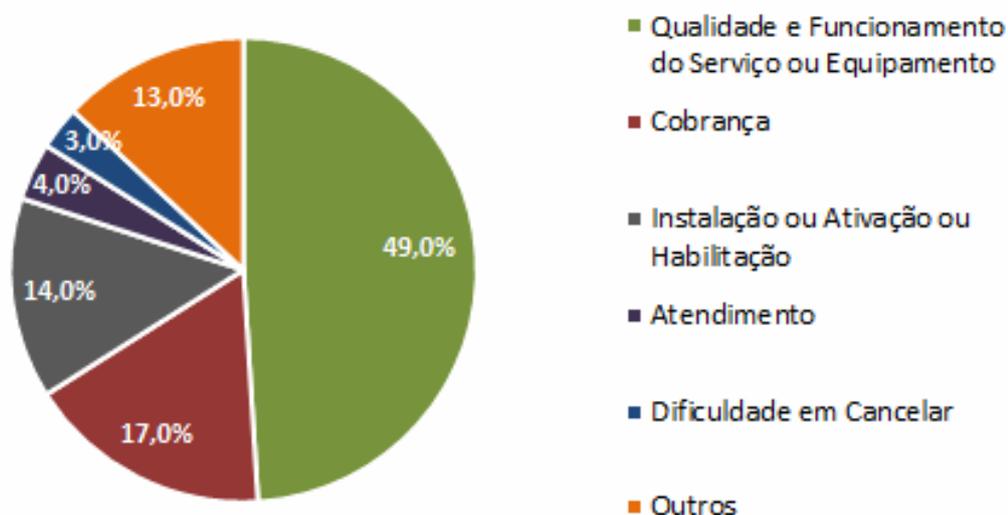
Fonte: Dados de 2017 do site TELECO (qualidade).<sup>7</sup>

Como se pode observar na figura 26, o número de reclamações pelos consumidores esta liderado pelo serviço de telefonia móvel, seguido pelo serviço de telefonia fixa e após os outros dois segmentos sendo eles banda larga e TV por assinatura.

É realizada também a classificação por motivos de acordo com cada segmento, sendo registrados após a realização do contato do consumidor através da central de atendimento ao cliente.

<sup>7</sup> Disponível em <http://www.teleco.com.br/qualidade.asp>

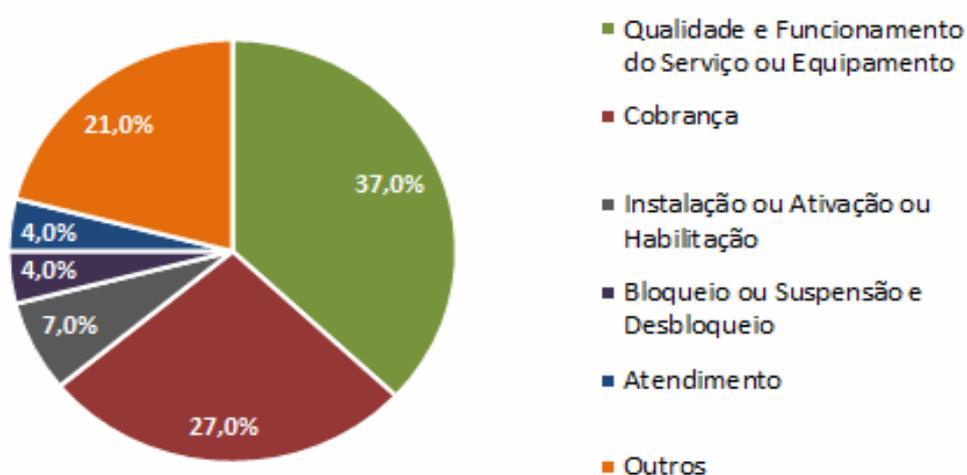
**Figura 27 - Principais motivos das reclamações – Banda Larga**



Fonte: Dados de 2015 do site TELECO (reclamações).

É possível analisar na figura 27 que no segmento de banda larga o número maior de reclamações é referente à qualidade e funcionamento do serviço ou equipamento.

