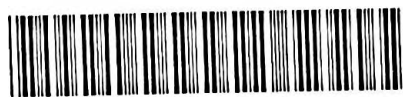


"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**  
**Departamento de Administração**

**DEDALUS - Acervo - FEA**



**20600003715**

**SERVIÇOS AOS CLIENTES: ORGANIZAÇÃO E GERENCIAMENTO DE  
PROCESSOS.**  
**O CASO DE UMA OPERADORA DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR.**

**Cecília de Almeida Gomes**

**Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração e Contabilidade da  
Universidade de São Paulo.**

**Orientação: Profº Dr. Eduardo Vasconcellos**

**São Paulo**  
**2000**

**SERVIÇOS AOS CLIENTES: ORGANIZAÇÃO E GERENCIAMENTO DE  
PROCESSOS.  
O CASO DE UMA OPERADORA DE TELEFONIA MÓVEL CELULAR.**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Gomes, Cecília de Almeida

Serviços aos clientes : organização e gerenciamento de processos. O caso de uma operadora de telefonia móvel celular / Cecília de Almeida Gomes. \_\_ São Paulo : FEA/ USP, 2000.

239 p.

Tese - Doutorado  
Bibliografia.

1. Serviço ao cliente 2. Administração de empresas 3. Empresas – Serviços de comunicação 4. Telecomunicação  
I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP

CDD – 658.812

## AGRADECIMENTOS

A todos que colaboraram para este trabalho, através do apoio pessoal, acadêmico e financeiro.

Pela contribuição em sua viabilização, destaco o papel essencial:

- da determinação do Prof. Eduardo em minha orientação;
- da simpatia e atenção dos dirigentes e funcionários das empresas em que foram realizados os estudos de caso; e,
- do apoio e crítica dos amigos Selim, Max, Elenir e Zé Paulo nas minhas idéias sobre a pesquisa.

Pela manutenção das condições pessoais que necessitei durante a realização da pesquisa, agradeço:

- a disponibilidade de tempo, com remuneração, proporcionada pela Boucinhas & Campos Consultores;
- a atenção e amabilidade de Didi, Vanessa e pessoal da Secretaria da Pós-Graduação da FEA;
- o companheirismo e paciência dos amigos;
- o carinho da família, em especial, pai e irmãos.

Ainda, agradeço ao Callegari por manter todo o tempo o sol brilhando como ao meio dia e dedico o trabalho à minha mãe, cuja visão e sabedoria estão sempre presentes em tudo que faço.

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo aumentar o grau de conhecimento sobre aspectos ligados à organização e processos em serviços aos clientes, especificamente para operadoras de telefonia móvel.

Para tanto, foi realizado estudo de caso em uma empresa de telefonia celular e uma pesquisa qualitativa sobre a visão dos usuários em relação ao atendimento em operadoras. Ainda, foi estudado o caso de uma administradora de cartões de crédito, cujos serviços aos clientes são considerados como referência por profissionais da área.

A análise foi realizada a partir do caso de referência e da fundamentação teórica que aborda questões relativas à organização e estratégias de atendimento a clientes, gerenciamento de processos, estruturas organizacionais e política de telecomunicações no Brasil.

Os resultados apontaram para a conveniência de organizar os serviços aos clientes na operadora de forma abrangente, inserindo outras atividades que implicam na interação com o usuário, além do atendimento. Esta perspectiva permite garantir a integração dos esforços em torno dos objetivos definidos para o atendimento, além de propiciar condições mais favoráveis à efetiva resposta ao cliente, com agilidade.

Porém, ao ampliar os serviços aos clientes, observou-se que é essencial contar com o gerenciamento de processos para o delineamento do fluxo de trabalho onde possam ser claras as interações entre os conjuntos de atividades envolvidos no atendimento aos clientes. Além disto, o gerenciamento de processos garante o acompanhamento dos casos dos clientes, a melhoria constante do atendimento e a avaliação de seus resultados.

Nesta perspectiva, foi identificado que melhorias no sistema de departamentalização dos serviços aos clientes que reforcem o foco em processos podem colaborar para os resultados da área. Entre elas destacam-se a inserção de atividades de retaguarda, no âmbito da Central de Atendimento, com especificação de habilidades para tratamento de grupos de clientes e tipos de casos, para seus atendentes e especialistas; bem como a criação de células com dedicação parcial do tempo para o gerenciamento do processo.

## ABSTRACT

This work aims to increase the knowledge degree on aspects related to the organization and processes in customer services, specifically for mobile telephony operators.

To reach this objective, a case study was carried out in a cellular company and a qualitative research on the users' vision related to the customer care in operators. It was also studied the case of a credit card administrator, where customer services are recognized as a reference by professionals of the area.

The analysis was based on the reference case and the theoretical fundamentals that approach themes of organization, customer care strategies, process management, structures of organizations and telecommunication policy in Brazil.

The results show the convenience of organizing the customer services in the operator in a wide way, inserting other activities that carry out the interaction with the users, beside the attendance. This perspective guarantees the integration of the efforts around the goals defined for the attendance. At the same time, it allows more favorable conditions to the effective answer to the customer, with agility.

Nevertheless, when enlarging the customer services it was observed that is essential to count on the process management to the work flow design, where can be clear the interactions among the groups of activities involved in the customer care. Also, the process management guarantees the follow up of the customers' cases, the continuous improvement of the attendance and the results evaluation.

In this perspective, it was identified that improvements in the department system of the customer services that reinforce the focus in processes can contribute for the area results. Among them, is stands out the insert of back office activities, in the call center, with specification of abilities for treatment of customer's groups and types of cases, for its attendants and



specialists as well as the creation of cells with part time dedication for the process management.

## ÍNDICE

APRESENTAÇÃO .....	1
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	3
I.1. Uma breve contextualização.....	3
I.2 – Serviços aos clientes: dimensões relevantes e a caracterização da situação problema analisada.....	5
I.3 - Objetivos do estudo .....	11
I.4. Importância e justificativa da pesquisa .....	12
I.5. Visão sintética dos aspectos tratados .....	14
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
II.1. Política de Telecomunicações .....	15
II.1.1. Breve Histórico.....	16
II.1.2. A reforma estrutural do setor de telecomunicações no Brasil.....	19
II.1.3. As obrigações das concessionárias do serviço de telefonia fixa comutada .....	32
II.2. Serviços aos clientes .....	37
II.2.1. Os processos englobados nos serviços ao cliente.....	38
II.2.2. O planejamento dos serviços aos clientes .....	42
II.3. O gerenciamento de processos .....	46
II.3.1. Fatores condicionantes das organizações orientadas para processos.....	49
II.3.2. Os processos organizacionais .....	53
II.3.3. O desenho dos processos organizacionais.....	54
II.3.4. A tecnologia da informação no (re)desenho dos processos .....	58
II.3.5. As pessoas no (re)desenho dos processos .....	60
II.3.6. O gerenciamento de processos .....	63
II.4. A estrutura organizacional .....	69
II.4.1. A estrutura organizacional nas empresas focadas em processos.....	73
II.4.2. A organização dos serviços de atendimento aos clientes.....	81
II.5. Visão sintética dos aspectos tratados.....	85
CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....	87
III.1. A metodologia da pesquisa .....	87
III.2. O processo de estudo .....	93
III.3. A análise .....	96
III.4. Visão sintética dos aspectos tratados.....	100
CAPÍTULO IV - DESCRIÇÃO DOS CASOS E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....	102
IV.1. Um caso de referência: os serviços aos clientes de uma administradora de cartões de crédito .....	103
IV.2 – A operadora de telefonia móvel celular Tess S.A. – um panorama geral. ....	113
IV.2.1. Visão básica do processo de produção das operadoras de telefonia móvel celular .....	116
IV.2.2. A estrutura organizacional da Tess S.A.....	118
IV.2.3. O processo de criação do SAC - serviços aos clientes da empresa.....	122
IV.3. Os clientes da operadora analisada .....	124
IV.3.1. A visão dos clientes em relação aos SAC de operadoras de telefonia celular.....	126
IV. 4. A análise dos objetivos da pesquisa .....	131
IV. 4.1. A composição dos serviços aos clientes.....	132
IV.4.1.1. Os serviços disponibilizados pela Diretoria de Serviços aos Clientes da Tess e suas operações.....	133
IV.4.1.1.1. As interações internas necessárias ao processo de produção da Diretoria de Serviços aos Clientes.....	137
IV.4.1.1.2. As interações externas necessárias ao processo de produção da Diretoria de Serviços aos Clientes .....	141
IV.4.1.2. – Comentários e análise .....	146
IV. 4.2. O gerenciamento do processo de atendimento.....	150
IV.4.2.1. O gerenciamento de processos na Diretoria de Serviços aos Clientes .....	150
IV.4.2.1.1. Os recursos tecnológicos.....	156
IV.4.2.1.2. O desenvolvimento dos recursos humanos voltados ao atendimento .....	158
IV.4.2.1.3. As interações promovidas pelos gerentes no SAC.....	160
IV.4.2.2. Comentários e análise.....	167

IV.4.2.2.1. O gerenciamento do processo de atendimento no âmbito da Diretoria de Serviços aos Clientes.....	170
IV.4.3. O sistema de departamentalização da Diretoria de Serviços aos Clientes.....	176
IV.4.3.1. A estrutura organizacional da Diretoria de Serviços aos Clientes .....	177
IV.4.3.1.1. A gestão de projetos .....	183
IV.4.3.1.2. A comunicação .....	185
IV.4.3.1.3. A gestão de pessoas .....	188
IV.4.3.2. Comentários e análise.....	190
IV.4.3.3. Sugestões de melhorias no sistema de departamentalização .....	192
IV.4.4. Organização e processos nos serviços aos clientes .....	204
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>208</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>213</b>
<b>BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA.....</b>	<b>219</b>
Anexo I - Roteiro de Entrevistas .....	220
Anexo II - Diário .....	240
Anexo III - Questionário .....	242

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Representação do problema de pesquisa.....	10
Figura 2 - Estruturas organizacionais com ênfase em funções versus ênfase em processos. ....	71
Figura 3 – O modelo de rede neural.....	75
Figura 4 – Os domos e os canais de integração organizacional .....	77
Figura 5 – Organização horizontal mais rápida.....	77
Figura 6 – O processo de pesquisa.....	96
Figura 7 - A estrutura organizacional da Vice-Presidência de Operações.....	104
Figura 8 - O organograma de análise da Diretoria de Serviços aos Clientes.....	105
Figura 9 – O gerenciamento do processo de atendimento .....	108
Figura 10 - Os passos básicos do processo de produção de uma operadora de telefonia celular.....	116
Figura 11 – O organograma básico da Tess .....	118
Figura 12 – O organograma da Vice-Presidência Comercial da Tess .....	120
Figura 13 – Organograma básico da Diretoria de Serviços aos Clientes.....	121
Figura 14 – Os passos básicos do processo de produção da Diretoria de Serviços aos Clientes.....	135
Figura 15 – O gerenciamento do processo de atendimento .....	153
Figura 16– O organograma de análise da Diretoria de Serviços aos Clientes da Tess S. A. ....	177
Figura 17 – A estrutura matricial para gestão de projetos na Tess.....	184
Figura 18 – A departamentalização e o gerenciamento do processo de atendimento proposta para a empresa pesquisada.....	203

## ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1: As operadoras dos serviços de telefonia fixa comutada no Brasil, por regiões.....	30
Tabela 2: As operadoras de telefonia móvel celular - Bandas B e A - no Brasil, por áreas .....	31
Tabela 3 – Priorização dos serviços pelos entrevistados com serviço de telefonia pós-pago.....	128
Tabela 4 – Priorização dos serviços pelos entrevistados .....	130
Tabela 5 – Os conteúdos das interações entre as unidades da Diretoria de Serviços aos Clientes da Tess .....	138
Tabela 6 – O organograma linear da Tess.....	143
Gráfico 1 – Distribuição dos contatos dos gerentes médios.....	162
Gráfico 2 – A distribuição média diária dos contatos por tipo e áreas dos serviços aos clientes.....	163
Tabela 7 – Distribuição dos contatos dos gerentes, de acordo com os tipos de pessoas e as naturezas das interações.....	165
Tabela 8 – A organização do trabalho na Diretoria de Serviços aos Clientes.....	178
Tabela 9 – A comunicação na Diretoria de Serviços aos Clientes e com a empresa.....	187
Tabela 10 – As melhorias no sistema de departamentalização sugeridas.....	200
Tabela 11 – As habilidades a serem desenvolvidas pelos atendentes e especialistas.....	202
Tabela 12 – A análise dos objetivos específicos .....	205

## APRESENTAÇÃO

Os serviços aos clientes cada vez mais constitui um fator de diferenciação para as organizações. Para sua viabilização, muitos aspectos devem ser definidos pelas empresas, desde opções de terceirização até a aquisição da tecnologia da informação que lhes suportem. Diferentes arranjos podem ser adotados, principalmente tendo em vista o grande contingente de fornecedores de serviços e tecnologias na área.

Sob a perspectiva da estruturação de serviços aos clientes no âmbito das empresas, as questões sobre sua organização tornam-se relevantes. Este trabalho buscou explorar aspectos relativos à composição, gerenciamento e organização dos serviços aos clientes, de forma a ampliar o conhecimento sobre o tema. Para tanto, voltou-se à telefonia móvel celular que, no Brasil, conta com muitas empresas recentemente criadas e apresenta a perspectiva de surgimento de novas operadoras.

O trabalho foi elaborado de forma a permitir ao leitor um entendimento crescente de sua proposição, tal como ocorreu com a pesquisadora em sua elaboração.

Ele é composto de cinco capítulos:

- Capítulo I – introdução;
- Capítulo II – fundamentação teórica;
- Capítulo III – metodologia;
- Capítulo IV – descrição dos casos e análise das informações; e,
- Capítulo V - conclusões e considerações finais.

Ao final dos capítulos I a III, foi elaborada uma visão sintética dos aspectos tratados, onde estão ressaltados os principais conteúdos apresentados.

No primeiro capítulo, estão representados o contexto, o problema analisado e os objetivos do estudo, ressaltando seu foco de atenção. O seu objetivo principal é permitir que o leitor compreenda claramente quais são os propósitos da pesquisa.

Com o capítulo II, buscou-se apresentar os aspectos conceituais sobre o tema, abordando as questões referentes aos serviços aos clientes, processos, estrutura organizacional e regulamentação do setor de telecomunicações no Brasil.

O terceiro capítulo apresenta o método utilizado na pesquisa, ressaltando a maneira adotada para coleta das informações, a abordagem para análise, as etapas de sua realização e suas limitações.

No capítulo IV estão descritos os resultados obtidos na pesquisa, através da apresentação das informações levantadas e da análise de seus objetivos específicos e geral. Inicialmente apresenta-se o caso de referência, informações gerais da empresa de telefonia celular analisada e os aspectos relativos aos clientes e suas visões sobre o atendimento de operadoras. Buscou-se, com estes elementos, formar uma visão geral sobre a empresa e os serviços aos clientes, antes de passar à sua descrição e análise.

Para facilitar o entendimento dos resultados obtidos, os serviços aos clientes da operadora são caracterizados em tópicos estruturados de acordo com os objetivos específicos. Ao final, apresenta-se a análise do objetivo geral do estudo, que é decorrente dos resultados obtidos nos itens anteriores.

As questões levantadas estão consolidadas nas conclusões e considerações finais, bem como suas limitações e sugestões de novas pesquisas a serem realizadas.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas na fundamentação teórica e metodologia; e, em anexo, os instrumentos utilizados na pesquisa.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUÇÃO**

Conforme exposto anteriormente, este capítulo tem por objetivo apresentar o estudo realizado, sendo que foi estruturado em quatro tópicos que tratam dos seguintes temas, sucessivamente: breve contextualização, caracterização da situação problema analisada, objetivos do estudo e importância e justificativa do trabalho.

#### **I.1: Uma breve contextualização**

Em diversos países, em diferentes estágios de desenvolvimento, o setor de telecomunicações passou por reformas estruturais abrangentes que tiveram como pano de fundo a necessidade de ampliação dos seus serviços. A atuação em regime de monopólio sofreu uma ruptura, através de diferentes estratégias de regulamentação, que envolveram iniciativas como alterações na vinculação e organização das empresas de telecomunicações estatais (Itália), suas privatizações (Brasil e Reino Unido) ou a quebra de monopólios privados (EUA).

Acompanhando esses movimentos, foram desenvolvidas alternativas para a regulamentação do setor como forma de garantir a oferta adequada dos serviços e de implementar estratégias para o desenvolvimento

tecnológico na área, atendendo a parâmetros nacionais estabelecidos na perspectiva da promoção da integração dos países no processo de globalização das redes de informação.

Com a inovação tecnológica, possibilitada pela microeletrônica, as telecomunicações passam a ter papel chave na integração dos diversos sistemas de informação das bases produtivas, que possibilitam novas formas de organização, configurando-se como aspecto fundamental no processo de globalização. Ao mesmo tempo, as tecnologias de informação e de comunicações modificaram os requisitos de conhecimentos nas sociedades, que não podem prescindir dos meios de acesso ao conjunto de informações contido nas redes.

Atualmente, no centro da preocupação sobre o desenvolvimento econômico e social dos organismos internacionais e das nações, encontra-se um forte foco nas soluções adotadas para o setor que devem passar pela garantia de:

- universalização dos serviços;
- oferta a preços acessíveis;
- adoção de padrões compatíveis com as estratégias nacionais de interconectividade e interoperabilidade; e,
- disponibilização das opções adequadas ao desenvolvimento do setor econômico.

Em consequência desse movimento e em consonância com a globalização, as empresas do setor têm se expandido além das fronteiras nacionais, ocupando os novos mercados criados pelos processos de privatização. Empresas européias e americanas têm participações societárias em empresas de telecomunicações em diversos países da América Latina, competindo esses mercados entre si e com empresas de capitais nacionais.

A competição estimulada pelo Estado após a privatização, traz desafios à organização dessas empresas que, enquanto ainda atuam em condições de demanda reprimida, necessitam desenvolver suas vantagens competitivas para o cenário concorrencial.

As operadoras de telefonia móvel celular, que iniciaram suas atividades sob o regime de duopólio, já ultrapassaram a primeira etapa de demanda reprimida, e estão agora voltadas à sedimentação de suas competências para a retenção de seus consumidores, que cada vez mais estão exigentes em relação ao valor que desejam obter de seus investimentos.

Nesse esforço, os serviços aos clientes constituem um grande diferencial competitivo, sendo que sua organização e desempenho podem compor os argumentos irrefutáveis na opção dos clientes, na escolha de suas operadoras.

## **1.2 – Serviços aos clientes: dimensões relevantes e a caracterização da situação problema analisada**

O estudo teve o propósito de pesquisar aspectos relativos à organização e processos dos serviços aos clientes das empresas operadoras de telefonia móvel celular no Brasil, com a intenção de explorar questões que colaborem para seu bom desempenho.

O problema a ser enfrentado é formular uma compreensão sobre quais conjuntos de atividades compõem os serviços aos clientes e sobre como gerenciá-los e departamentalizá-los, de forma a colaborar para sua qualidade, para a garantia do atendimento e para o aprimoramento dos seus resultados.

Dois componentes são importantes para a compreensão da abrangência da pesquisa: a área de atuação das empresas selecionadas e a delimitação do conceito de serviços aos clientes aqui adotado.

Em termos da opção pelas operadoras de telefonia móvel celular, tem-se que sua seleção foi orientada por três fatores:

- ser um segmento composto, em sua maioria, por empresas novas, com serviços aos clientes que foram recentemente



estruturados, já podendo trazer as inovações que em outros setores com essa área estabilizada é difícil encontrar, tendo em vista os investimentos que requerem (bancos, por exemplo);

- atuam em um mercado em expansão e com tendência de forte competição, mas com preços e serviços regulamentados, o que as obriga a buscar diferenciais competitivos; e,
- prestam um serviço onde o contato com o cliente não conta com intermediários, sendo todas solicitações providas pela própria empresa.

Como referência para análise do caso da operadora, foi realizado um estudo nos serviços aos clientes de uma administradora de cartões de crédito. A sua seleção se deu por dois motivos:

- suas características são semelhantes às das operadoras, em termos do serviço prestado que não requer interação direta com o usuário para seu consumo, sendo que, quando é necessária, se dá principalmente através dos serviços aos clientes;
- por contar também com um grande volume de clientes e atendimentos; e,
- pelo reconhecimento dos seus serviços aos clientes, enquanto uma referência para profissionais da área.

Será considerado como serviços aos clientes, todas as atividades desenvolvidas pela empresa para a interação com o cliente por via remota, como telefone, carta, fac simile ou internet. Estão excluídas as atividades voltadas à interação pessoal com clientes que, na maioria dos casos, se dá através de lojas da operadora.

No que se refere ao problema inerente ao tema escolhido, tem-se que o enfoque nos clientes que as empresas estão buscando no contexto atual, vem sendo considerado sob diferentes perspectivas, sendo as principais:

- gerenciamento pela qualidade;
- reengenharia de processos; e,

- tecnologia da informação e comunicação.

Nas três perspectivas, as questões relativas aos resultados das áreas de serviços aos clientes e à garantia do atendimento com qualidade constituem ponto de atenção. Entretanto, na operação do processo de atendimento aos clientes nas empresas, as múltiplas interações organizacionais necessárias para sua viabilização nem sempre permitem os níveis de desempenho planejados para tais questões. Problemas como conflitos de autoridade, falta de clareza sobre responsabilidades e ruídos de comunicação trazem complicações para o cotidiano das empresas.

Para as empresas de telefonia móvel celular, as implicações desses fatos podem levar a situações de detrimento da imagem organizacional, como ocorreu com uma nova operadora de telefonia fixa do Estado de São Paulo, que apresentou problemas com os serviços aos clientes, amplamente divulgados na imprensa durante os anos de 1998 e 99. Além disso, níveis insatisfatórios de atendimento aos clientes podem levar a penalidades por parte da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, com perdas monetárias decorrentes de multas, ou até suspensão da concessão dos serviços.

