

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
COGEAE

ANÁLISE DO ATENDIMENTO TELEFONICO AO CLIENTE EM  
EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES

ANDERSON VAZ DE FARIA

São Paulo-SP

2009

ANDERSON VAZ DE FARIA

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título Especialista em Administração, orientada pelo Professor Doutor Gin Kwan Yue.

.....

São Paulo-SP  
2009

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

ASSINATURA DO COORDENADOR:.....

## RESUMO

O presente trabalho procura analisar o atendimento telefônico em empresas de telecomunicações, através de parâmetros de qualidade fundamentados em teorias apresentadas no decorrer do mesmo e alinhados a percepção dos clientes após entrar em contato com uma empresa prestadora do serviço analisado.

Atualmente o tema atendimento telefônico em empresas de telecomunicações é altamente polemico e intrigante dentro deste cenário, definir parâmetros de qualidade aceitáveis é a missão e o dever das empresas do segmento, porém os clientes se deparam com um atendimento geralmente classificado como de baixa qualidade, causado muitas vezes por diversos fatores, entre eles a motivação do funcionário que realiza esta importante tarefa, porém qual seria a percepção do cliente frente a o atendimento oferecido? Estas e outras questões serão analisadas na abordagem do tema proposto, juntamente com pesquisas de campo que demonstram uma amostra da percepção de clientes frente ao serviço oferecido e funcionários frente a atividade que desenvolvem e a qualidade de vida.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>07</b>
-------------------------	-----------

### **CAPÍTULO 1:**

<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
------------------------------------	-----------

1.1 EMPRESAS DE SERVIÇOS, O PRODUTO E O SERVIÇO PRESTADO .....	13
1.2 DEFINIÇÃO DE PRODUTO .....	13
1.3 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS .....	14
1.4 ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	14
1.5 SISTEMAS DE SUPORTE .....	15
1.6 QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	16
1.7 QUALIDADE DE SERVIÇOS PRESTADOS .....	17
1.8 VANTAGEM COMPETITIVA .....	20
1.9 SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	21
1.9.1 SEGMENTAÇÃO .....	21
1.10 SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS .....	22
1.10.1 PREOCUPAÇÕES LIGADAS AO TRABALHO .....	22
1.9.1.1 CARREIRA E COMPENSAÇÃO .....	22
1.9.1.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	23
1.9.1.3 PODER, CONTROLE E PARTICIPAÇÃO .....	23
1.10.2 MOTIVAÇÕES LIGADAS À PERSONALIDADE .....	23
1.10.2.1 INTEGRAÇÃO SOCIAL E ESPÍRITO DE EQUIPE .....	23
1.10.2.2 A AUTO-ESTIMA .....	24
1.10.2.3 O INTERESSE PESSOAL E O PROFISSIONALISMO .....	24

### **CAPÍTULO 2:**

<b>TELECOMUNICAÇÃO E SEU SETOR</b> .....	<b>25</b>
--	-----------

2.1 HISTÓRICO DAS TELECOMUNICAÇÕES .....	25
2.2 TELEFONIA FIXA NO BRASIL .....	25

2.3 SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES -----	26
<b>CAPÍTULO 3:</b>	
<b>PESQUISA E METODOLOGIA -----</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 4:</b>	
<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS -----</b>	<b>31</b>
4.1 ANÁLISES PESQUISA CLIENTE -----	31
4.2 ANÁLISES PESQUISA FUNCIONÁRIO -----	36
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS -----</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS -----</b>	<b>45</b>
ANEXO 1 -----	45
ANEXO 2 -----	46

## **LISTA DE TABELAS**

### **TABELA 1:**

RESUMO PESQUISA CLIENTE ----- 31

### **TABELA 2:**

DADOS COLHIDOS PESQUISA CLIENTE ----- 32

### **TABELA 3:**

DADOS COLHIDOS PESQUISA FUNCIONÁRIO ----- 36

## **1. INTRODUÇÃO:**

Os serviços de Telecomunicações no Brasil estão em constante evolução, bem como a crescente tecnologia empregada nos serviços oferecidos, a cada dia novos clientes se apresentam as empresas e velhos clientes deixam estas mesmas empresas.

Para Ribeiro (2007) o serviço deve aparecer sempre, porém isso ocorre mais na pós-venda, as empresas preocupam se em buscar cada vez mais clientes e pouco ou quase nada fazem para manter os clientes atuais, nisso residindo a grande perda de clientes. É muito mais fácil manter um cliente do que conquistar um novo, o custo é cinco vezes inferior na manutenção do que na conquista de clientes.

No Brasil o IBGE através de sua pesquisa anual de serviços, classifica da seguinte forma os serviços que serão abordados neste estudo:

Serviços de Telecomunicações: Telecomunicações por satélite, provedores de acesso a internet, transmissão e recepção de sinais de TV e rádio, serviços de instalações e outros.

## **FORMULAÇÃO DO PROBLEMA:**

O presente trabalho de pesquisa tem por finalidade analisar o serviço de atendimento telefônico ao Cliente oferecido na empresa Telefonica, analisar e tirar conclusões do atual atendimento oferecido ao Cliente, em suma o problema consiste na seguinte questão: Os colaboradores do serviço de atendimento telefônico da empresa Telefonica estão preparados para atender bem os clientes frente à crescente tecnologia dos produtos oferecidos? Se sim, pretende se confirmar tal afirmação, se não, pretende se apontar os principais ofensores. O trabalho se limitará em analisar apenas uma grande empresa de Telecomunicações, a Telefônica, e seu atendimento prestado pela empresa do grupo Telefônica Atento.

Como o tema Telecomunicações é muito vasto e requer uma análise ampla, o tema central deste trabalho será o atendimento aos serviços de TV por assinatura e internet banda larga, se discutirá a preparação do profissional de atendimento, se o mesmo tem os devidos



treinamentos e a devida preparação para atender os clientes frente à crescente tecnologia e a crescente demanda destes serviços.

A escolha do tema abordado foi baseada em dificuldades encontradas como cliente, em entrar em contato com estas empresas, para solucionar problemas técnicos, comprar produtos, revisar problemas em faturas e também a dificuldade em enxergar estes problemas como parte distante desta operação, profissionalmente falando. O tema desperta a curiosidade do autor e do leitor mediante a atual lista de empresas campeãs de reclamações da Fundação PROCON, órgão este criado para defesa do consumidor. A Telefônica está entre as primeiras da lista, entender os eventuais problemas que possam ocorrer no atendimento ao cliente, talvez por falta de treinamentos, talvez por pressão para o término do atendimento, talvez pela busca por produtividade e números irreais de atendimentos concluídos, pressa no atendimento etc.. Estes são possíveis problemas que serão analisados.

A intrigante relação entre Cliente e Operadoras será revista, pois mediante ao atual cenário de reclamações do PROCON, desvendar o motivo quais as pessoas não tem suas dúvidas, solicitações etc.. Atendidas, se torna algo curioso e relevante para as empresas, pois no cenário atual de competitividade, atender bem os clientes se torna vantagem competitiva e diferencial na busca por Clientes.

A idéia de formulação deste trabalho, ou seja, a formulação do problema se fez com a necessidade como Cliente de ter um problema técnico solucionado, bem como a revisão de uma fatura com cobranças indevidas, mediante aos problemas ocorridos e ao atendimento prestado quando necessitei dos serviços da operadora decidi por pesquisar este intrigante tema.

## **OBJETIVO GERAL:**

Analisar se os colaboradores do serviço de atendimento telefônico ao cliente da empresa Telefonica estão preparados para atender os clientes frente à crescente tecnologia dos serviços oferecidos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Face ao atual cenário de atendimento ao Cliente e mediante a busca contínua por melhoria e qualidade nos serviços, a monografia tem por finalidade os seguintes objetivos específicos:

1) Analisar o serviço prestado, se o serviço é considerado bom, pretende-se com este estudo dimensionar os limites de qualidade visando a melhoria contínua dos processos, para que o cliente final perceba a qualidade de atendimento, e transforme esta qualidade em atendimento em diferença competitiva. Caso o serviço prestado seja considerado ruim pretende-se entender os problemas da operação para que haja melhoria no serviço.

2) Entender a dificuldade de um operador no ato do atendimento a um cliente é parte relevante deste trabalho.

3) Identificar e mapear o processo, aliar a teoria de atendimento ao cliente com a prática realizada pelas empresas e implantar futuramente as melhores práticas estudadas.

4) A qualidade é o ponto chave para este trabalho, pretende-se analisar o nível de qualidade oferecido ao cliente, se este nível de qualidade oferecido no ato de uma reclamação, ou solicitação de informação é um nível aceitável.