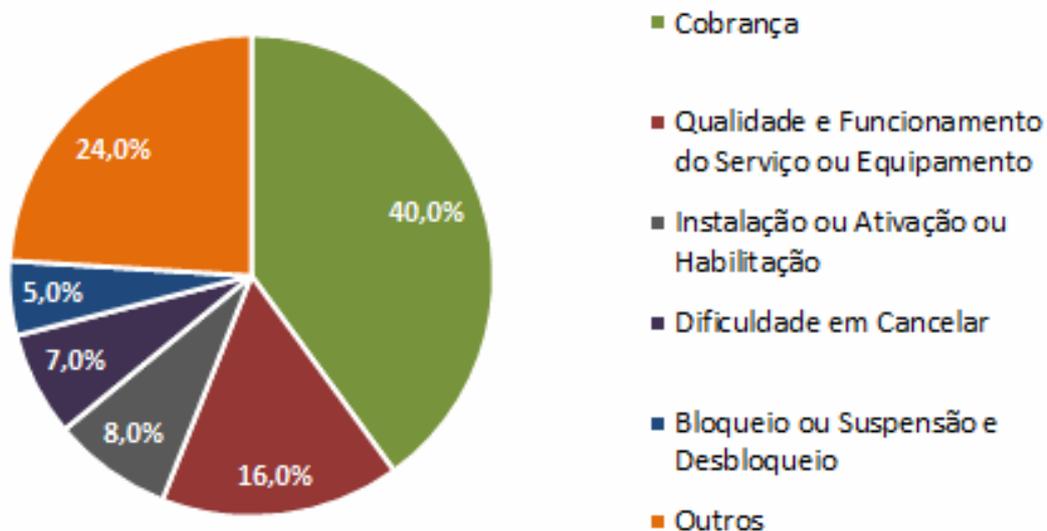
**Figura 28 - Principais motivos das reclamações – Telefonia Fixa**



Fonte: Dados de 2015 do site TELECO (reclamações).

É possível identificar na figura 28 que na parte de telefonia fixa o seu maior índice de reclamações é através da qualidade e funcionamento do serviço.

**Figura 29 - Principais motivos das reclamações – TV por assinatura**



Fonte: Dados de 2015 do site TELECO (reclamações).

Para o segmento de TV por assinatura, é possível verificar na figura 29, que o maior volume de reclamações se dá pelo fato da cobrança, o qual também se pode concentrar os valores de pacotes adicionais que as empresas oferecem para completar as necessidades dos consumidores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem como principal objetivo a análise do cumprimento dos indicadores e a medição da qualidade do serviço prestado pelas empresas de telecomunicações.

Com o intuito de atender às solicitações da ANATEL e à regulamentação do SAC para o atendimento ao cliente, as empresas são acompanhadas por indicadores da qualidade do serviço prestado, em que é realizado o levantamento dos dados através do registro de contato com os órgãos regulamentadores. Dentro dessa análise, a partir do que foi exposto neste trabalho, é possível verificar que as empresas estão em evolução quanto ao cumprimento das metas determinadas pela ANATEL para cada segmento estabelecido, o qual é possível avaliar nos diferentes aspectos de telefonia fixa, banda larga e TV por assinatura um aumento comparativo entre um ano e outro, isto se dá pelo fato da existência do monitoramento dos indicadores por parte das empresas.

Sobre o acompanhamento dos indicadores de reclamações aos órgãos regulamentadores, é possível avaliar que as empresas realizam a devolutiva aos consumidores, mesmo que este retorno já tenha ultrapassado o prazo estipulado de cinco dias úteis, porém consta como um ponto de atenção à quantidade de reclamações recebidas nos canais de atendimento ao consumidor.

Através dos atendimentos prestados pelas empresas aos consumidores com o uso do atendimento eletrônico, é possível criar canais de relacionamentos para gerenciar e controlar as solicitações e necessidades dos clientes, tendo em vista que as maiores reclamações se ocorrem pela qualidade do serviço. Assim, as empresas com um bom planejamento para solução dos problemas identificados e com o acompanhamento dos indicadores de reclamações, conseguirão atender todos os registros nos órgãos regulamentadores dentro do prazo, pois poderão realizar ações preventivas para reduzir o número de registro de reclamações.