Mas, no equacionamento dos serviços aos clientes, diversas são as dimensões a serem consideradas em sua estruturação. Do ponto de vista gerencial, um primeiro aspecto que orienta os serviços é a definição das necessidades. Quais são os serviços que as operadoras de telefonia móvel celular devem disponibilizar para satisfazer seus clientes e atender os requisitos do órgão regulador é a questão a ser respondida neste âmbito.

Como consequência dessa dimensão, está o amplo campo da avaliação da satisfação dos clientes, que está no cerne da definição da forma de operação dos serviços e nos seus requisitos de qualidade. Ainda, a satisfação constitui importante elemento das estratégias de marketing das empresas, quando se traz a perspectiva da importância do relacionamento empresa-cliente.

Sustenta a satisfação, o bom funcionamento dos serviços aos clientes. Nessa área, uma primeira dimensão relevante é a tecnologia que

suporte os serviços. As opções de tecnologia de informação e comunicação para os serviços aos clientes são muitas e contam com constantes inovações. O que antes podia ser feito por telefone, hoje também o é pela internet, inclusive através do aparelho de telefone celular. Neste sentido, a tecnologia de transmissão de dados, voz e imagem por telefonia celular trará novas possibilidades para os serviços aos clientes das operadoras.

Os recursos humanos representam uma questão vital para os serviços aos clientes. Um aspecto importante é que as centrais de atendimento podem corresponder a dois terços do quadro de pessoal de uma empresa operadora. A complexidade do dimensionamento das pessoas necessárias em um fluxo tão instável, como é o atendimento, já levou à criação de sofisticadas metodologias para sua solução, disponíveis em softwares para *call centers*.

Mas, contar com as pessoas não é suficiente. O contato da empresa com o cliente deve ser adequado à sua estratégia de atendimento, o que requer uma seleção rígida, contínuo desenvolvimento e um sistema de recompensas que estimule o comportamento positivo dos funcionários que a representam.

Os recursos materiais necessários para sustentar todo o dinâmico contexto de trabalho dos serviços aos clientes, que ocupam andares inteiros de empresas e, em determinadas épocas apresentam rápido crescimento é outra dimensão complexa no equacionamento dos serviços aos clientes.

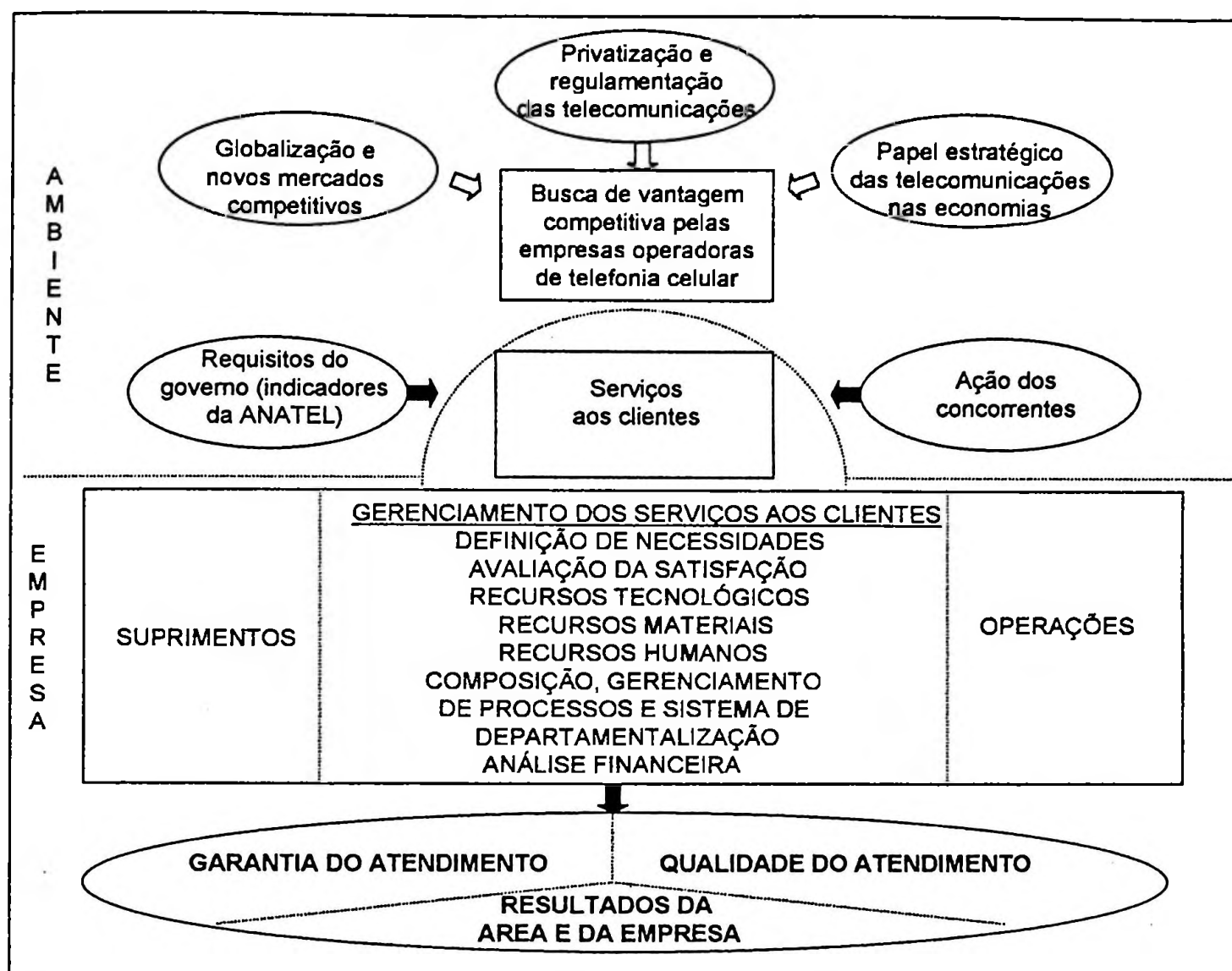
A articulação de todos os recursos citados se dá no momento da execução dos conjuntos de atividades que compõem os serviços aos clientes, para o que colaboram o gerenciamento do processo de atendimento e o sistema de departamentalização adotado para a área. Nesse âmbito, estão questões fundamentais para a boa articulação entre as iniciativas da empresa que orientem a consecução dos objetivos organizacionais. As escolhas exercidas nessas dimensões têm reflexos na qualidade e garantia do atendimento, bem como nos resultados da área.

Uma dimensão relevante para as empresas é a financeira, refletida no orçamento desses serviços e seus custos. Qual a equação que reflete que

o esforço empresarial na estruturação dos serviços aos clientes é viável e compensador, é uma resposta difícil e uma pergunta constante para as organizações.

Outros fatores correlacionados com os serviços aos clientes são os referentes à prestação dos serviços em si, que dependem dos suprimentos e operações. Situações onde os serviços aos clientes comprometem-se com realizações não possíveis para a empresa, podem provocar intensa insatisfação, invalidando todos os esforços organizacionais. O planejamento integrado das respostas aos clientes com a disponibilidade de suprimentos e operações pode ser vital para o bom desempenho organizacional.

Todas essas dimensões e fatores influenciam os serviços aos clientes nas empresas operadoras de telefonia móvel celular. Dentre eles, entretanto, estão no foco da situação problema desta pesquisa os aspectos relativos à sua composição, ao gerenciamento do processo de atendimento e ao sistema de departamentalização da área, que constituem questões essenciais para a disponibilização de serviços aos clientes em condições competitivas, no ambiente em que as operadoras de telefonia móvel celular atuam. A figura a seguir busca demonstrar o problema de pesquisa.



**Figura 1 – Representação do problema de pesquisa**

A figura permite reconhecer os diversos aspectos do problema e o foco de atenção deste estudo, estando em vermelho os itens que lhe correspondem.

É importante ressaltar que para a análise do problema de pesquisa, foram utilizados aspectos conceituais relativos ao campo de estudos em administração geral – sistema de departamentalização e gestão de processos; abordando, também, temas referentes às disciplinas de marketing e operações, onde se inserem as questões relativas aos serviços aos clientes e organização de processos produtivos, respectivamente.

### **I.3 - Objetivos do estudo**

O objetivo geral deste trabalho é aumentar o grau de conhecimento sobre aspectos ligados à organização e processos em serviços aos clientes, especificamente para operadoras de telefonia móvel celular.

São objetivos específicos do estudo:

- analisar se a definição mais ampla sobre conjuntos de atividades inseridos na área de serviços aos clientes pode propiciar melhor qualidade do atendimento;
- avaliar se o gerenciamento de processos pode contribuir para a garantia do atendimento aos clientes; e,
- analisar se melhorias no sistema de departamentalização dos serviços aos clientes podem aprimorar o desempenho da área.

O primeiro objetivo específico está voltado ao reconhecimento de quais atividades estão incluídas nos serviços aos clientes, de forma a perceber se para a qualidade do atendimento é mais adequado restringir ou ampliar a configuração da área na operadora. A opção restrita da área implica em incorporar apenas o atendimento nos serviços aos clientes, em uma configuração de Central de Atendimento. A alternativa mais abrangente é inserir conjuntos de atividades que implicam na interação com os clientes em seu âmbito, como é o caso do faturamento, por exemplo.

O segundo objetivo específico destina-se a identificar se há esforços na empresa para o gerenciamento do processo de atendimento, onde sejam articulados os conjuntos de atividades que envolvem, de maneira a beneficiar a viabilidade da rápida resposta ao cliente.

Por fim, o último objetivo está voltado à identificação de possíveis sugestões de mudanças no sistema de departamentalização que viabilize melhores resultados da área.

#### **I.4. Importância e justificativa da pesquisa**

Entre os fatores de competitividade nacional, a incorporação das inovações nos setores produtivos, das facilidades possibilitadas pela tecnologia de informação e comunicações, bem como o conhecimento a ser agregado aos cidadãos, através do acesso às informações são fatores relevantes.

Nesse sentido, a reforma do setor de telecomunicações deve ser capaz de incrementar as estratégias das empresas localizadas no Brasil, sejam ou não nacionais, bem como de tornar atrativo o seu mercado para as corporações internacionais. Para tanto, dois fatores são básicos:

- a capacidade de formatar um setor que atenda aos requisitos dos segmentos econômicos e sociais; e,
- garantir a qualidade dos serviços ofertados.

Nesse contexto, o atendimento ao usuários assume papel fundamental, pois é através dele que se pode garantir um apoio técnico adequado, um canal de colocações de demandas e necessidades e de disseminação de novas tecnologias e suas conseqüentes oportunidades para os consumidores. Não é por outra razão, que indicadores de qualidade de atendimento são cobrados das concessionárias de telefonia fixa e celular, pela agência regulamentadora - ANATEL.

Muitas são as oportunidades para as empresas organizarem seus serviços aos clientes com base em novas tecnologias e com o apoio de abordagens modernas da administração, de forma a terem, potencialmente, condições suficientes para obter um desempenho adequado às necessidades de seus usuários e às condições competitivas dos mercados em que atuam.