A monografia desenvolvida tem grande importância no contexto de empresas prestadoras de serviços, pois o atendimento ao cliente é parte fundamental do processo. Atualmente no Brasil, diversas ações de melhoria têm sido tomadas em busca de um melhor atendimento ao público, principalmente nas empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, que é o foco deste trabalho. Para a melhoria contínua dos serviços prestados e implantação de sistemas de qualidade total as empresas tem gasto milhões em atendimento ao cliente, porém os níveis de qualidade aceitáveis parecem não ser atingidos, como mostra os números do PROCON. A qualidade dos serviços de atendimento telefônico ao cliente na empresa Telefonica é o foco central deste trabalho.

## **LIMITAÇÃO DA PESQUISA:**

Este trabalho abordará apenas os quesitos de qualidade do atendimento telefônico a clientes de empresas que prestam serviços de telecomunicações, mais especificamente empresas que oferece o serviço de TV por assinatura e internet banda larga, como a Telefonica. A empresa escolhida para a análise é a Telefonica, pois atualmente é a empresa onde o autor desta obra presta serviços efetivos e principalmente, pois é a empresa campeã de reclamações no PROCON, não será parte do trabalho a análise do atendimento dos técnicos de campo para resolução de chamados técnicos ou instalação, pois esta análise demandaria pesquisa de atendimento de campo, que não é o foco deste trabalho. Será abordado o tema qualidade do atendimento do operador de *Call Center* das empresas citadas, se o funcionário da empresa está preparado para atender o cliente frente à crescente demanda de tecnologia e serviços oferecidos ao cliente.

## **ESTRUTURA DO TRABALHO:**

O trabalho tem como estrutura os tópicos assim relacionados:

Capítulo 1: Explicação teórica relacionada aos temas abordados nesta monografia, nos itens do capítulo 01 serão abordados temas e apresentada teorias relacionadas aos serviços e a produto, empresas que prestam serviços e empresas cujo principal produto é o serviço prestado, as teorias apresentadas por Téboul (2002) serão constantes. A monografia apresentará um breve relato sobre os sistemas de suporte usados no atendimento telefônico ao cliente e as teorias relacionadas a estes tipos de sistema.

A monografia apresenta um item sobre qualidade em serviços onde o conteúdo teórico apresentado por Las Casas apóia esta fundamentação, bem como no item qualidade dos serviços prestados, onde partindo das teorias apresentadas por Las Casas é elaborado o questionário pesquisa cliente, com as dimensões de qualidade e os atributos necessários para um bom desempenho na prestação desse serviço, conforme a monografia irá citar, a

pesquisa será parte fundamental do estudo. As teorias de Ribeiro Dias (2008) fundamentam o atendimento ao cliente e a expectativa do mesmo. Entre os itens a monografia ainda explana sobre vantagem competitiva e sua definição, onde um sistema de atendimento segmentado poderia ser parte de um plano de satisfação do cliente.

Finalizando o capítulo 01 são demonstradas as teorias que buscam a satisfação dos funcionários, as teorias apresentadas oferecem base e suporte ao questionário elaborado, questionário chamado pesquisa funcionário, onde os mesmos atribuíram notas as questões e explanaram seus sentimentos. O questionário pesquisa funcionário foi elaborado mediante as teorias apresentadas por Téboul e as motivações ligadas ao trabalho e as motivações ligadas à personalidade, onde os resultados serão apresentados no decorrer deste trabalho.

Capítulo 2: Este capítulo apresenta o título Telecomunicações e seu setor, é apresentado ao leitor um breve histórico sobre as Telecomunicações, bem como este histórico no Brasil, porém com ênfase ao serviço de telefonia fixa desde os tempos de Dom Pedro II. O setor de telecomunicações é explanado em um dos itens e a representatividade deste setor para a economia do país, conforme as teorias de Ribeiro Dias (2008) apresentam.

Capítulo 3: Neste capítulo é apresentado a pesquisa e a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, conforme citado outrora, os questionários foram desenvolvidos mediante a teoria apresentada, e a metodologia utilizada está fundamentada principalmente nas teorias de Pádua (2008), onde o estudo exploratório utiliza recursos técnicos, principalmente o questionário. A complementação desta fundamentação teórica é baseada nos ensinamentos de Las casas e o foco em qualidade dos serviços.

Capítulo 4: O capítulo 4 apresenta as pesquisas e analisa os dados colhidos, os questionários são apresentados da forma que foram enviados aos clientes e funcionários, a forma como foi realizado cada tipo de pesquisa será descrito neste capítulo, desde o envio aos clientes e funcionários até a consolidação dos dados, este capítulo ainda informa os contratempos para realização da consolidação dos dados e as considerações finais para cada pesquisa aplicada. A análise dos dados colhidos será apresentada em itens separados, onde

serão analisados os números de cada questão em cada questionário, ou seja, os dados colhidos serão transformados em números genéricos que servirão de base para as considerações finais.

Considerações finais: Neste tópico as considerações finais após o árduo trabalho são expostas e discute se os dados colhidos e o trabalho desenvolvido perante os objetivos propostos no início desta monografia e fundamentados teoricamente nos conceitos apresentados. O tema é considerado complexo e de grande extensão, propõe se a continuidade deste estudo abrangendo outras formas de atendimento ao cliente e novos conceitos de qualidade em serviços.

## CAPÍTULO 1: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 Empresas de Serviços, o produto é o serviço prestado;

As empresas prestadoras de serviços de Telecomunicações são empresas que o produto oferecido ao cliente é o serviço prestado.

Para Téboul (2002) serviço é toda a atividade cuja produção não é nenhum bem físico, partindo desta classificação os autores clássicos o que caracteriza o serviço é a simultaneidade do consumo e da produção, oferecendo aos serviços uma natureza imaterial, assinalada pelo economista Adam Smith, que descreve como “perecendo no próprio momento de sua criação”.

Algumas empresas ou indústrias possuem produtos ou bens tangíveis como produção, porém para as empresas de serviços o produto fornecido ao cliente é o serviço prestado.

### 1.2 Definição de Produto;

Segundo Téboul (2002) cita que para Leonard Berry (1984), um produto é um objeto, um aparelho, uma coisa, enquanto que o serviço é um ato, um fornecimento único. Embora a realização da maioria dos serviços esteja apoiada em elementos materiais, a essência daquilo que é comprado é o fornecimento realizado de uma das partes para outra.

Para Téboul (2002) assim como os produtores se aproximam dos serviços, os produtores de serviços tentam “industrializar” suas atividades, conforme mostra a evolução da cadeia MC Donald’s. Existem evidentemente limites à extrapolação desta tendência, tendo em vista a falta de flexibilidade e de personalização que tal indústria acarreta.

### 1.3 Definição de Serviços;

Ano a ano o setor de serviços está aumentando a sua participação no produto interno bruto dos países, a geração de emprego é constante o que alavanca os números deste setor. Como alguns fatores que contribuem para o aumento da demanda de serviços, podemos apontar: desejo de melhor qualidade de vida, urbanização, mudanças demográficas, mais tempo de lazer, mudanças tecnológicas e sofisticação dos consumidores entre outros.

A definição de negócios de serviços é a mais próxima da empresa estudada, que diz que: São organizações que o produto é intangível, e seu negócio básico requer interação com o cliente.

### 1.4 Atendimento ao Cliente;

Com a grande competitividade entre as empresas de Telecomunicações que prestam serviços de TV por assinatura e internet banda larga o atendimento ao cliente tornou se parte essencial no processo destas empresas, pois para manter um cliente e captar novos, é fundamental que a empresa ofereça um bom atendimento ao cliente.

Para Ribeiro (2007), as centrais de atendimento têm sido construídas com a função de telemarketing receptivo e ativo, ou seja, recebendo e gerando contatos com seus clientes. Assim como em outras áreas existe a tendência de formação dos chamados *contact centers* ou centrais de contato com o cliente, responsáveis por responder as diversas interações com os clientes, as ferramentas podem mudar, mas a maioria das requisições é comum em todos os meios, como reclamações e dúvidas, sugestões, pedidos de compras que devem ser respondidos por pessoal treinado e capacitado para responder em nome da empresa.

As centrais de atendimento estão ganhando cada vez mais importância, pois tendem a ser um dos principais pontos de contato com o cliente, além disso, registram todos os pontos tratados, dúvidas e sugestões, dados estes que são de extrema importância para o lançamento de novos produtos ou materiais de divulgação.

De acordo com Ribeiro (2007), desde que uma empresa dê um salto de qualidade, passando a utilizar um *Call Center* mais moderno e mais eficiente, seus concorrentes são obrigados a evoluir também na mesma direção. Sem entrar em aspectos complicados da tecnologia, podemos dizer que em um bom atendimento ao cliente, deve se dispor de uma associação dos meios de telecomunicações com os bancos de dados de uma empresa ou organização, de modo que seus clientes possam dispor de um centro de atendimento rápido, eficiente e completo.