Com base nos dados pesquisados, foi possível concluir que as empresas demonstram preocupação com o cumprimento dos indicadores da qualidade, para os quais houve melhorias na obtenção dos seus resultados, em relação aos anos anteriores.

As empresas devem buscar sempre o acompanhamento desses indicadores, uma vez que representam um fator chave de crescimento no mercado de atuação, e de posse da informação, por meio da regulamentação do SAC, podem realizar cobranças assertivas.

Com a finalização deste trabalho, pode-se definir que as empresas devem buscar sempre o aperfeiçoamento do atendimento prestado ao consumidor e o acompanhamento dos indicadores da qualidade, tanto para a prestação do serviço na residência do consumidor, bem como as reclamações realizadas por ele, para que assim seja um destaque no quesito de qualidade ao fornecimento do serviço ao consumidor final.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, S. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e no programa seis sigmas**. 1ª Edição. São Paulo: IDNG, 2006.

ANATEL. **Desempenho no atendimento IDA**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/consumidor/desempenho-do-atendimento-ida>> Acesso em 14/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Entenda o IDA**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/consumidor/desempenho-do-atendimento-ida/entenda>> Acesso em 16/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Indicadores de qualidade do serviço de banda larga fixo (SCM)**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/dados/controle-de-qualidade?layout=edit&id=299>> Acesso em 10/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Indicadores de qualidade do serviço de telefonia fixa (STFC)**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/dados/controle-de-qualidade?layout=edit&id=301>> Acesso em 11/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Plano geral de metas de qualidade para os serviços de televisão por assinatura (PGMQ-televisão por assinatura), resolução nº 411**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/20-2005/141-resolucao-411>> Acesso em 01/04/2017.

\_\_\_\_\_. **Qualidade dos serviços**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/dados/index.php/controle-de-qualidade>> Acesso em 25/10/2016 e 01/04/2017.

\_\_\_\_\_. **Qualidade dos serviços de banda larga**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/dados/controle-de-qualidade/telefonia-fixa-controle?layout=edit&id=295>> Acesso em 10/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Qualidade telefonia fixa**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/dados/controle-de-qualidade/telefonia-fixa-controle>> Acesso em 01/04/2017.

\_\_\_\_\_. **Qualidade TV por assinatura**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/dados/controle-de-qualidade?layout=edit&id=298>> Acesso em 13/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Registrar reclamação**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/consumidor/reclamacao>> Acesso em 17/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Regulamento de gestão da qualidade da prestação do serviço móvel pessoal (RGQ-SMP), resolução nº 575**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/26-2011/68-resolucao-575>> Acesso em 01/04/2017.

\_\_\_\_\_. **Regulamento de gestão da qualidade da prestação do serviço telefônico fixo comutado (RGQ-STFC), resolução nº 605.** Disponível em: < <http://www.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/2012/440-resolucao-605>> Acesso em 01/04/2017.

\_\_\_\_\_. **Regulamento de gestão da qualidade do serviço de comunicação multimídia, resolução nº 574.** Disponível em: < <http://www.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/26-2011/57-resolucao-574>> Acesso em 01/04/2017.

BETANHO, C.; SILVA, F.G. **Instrumentos para “ouvir” o cliente.** In: ZAMBON, M.S.; SILVA, F.G. (Organizadores). **Gestão do relacionamento com o cliente.** 2ª edição revista ampliada. São Paulo: Cengage, 2012.

CAMPAGNARO, C.M.; REBELATO, M.C.; RODRIGUES, A.M.; RODRIGUES, I.C. **Um estudo sobre métodos de análise de solução de problemas (MASP) na cadeia de fornecimento das montadoras automotivas nacionais.** Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_070\\_501\\_10707.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_070_501_10707.pdf)> Acesso em: 01/04/2017.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

CHAUVEL, M.A.; GOULART, V.C. **Como gerar valor para os clientes por meio dos serviços de atendimento ao consumidor: o que mostram as pesquisas.** Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512007000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512007000400003)> Acesso em: 02/09/2016.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

FALCONI, V. **TQC controle da qualidade total no estilo japonês.** 9ª edição. Nova Lima: Falconi, 2014.