As operadoras de telefonia móvel celular no Brasil, recentemente instaladas, contam com inúmeras possibilidades de agregar valor aos seus serviços, através do atendimento diferenciado aos seus clientes. Esse fato

tende a gerar conseqüências positivas para a sociedade brasileira, que pode se beneficiar do bom desempenho dessas empresas, das externalidades em termos de preço e qualidade geradas pela competição e da disponibilidade de melhores serviços prestados.

Ao lado disso, tem-se que a telefonia móvel celular está incorporando fortes inovações tecnológicas, como a transmissão de dados, imagens e voz; que tenderão a expandir significativamente a utilização de seus serviços por uma maior camada da população. Nesse sentido, observa-se que atualmente, o telefone celular já vem passando por um processo de massificação, além de estar substituindo a telefonia fixa, quando esta não é disponível.

Nesse ambiente, cabe à área acadêmica promover a discussão das práticas adotadas nesse setor, de maneira a colaborar para seu melhor desempenho, inclusive como forma de explorar mecanismos para que as empresas alcancem as metas de qualidade de serviços, estabelecidas pelo governo.

Assim, a justificativa deste trabalho encontra-se no próprio caráter propulsor que os serviços aos clientes podem ter no setor de telecomunicações. Ainda, a pesquisa abre espaço para inúmeros estudos que possam contribuir para que as telecomunicações no país venham a promover aos brasileiros melhores condições de acesso às informações e conhecimento; por meio de sugestões de aprimoramento da gestão das operadoras dos serviços de telefonia.

Em termos acadêmicos, pode-se visualizar a sua contribuição da pesquisa para a administração, em duas perspectivas. A primeira refere-se à prática gerencial das pessoas envolvidas com o tema nas empresas pesquisadas que, a partir de suas conclusões, podem contar com sugestões concretas para questões relativas ao problema analisado na tese.

A segunda perspectiva relaciona-se com as formulações conceituais da administração, que vem trazendo novas concepções para as estruturas organizacionais e processos que possam colaborar para o bom desempenho das empresas, no ambiente competitivo atual. Nesse contexto, espera-se



que a pesquisa traga novas questões a serem consideradas nos estudos de sistemas de departamentalização e gerenciamento de processos, através da reflexão proporcionada pela análise dos casos.

Ainda, no âmbito da administração pública, a pesquisa traz questões relativas à realidade das empresas que podem ser consideradas pelas instâncias reguladoras do setor de telecomunicações, quando da proposição de normas e regras referentes aos serviços aos clientes.

### **I.5. Visão sintética dos aspectos tratados**

O trabalho trata dos serviços aos clientes de operadoras de telefonia móvel celular no Brasil, que são recentes, atuam num ambiente de crescente competitividade e desenvolvem serviços que são críticos para a sociedade brasileira. Para sua elaboração, também foi estudada uma administradora de cartões de crédito.

Os objetivos do estudo estão voltados para a análise da composição, gestão e organização dos serviços aos clientes, tendo em vista a obtenção de qualidade, garantia do atendimento e melhoria no desempenho.

A principal colaboração do trabalho é a ampliação do conhecimento sobre serviços aos clientes que pode beneficiar tanto a prática gerencial na área, quanto o entendimento teórico sobre o tema. Para tanto, será apresentado no capítulo a seguir o referencial teórico aplicado para desenvolvimento do estudo.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo estão abordados os aspectos conceituais relevantes para a análise das informações levantadas durante a pesquisa. Ele está organizado em quatro tópicos: política de telecomunicações, serviços de atendimento aos clientes, gerenciamento de processos e estrutura organizacional.

#### **II.1. Política de Telecomunicações**

Neste item serão abordados os aspectos referentes à regulamentação do setor de telecomunicações, estruturado a partir da iniciativa do governo federal, como decorrência de sua situação insatisfatória no atendimento às necessidades da sociedade brasileira.

### II.1.1. Breve Histórico

No período compreendido entre 1962 e início da década de 70, no Brasil houve uma série de medidas que deram ao setor de telecomunicações um amplo espaço na agenda governamental, permitindo a sua estruturação em regime de monopólio.

Até essa época, apesar de haver inúmeras empresas de telefonia atuando no país, sob regime de concessão, a comunicação não era eficiente e abrangente, já que atendiam prioritariamente as capitais, com redes não integradas e com uma densidade de apenas um telefone para cada 100 habitantes, em um total de um milhão no país. Demonstra a situação caótica da telefonia no período, o fato de em São Paulo, em 1960, haver 230.000 pedidos de telefones em carteira, sem previsão de atendimento e 260.000 instalados (MAGALHÃES, 1992, p.66).

Houve, a partir da década de 60, uma série de iniciativas de nacionalização e estatização das operadoras, como foram os casos da Companhia Telefônica Brasileira de capital canadense e da Companhia Rio-Grandense de Telecomunicações, que era subsidiária da empresa norte-americana ITT (ALMEIDA, 1997, p. 26). O declínio da participação do capital estrangeiro nas telecomunicações brasileiras foi procedido da aprovação do Código Brasileiro de Telecomunicações, em 1962; e, três anos depois, da criação da Embratel, como empresa brasileira 100% pública, com o objetivo de estruturar os serviços de longa distância e internacionais.

Em 1967, o setor passa a contar com o Ministério das Comunicações, com a responsabilidade de definir uma política pública de telecomunicações. Com a criação da Telebrás, em 1972, como *holding* das 29 operadoras de serviços regionais, e do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, o setor passa a contar com uma estrutura institucional abrangente que englobava, inclusive, a participação das universidades e indústrias (PESSINI, 1993, p.40). Para a configuração da *holding*, foram promovidas fusões e desapropriações das mais de 800 pequenas empresas

de telefonia atuantes no país, de maneira a restringir à uma operadora por estado, com exceção do estado de São Paulo que, além da TELESP, contava com a atuação da Cotesp, da CTBC no ABC, e da CTBC Brasil Central (MAGALHÃES, 1992, p.66).

Para SIQUEIRA (1995), os primeiros 10 anos de monopólio estatal foram de intenso desenvolvimento no setor, tendo apresentado um desempenho extremamente positivo. Importantes conquistas foram obtidas, como a filiação do Brasil no Intelsat – Sistema internacional de comunicações por satélite; a padronização das tarifas no território nacional; e, a viabilização da discagem direta à distância - DDD, além da integração ao sistema de discagem direta internacional-DDI.

Para o financiamento dos investimentos necessários ao desenvolvimento do setor, o Brasil adotou o sistema de participação dos usuários no custo rateado do terminal, englobando as infra-estruturas de redes, comutação e transmissão, além do Fundo Nacional de Telecomunicações - FNT, constituído a partir dos recursos obtidos na exploração dos serviços.

De acordo com MAGALHÃES (1992), no período de 1976 a 83, a eficiência da Telebrás permitiu uma forte expansão do sistema, chegando a oito terminais por 100 habitantes (anteriormente à Embratel, era um por 100 habitantes); com investimentos que fortaleceram as bases de desenvolvimento do setor e com o crescimento médio de 10% ao ano, das companhias operadoras. Ao lado disso, as indústrias de equipamentos instaladas no país passaram a ter que respeitar as diretrizes da Telebrás, o que permitiu certa nacionalização tecnológica no setor que, até então, era dependente do desenvolvimento nos países de origem das empresas. Nesse processo, teve papel relevante o CPqD - Centros de Pesquisas e Desenvolvimento, na sua interação com as indústrias, que envolvia o seu licenciamento, bem como o desenvolvimento de projetos em parceria.

Com a profusão das inovações tecnológicas a partir da década de 70, que passou a dotar os serviços de requisitos para integração, cuja viabilização acabou por contar com decrescente aporte tecnológico

brasileiro<sup>1</sup>; e, com a crise do governo nos anos 80, as empresas passaram a apresentar resultados insatisfatórios, não sendo capazes de atender a demanda pelos seus serviços.

De acordo com ALMEIDA (1997, p. 27), o sistema de telecomunicações em 1997 era constituído pelo grupo Telebrás composto pela Embratel e 27 operadoras regionais, além de quatro operadoras independentes: CRT-Companhia Riograndense de Telecomunicações, do governo daquele Estado; as empresas dos municípios de Ribeirão Preto-SP e Londrina-PR, CETERP-Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto e SERCOMTEL - Serviços de Comunicações de Londrina; e, a CTBC-Companhia Telefônica do Brasil Central, empresa privada atuando no Triângulo Mineiro.

Ainda, segundo o autor, ao final de 1996, a Telebrás operava 17,4 milhões de terminais, sendo 2,5 milhões de celulares. Apesar disso, a densidade telefônica no país era baixa (10,2 terminais fixos por cem habitantes e 1,9 celulares), com o agravante de apresentar profundas desigualdades regionais, o que gerava um desequilíbrio de atendimento. Por outro lado, a transmissão interurbana no país contava com a integração de 100% das cidades, 71% das vilas e 30% das demais localidades com pelo menos um ponto de acesso coletivo.

Ao lado disso, o sistema assistiu a uma explosão da demanda, representada, por exemplo, pelas mais de 3 milhões de inscrições para o plano de expansão de linhas convencionais em São Paulo e mais de 1 milhão para os celulares, no Rio de Janeiro (SIQUEIRA, 1996). Em seu livro "Privatização ou caos" SIQUEIRA (1993, p. 11) coloca que no ano da publicação de seu livro, o Brasil contava com um déficit de cerca de dez milhões de linhas telefônicas, que para serem atendidas requereriam a duplicação da rede telefônica existente.

No período compreendido entre os anos de 1980 e 1997, a importância de incrementar o setor de telecomunicações, como estratégia

---

<sup>1</sup> De acordo com Magalhães (1.992), os satélites brasileiros Brasilsat I e Brasilsat II (lançados 1.985 e 86, respectivamente) contaram com pequena participação da engenharia brasileira, sendo que para o satélite lançado em 1.990, a atuação nacional limitou-se a aspectos sem conteúdo tecnológico.

competitiva, o alto valor do financiamento do custo do terminal pelo usuário, a perda de receita decorrente do não atendimento da demanda existente; além do movimento de reforma do Estado por que passou o governo federal na segunda metade dos anos 90, colaboraram para a transformação do setor, que se deu, no Brasil, a partir de sua reforma estrutural.

Esse movimento surgiu como resposta aos desafios futuros das telecomunicações no Brasil que, além de necessitar se adaptar aos requisitos que a integração com microeletrônica impõe, tendo em vista os novos serviços possíveis de serem disponibilizados; também requer a expansão dos serviços, haja vista as tendências demográficas e econômicas nacionais. JOHNSON e outros (1996, p. 98), projetam que para os serviços tradicionais de telefonia, o crescimento da renda e sua melhor distribuição devem elevar de 7,4 aparelhos por 100 habitantes, num total de 7,0 milhões de famílias atendidas por serviços de telefonia domiciliar, em 1993, para 13 a 15 milhões de famílias, considerando aquelas com renda superior a 7 salários mínimos.