### 1.5 Sistemas de suporte;

As empresas prestadoras de serviços geralmente utilizam ferramentas chamadas de sistemas de suporte, estes sistemas têm por finalidade suportar o operador e lhe oferecer as condições para realizar um bom atendimento ao cliente, estes sistemas são bases de dados de clientes contendo todas as informações a ele relacionadas.

O sistema de suporte de uma empresa prestadora de serviço deve ser um sistema ágil e com alta capacidade de armazenar dados do cliente, para que o operador tenha todo o suporte necessário para atender o cliente no ato do contato.

Segundo Tébol (2002, pg.80) os sistemas de suporte são fundamentais para uma empresa de serviços:

“Um serviço confiável deve estar baseado na confiabilidade e capacidade de resposta do sistema e processos de suporte. A vantagem competitiva pode ser construída mediante a um sistema robusto com respostas e dados suficientes para garantir um bom atendimento, formando uma barreira a entrada de concorrentes”.

Os sistemas de suporte ou sistemas especialistas são considerados sistemas de apoio à decisão, estes podem ajudar os funcionários pouco experientes ou com pouca formação a cumprir as tarefas mais complexas.



Os chamados CRM's ou *Customer Relationship Management*, são sistemas de suporte ao atendimento ao cliente, toda grande empresa que presta serviços de atendimento ao cliente deve possuir um ou mais sistemas de gerenciamento de clientes. Estes sistemas são filosofias de trabalho, onde todos os setores devem estar integrados e alimentando o sistema, os funcionários devem ser treinados e capacitados para extrair informações do sistema e obter respostas rápidas aos questionamentos dos clientes.

O software utilizado para atendimento aos clientes da empresa telefônica é o SMS, sistema este que contém banco de dados com informações de todos os clientes da empresa, informações e histórico dos mesmos.

#### 1.6 Qualidade em Serviços;

As empresas de serviços em Telecomunicações no Brasil têm começado a se atentar ao fato que a má qualidade no atendimento a clientes promove a perda dos mesmos à concorrência. Segundo Las casas (2006, pg.28) uma pesquisa revelou que as empresas voltadas ao cliente e que aplicam qualidade total tem crescido na ordem de 10%, enquanto outras empresas sem esta preocupação não apresentam crescimento, além de 12% de crescimento nos lucros contra 1% das que não aplicam Qualidade total.

Quando o cliente entra em contato com uma organização, este é chamado o “momento da verdade”, conforme cita Las Casas:

“No momento que um cliente contata a organização, ele vai consumir um serviço que é resultado de todo o esforço mercadológico que antecipou este contato. Se a empresa preocupou se preparando devidamente seus funcionários, o serviço será considerado de boa qualidade. (...) A capacidade da empresa em desempenhar todas as atividades previstas é que determinará o nível de qualidade”.

## 1.7 Qualidade dos serviços prestados;

Para Las Casas (2006) um serviço de qualidade necessita alguns atributos, que podem ser vistos como requisitos essenciais para que os momentos da verdade ocorram de acordo com determinado nível de expectativa dos clientes. Os atributos têm certas dimensões: segurança, aspectos tangíveis, empatia e receptividade, sendo estes os principais fatores para um bom atendimento.

Para realizar um atendimento de qualidade e prestar um bom serviço, os atendentes da Telefonica devem possuir ordenadamente as seguintes dimensões de qualidade: Rapidez, um cliente com problemas ou dúvidas anseia por soluções rápidas, Segurança, o atendente deve possuir a habilidade de transmitir segurança e confiança caracterizada pelo conhecimento e cortesia dos funcionários, Conhecimento da empresa, ou seja, o colaborador deve conhecer os produtos/serviços prestados, Empatia, o atendente deve possuir a habilidade de se colocar no lugar do cliente para entender suas necessidades, e por fim a Simpatia, que também faz parte de um bom atendimento.

Em 1998, a principal reclamação em relação à telefonia era o não acesso ao serviço, filas de espera de milhões de pessoas, diferentemente de hoje onde este serviço está universalizado. O número de clientes de telefonia fixa dobrou para 39,5 milhões, os celulares eram 133,1 milhões em Junho de 2008, e a principal demanda dos clientes é a qualidade de serviços e atendimento.

Segundo Ribeiro Dias (2008) o aumento da demanda que em 2003 alcançou números de 500 mil instalações por mês provocou alto impacto na qualidade do atendimento e levou a um desgaste, tanto para clientes como para o nome das empresas, segundo a autora, o senhor Antonio Giusti de Oliveira, vice-presidente da Telefonica informa que atualmente 99% da planta é digital, e as operadoras são obrigadas a instalar linhas em até 07 dias úteis depois do pedido, de acordo com o plano de universalização.

O foco da insatisfação dos usuários deslocou se para a qualidade do atendimento das empresas, onde neste sentido percorreu se um longo caminho de investimentos, reclamações e monitoramento da qualidade dos serviços, tanto por parte da Anatel quanto por pelas entidades de defesa dos direitos do consumidor.

Segundo Ribeiro Dias (2008), o primeiro Plano Geral de Metas de Qualidade do serviço público telefônico comutado, de 1998, determinou a melhoria de itens que visavam a garantia de qualidade no atendimento ao cliente, estabeleceu também um limite de tempo para o atendimento dos usuários pelos *call centers* (94% das chamadas em até 10 segundos nos períodos de maior movimento). Proibiu, em qualquer caso, atendimento em mais de 35 segundos. Os 35 itens do plano de metas de qualidade são acompanhados mensalmente, bilhões de reais foram necessários para alcançar e manter as metas de qualidade.

Sistemas eletrônicos de atendimento estão presentes nas operadoras de telecomunicações praticamente desde o início da privatização, na Telebrás o atendimento presencial era mais forte e obrigava os clientes o deslocamento até as lojas. Com o crescimento acelerado da planta a partir de 1999, começaram os investimentos dos grandes grupos nas empresas de *call center* no país para acolher a nova demanda, para suportar a demanda crescente a Telefonica criou a empresa Atento, empresa do grupo especializada em atendimento ao cliente. Nos últimos dois anos, na central de relacionamento da Telefonica 103 15, serviço recepcionado pela Atento, as posições aumentaram 32%, com o reforço de 1,7 mil novos profissionais, foram também ministradas mais de 3,9 milhões de horas em treinamento. Em 2007, as centrais telefônicas em São Paulo atenderam um total de 142 milhões de chamadas, das quais 74 milhões por sistemas automáticos e 68 milhões por operadores.

Para Ribeiro Dias (2008), a variedade cada vez maior dos planos de serviços aliada ao aprendizado das operadoras sobre a medida certa entre o atendimento por centrais mecanizadas ou por pessoal treinado, estão na raiz da maior parte das reclamações feitas hoje, referentes a erros em conta e nem sempre resolvidas satisfatoriamente. Para o presidente da Telefonica Antonio Carlos Valente, chamar as operadoras de campeãs de reclamação é generalizar e não leva em conta a relatividade dos números.

“Em 2007, tivemos 1,9 mil reclamações fundamentadas no PROCON dentro de um universo de 12,2 milhões de clientes de rede fixa e outros 30 milhões de rede móvel, com

atendimento permanente durante os 12 meses do ano, é preciso fazer as comparações corretas”.

Segundo Ribeiro Dias (2008) os órgãos de defesa do consumidor costumam argumentar que as concessionárias de energia elétrica também possuem um grande número de clientes e não lideram as listas de reclamações, porém a diferença crucial é a complexidade dos serviços. As concessionárias de energia elétrica oferecem apenas um tipo de conta, enquanto as operadoras podem oferecer mais de 10 combinações de contas e pacotes, com diversas velocidades de navegação, diferentes pacotes de minutos etc..

Ribeiro Dias (2008) afirma que os clientes de qualquer serviço preferem ser atendidos pessoalmente, porém ainda não foi descoberta uma maneira de reproduzir a satisfação do atendimento personalizado em larga escala, hoje as lojas são voltadas principalmente para vendas e grande parte de outras demandas dos clientes são realizadas por telefone. Apesar de manter 125 lojas para atendimento pessoal (24 a mais do que tinha em 1998) a Telefonica recebe 30 milhões de ligações diárias em sua central de atendimento, seria impossível atender tanta gente pessoalmente, e é por isso que as centrais de atendimento cresceram tanto no país, desde 1998.

Regulamentadas pela Anatel as empresas de *call center* movimentaram R\$ 6,1 bilhões em 2008, com projeção de aumentar 11,7 % até 2012 este segmento, entre as líderes estão empresas diretamente ligadas a grandes grupos de telecomunicações, como a Contax, da Telemar participações, a Atento, da Telefonica, a Dedic, da Portugal Telecom e a ACS, do grupo Algar.