FOURNIES, F. **Por que os clientes não fazem o que você espera? 24 dicas para superar problemas na área de vendas.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IDEC. **Consultas e direitos.** Disponível em: <<http://www.idec.org.br/consultas/dicas-e-direitos/conheca-as-regras-para-os-sacs-das-empresas>> Acesso em 20/08/2016.

JURAN, J.M. **Qualidade desde o projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** 8ª reimpressão da 1ª edição de 1992. São Paulo: Cengage, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12ª edição. São Paulo: Pearson, 2007.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de serviços.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MIGUEL, P.A.C. **Gestão da qualidade: TQM e modelos de excelência.** *In:* CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. (Coordenadores). **Gestão da qualidade: Teoria e casos.** 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ORIBE, C.Y. **Quem resolve problemas aprende? A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional.** Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao\\_OribeCY\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao_OribeCY_1.pdf)> Acesso em 08/04/2017.

PLANALTO. **Decreto das características e natureza da companhia ou sociedade anônima.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm)> Acesso em 06/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto do serviço de atendimento ao consumidor.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm)> Acesso em 27/08/2016.

PROCON. **Novas regras para o SAC.** Disponível em: <<http://www.procon.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=465>> Acesso em 21/09/2016.

\_\_\_\_\_. **Reclamações fundamentadas 2016.** Disponível em: <<http://www.procon.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=465>> Acesso em 02/05/2017.

ROTONDARO, R.G. **Gerenciamento por processos.** *In:* CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. (Coordenadores). **Gestão da qualidade: teoria e casos.** 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHLITTLER, J.M.M. **Como fazer monografias.** 1ª edição. São Paulo: Servanda, 2008.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico.** 23ª edição revisada e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, F.G.; AZEVEDO, J.E. **Entendendo o significado da palavra cliente.** *In:* ZAMBON, M.S.; SILVA, F.G. (Organizadores). **Gestão do relacionamento com o cliente.** 2ª edição revista ampliada. São Paulo: Cengage, 2012.

SIMONETTI, K.O. **Gestão dos canais de comunicação pelo serviço de atendimento ao consumidor de bens de consumo: um estudo de caso com uma empresa do setor de alimentos.** Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/42090/gestao-dos-canais-de-comunicacao-pelo-servico-de-atendimento-ao-consumidor-de-bens-de-consumo--um-estudo-de-caso-com-uma-empresa-do-setor-de-alimentos/i/pt-br>> Acesso em 25/08/2016.

STATDLOBER, J. **Help-desk e SAC com qualidade: Inclui conceitos e referências sobre ISO 9001:2000, ISO 10002:2004, ITIL, BS 15000, COBIT, Sarbanes Oxley e Critérios de Excelência FPNQ.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

TELEBRASIL. **O setor de telecomunicações no Brasil – uma visão estruturada.** Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/o-setor-de-telecomunicacoes>> Acesso em 07/05/2017.

TELECO. **Grupo de telecom no Brasil.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>> Acesso em 01/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Qualidade dos serviços,** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/qualidade.asp>> Acesso em 01/04/2017.

\_\_\_\_\_. **Qualidade SCM.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/qualidadescm.asp>> Acesso em 11/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Qualidade STFC.** Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/qualidadestfc.asp>> Acesso em 29/04/2017.

\_\_\_\_\_. **Reclamações banda larga.** Disponível em: <[http://www.teleco.com.br/qscm\\_reclamacoes.asp](http://www.teleco.com.br/qscm_reclamacoes.asp)> Acesso em 17/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Reclamações telefonia fixa.** Disponível em: <[http://www.teleco.com.br/qstfc\\_reclamacoes.asp](http://www.teleco.com.br/qstfc_reclamacoes.asp)> Acesso em 17/05/2017.