### **II.1.2. A reforma estrutural do setor de telecomunicações no Brasil**

O processo de reforma estrutural do setor de telecomunicações no Brasil teve por aparatos normativos:

- a Lei de Concessões - Lei 8.987 de 13 de fevereiro de 1995 (SENADO FEDERAL, 1995);
- a Emenda Constitucional n. 8 de 15 de agosto de 1995, que alterou o artigo 21, inciso XI da Carta Magna, permitindo a concessão ou permissão no setor;
- a Lei 9.295 de 19 de julho de 1996 - Lei Mínima, que permite a participação privada nos serviços de telefonia celular, transmissão por satélite, serviços limitados e de valor adicionado;
- e,

- a Lei Geral de Telecomunicações - Lei 9.472 de 16 de julho de 1997, que regulamentou o setor.

Aprovada em 13 de fevereiro de 1995, a Lei 8.987 - Lei de Concessões de Serviços Públicos apresenta um conjunto de normas relativas à exploração dos serviços públicos nos setores de infra-estrutura, mediante a exploração de bens que, ao final dos contratos, retornarão ao Estado. De acordo com ALMEIDA e SILVA (1996, p.36), a promulgação da Lei abriu a oportunidade de retomada dos investimentos nos setores que, sob a exploração do Estado, enfrentavam estagnação; além de trazer maior segurança ao capital privado à medida que garante a assinatura de um novo contrato, com cláusulas bastante definidas sobre o objeto e características da concessão.

Os autores afirmam ainda, que a Emenda Constitucional n. 8/95, foi de extrema relevância para o processo de privatização brasileiro, à medida que permitiu sua imediata aplicação, o que se deu através da Lei Mínima. A emenda modificou o inciso XI do art. 21 da Constituição Federal - "Compete à União explorar, diretamente ou mediante concessão às empresas sob controle acionário estatal, todos os serviços públicos de telecomunicações", incorporando a permissão da exploração direta, ou mediante autorização, concessão ou permissão, dos serviços de telecomunicações, nos termos da lei a ser aprovada pelo Congresso.

A preparação da reforma estrutural das telecomunicações foi precedida da elaboração de um programa de metas setoriais, o PASTE- Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal, e da reforma estrutural do setor que se deu através da Lei 9.472 de 16 de julho de 1997 e a Lei Mínima. Essa última foi aprovada anteriormente à Lei 9.472/97, como forma de viabilizar a imediata reforma dos serviços limitados, de telefonia móvel celular, de transmissão por satélite e de valor adicionado.

O PASTE foi elaborado pelo Ministério das Comunicações (1997), com base em estudo de demanda, com metas a serem incorporadas nos contratos com empresas operadoras dos serviços de telecomunicações,

estabelecendo a configuração desejada para o setor. Como cenário, o programa coloca a problemática da expansão da infra-estrutura de comunicações, requerida pelo desenvolvimento do mercado de informação eletrônica; que gerou o crescimento das telecomunicações, em nível mundial, a uma taxa de 7% entre 1990 e 1995; ao passo que o crescimento do PIB se deu em 3,5%.

Nesse caminho, o programa considera que o processo de privatização é a via para a obtenção do capital necessário para os investimentos requeridos pelo setor e ressalta a importância de atentar às condições de viabilização da infra-estrutura global de informação, que possibilite a criação da rede mundial, onde a transmissão de dados, voz, texto e imagem, através da atuação dos setores de telecomunicações, informática e entretenimento, viabilize a interação de todas as nações na “sociedade da informação”.

Nesse sentido, HAWKINS (1995) observa mais uma regionalização das telecomunicações que propriamente uma globalização, com a crescente importância das especificidades nacionais e com a interferência dos interesses econômicos e comerciais. Ainda, o autor observa que são três as instituições responsáveis, no âmbito mundial, pela definição de padrões para as redes de tecnologia de informação e comunicações:

- a Comissão T1 dos Estados Unidos;
- o *Telecommunications Technology Committee* (TIC) do Japão; e,
- o *European Telecommunications Standards Institute* (ETSI) da União Européia.

De acordo com o autor, o Brasil adotou a padronização norte-americana, de acordo com a Comissão Interamericana de Telecomunicações – Citel, órgão da OEA responsável pelo planejamento do desenvolvimento da área na América Latina.



Apesar disso, o PASTE traça suas diretrizes com a atenção voltada à globalização da informação, ressaltando, para tanto, a importância da interconectividade e interoperabilidade das redes.<sup>2</sup>

O Programa, ainda, apresenta os passos para a reforma estrutural do setor, caracterizando seu arranjo institucional, a evolução da planta de telecomunicações e a tendência de crescimento do setor. Em termos da evolução da planta, entre 1995 e 1996, o investimento das empresas operadoras praticamente dobrou, elevando em 24,44% o número de terminais de telefonia fixa instalados em 1996, em relação a 1994; além de apresentar a evolução dos outros serviços de telecomunicações no período.

Na caracterização da tendência de crescimento do mercado de telecomunicações, o programa ressalta que compõe o mercado do setor a sociedade como um todo, requerendo desde soluções simples de baixo custo para famílias de baixa renda e microempresas, até serviços mais sofisticados para setores mais desenvolvidos e empresas de maior porte.

No estabelecimento das propostas de atendimento, o programa traça as diretrizes, de acordo com os segmentos de mercado delineados:

- famílias urbanas - de acordo com a faixa de renda, terão atendimento mais abrangente, incorporando gradativamente os serviços de telefonia de uso público, serviço público de mensagem de voz, telefonia fixa, telefonia móvel celular, acesso a TV por assinatura com penetração média e significativa e serviços de comunicação de dados, multimídia e internet;
- famílias rurais - previsão de atendimento similar às famílias urbanas, porém com ênfase ao atendimento por meio de telefones públicos, dependendo das características regionais;
- pessoas jurídicas - apresenta a mesma lógica incremental, dependendo do porte da organização, sendo que para as

---

<sup>2</sup> Para HAWKINS, “equipamentos em diferentes redes podem ser interconectados, de modo que conexões lógicas e físicas sejam possíveis, e ainda assim não serem interoperacionalizáveis. Pode-se dizer que existe interoperacionalidade apenas quando sinais digitais podem ser transmitidos, recebidos e processados por equipamentos em cada uma das redes interconectadas, independentemente da origem do fabricante do equipamento.” (p. 42)

megaempresas, também estão previstas as redes corporativas e para o segmento empresarial, os serviços de radiochamada e de *trunking*.

Com base nessas diretrizes, o PASTE estabelece as metas de atendimento por segmento de mercado, para os anos de 1999 e 2003. Por fim, o programa estabelece metas de expansão e modernização por serviços e por estados da federação; metas de desempenho relativas à qualidade dos serviços, discriminando os indicadores para os serviços de telefonia fixa, pública, móvel e comunicação de dados; além de estabelecer as diretrizes referentes à digitalização e opticalização, sistemas de comutação, sistemas internacionais, satélites e pesquisa e desenvolvimento.

O PASTE é revisto periodicamente e a sua versão vigente em 1999 previa algumas direções relativas às metas de expansão e modernização dos serviços:

- telefonia fixa: substituição das atuais redes por aplicações combinadas de fibra óptica e equipamentos de radiofrequência para a telefonia fixa, com redução de custos e maior agilidade;
- telefonia móvel: adoção, desde 1997 dos sistemas móveis digitais e, a partir da próxima década, dos Sistemas de Comunicação Pessoal (PCS);
- serviço público de mensagem: será estimulada a sua utilização, por meio do atendimento individualizado ou como recado eletrônico;
- telefonia de uso público: disponíveis em áreas de até 300 (trezentos) metros na área urbana e será duplicada a capacidade na área rural entre 1996 e 99;
- dados, textos e imagens: interligação digital de todas as capitais estaduais e principais cidades por fibras ópticas, rádios digitais ou satélite, até 1999;
- TV por assinatura: serviço de televisão por assinatura, cobrindo todo o território nacional;

- *paging*: modernização das técnicas de transmissão digital e dos equipamentos receptores, até 1999;
- *trunking* – atendimento à demanda nas principais cidades do país, em 1997.

Com as metas, o PASTE prevê, na telefonia, o seguinte aumento da taxa de atendimento entre 1996 e 2003:

- telefonia fixa: de 10,4 terminais por 100 habitantes para 23,2;
- telefonia móvel: de 1,7 acessos em serviço por 100 habitantes para 13,4; e,
- telefones públicos: de 2,7 telefones por 1.000 habitantes para 10,5.

Por fim, o programa discrimina os projetos e investimentos previstos para o período de 1995-2003, sendo que do total de R\$ 12,80 bilhões que prevê realizar ao todo, cerca de 52% foi estimado até 1999.

De acordo com o exposto, tem-se que o PASTE permitiu estabelecer as diretrizes estratégicas para o setor de telecomunicações, que por sua vez, foi configurado de maneira a estruturar as formas de exploração dos serviços, os mecanismos para seu controle e as condições para a efetivação da competitividade, através de suas leis regulamentadoras.

De acordo com REZENDE (1997, p. 122), o processo de reestruturação do setor de telecomunicações se deu em duas etapas: a Lei Mínima - 9.295 de 23 de fevereiro de 1996 e a Lei 9.472/97.

A Lei Mínima organizou cinco serviços limitados, de telefonia celular, de transmissão por satélite e de valor adicionado, estabelecendo as formas de licitação e de participação do setor privado. Seus resultados foram imediatos, com a criação de 10 áreas de concessão, transformando as unidades de negócio das operadoras regionais, em empresas independentes, de maneira a preparar as condições para as privatizações, além das

licitações para a exploração da Banda B de telefonia celular<sup>3</sup> e da transmissão por satélite.

A Lei Geral de Telecomunicações (Lei 9.472 de 16 de julho de 1997) está organizada de forma a estabelecer os princípios fundamentais para os serviços, normatizar a Agência Nacional de Telecomunicações, órgão regulador do setor, a organização dos serviços de telecomunicações e a reestruturação e desestatização do Sistema TELEBRÁS. Cada um desses tópicos está apresentado em um Livro da Lei, que serão discutidos a seguir.

O Livro I estabelece a competência da União para organizar a exploração dos serviços de telecomunicações, por meio de órgão regulador. Nele, estão estabelecidos os deveres do Poder Público e dos usuários, os direitos dos usuários e os princípios constitucionais, econômicos e administrativos a serem respeitados na prestação dos serviços no setor. Ressaltam-se nele os itens referentes à promoção da competição entre os prestadores dos serviços e o direito dos usuários ao seu acesso, com qualidade e regularidade. Deve-se observar que os prestadores de serviços ficam sujeitos às normas gerais de proteção à ordem econômica, e seus atos submetidos à apreciação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE.