Para Ribeiro Dias (2008) uma forma de atender mais rapidamente os clientes seria a redução dos níveis gerenciais dentro das empresas de *call center*. Com a regulamentação da chamada lei do *call center* as empresas que prestam o atendimento foram obrigadas entre outra importante medida a oferecer atendimento pessoal no primeiro item do menu de atendimento eletrônico e de dar ao cliente a alternativa de cancelar o serviço qualquer momento e, com efeito, imediato.

## 1.8 Vantagem competitiva;

Segundo Porter (1990), a estratégia competitiva é à busca de uma posição competitiva favorável, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável frente à concorrência.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e os valores superiores provem da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares, que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: Liderança em custo e diferenciação.

Mediante ao atual cenário de grande competitividade entre as empresas de telecomunicações, busca contínua na captação de clientes e manutenção dos mesmos, entende-se que o diferencial competitivo é a maneira com que cada empresa trata seu cliente, a forma com que a empresa trabalha para manter os clientes existentes e adquirir novos clientes pode ser o diferencial entre as empresas prestadoras de serviços de TV por assinatura e internet banda larga, haja vista que os preços são parelhos entre as diversas promoções e pacotes oferecidos.

Segundo Porter (1990), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar uma diferenciação. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral.

## 1.9 Satisfação do cliente;

Segundo Téboul (2002) a satisfação do cliente está diretamente ligada à fidelidade do mesmo, dentro do atual cenário de concorrência e competitividade um bom atendimento ao pode evitar o abandono dos clientes e estimular vantagem competitiva.

Para Téboul, é necessário superar as expectativas do cliente, se possível surpreender o mesmo, com ações que agradem o cliente. É necessário superar as expectativas do cliente, pois uma prestação de serviço entregue em conformidade ou mesmo uma “compensação” rápida em caso de problema não seja suficiente para fazer a diferença, é preciso ir além para satisfazer plenamente o cliente. O “algo mais” de um serviço pode tomar formas variadas, uma personalização maior, uma reação mais rápida, uma oferta adicional, ou seja, pode ser um detalhe, porém se ultrapassar as expectativas do cliente ou surpreende-lo, isto poderá se transformar em vantagem competitiva decisiva.

Para Las Casas (2006, pg.16) a expectativa do cliente é fundamental no processo de atendimento:

“O produto final de um serviço é sempre um sentimento, os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas”.

### 1.9.1 Segmentação;

Para Téboul (2002, pg.22) a segmentação está diretamente ligada à satisfação do cliente e a vantagem competitiva:

“Dentro de um universo muito competitivo, é cada vez mais dispendioso oferecer a todos os clientes o mesmo nível de serviço sem levar em conta suas necessidades particulares, nem o preço que elas se dispõem a pagar. O objetivo da segmentação é identificar categorias de clientes homogêneos que sejam suficientemente

estreitas para poderem ser satisfeitas e suficientemente largas para serem rentáveis”.

A segmentação pode ser um caminho em busca da satisfação plena dos clientes, pois segmentando é possível saber qual a real necessidade de cada cliente, já que os mesmos são diferentes, de níveis sociais diferentes.

#### 1.10 Satisfação de funcionários;

A satisfação dos funcionários de atendimento ao cliente é fundamental para o sucesso do negócio, os colaboradores são peças fundamentais no atendimento e por isso devem estar preparados para tal ação, conforme Téboul (2002 pg.81):

“Os funcionários devem ser capazes não somente de cumprir o serviço prometido com suas capacidades e as competências necessárias, mas gerar interação adotando o comportamento, a responsabilidade e a disponibilidade que se impõem”.

Para Téboul (2002) a satisfação dos funcionários pode estar ligada a dois fatores, as preocupações ligadas ao trabalho e as motivações ligadas à personalidade. As preocupações ligadas ao trabalho apresentam três grandes tópicos: 1) Carreira e Compensação 2) Qualidade de vida no Trabalho 3) Poder, Controle e Participação.

##### 1.10.1 Preocupações ligadas ao trabalho;

##### 1.9.1.1 Carreira e Compensação;

Um funcionário motivado deve ter claro em sua mente os quesitos ligados a carreira e compensação, fatores estes que são demonstrados por salário, prêmio, vantagens,

participação nos lucros, promoções, desenvolvimento na carreira, segurança e estabilidade no emprego entre outros, ou seja, a empresa que oferece bons planos em relação aos quesitos citados possui grande possibilidade de atender as expectativas de seu funcionário frente a Carreira e Compensação.

#### 1.9.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho;

Um funcionário motivado pode realizar um grande atendimento ao cliente se estiver preparado para tal ação no “momento da verdade”, para isso qualidade de vida no trabalho é fundamental, relacionados a esta qualidade de vida apresentam se os quesitos: Concepção das funções, condições de trabalho, prazer ligado ao trabalho, possibilidade de viagens, horária flexível, pressão do cliente mais ou menos forte. Os fatores citados estão diretamente ligados a qualidade de vida no trabalho.

#### 1.9.1.3 Poder, Controle e Participação;

Para Téboul (2002) a satisfação dos funcionários também pode estar ligada ao poder, controle e participação dos colaboradores, como por exemplo, objetivos claros e possibilidade de aprender a globalidade da missão e compreender o objetivo final, a autonomia e iniciativa, a informação a mão, um *Feedback* imediato como a impressão de controlar as coisas, a responsabilização, a implicação e a participação. Estes fatores apresentados estão ligados a satisfação dos funcionários em maior ou menor grau, dependendo da personalidade de cada um, mas está presente em todas as pessoas.

#### 1.10.2 Motivações ligadas à personalidade;

##### 1.10.2.1 Integração social e espírito de equipe;

As motivações ligadas à personalidade variam em maior ou menor grau entre os funcionários, porém o sentimento de pertencer e o trabalho de equipe e as relações sociais dentro de uma empresa representa fatores de motivação entre as pessoas, fatores estes que



podem acarretar em informações mais rápidas disponíveis ao cliente e um ótimo atendimento.

#### 1.10.2.2 A auto-estima;

A auto-estima, a busca de um sentido, ser alguém, o orgulho e a dignidade, não ser servil, ser tratado com justiça e equidade, ser considerado um verdadeiro especialista que compreende sua tarefa a apreciação e um reconhecimento de um trabalho bem feito, são fatores que compõem as motivações ligadas à personalidade, quesitos estes relacionados à auto-estima.

#### 1.10.2.3 O interesse pessoal e o profissionalismo;

O interesse pessoal é motivo de grande discussão dentre as empresas que oferecem atendimento ao cliente, pois segundo estas empresas a demanda de emprego nesta área é farta e a mão de obra muitas vezes jovem não atende as expectativas da empresa quanto ao interesse pessoal e o profissionalismo.

Para Téboul (2002) os fatores de motivação ligados a personalidade, dentro do interesse pessoal e profissionalismo são principalmente a satisfação profissional, o interesse pelo trabalho e os desafios que ele impõe a oportunidade de trabalhar com os melhores profissionais, a oportunidade de aprender novas competências e o desejo de servir e se preocupar com os outros.

## CAPÍTULO 2: TELECOMUNICAÇÕES E SEU SETOR

### 2.1 HISTÓRICO DAS TELECOMUNICAÇÕES;

A história das Telecomunicações remonta ao final do século XVIII, quando os principais sistemas foram empregados para a transmissão a distância, entretanto sua implantação definitiva ocorreu na segunda metade do século XX, com o avanço da eletrônica e das ciências associadas à automatização.

Com o passar dos anos e até dos séculos as telecomunicações vem revolucionando a vida das pessoas colocando as cada vez mais perto uma das outras. Neste histórico secular de descobertas e desenvolvimento tecnológico, destacam-se as descobertas de Samuel Morse, que em 1844 inventou o Telégrafo e a descoberta de Graham Bell que em 1876 inventou o Telefone.

### 2.2 TELEFONIA FIXA NO BRASIL;

Segundo relatos históricos o imperador do Brasil Dom Pedro II era um humanista e muito interessado pela tecnologia de seu tempo, a ele é atribuída grande credibilidade ao invento de Graham Bell, também se deve a ele um período de intenso desenvolvimento no Brasil, que foi um dos primeiros países a inaugurar o invento de Graham Bell.

Com o patrocínio de Dom Pedro, o primeiro telefone foi instalado em 1877 na cidade do Rio de Janeiro, e a primeira empresa de telefonia criada em 1883 no Brasil, com autorização do imperador. Em 1884 a primeira estação telefônica do Brasil é instalada em Santos, com 75 assinantes. A primeira central telefônica automatizada foi inaugurada em Porto Alegre em 1922.

Em 1972 é criada a *holding* Telebrás, responsável pelas empresas governamentais de serviços públicos de telecomunicações no Brasil, empresa esta que começou as primeiras instalações de telefones públicos em São Paulo e Rio de Janeiro. Em 1998 o

sistema Telebrás é privatizado, com isso inicia se a competição no mercado nacional de telecomunicações.