\_\_\_\_\_. **Reclamações TV por assinatura.** Disponível em: <[http://www.teleco.com.br/qtva\\_reclamacoes.asp](http://www.teleco.com.br/qtva_reclamacoes.asp)> Acesso em 17/05/2017.

TRIVELLATO, A.A. **Aplicação das sete ferramentas básicas da qualidade no ciclo PDCA para melhoria continua: Estudo de caso numa empresa de autopeças.** Disponível em: <<http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180830/tce-19012011-162523/?&lang=br>> Acesso em 21/04/2017.

ZAMBON, M.S. **Customer Relationship Management (CRM).** In: ZAMBON, M.S.; SILVA, F.G. (Organizadores). **Gestão do relacionamento com o cliente.** 2ª edição revista ampliada. São Paulo: Cengage, 2012.

## ANEXOS

### ANEXO A – Decreto nº 6.523 - Serviço de atendimento ao consumidor

#### DECRETO Nº 6.523, DE 31 DE JULHO DE 2008.

Vigência

Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990,

#### **DECRETA:**

Art. 1º Este Decreto regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, e fixa normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC por telefone, no âmbito dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público federal, com vistas à observância dos direitos básicos do consumidor de obter informação adequada e clara sobre os serviços que contratar e de manter-se protegido contra práticas abusivas ou ilegais impostas no fornecimento desses serviços.

#### CAPÍTULO I DO ÂMBITO DA APLICAÇÃO

Art. 2º Para os fins deste Decreto, compreende-se por SAC o serviço de atendimento telefônico das prestadoras de serviços regulados que tenham como finalidade resolver as demandas dos consumidores sobre informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento de contratos e de serviços.

Parágrafo único. Excluem-se do âmbito de aplicação deste Decreto a oferta e a contratação de produtos e serviços realizadas por telefone.

#### CAPÍTULO II DA ACESSIBILIDADE DO SERVIÇO

Art. 3º As ligações para o SAC serão gratuitas e o atendimento das solicitações e demandas previsto neste Decreto não deverá resultar em qualquer ônus para o consumidor.

Art. 4º O SAC garantirá ao consumidor, no primeiro menu eletrônico, as opções de contato com o atendente, de reclamação e de cancelamento de contratos e serviços.

§ 1º A opção de contatar o atendimento pessoal constará de todas as subdivisões do menu eletrônico.

§ 2º O consumidor não terá a sua ligação finalizada pelo fornecedor antes da conclusão do atendimento.

§ 3º O acesso inicial ao atendente não será condicionado ao prévio fornecimento de dados pelo consumidor.

§ 4º Regulamentação específica tratará do tempo máximo necessário para o contato direto com o atendente, quando essa opção for selecionada.

Art. 5º O SAC estará disponível, ininterruptamente, durante vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, ressalvado o disposto em normas específicas.

Art. 6º O acesso das pessoas com deficiência auditiva ou de fala será garantido pelo SAC, em caráter preferencial, facultado à empresa atribuir número telefônico específico para este fim.

Art. 7º O número do SAC constará de forma clara e objetiva em todos os documentos e materiais impressos entregues ao consumidor no momento da contratação do serviço e durante o seu fornecimento, bem como na página eletrônica da empresa na INTERNET.

Parágrafo único. No caso de empresa ou grupo empresarial que oferte serviços conjuntamente, será garantido ao consumidor o acesso, ainda que por meio de diversos números de telefone, a canal único que possibilite o atendimento de demanda relativa a qualquer um dos serviços oferecidos.

### CAPÍTULO III DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Art. 8º O SAC obedecerá aos princípios da dignidade, boa-fé, transparência, eficiência, eficácia, celeridade e cordialidade.

Art. 9º O atendente, para exercer suas funções no SAC, deve ser capacitado com as habilidades técnicas e procedimentais necessárias para realizar o adequado atendimento ao consumidor, em linguagem clara.

Art. 10. Ressalvados os casos de reclamação e de cancelamento de serviços, o SAC garantirá a transferência imediata ao setor competente para atendimento definitivo da demanda, caso o primeiro atendente não tenha essa atribuição.