O Livro II trata do órgão regulador e das políticas setoriais, sendo que fica criada a Agência Nacional de Telecomunicações-ANATEL, autarquia especial vinculada ao Ministério das Comunicações. Os aspectos gerais referentes às competências, os órgãos superiores e a atividade e controle da ANATEL constam, e são detalhadas, a partir das seguintes legislações complementares:

---

<sup>3</sup> Para a telefonia móvel celular, é utilizada a transmissão de ondas de rádio para transportar sinais de voz, através do espectro de frequência, sendo que a faixa de 800 Mhz está dividida no Brasil em uma Banda A e outra B, ao molde do que ocorreu nos EUA. Apesar de inicialmente, a Banda A estar voltada ao sistema analógico, isso só ocorreu devido ao fato de as empresas estatais já estarem atuando em tal sistema, uma vez que a divisão do espectro de frequência não está associada a limitações em termos da utilização dos sistemas. Dessa forma, atualmente, as operadoras da Banda A já adotam o sistema digital, o que ocorreu inicialmente com a Telebrasil.

- Regulamento da ANATEL, aprovado pelo Presidente da República através do Decreto n. 2338 de 7 de outubro de 1997; e,
- Regimento Interno da Agência, aprovado pelo seu Conselho Diretor através da Resolução n. 001, de 17 de dezembro de 1997.

De um forma geral, caracterizam a Agência uma “relativa” autonomia administrativa, a responsabilidade pela atualização dos documentos e propostas para o setor, os poderes para contratação e fiscalização dos serviços de telecomunicações e a participação da sociedade através do Conselho Consultivo e da publicidade e transparência de seus atos. A responsabilidade pela proposição de atos e instrumentos de políticas públicas para o setor está atrelada às suas análises e aprovações pelo Poder Executivo e Legislativo, além de sua disponibilização para consultas públicas.

A “relativa” autonomia da ANATEL tem por base o fato de, apesar de o Plano Diretor de Reforma do Estado prever maior autonomia para as Agências Executivas, a figura jurídica de autarquia especial as mantém sob o ordenamento jurídico da administração pública, trazendo os limites decorrentes.

A Lei 9.472 prevê dois Fundos para o Setor: o FISTEL – Fundo de Fiscalização das Telecomunicações (criado pela Lei 5.070 de 7 de julho de 1966) e o Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações. O primeiro, consubstanciado pelo produto da arrecadação das taxas de fiscalização, de instalação e de funcionamento e o segundo por transferências do FISTEL, dotações orçamentárias e outras fontes.

O Livro III traz as definições referentes ao setor, sendo que três delas merecem ser destacadas:

“Art. 60 -.....

§ 1º - Telecomunicação é a transmissão, emissão ou recepção, por fio, radioeletricidade, meios ópticos ou qualquer

outro processo eletromagnético, de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza.

§ 2º - Estação de telecomunicações é o conjunto de equipamentos ou aparelhos, dispositivos e demais meios necessários à realização de telecomunicação, seus acessórios e periféricos, e, quando for o caso, as instalações que os abrigam e complementam, inclusive terminais portáteis.

.....

Art. 69 -...

Parágrafo único. Forma de telecomunicação é o modo específico de transmitir informação, decorrente de características particulares de transdução, de transmissão, de apresentação da informação ou de combinação destas, considerando-se formas de telecomunicação, entre outras, a telefonia, a telegrafia, a comunicação de dados e a transmissão de imagens.”

Dessa forma, a Lei delinea seu objeto de normatização, estabelecendo características e limites, como por exemplo a exclusão dos serviços de valor adicionado como de telecomunicações.

Nesse livro da Lei, é de grande relevância a classificação dos serviços, que servirá como orientador para o estabelecimento de condições para sua prestação pelas operadoras. A Lei estabelece dois critérios de classificação: o de abrangência, que pode ser de interesse coletivo ou restrito; e o de regime jurídico da prestação, que pode ser público ou privado. Os serviços prestados no regime público englobam aqueles de interesse coletivo e correspondem ao serviço telefônico fixo comutado. Para esses, condições especiais são traçadas, uma vez que eles trazem embutidas as obrigações de universalização e continuidade, cujo descumprimento pode levar a sanções e até intervenção nas operadoras, se for o caso.

Ao dispor sobre as regras comuns para a prestação dos serviços (em regime público ou privado), a Lei, além de estabelecer regras para a garantia da livre competição, como o uso das informações dos usuários, aponta dois aspectos relevantes: a obrigatoriedade das operadoras

respeitarem a legislação de suas áreas de abrangência e a determinação de condições para o incentivo à pesquisa e desenvolvimento no país.

Para garantir a competitividade nos serviços do regime público, a Lei 9.472 estabelece condições especiais para sua concessão, prevendo, inclusive, a possibilidade de permissão em situações excepcionais que possam comprometer o funcionamento do serviço. Além da Lei, sua prestação é orientada pelo Plano de Metas de Universalização, anualmente atualizado pela ANATEL. Ainda, o serviço telefônico fixo comutado é prestado de acordo com o Plano Geral de Outorgas, aprovado pelo Decreto 2.534 de 2 de abril de 1998, que será comentado mais adiante.

Com a previsão do Plano de Outorgas para regulamentar as condições das concessões dos serviços em regime público, em termos de prazo, áreas de exploração, número de prestadoras e prazos para entrantes, a Lei Geral de Telecomunicações reservou um espaço de flexibilidade para a gestão do setor, uma vez que não sendo Lei, o plano pode ser alterado para atender aos requisitos da realidade em cada época.

Para os serviços de telecomunicações no regime privado, a Lei 9.472 prevê sua submissão aos princípios constitucionais da atividade econômica, estabelecendo que a regulação da ANATEL deve observar a exigência de mínima intervenção na vida privada. Para sua exploração é prevista a autorização de serviço de telecomunicações, “ato administrativo vinculado que faculta a exploração, no regime privado, de modalidade de serviço de telecomunicações, quando preenchidas as condições objetivas e subjetivas necessárias” (Lei 9.472, art. 131, § 2), sendo que a seleção das prestadoras deve se dar através de licitação.

Três outros pontos são objeto de regulamentação específica pela Lei Geral de Telecomunicações:

- as redes de telecomunicações devido à importância da sua interconexão para a efetividade do setor - para elas prevê-se, entre outros mecanismos de regulamentação, a prevalência da função social sobre o direito de propriedade, a arbitragem da Agência no estabelecimento de condições de interconexão não

acordadas por livre negociação entre os interessados e a necessidade de certificação de equipamentos terminais;

- a atribuição, distribuição e destinação de radiofrequências a ser administrada pela ANATEL, com a garantia dos interesses nacionais e a sua utilização adequada à qualidade das telecomunicações; e,
- os critérios e requisitos para a execução de serviços que utilizem satélites.

Por fim, no Livro III, a Lei 9.472 prevê as sanções administrativas e penais para os casos de infração das normas aplicáveis ao setor, incluindo na primeira categoria a advertência, multa, suspensão temporária, caducidade e declaração de inidoneidade; e, na segunda, a classificação do crime de desenvolvimento clandestino das atividades de telecomunicações.

O livro IV trata da reestruturação e da desestatização das empresas federais de telecomunicações, incluindo as suas subsidiárias criadas pela Lei Mínima, para a exploração do serviço móvel celular.

Para o serviço telefônico fixo comutado, a reestruturação, de acordo com o art. 188 da Lei Geral de Telecomunicações, se deu com base no Plano de Outorgas, aprovado pelo Decreto n. 2.534 de 2 de abril de 1998, que criou quatro regiões para sua exploração. Para os serviços de telefonia celular, Banda B, foram criadas 10 áreas de concessão que, segundo ALMEIDA (1997, p. 45) foram concebidas de maneira a dividir o país em seis regiões ricas e quatro pobres, permitindo a uma mesma empresa operar até duas regiões, sendo uma mais rica e outra pobre.

Com os processos de privatizações e concessões, a telefonia fixa e celular móvel estavam configuradas em março de 1999, conforme as tabelas abaixo. Deve-se ressaltar que a participação acionária das empresas é mutante, sendo que atualmente já está sendo levantada a hipótese de fusão de empresas com acionistas em comum, como no caso das operadoras Telemig, Tele Norte Celular (Bandas A), Americel e Telet (Bandas B).



REGIÕES	OPERADORAS E PARTICIPAÇÕES
Telefonia Fixa Comutada	
I - dos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima	AG Telecom, com participação no consórcio da Andrade Gutierrez Telecomunicações, Grupo Inepar, Grupo Macal, Fiago Participações, fundo de investimento nacional e outros.
II - do Distrito Federal e dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre.	Solpart Participações S/A, formada pelo banco Opportunity, Telecom Itália e fundos de pensão.
III – estado de São Paulo	Telebrasil Sul – Comandada pela Telefónica de Espanha, conta como sócios: Portugal Telecom, Rede Brasil Sul, Banco Bilbao Vizcaya e Iberdrola.
IV – nacional	MCI Internacional

**Tabela 1: As operadoras dos serviços de telefonia fixa comutada no Brasil, por regiões.**

Para a telefonia móvel celular, na Banda A estavam as operadoras estatais que foram privatizadas em 29 de julho de 1998. Embora inicialmente operassem no sistema analógico, elas já adotam o digital. Na Banda B, as operadoras já iniciaram suas operações no sistema digital, tendo obtido suas concessões em meados de 1997.

AREA	Telefonia móvel celular - Banda B (*)	Telefonia móvel celular - Banda A (*)
Região Metropolitana e interior de São Paulo	BCP - Bell South (EUA)	Telesp Celular - Portugal Telecom
Interior de São Paulo	Tess - Telia (Suécia)	Telesp Celular - Portugal Telecom
Rio de Janeiro e Espírito Santo	ATL - Algar (Brasil)	Tele Sudeste Celular - Telefónica de Espanha
Minas Gerais	Maxitel - Telecom Itália	Telemig Celular - Telesystem International Wireless - TIW (Canadá)
Paraná, Santa Catarina, Pelotas (RS)	Global Telecom - DDI (Japão)	Tele Celular Sul - Telecom Itália
Rio Grande do Sul	Telet - Bell Canadá/TIW (Canadá)	CRT Celular - Telefónica de Espanha
Distrito Federal, Goiás, Tocantins, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia, Acre	Americel - Bell Canadá/TIW (Canadá)	Tele Centro-Oeste Celular - Consórcio BID, formado pela Splice e BNDES
Amazonas, Roraima, Amapá, Pará, Maranhão		Tele Norte Celular - TIW (Canadá)
Bahia e Sergipe	Maxitel - Telecom Itália	Tele Leste Celular - Telefónica Espanha
Alagoas, Pernambuco, Pará, Rio Grande do Norte, Ceará e Piauí	BCP - Bell South (EUA)	Tele Nordeste Celular - Telecom Itália

FONTE: Telefonia Celular - Suplemento Especial da Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios (117) - Editora Globo, p. 11 e Leilão da Telebrás - Suplemento Especial da Folha de São Paulo, 30 de julho de 1998.

(\*) Operadora e principal operadora do grupo controlador.

**Tabela 2: As operadoras de telefonia móvel celular - Bandas B e A - no Brasil, por áreas**

### **II.1.3. As obrigações das concessionárias do serviço de telefonia fixa comutada**

Para familiarizar o leitor com as preocupações relativas à qualidade dos serviços de telefonia, foi elaborado este item onde são relatadas as principais obrigações a serem cumpridas pelas operadoras de telefonia fixa, embora este estudo esteja voltado ao tratamento da telefonia celular, cujos requisitos são distintos, mas tratam de algumas dimensões comuns como será visto no Capítulo IV.