Em 1998 a empresa Espanhola Telefonica ganha à concorrência e assume a concessão dos serviços de telefonia fixa em São Paulo. Em 1999 a empresa introduz em São Paulo a tecnologia ADSL, que permite enviar e receber dados em alta velocidade, sob a marca *Speedy*, marca esta líder de mercado até os dias de hoje.

Segundo Ribeiro Dias (2008), após a batida do martelo ao final do leilão em 29 de Julho de 1998, as telecomunicações Brasileiras passaram por uma revolução, o que era principal demanda e privilégio da minoria, o acesso ao serviço de voz, tornou se universal por conta do consistente arcabouço regulatório, que criou oportunidades de investimentos, a expansão de redes de telefonia móvel e banda larga a todos os municípios devem estar atendidas até 2010.

Segundo Ribeiro dias (2008), de 1998 a 2007 foram investidos R\$ 140,9 bilhões, elevando a planta de telefones fixos em serviço no Brasil de 20 milhões para 39,3 milhões. Hoje há 1,1 milhões de telefones públicos, 10 milhões de acessos a internet banda larga deu um salto gigantesco de apenas 367 mil em 2001 para 10 milhões de acessos em Junho de 2008.

Em 2007 a empresa Telefonica começa a transmitir os primeiros sinais de TV por assinatura e adquire a empresa TVA, com este serviço agregado ao portfólio da Telefonica a empresa passa a fornecer o serviço Trio, que agrega os serviços de TV por assinatura, internet banda larga e telefonia fixa.

### 2.3 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES;

O setor de telecomunicações possui grande importância no contexto mundial para qualquer país, no Brasil este setor movimenta cifras consideráveis e prove empregos à grande parte da população. Para Ribeiro Dias (2008), comunicações em qualquer modalidade são essenciais para o desenvolvimento de um país, em especial aqueles de desenvolvimento tardio. Estudos acadêmicos comprovam a correlação entre os

investimentos em telecomunicações (telefonia fixa, móvel, banda larga e comunicação de dados) e crescimento do PIB. Um desses estudos é assinado por Kala Seetharam Sridhar e Varadharajan Sridhar que com base em dados de 63 países em desenvolvimento, relativos ao período entre 1990 a 2001, faz uma correlação entre investimentos em telecomunicações e o avanço da economia, medido pelo PIB. A maioria afeta positivamente a economia de três maneiras, diminui o custo da produção, aumenta a receita e proporciona o aumento do emprego, direto e indireto. Segundo Ribeiro Dias (2008), se a penetração da linha fixa aumenta em 10%, o crescimento avança 2,8%, considerando a taxa média em de penetração em 30% da telefonia fixa em países da organização para cooperação e desenvolvimento econômico que reúne 30 países, principalmente Europa e Estados Unidos, ainda segundo a autora, nos Estados Unidos o uso da banda larga traduziu se em aumento da produção e do emprego, para cada 1% de aumento de penetração da banda larga em um estado, o emprego cresceu 0,2% a 0,3% por ano.

Para Ribeiro Dias (2008), estes são indicadores da correlação entre investimentos em comunicação e crescimento da economia, mas não aplicáveis em todos os países, por conta da variação da demanda reprimida, da infra-estrutura disponível, da distribuição de renda e do preço dos serviços.

### CAPÍTULO 3: PESQUISA E METODOLOGIA

Para Pádua (2008), pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas, como atividade de busca, investigação e inquirição da realidade, ou seja, é a atividade que permite no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade e nos oriente em nossas ações. Assim, toda pesquisa tem uma intencionalidade, que é a de elaborar conhecimentos que possibilitem compreender e transformar a realidade, como atividade, está inserido em determinado contexto histórico, sociológico, portanto, ligada a todo um conjunto de valores, ideologia, concepções de homens e de mundo que constituem este contexto.

Segundo Pádua (2008), os principais recursos técnicos que podem ser utilizados em uma pesquisa são: pesquisa bibliográfica, pesquisa experimental, pesquisa documental, entrevistas, questionários e formulários, estudo de caso, relatos de experiência e observação sistemática. O pesquisador pode usar uma integração entre dois ou mais recursos, dependendo do objeto de pesquisa.

Para a elaboração desta monografia, foi realizado um estudo exploratório, utilizando um recurso técnico apresentado, o questionário, que foi dividida em duas partes, utilizando à técnica de coleta de dados por meio de questionários contendo questões de auto preenchimento, a primeira parte é a chamada pesquisa cliente, que trata de um formulário enviado aos clientes da Telefonica que entraram em contato com a central de relacionamento no dia 03/08/2009, foram selecionados clientes que foram atendidos no horário entre 08h30min e 18h00min, a regra para entregar o formulário ao cliente era única, ou seja, o cliente deveria possuir os serviços de internet banda larga e telefonia fixa no mínimo, as reclamações sobre o serviço de TV por assinatura também poderiam ser considerados desde que o cliente possua o serviço de internet banda larga ou telefonia fixa, foram selecionados 50 clientes na amostra analisada, e os resultados serão apresentados no próximo capítulo.

O formulário pesquisa funcionário que constitui a segunda parte foi distribuído, entre os colaboradores que fazem o atendimento telefônico ao cliente para a empresa Telefonica, a pesquisa foi distribuída para 50 funcionários que trabalham nos períodos da

manhã que abrange o horário entre 07h00min e 13h00min, e entre os funcionários que entram as 13h00min e saem 19h00min. A pesquisa funcionário foi aplicada no mesmo dia da coleta dos dados dos clientes atendidos 03/08/2009, onde foi aplicada a pesquisa cliente, os dados foram colhidos na hora e a pesquisa durou aproximadamente 20 minutos até a conclusão e coleta do último formulário, que eram depositados em uma caixa para posterior análise.

Para Pádua (2008), questionários são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador, geralmente questionários limitados que possam ser respondidos em um curto espaço de tempo.

Os dados dos clientes foram colhidos da seguinte forma, depois de identificado os serviços contratados pelo cliente, o atendente pedia o endereço de e-mail do mesmo, com esta informação em mãos o atendimento prosseguiria normalmente, porém este cliente no fim do dia recebeu o formulário pesquisa cliente enviado pelo autor desta monografia, ou seja, os clientes que possuíam os serviços citados outrora fizeram parte da amostra selecionada para esta pesquisa.

Segundo Las Casas (2006) para a realização de uma pesquisa, o passo inicial é o de pesquisar funcionários, gerentes, clientes, concorrentes e o mercado, onde as informações a serem coletadas, em princípio revelarão os níveis atuais de satisfação dos clientes e identificarão espaços para aperfeiçoamento.

Para Las Casas (2006 pg. 73):

“O certo é que, para implantar qualidade, pesquisar é uma necessidade. E pesquisar constantemente...”

Para Las Casas (2006), uma forma de conduzir pesquisas com os clientes é através da avaliação de desempenho de um serviço prestado. Os questionários que podem ser usados para isso são dos mais simples possíveis e podem fornecer dados valiosos para as empresas, a nota de avaliação revela o nível de satisfação do cliente com a qualidade da prestação de serviços, mesmo sendo uma nota muito subjetiva, dá idéia do grau de

satisfação geral, pois quando o individuo gosta da prestação de serviços, dá uma nota alta e quando não gosta dá uma nota baixa.

## CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a elaboração desta monografia, no decorrer da pesquisa foi identificado à grande necessidade de realizar uma pesquisa exploratória, conforme demonstrado no capítulo anterior foi utilizado a técnica de coleta de dados por meio de questionários estruturados, conforme anexo. A pesquisa foi dividida em duas etapas, a pesquisa destinada aos clientes da empresa Telefonica, e a pesquisa destinada aos colaboradores da empresa Atento, empresa do grupo Telefonica que realiza os atendimentos.

Os questionários enviados aos clientes e também aos funcionários foram criados mediante a teoria pesquisada pela monografia, onde as questões estão aliadas ordenadamente às teorias estudadas e apresentadas. O questionário pesquisa cliente foi baseado principalmente no capítulo 1.7 Qualidade dos serviços prestados, onde as teorias estudadas culminam nas perguntas encaminhadas aos clientes, os resultados serão apresentados a seguir.

No anexo a monografia mostra os questionários utilizados para realizar as pesquisas, primeiramente é apresentado o questionário enviado aos clientes, com as questões que foram elaboradas com base na teoria apresentada, posteriormente a monografia apresenta o questionário distribuído entre os funcionários.