§ 1º A transferência dessa ligação será efetivada em até sessenta segundos.

§ 2º Nos casos de reclamação e cancelamento de serviço, não será admitida a transferência da ligação, devendo todos os atendentes possuir atribuições para executar essas funções.

§ 3º O sistema informatizado garantirá ao atendente o acesso ao histórico de demandas do consumidor.

Art. 11. Os dados pessoais do consumidor serão preservados, mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para os fins do atendimento.

Art. 12. É vedado solicitar a repetição da demanda do consumidor após seu registro pelo primeiro atendente.

Art. 13. O sistema informatizado deve ser programado tecnicamente de modo a garantir a agilidade, a segurança das informações e o respeito ao consumidor.

Art. 14. É vedada a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, salvo se houver prévio consentimento do consumidor.

#### CAPÍTULO IV DO ACOMPANHAMENTO DE DEMANDAS

Art. 15. Será permitido o acompanhamento pelo consumidor de todas as suas demandas por meio de registro numérico, que lhe será informado no início do atendimento.

§ 1º Para fins do disposto no caput, será utilizada seqüência numérica única para identificar todos os atendimentos.

§ 2º O registro numérico, com data, hora e objeto da demanda, será informado ao consumidor e, se por este solicitado, enviado por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

§ 3º É obrigatória a manutenção da gravação das chamadas efetuadas para o SAC, pelo prazo mínimo de noventa dias, durante o qual o consumidor poderá requerer acesso ao seu conteúdo.

§ 4º O registro eletrônico do atendimento será mantido à disposição do consumidor e do órgão ou entidade fiscalizadora por um período mínimo de dois anos após a solução da demanda.

Art. 16. O consumidor terá direito de acesso ao conteúdo do histórico de suas demandas, que lhe será enviado, quando solicitado, no prazo máximo de setenta e duas horas, por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

## CAPÍTULO V DO PROCEDIMENTO PARA A RESOLUÇÃO DE DEMANDAS

Art. 17. As informações solicitadas pelo consumidor serão prestadas imediatamente e suas reclamações, resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis a contar do registro.

§ 1º O consumidor será informado sobre a resolução de sua demanda e, sempre que solicitar, ser-lhe-á enviada a comprovação pertinente por correspondência ou por meio eletrônico, a seu critério.

§ 2º A resposta do fornecedor será clara e objetiva e deverá abordar todos os pontos da demanda do consumidor.

§ 3º Quando a demanda versar sobre serviço não solicitado ou cobrança indevida, a cobrança será suspensa imediatamente, salvo se o fornecedor indicar o instrumento por meio do qual o serviço foi contratado e comprovar que o valor é efetivamente devido.

## CAPÍTULO VI DO PEDIDO DE CANCELAMENTO DO SERVIÇO

Art. 18. O SAC receberá e processará imediatamente o pedido de cancelamento de serviço feito pelo consumidor.

§ 1º O pedido de cancelamento será permitido e assegurado ao consumidor por todos os meios disponíveis para a contratação do serviço.

§ 2º Os efeitos do cancelamento serão imediatos à solicitação do consumidor, ainda que o seu processamento técnico necessite de prazo, e independe de seu adimplemento contratual.

§ 3º O comprovante do pedido de cancelamento será expedido por correspondência ou por meio eletrônico, a critério do consumidor.

## CAPÍTULO VII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19. A inobservância das condutas descritas neste Decreto ensejará aplicação das sanções previstas no art. 56 da Lei nº 8.078, de 1990, sem prejuízo das constantes dos regulamentos específicos dos órgãos e entidades reguladoras.

Art. 20. Os órgãos competentes, quando necessário, expedirão normas complementares e específicas para execução do disposto neste Decreto.

Art. 21. Os direitos previstos neste Decreto não excluem outros, decorrentes de regulamentações expedidas pelos órgãos e entidades reguladores, desde que mais benéficos para o consumidor.

Art. 22. Este Decreto entra em vigor em 1º de dezembro de 2008.

Brasília, 31 de julho de 2008; 187º da Independência e 120º da República.

Fonte: Site do planalto [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)