Tendo em vista o caráter de universalização e continuidade atribuído a esse serviço, foram estabelecidas obrigações específicas a essas concessionárias de maneira a atender à evolução dos acessos aos serviços de telecomunicações, conforme inicialmente planejado no PASTE. Dois mecanismos foram criados:

- o plano geral de metas para a universalização do serviço telefônico fixo comutado prestado no regime público; e,
- o plano geral de metas de qualidade para o serviço telefônico fixo comutado.

O “Plano Geral de Metas para a Universalização do Serviço Telefônico Fixo Comutado Prestado no Regime Público” foi aprovado pelo Decreto n. 2.592 de 15 de maio de 1998, de acordo com o previsto na Lei Geral de Telecomunicações, que atribuiu à ANATEL a regulamentação das obrigações de universalização e continuidade para as prestadoras de serviço nesse regime.

O plano define as metas para a progressiva universalização do serviço, que são detalhadas nos contratos de concessão e cujo cumprimento deve se dar pelas operadoras, que são responsáveis pelos custos decorrentes. Ele trata dos acessos individuais e coletivos em serviço, que proporcionam a telefonia fixa por meio de assinaturas ou inscrição e a

telefonia de uso público nas localidades, apresentando metas a serem atingidas entre 1999 e 2005, relativas a:

- quantidade de acessos a serem disponibilizados,
- prazos de atendimento das solicitações, a serem gradativamente reduzidos;
- localidades a serem atendidas, de acordo com o número de habitantes;
- número de usuários e abrangência geográfica dos serviços de telefonia de uso público; e,
- serviços públicos de emergência, educação, saúde e atendimento à pessoa portadora de deficiência.

Para os acessos individuais, o Plano prevê a sua expansão de forma que até o final de 2001 deverão estar atendidas todas localidades com mais mil habitantes; até 2003, aquelas com mais de seiscentos habitantes; e, ao final de 2005, as com mais de trezentos habitantes. Para os anos de 1999, 2000 e 2001, são definidas quantidades de acessos a serem providos, por Estados; sendo que essas metas estão atreladas à outras relativas ao prazo de atendimento às solicitações de acesso individual, estabelecidas para os anos de 2001 a 2004, de forma a reduzir o prazo em uma semana a cada ano, passando de quatro a uma no período. As concessionárias que atenderem as metas de prazo em 2001, ficam desobrigadas das metas relativas às quantidades de acesso, que constam de seus contratos.

No que se refere aos acessos coletivos em localidades onde há acesso individual, o Plano estabelece quantitativos de telefones de uso público-TUP a serem disponibilizados, por estados da federação; além de definir a densidade desses serviços por habitantes que deverá alcançar a meta de 8,0 TUP/1.000 habitantes em 2005, propiciando uma distribuição uniforme dos telefones de uso público em todas localidades, de maneira a disponibilizar ao menos três TUPs por mil habitantes. Ainda, o plano prevê a redução, entre 1999 e 2003, da distância máxima do telefone de uso público, de qualquer limite das localidades; além de estabelecer que em 1999, ao

menos 50% dos TUP's disponíveis devessem estar em locais acessíveis 24 horas, com acesso a chamadas de longa distância nacionais, e 25% com acesso a chamadas internacionais.

Para as localidades que não contam com acesso individual, deverá ser disponibilizado pelo menos um telefone de uso público, abrangendo progressivamente locais com menor número de habitantes (em 1999, locais com mais de mil habitantes, em 2001 mais de seiscentos, 2003 mais de trezentos e em 2005, com mais de 100). Nesse item, o plano atribui a responsabilidade a diferentes concessionárias, sendo que se a localidade estiver a até trinta quilômetros de local que conta com o serviço de telefonia fixa comutada, a operadora responsável deve atender; e se estiver a mais de trinta quilômetros ou em zona remota ou de fronteira, a obrigação será incumbida à operadora de longa distância nacional e internacional.

Além disso, o Plano também prevê que a concessionária atenda a dois conjuntos de condições específicas:

- a instalação de telefones de uso público nos estabelecimentos de ensino e instituições de saúde; sua priorização para o acesso individual que permita a integração com redes de computadores; e, a disponibilização gratuita dos serviços de emergência; e,
- a disponibilização de centrais de atendimento para intermediar a comunicação de deficientes auditivos e de fala, em prazos a serem reduzidos gradativamente, entre 1999 e 2003, de maneira a passar de doze para uma semana no período; além de adaptar 2% dos telefones de uso público para essas pessoas (e para acesso com cadeira de rodas, quando solicitado), em prazos a serem reduzidos gradativamente, de oito para uma semana entre 1999 e 2003.

O Plano Geral de Metas de Qualidade para o Serviço Telefônico Fixo Comutado, foi aprovado pela ANATEL, através da Resolução n. 30 de 29 de junho de 1998. Ele estabelece três tipos de metas, a serem gradativamente elevadas no período de 1999 a 2005:

1. de qualidade dos serviços – inclui qualidade e padronização dos sinais, incluindo tempo para sua obtenção; resposta positiva às tentativas de chamadas locais e de longa distância nacionais e internacionais; e, qualidade da transmissão;
2. de atendimento às solicitações de reparo para acesso individual e telefones de uso público-TUP – envolve número de solicitações de reparos por acessos em serviço, número de atendimento de reparos no prazo de 24 horas para residências, de 8 horas para usuários não residenciais e TUPs e de 2 horas para serviços de utilidade pública;
3. de atendimento às solicitações de mudança de endereço – inclui atendimento a solicitações no prazo de 3 dia úteis para residências, 24 horas para usuários não residenciais e 6 horas para prestadores de serviços de utilidade pública;
4. de atendimento por telefone ao usuário – inclui o atendimento em até 10 segundos, com funcionamento ininterrupto e qualidade de gravações utilizadas;
5. de qualidade para telefone de uso público - com obrigatoriedade de disponibilização de fichas ou cartões em distância de 1.000 metros de qualquer limite da localidade, consulta gratuita a listas telefônicas, orientações sobre o uso do telefone e meios de fácil localização;
6. de código de acesso do usuário – número de atendimento a consultas em até 30 segundos, informação de mudança de código ao usuário com antecedência de 90 dias, interceptação das chamadas ao código antigo por 50 dias para residências, 90 dia para usuários não residenciais e 120 dias para serviços de utilidade pública;
7. de atendimento à correspondência do usuário, obrigando a operadora a notificar seu recebimento dentro de 1 dia útil e responder, quando for o caso em 5 dias úteis;

8. de atendimento pessoal ao usuário, obrigando a disponibilizá-lo em todas localidades, atendendo-o em até 10 minutos ou em um dia útil, quando não puder ser respondido imediatamente;
9. da emissão de contas – incluindo a qualidade da impressão da conta, número de contas com reclamação de erros, prazo para devolução de créditos, da comunicação prévia em 15 dias do desligamento por falta de pagamento e das condições para suspensão e bloqueio total do acesso ao serviço; e,
10. de modernização de rede – percentual da digitalização da rede local.

Para a apuração do cumprimento das metas pelas operadoras, foi preparado o “manual de indicadores do serviço telefônico fixo comutado para as regiões I, II e III”, onde estão explicitados os indicadores, meios de coleta de informações, formas de cálculo e sistema de avaliação.

Além do acompanhamento pela ANATEL, as metas de qualidade também poderão ser fiscalizadas por auditoria realizada pela Agência, pesquisas junto aos usuários e ações de acompanhamento e avaliação realizadas por esses.

Com o estabelecimento desses instrumentos, a ANATEL estabeleceu condições bastante específicas para as operadoras do serviço de telefonia fixa comutado, que tem implicações tanto em seus planos de expansão dos serviços, como na sua estruturação, que deve garantir o cumprimento das obrigações, através das diversas unidades organizacionais da empresa: na comercial, no que se refere ao fornecimento dos serviços; nos serviços de atendimento, quando se trata das respostas aos usuários; na assistência técnica, no que tange aos reparos e assim por diante.

Para a telefonia móvel celular, também são definidos indicadores a serem cumpridos pelas empresas, porém em seus contratos. Estes são organizados em temas similares aos da telefonia fixa, embora não abordem as questões relativas à universalização dos serviços. Assim, em termos desta pesquisa, os indicadores apresentados para a telefonia fixa constituem um

referencial para a compreensão das obrigações referentes ao atendimento nas operadoras. Eles demonstram a importância dos serviços aos clientes para a garantia do cumprimento, pelas operadoras, das condições definidas pelo órgão regulamentador, sendo que falhas em sua operação podem trazer conseqüências graves para as empresas, como o pagamento de multas ou até rompimento da concessão.

## **II.2. Serviços aos clientes**

No âmbito das preocupações das empresas com a competitividade, o foco no cliente é ponto vital e tem como um de seus mecanismos a disponibilização de serviços de atendimento. Nesse contexto, a disciplina de marketing traz conceitos e soluções para o bom relacionamento com o cliente, que segundo COBRA (1993, p. 17) “só é obtido através da prestação de uma gama de bons serviços aos clientes, consumidores e fornecedores.”

Na base dessas preocupações, está o reconhecimento de que a agregação de serviços aos clientes é fator de diferenciação para as empresas, podendo alavancar sua competitividade.

Apesar disso, é consenso entre os estudiosos de serviços aos clientes e entre os clientes, que as empresas não os atendem satisfatoriamente. E esse é um problema não apenas nacional, pois também afeta países como os EUA, onde a tradição de defesa dos direitos do consumidor é mais antiga.

Ao analisar os serviços aos clientes na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul, SLONGO (1996, p. 57) coloca que no caso das empresas brasileiras, os serviços aos clientes que não constituíam uma cultura, passaram a ser um ponto de grande diferenciação após a abertura do mercado, tendo em vista que o conhecimento dos requisitos dos consumidores brasileiros pode colaborar para a estruturação de melhores



serviços, que venham a fazer frente à competitividade das empresas internacionais.

Discutir o que está envolvido nos serviços de atendimento aos clientes e aspectos relativos ao seu planejamento é o objetivo deste tópico.

### **II.2.1. Os processos englobados nos serviços ao cliente**

O tratamento das interações entre as empresas e seus clientes constitui um dos focos da disciplina de marketing. O conceito de marketing sofreu transformações nas últimas décadas, decorrentes das transformações sociais, econômicas e políticas que foram gerando novas configurações para o mercado. Considerando-se o conceito de marketing como sendo “a arte de bem fazer as trocas, onde bem é beneficiar ambas as partes que nelas interagem” (CAMPOMAR, 1995, informação verbal), tem-se que dos elementos que compõem essa definição, a troca, o benefício e as partes foram determinantes no processo de evolução dessa técnica.

Neste processo, um elemento importante foi o surgimento, na década de 90, do conceito de marketing de relacionamento. De acordo com BROWN (1994/5), novas questões colocadas para o marketing, podem destruir o estabelecido no paradigma atual da área, apontando possibilidades importantes para a função. Entre as diversas questões apontadas, tem-se que duas mudanças básicas estão sendo incorporadas na teoria de marketing: a ênfase no consumidor como indivíduo; e, o fortalecimento dos esforços para reter consumidores atuais, além dos já devotados à criação de novos.