### 4.1 ANÁLISES PESQUISA CLIENTE;

Com os dados da pesquisa em mãos, obteve se os seguintes resultados, a pesquisa cliente ficou assim:



Questionários enviados	Questionários respondidos	Questionários considerados
50	46	42
	04 clientes não retornaram o Questionário	De 46 clientes que retornaram o Questionário, 04 não foram considerados para pesquisa.
Total da amostra 42	04 não respondidos	01 Com comentários a cada pergunta (não foi considerado) 02 Não responderam todas as perguntas (não foi considerado) 01 cliente retornou o e-mail com uma reclamação (não foi considerado)
Considerado 100% = 42		

Tabela 01: Resumo Pesquisa Cliente

Para realização desta pesquisa foram enviados 50 questionários aos clientes que entraram em contato com a central de relacionamento da Atento, onde o atendente colhia o e-mail do cliente e explicava sucintamente o motivo da informação. Conforme tabela acima, dos 50 formulários enviados, foram considerados apenas 42 como tamanho total da amostra, pois alguns clientes não preencheram corretamente o questionário da pesquisa ou o utilizaram para outros fins.

Para a amostra de 50 clientes escolhidos, 04 não responderam a pesquisa, não retornaram o e-mail com os dados, logo estes não foram considerados, da mesma forma que outros 04 clientes retornaram o e-mail, porém com divergências no preenchimento do documento, ou seja, 01 cliente retornou o questionário da pesquisa com comentários abaixo de cada pergunta, este não foi considerado, pois não era o objetivo da pesquisa colher opiniões fora do escopo apresentado, 02 clientes preencheram parcialmente a pesquisa,

sendo 01 deles preencheu apenas a questão final, onde o mesmo deveria atribuir uma nota ao atendimento, o outro preencheu apenas qual o tipo de reclamação/dúvida gerou o contato e atribuiu nota ao atendimento. O quarto questionário não considerado dentre a amostra de 46 foi um questionário onde o cliente retornou o questionário com uma reclamação formalizada sobre um de seus produtos, logo como este não era o objetivo da pesquisa esta não foi considerado.

A tabela a seguir demonstra os resultados colhidos:

<b>QUESTÃO 1</b>	<b>TÉCNICA</b>		<b>COMERCIAL</b>		<b>FINANCEIRA/CONTÁBIL</b>	
01 Tipo de dúvida	17		02		23	
<b>QUESTÃO 2 a 7</b>	<b>SIM</b>		<b>NÃO</b>		<b>PARCIALMENTE</b>	
02 Rapidez	27		09		06	
03 Segurança	10		13		19	
04 Conhecimento	10		11		21	
05 Empatia	08		19		15	
06 Simpatia	09		22		11	
07 Solução do problema	07		15		20	
<b>QUESTÃO 8</b>	01	02	03	04	05	Crescente
08 Nota	13	10	11	05	03	

Tabela 02: Dados colhidos pesquisa cliente

Após a coleta dos dados julgados pertinentes e relevantes, inicia se o processo de análise, classificação e interpretação das informações coletadas.

Para Pádua (2008) esta é uma etapa que exige criatividade, caso contrário o trabalho não ultrapassa o nível da simples compilação de dados ou opiniões sobre um determinado tema, onde envolve se: a classificação e organização das informações coletadas, estabelecimento das relações existentes entre os dados e quando necessário tratamento estatístico dos dados.

Segundo Pádua (2008) a partir da análise das informações coletadas, o pesquisador pode estabelecer relações com a teoria e com as hipóteses que orientam toda a pesquisa, esta estratégia também auxilia a detectar e a interpretar os pontos de divergência ou convergência entre os dados coletados, em relação à teoria ou a prática ou a realidade estudada.

Analisando a tabela 4: pesquisa cliente, nota-se que a maioria dos clientes entra em contato devido a dúvidas relacionadas a cobranças indevidas ou dúvidas assim relacionadas, representado na monografia por aproximadamente 55%, as outras fatias estão divididas entre dúvidas ou reclamações técnicas, representadas por 40.5% e dúvidas ou reclamações relacionadas ao comercial, como exemplo instalação de pacotes diferentes do contratado, no caso de instalação de banda larga ou TV por assinatura, que representaram 4.5%, portanto a grande parte dos clientes entrou em contato ou por dúvidas/reclamações técnicas ou por dúvidas/reclamações relacionadas à conta do cliente.

As questões de 02 a 07 representam a teoria apresentada pela monografia no capítulo 1.7 seguindo as dimensões da qualidade e seus atributos, estes necessários para realizar um atendimento de qualidade segundo Las Casas (2006), que qualifica as dimensões da qualidade como requisitos essenciais para que os momentos da verdade ocorram de acordo com as expectativas do cliente. Seguindo estas premissas a questão 02 trata o atributo rapidez, através da questão: Você foi atendido rapidamente? Esta questão apresentou os seguintes resultados, 64.3% dos clientes que entraram em contato foram atendidos rapidamente, 21.5% dos clientes não foram atendidos rapidamente e 14.2% foram atendidos rapidamente, porém com alguma restrição ou parcialmente.

Analisando estes dados, a pesquisa demonstrou que o atendimento é feito rapidamente, atingindo na maioria dos atendimentos o atributo rapidez dentre as dimensões de qualidade, ou seja, os clientes na maioria são atendidos rapidamente, até mesmo porque existem metas e leis que exigem o atendimento dos clientes em poucos minutos após entrarem no atendimento eletrônico das centrais, porém 35.7% com algum tipo de restrição quanto ao atendimento rápido é um número considerado alto, e que influencia e contribui negativamente na expectativa do cliente.

A terceira questão expõe ao cliente a percepção de segurança relacionada aos atendentes, que condiz com outro atributo das dimensões de qualidade, se os atendentes transpareceram segurança no atendimento, pareciam dominar o assunto. Com os dados colhidos na tabela, nota-se que aproximadamente 24% dos clientes disseram que o atendente parecia dominar o assunto, porém o número que chama a atenção é que os outros 76% demonstraram algum tipo de restrição em relação à segurança transparecida pelo atendente, destes 31% disseram que o atendente não transpareceu segurança, ou seja, parecia não dominar o assunto. Considerando um número absoluto os 24% que disseram que o atendente parecia dominar o assunto, o restante cerca de 76% é um número muito alto, logo considera-se que este atributo, segurança, não está sendo atendido.

A quarta questão indaga o cliente sobre o conhecimento demonstrado pelo atendente, se o mesmo demonstrou no atendimento conhecimentos sobre os produtos e serviços da empresa, os dados colhidos demonstram que apenas 24% dos clientes responderam que os atendentes possuíam conhecimentos dos produtos e serviços da empresa, entre os outros 76% estão 27% que disseram que o atendente não conhecia os produtos e serviços da empresa, e a maioria 49% disse que o atendente conhecia parcialmente os produtos e serviços da empresa.

A questão número 05 traz a empatia do atendente, indaga se os atendentes souberam se colocar no lugar dos clientes como reclamantes, os resultados demonstraram que apenas 19% dos clientes disseram que o atendente possuía empatia no atendimento, 47% disseram que o atendente não possuía empatia alguma e 34% disseram que o atendente demonstrou certa empatia. Considerando que apenas 19% dos clientes consideraram o atendimento com empatia e receptividade, este atributo não foi atingido nos atendimentos.

Analisando a questão 06, que trata a simpatia dos atendentes, os números demonstram que a simpatia dos atendentes não é o forte da empresa, pois apenas 22% dos clientes disseram que os atendentes demonstraram simpatia, 53% não demonstraram simpatia alguma e 25% demonstraram certa simpatia, porém parcialmente, isto demonstra que a simpatia, atributo das dimensões da qualidade, não foi considerada satisfatória para um bom atendimento.

A sétima questão foge um pouco a teoria e demonstra a efetividade dos atendentes, esta questão faz parte da monografia, pois é necessário saber se os atendentes de forma geral conseguem resolver as questões dos clientes, independentemente da qualidade do atendimento. Os números demonstram que apenas 17% das ligações foram concluídas com sucesso, 36% das ligações os clientes informaram não ter respostas (soluções) aos problemas, o restante e maioria 47% disseram ter os problemas/dúvidas resolvidos parcialmente, este último pode ter explicação, pois alguns contatos são prolongados mediante a uma visita técnica, porém conforme delimitado no início deste trabalho este tema não seria abordado.

Por último foi necessário saber a percepção do cliente mediante ao atendimento em geral, e para isto foi elaborada a questão 08, onde o cliente atribui uma nota ao atendimento, as notas foram separadas de 01 a 05 crescentemente, ou seja, quanto maior a nota maior a satisfação do cliente. Os dados colhidos demonstram que a maioria dos clientes, ou seja, 31% dos clientes atribuíram nota mínima ao atendimento recebido, 24% dos clientes atribuiu nota 02, nota considerada ruim para o atendimento, 26% atribuíram nota 03 ao atendimento, ou seja, um atendimento mediano, 12% responderam nota 04, atendimento considerado bom e 7% responderam nota máxima 05.

#### 4.2 ANÁLISES PESQUISA FUNCIONÁRIO;

O questionário pesquisa funcionário foi desenvolvido a partir da teoria apresentada no capítulo 1.10, as questões foram elaboradas conforme afirma Téboul (2002), a satisfação dos funcionários pode estar ligada a dois fatores, as preocupações ligadas ao trabalho e as motivações ligadas à personalidade.

Seguindo toda a teoria consultada e os parâmetros impostos nesta monografia, a pesquisa funcionário foi enviada a 50 colaboradores da empresa Atento que realizam os atendimentos ao cliente, de 50 questionários enviados, a monografia considera apenas 49 válidos para a consolidação dos dados, pois um colaborador entregou a pesquisa sem preencher os questionamentos.

A satisfação dos funcionários de atendimento ao cliente é fundamental para o sucesso do negócio, os colaboradores são peças fundamentais no atendimento e por isso devem estar preparados para tal ação conforme Téboul (2002), o funcionário satisfeito produz mais e melhor se suas necessidades são atendidas, analisando os dados colhidos obtemos o seguinte quadro:

<b>QUESTÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>PARCIALMENTE</b>
01 Carreira e compensação	06	40	03
02 Qualidade de vida	01	43	05
03 Poder, controle e participação	14	28	07
04 Auto-estima	11	15	23
05 Trabalho em equipe	13	17	19
06 Auto-estima	08	29	12
07 Idade	<b>≤20</b>	<b>&gt;20 até 25</b>	<b>&gt;25</b>
	24	18	07
08 Satisfação geral e interesse	<b>SIM</b> 04	<b>NÃO</b> 41	<b>PARCIALMENTE</b> 04

Tabela 03: Dados colhidos pesquisa funcionário

A questão 01 trata diretamente a satisfação do funcionário ligada a fatores de preocupação ligada ao trabalho, esta questão de forma clara e objetiva busca a opinião do colaborador quanto à remuneração oferecidos, planos de carreira, prêmios, etc.. Após a consolidação dos dados obtidos a monografia apresenta o seguinte resultado: Aproximadamente 82% dos operadores de atendimento afirmam que a empresa não oferece

bons planos ligados à carreira e compensação, aproximadamente 13% acreditam que a empresa oferece um bom plano de carreira e compensação e aproximadamente 5% dos colaboradores acreditam que a empresa oferece bons planos de carreira e compensação, porém parcialmente. Os resultados demonstram claramente que os funcionários não estão satisfeitos com os planos de carreira e compensação oferecidos pela empresa.

A questão 02 aborda o assunto qualidade de vida, quesito este essencial para um bom atendimento segundo Téboul (2002), a qualidade de vida e seus fatores como Concepção das funções, condições de trabalho, prazer ligado ao trabalho, possibilidade de viagens, horário flexível, pressão do cliente mais ou menos forte são quesitos importantes para a satisfação geral dos funcionários. Analisando os dados colhidos a monografia demonstra que: a maioria esmagadora aproximadamente 88% dos colaboradores afirma não ter tempo para viagens com folgas programadas, logo a qualidade de vida dos mesmos apresenta baixos níveis, 11% afirmam que possuem horários para viagens ou tempo para diversão, porém parcialmente, e apenas 1% afirma estar satisfeito com seu tempo dedicado a qualidade de vida. Analisando estes números a monografia demonstra que quanto ao quesito qualidade de vida os colaboradores não estão satisfeitos.

Analisando a questão 03, esta que aborda assuntos relacionados a poder, controle e participação, que também estão ligados a satisfação do funcionário conforme afirma Téboul (2002), a autonomia de um funcionário pode direcionar ou solucionar grande parte das reclamações dos clientes como também contribui para a satisfação dos funcionários, por não causar constrangimentos no “momento da verdade”. Os dados colhidos apresentaram os seguintes números: 58% dos funcionários afirmam não possuir autonomia suficiente para realizar um bom atendimento, 29% responderam sim, possuem autonomia suficiente para realizar um bom atendimento e 13% afirmaram possuir autonomia, porém parcialmente, para realização de um bom atendimento. Os números demonstram que os funcionários em maioria acreditam não possuem autonomia suficiente para realizar um bom atendimento.

A questão 04 apresentada no questionário pesquisa funcionário traz aos colaboradores o assunto auto-estima, os colaboradores do atendimento telefônico ao cliente sentem se preparados para realizar um bom atendimento ao cliente? Os números

demonstram que: aproximadamente 47% dos funcionários informaram parcialmente, ou seja, 47% acreditam estar parcialmente preparado para realizar um bom atendimento, 31% informaram não estar preparados para realização de um bom atendimento e 22% apenas informaram sim, ou seja, sentem se preparados para realizar um bom atendimento. Os números demonstram que as maiorias dos colaboradores sentem se não preparados ou parcialmente preparados, ou seja, a minoria ou cerca de 20% dos funcionários sentem se preparados para um bom atendimento ao cliente.

Analisando a questão 05 da pesquisa funcionário, que aborda as questões ligadas à personalidade, motivações ligadas à personalidade variam em maior ou menor grau entre os funcionários, a monografia apresenta os seguintes dados colhidos: 39% dos colaboradores informaram que normalmente trabalham parcialmente em equipe e sentem pertencer ao grupo, aproximadamente 35% informaram não trabalhar em equipe normalmente e não ter o sentimento de pertencer ao grupo, o restante aproximadamente 26% respondeu sim, ou seja, trabalham em equipe normalmente e possuem o sentimento de pertencer ao grupo. A monografia apresenta números bem distribuídos que levam o autor desta a acreditar que os números desta questão não são relevantes ou necessita maior apuração dos dados.

A questão 06 aborda o assunto auto-estima, tratando ainda as motivações ligadas à personalidade esta questão traz a busca de um sentido, ser alguém, o orgulho e a dignidade, não ser servil, ser tratado com justiça e equidade, ser considerado um verdadeiro especialista, a monografia apresenta os seguintes dados colhidos: 60% dos colaboradores que responderam a pesquisa informaram Não, ou seja, não se sentem tratados com equidade e de forma justa, 17% informaram que sim, são tratados de forma justa com equidade, e 23% informaram que são tratados de forma justa e com equidade, porém parcialmente. Estes números demonstram que a maioria dos funcionários sente se não tratados de forma justa, com equidade e como um verdadeiro especialista, logo não atendendo mais um quesito das motivações ligadas a personalidade.

A alta rotatividade das empresas de atendimento é considerada um problema incontrollável para as empresas que prestam este serviço, a questão 07 foi elaborada com o intuito de demonstrar a faixa etária predominante entre os colaboradores da empresa,



muitas vezes a falta de experiência entre estes jovens pode acarretar um problema no chamado momento da verdade.

Os números desta questão trazem a monografia os seguintes dados colhidos: 49% dos colaboradores estão na faixa etária abaixo de 20 anos, 37% dos colaboradores que responderam a pesquisa estão na faixa etária acima de 20 até 25 anos, e 14% dos colaboradores possuem mais de 25 anos. Analisando este público, a monografia demonstra que a presença do público jovem é alta na empresa, para muitos trata se do primeiro emprego, o que deveria ser demonstrado em taxas menores, a experiência é determinante para um bom atendimento no momento da verdade.

A última questão da pesquisa funcionário aborda o tema satisfação geral, o funcionário atribui notas à satisfação e o interesse profissional em relação à empresa, as questões seguiram a teoria apresentada conforme Las Casas (2006), que apontam os questionários como ferramentas simples e de grande valia, e podem fornecer dados valiosos para as empresas, a nota de avaliação revela o nível de satisfação do cliente com a qualidade da prestação de serviços, mesmo sendo uma nota muito subjetiva, dá idéia do grau de satisfação geral, pois quando o individuo gosta da prestação de serviços, dá uma nota alta e quando não gosta dá uma nota baixa. Para esta questão a monografia apresenta os seguintes dados: aproximadamente 84% dos colaboradores informaram não estar satisfeitos com sua posição profissional, 8% informaram estar satisfeitos parcialmente e outros 8% informaram estar satisfeitos com sua posição profissional, estes números demonstram que a maioria dos colaboradores não está satisfeito profissionalmente e cabe a empresa desenvolver campanhas motivacionais, planos de carreira, oferecer desenvolvimento profissional, etc.. Porém estes são assuntos que a monografia cita no próximo tópico, a conclusão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A monografia partiu de um problema empresarial atualmente muito discutido entre os clientes, fornecedores e mídia, em empresas de telecomunicações que oferecem serviços de TV por assinatura e internet banda larga, a análise do atendimento telefônico da empresa Telefônica demonstra dados interessantes frente à crescente demanda do serviço, a crescente tecnologia e principalmente frente à grande concorrência atualmente disposta no mercado de telecomunicações. A busca cada vez maior por clientes impulsiona os investimentos em qualidade, em face de demanda de clientes perante os serviços de telecomunicações oferecidos e a grande concorrência as empresas do setor estão investindo milhões em busca de um serviço que satisfaça sua clientela e principalmente “fidelize” este cliente, ou seja, o foco atual das grandes empresas é manter seus clientes atuais na base, para com investimentos procurar novos clientes.

Como citado em outros capítulos, este árduo trabalho contou com uma pesquisa de campo com usuários residenciais dos serviços de internet banda larga e TV por assinatura, e com colaboradores que realizam o atendimento telefônico ao cliente, estas pesquisas procuraram manter as expectativas quanto à teoria desenvolvida, e principalmente o questionário chamado pesquisa cliente frente às percepções de qualidade dos serviços prestados.

Para a análise final deste trabalho, parte se dos resultados coletados nas pesquisas, cliente e funcionário, analisando apenas os resultados da pesquisa cliente, nota se um claro descontentamento com os serviços prestados, porém este descontentamento está ligado principalmente ao não cumprimento de alguns atributos das dimensões da qualidade como segurança, conhecimento, empatia, simpatia, alguns destes atributos em maior grau outros em menor grau, mas sempre não atendendo os. A monografia demonstra que a maioria dos clientes pesquisados, cerca de 55% atribui as notas mínimas ao atendimento, sendo que a percentagem de nota considerada alta está em aproximadamente 19%. Em suma estes números demonstraram que os clientes não estão satisfeitos. Para entender esta insatisfação geral, o estudo direcionou a atenção ao atendimento oferecido ao cliente, logo a análise foi dirigida aos funcionários que realizam este atendimento, os mesmos estariam satisfeitos? Estes estariam preparados para importante missão de atender bem os clientes?

Para responder estas perguntas foi elaborada a pesquisa funcionário, realizada conforme os métodos citados outrora. Os resultados desta demonstraram que os funcionários que realizam o atendimento telefônico ao cliente estão desmotivados e despreparados a atender um cliente no momento da verdade. Os principais ofensores conforme mostra a tabela 5 são os estímulos encontrados nas preocupações ligadas ao trabalho, como carreira e compensação, qualidade de vida, entre os estímulos da motivação ligada à personalidade a pesquisa demonstrou também que os resultados satisfatórios não são atingidos, como auto-estima e trabalho em equipe.

A pesquisa apontou que a maioria dos funcionários, aproximadamente 49% dos colaboradores está na faixa etária abaixo de 20 anos, isto demonstra que a experiência pouco prevalece para as contratações, geralmente os jovens abaixo de 20 anos estão à procura do primeiro emprego e pouca experiência possui, ou seja, quase metade dos colaboradores entrevistados possui pouca ou nenhuma experiência anterior. A representatividade de profissionais teoricamente experientes demonstra aproximadamente 14% dos colaboradores da empresa que responderam o questionário, isto é muito pouco para uma empresa que atende milhares de clientes ao dia, com reclamações e dúvidas diversas.

A pesquisa em sua última pergunta colheu dados para dimensionar a satisfação geral do funcionário, e os dados colhidos demonstraram que aproximadamente 84% dos funcionários não estão satisfeitos profissionalmente, isto seria facilmente comprovado com uma pesquisa de clima dentro da empresa, a satisfação do funcionário está impactando diretamente no atendimento oferecido ao cliente, conforme informou Téboul (2002), a satisfação dos funcionários de atendimento ao cliente é fundamental para o sucesso do negócio, os colaboradores são peças fundamentais no atendimento e por isso devem estar preparados para tal ação. A pesquisa demonstrou que os funcionários do atendimento telefônico ao cliente não estão preparados para atender os clientes, pois tanto as preocupações ligadas ao trabalho quanto as motivações ligadas à personalidade não estão sendo atingidas.

Em suma as pesquisas demonstraram que os clientes não estão satisfeitos, ou seja, os atributos da dimensão da qualidade não são atingidos e respeitados, bem como os fatores

de satisfação dos funcionários que estão ligados a dois fatores, as preocupações ligadas ao trabalho e as motivações ligadas à personalidade, que a monografia demonstrou que as expectativas relacionadas a estes fatores também não são atingidas, e os funcionários que realizam o atendimento telefônico ao cliente não estão preparados para esta essencial missão.

Face aos resultados negativos das pesquisas, e ao nível não aceitável do serviço prestado ao cliente, sugere se pesquisas freqüentes de satisfação do cliente, assim como pesquisas freqüentes de clima, mensurando a satisfação dos funcionários, identificarem os principais ofensores e compor ações e campanhas para minimizar ou sanar estes problemas. Planos de carreira para os colaboradores podem ser implantados, planos de participação nos lucros, pois estas são formas de atingir um dos pontos da pesquisa, ligados a carreira e compensação, bem como a revisão das escalas de trabalho, as escalas de 6x1 podem ser substituídas por escalas com folgas aos fins de semana alternando entre os funcionários, isto pode melhorar o quesito qualidade de vida dos funcionários. A segmentação dos treinamentos pode ser uma saída para formar especialistas em cada tecnologia, atualmente cada funcionário recebe treinamento de todas as tecnologias e serviços ofertados, a segmentação dos treinamentos pode formar especialistas em cada produto, provendo soluções mais rápidas aos clientes, a atual disposição de treinamentos de tecnologias, sistemas, atendimento etc.. Podem trazer ao funcionário certa confusão em administrar todos estes conhecimentos.

A rotatividade de funcionários é grande no setor de atendimento ao cliente, mediante este problema as ações que visam à melhoria dos atributos relacionados à carreira e compensação poderão minimizar esta rotatividade e trazer funcionários mais experientes para agregar valor ao serviço oferecido.

Face ao problema proposto no início desta monografia este trabalho sugere novas pesquisas e trabalhos que referenciem o atendimento ao cliente como foco do problema e também estudos específicos sobre satisfação do colaborador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LAS CASAS, Alexandre L. *Qualidade Total em Serviços*. São Paulo: Atlas, 2006.

PÁDUA, Elisabete Matallo M. *Metodologia da pesquisa*. Campinas: Papyrus, 2008.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RIBEIRO, Michel. *Operador de Telemarketing – Técnicas e Planejamento*. Campinas: Komedi, 2007.

RIBEIRO DIAS, Patrícia C. *Telecomunicações no desenvolvimento do Brasil*. São Paulo: Momento editorial, 2008.

TÉBOUL, James. *A era dos serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ANEXOS:

1) Qual o tipo de dúvida ou reclamação fez com que você entrasse em contato com a central de relacionamento da Telefonica?

TÉCNICA    COMERCIAL    FINANCEIRA/CONTÁBIL

2) Você foi atendido rapidamente?

SIM    NÃO

3) O atendente lhe transpôs segurança no atendimento (parecia dominar o assunto)?

SIM    NÃO    PARCIALMENTE

4) O atendente demonstrou ter plenos conhecimentos dos produtos/serviços da empresa?

SIM    NÃO    PARCIALMENTE

5) Houve empatia no atendimento (se colocar no lugar do reclamante)?

SIM    NÃO    PARCIALMENTE

6) O atendente foi cortês e simpático?

SIM    NÃO    PARCIALMENTE

7) Seu problema/dúvida foi solucionado (a) ou encaminhado a solução?

SIM    NÃO    PARCIALMENTE

8) De 1 a 5 qual nota você daria para o atendimento telefônico recebido?

R:

Anexo 01: Questionário Pesquisa Cliente

1) Em relação à carreira e compensação, a empresa oferece bons planos como participação nos lucros, desenvolvimento de carreira, salários, prêmios, vantagens etc..?

SIM       NÃO       PARCIALMENTE

2) Quanto à qualidade de vida no trabalho, seu horário lhe permite horário flexível com folgas para eventuais viagens?

SIM       NÃO       PARCIALMENTE

3) Você possui autonomia suficiente para dar respostas imediatas aos clientes?

SIM       NÃO       PARCIALMENTE

4) Em relação a seu conhecimento, você se sente preparado para realizar um bom atendimento?

SIM       NÃO       PARCIALMENTE

5) Normalmente você trabalha em equipe, você se sente integrado aos seus companheiros de trabalho (sua equipe)?

SIM       NÃO       PARCIALMENTE

6) Você se sente tratado de forma justa, com equidade e como um verdadeiro especialista?

SIM       NÃO       PARCIALMENTE

7) Qual sua idade:

MENOS QUE 20 ANOS       ENTRE 20 E 25 ANOS       ACIMA DE 25 ANOS

8) Você se sente satisfeito profissionalmente e interessado no crescimento?

SIM       NÃO       PARCIALMENTE

Anexo 02: Questionário Pesquisa Funcionário