Para responder a tais mudanças, o autor afirma que são ressaltados novos elementos no marketing que sofisticam as habilidades e conhecimentos necessários para a elaboração de estratégias globais e regionais de sucesso, como o *database* marketing que apoia o relacionamento entre empresa e consumidor.

De acordo com GRONROOS (1990, p. 138), o marketing de relacionamento está voltado ao estabelecimento, manutenção e ampliação constante dos relacionamentos com os clientes e outros parceiros em condições lucrativas, de maneira a permitir que os objetivos de ambas as partes sejam atingidos pela troca mútua e pelo cumprimento dos compromissos assumidos.

A interação propugnada por essas novas perspectivas para a área de marketing ocorre muitas vezes nos serviços aos clientes das empresas que para viabilizar a efetiva troca mútua entre as partes, muitas vezes precisam compô-los com itens que vão além dos processos de atendimento.

A revisão do processo de atendimento aos clientes é um exemplo freqüentemente encontrado nos diversos autores de reengenharia, o que demonstra que esse é um tópico considerado fundamental pelas empresas e uma dimensão a ser reestruturada em consonância com os modernos princípios da administração.

A extensão dos conjuntos de atividades que envolvem esses processos, entretanto, não são necessariamente equivalentes nos exemplos apresentados, tanto devido à natureza dos produtos ou serviços das empresas analisadas, quanto em decorrência do nível de agregação de atividades que se adotou no momento da reengenharia.

Os serviços aos clientes podem envolver diversas atividades em uma empresa, se considerados conforme o conceito de “momento da verdade” colocado por ALBRECHT e BRADFORD (1992, p. 28). Segundo os autores, momentos da verdade correspondem a “todo contato entre um cliente e qualquer funcionário da companhia” e “é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade dos serviços e, possivelmente, da qualidade do produto”.

Nesse perspectiva, os autores colocam a necessidade de mapear os momentos da verdade nas empresas para conhecer o ciclo do serviço vivenciado pelos clientes, permitindo a definição de estratégias específicas para cada contato.

Em sua pesquisa, SLONGO (1996, p. 65) encontrou cinco fatores que denominou de serviços e que correspondem a diversos itens considerados importantes na relação entre fornecedores e clientes: “serviços relacionados à disponibilização de estoques e prazo; serviços relacionados à tecnologia de produtos e informações; serviços relacionados às ações do fornecedor; serviços relacionados ao processo de venda do fornecedor; e, serviços relacionados ao desempenho do produto oferecido”.

Entre esses, a pesquisa do autor demonstrou que são considerados relevantes para o cliente, os serviços relacionados à disponibilidade de estoques e prazo; às ações do fornecedor e ao desempenho do produto oferecido.

Para COBRA (1993, p. 87), algumas destas dimensões de serviços são essenciais para a satisfação do cliente, sendo que o autor identifica que um sistema de informações de atendimento aos clientes deve envolver 3 elementos: disponibilidade do produto em estoque; entrega do produto e atendimento prestado.

Genericamente, os serviços aos clientes podem ser classificados como de pré-venda, venda e pós-venda. Na concepção de promover apenas um ponto de contato do cliente com a organização, o processo de atendimento pode prever a integração com processos desses três momentos.

São muitos os pontos de contato dos clientes com as empresas e os processos de atendimento tendem a envolver, no mínimo, alguns conjuntos importantes de atividades, tais como:

- fornecimento de informações sobre serviços ou produtos da empresa;
- faturamento e esclarecimentos sobre contas;
- cobrança;
- características da organização e informações internas (pessoas, situação do processamento de solicitações, pontos de distribuição etc.);
- atendimento a reclamações;

- recuperação, que corresponde às ações voltadas a atenuar as conseqüências de erros cometidos pela empresa;
- recebimento de pedidos de vendas;
- suporte a pontos de vendas ou vendedores;
- promoções;
- processamento de solicitações de serviços de assistência;
- orientações sobre a utilização dos serviços ou produtos; e,
- pagamentos.

A extensão em que o serviço ao cliente envolverá a execução desses conjuntos de atividades depende das características dos produtos ou serviços das empresas. JANSON ( 1992/3, p. 46) observa que os bons serviços aos clientes são encontrados em empresas que os organizaram quando eram pequenas e menos experientes, pois ao crescerem fragmentam o trabalho, dispersando o foco no cliente. Embora não se trate de uma regra, a afirmação do autor é compreensível, pois nas pequenas empresas as pessoas tendem a assumir um maior número de papéis, segundo a necessidade, o que pode vir a colaborar para o direcionamento do atendimento efetuado.

CLARKE *et al* (1992/3, p. 77), ao analisarem o caso de reengenharia no serviço ao cliente da New England Telephone, observam que esse passou a envolver o pedido, faturamento e reclamações, estabelecendo apenas um funcionário para atender o cliente, em um relacionamento mais personalizado.

Para DAVENPORT (1994, p. 285), há três tipos de processos de contato direto com os clientes: “os de marketing, projetados para levar os clientes a iniciar uma relação ou transação, com uma organização; os de vendas, ou atividades associadas com a compra, recebimento e pagamentos, pelo cliente, de produtos ou serviços; e os de serviços que realizam a manutenção pós-venda das relações com o cliente”. Para o autor, essas atividades devem estar relacionadas pelo fluxo de informações, mesmo que sejam vistas separadamente.

Apesar dos serviços aos clientes estarem dispersos na organização, a tendência nas empresas é estruturar o processo de atendimento envolvendo as informações, solicitações, campanhas e esclarecimentos, em um *call center* ou central de atendimento, que é parte desses serviços. Para tanto, esses serviços dispõem de forte apoio da tecnologia de informação e comunicação que lhes permitem ter acesso e oferecer respostas sobre os diversos processos da empresa, como faturamento, vendas e programação da assistência técnica ou da entrega do serviço ou produto, com base no cadastro dos clientes. Ainda, os serviços de atendimento englobam a captação de informações sobre necessidades e expectativas dos clientes, fonte para a revisão de estratégias e comportamentos da empresa.

CLEVELAND (1999, p. 14), ao comentar sobre *call centers* afirma que eles podem envolver desde centrais de reserva a *help desks*, incluindo números de telefones para informações e serviços de atendimento a clientes. Para tanto, podem ser utilizados o contato pessoal direto, chamadas de voz, fac-símile, e-mail, sistemas interativos de resposta audível, transações via internet e chamadas de vídeo.

### **II.2.2. O planejamento dos serviços aos clientes**

Um consenso se faz sobre o planejamento dos serviços aos clientes: deve ter como base as suas necessidades. Ele envolve algumas etapas básicas: estabelecer a estratégia de atendimento, com base no ciclo de serviços; promover seu alinhamento na organização, estabelecer indicadores para avaliação e promover sua revisão constante.

ZEMKE e SCHAFF (1991, p. 25) alertam para o fato de que o conhecimento das opiniões dos clientes, durante o mapeamento do ciclo de serviços, pode revelar aspectos a serem incluídos no atendimento, que não são claros para a empresa. Os autores apresentam o exemplo da GTE, que

descobriu ser necessário considerar o atendimento desde o momento em que os clientes percebem que o telefone está com defeito e não somente a partir da solicitação de reparo, como imaginava a empresa. Em relação aos diversos pontos de contato direto com o cliente, pode-se ou não estabelecer serviços que venham a ser integrados em um atendimento único.

O conceito de ciclo de serviços colabora para o desenho do processo a ser implementado, e deve considerar decisões sobre terceirização, delegação de poder de decisão aos atendentes, tecnologia da informação e comunicação a ser adotada, e a qualidade do atendimento.

Um aspecto importante no planejamento dos serviços de atendimento, promovidos no contexto de *call centers* é o dimensionamento de recursos humanos, tendo em vista a extrema variabilidade do volume de ligações que requer em determinados horários um número maior de atendentes. Para tanto, existem metodologias para dimensionamento integradas em softwares para *call centers*.

ZEMKE e SCHAFF (1991, p. 47-49) entendem estratégia de atendimento como a sua qualidade, estabelecendo que ela deve corresponder a uma declaração do que a empresa pretende fazer, incluindo o conceito do atendimento e sua missão e os benefícios importantes para os clientes.

Nessa perspectiva, os autores apresentam dois tipos de alinhamento da estratégia de atendimento ao cliente:

- cascata – é comunicada à organização de forma fluída, sendo que as unidades podem estabelecer padrões e critérios próprios, segundo a natureza de suas atividades; e,
- clones – é estabelecido um padrão de atendimento para toda a empresa.

Tendo em vista a extrema importância da integração dos processos de atendimento direto ao cliente com os processos organizacionais, o alinhamento constitui a forma de comunicar à toda a organização os

requisitos e limitações do atendimento que deverão ser considerados nas interações entre os envolvidos para sua viabilização.

No desenho do processo de atendimento, essas interações devem ser consideradas e contarem com mecanismos específicos. ZEMKE e SCHAFF (1991, p. 366) relatam que a Southern New England Telephone conta com um sistema de comunicação, onde os representantes de atendimento têm acesso aos diversos grupos de apoio em toda a empresa, o que os capacita para a programação de instalações, para a distribuição de solicitações de assistência técnica aos clientes, entre outras ações.

No estabelecimento da forma de interação entre os processos organizacionais, pode-se reter a avaliação dos serviços aos clientes no processo de atendimento, criando mecanismos para a detecção da satisfação dos clientes em relação a serviços prestados, como a assistência técnica.

Para tanto, é essencial o estabelecimento dos indicadores do atendimento, que nem sempre constitui apenas uma opção planejada de cada organização. No caso de determinados setores onde há a regulamentação governamental, como nos de infra-estrutura, eles também são preestabelecidos pelas agências regulatórias.

OGDEN e ANDERSON (1995, p. 540 e 545) colocam que o órgão de regulamentação dos serviços de água no Reino Unido – Ofwat é responsável pela regulação econômica na indústria, monitoramento da eficiência e efetivação da competição, bem como a proteção dos consumidores. Para fazer frente a esse último tópico, adotou níveis de indicadores para monitorar a qualidade dos serviços providos pelas empresas e estabeleceu instâncias para representação dos consumidores. Os autores citam os níveis de indicadores, sendo alguns diretamente relacionados com o atendimento como os esclarecimentos sobre faturamento e respostas a reclamações escritas. No Brasil, o mesmo ocorre para as empresas operadoras de telefonia fixa, que estão sob o regime público, conforme apresentado no tópico referente ao setor de telecomunicações. As operadoras de telefonia celular, no regime privado, também se sujeitam a indicadores estabelecidos em seus contratos de concessão.

Além de considerarem possíveis elementos externos como esses, na definição de indicadores de qualidade, as empresas devem levar em conta as expectativas dos clientes, sua estratégia de atendimento e um referencial de excelência. Com base nesses tópicos, podem estabelecer indicadores para o atendimento que poderão ser avaliados através de diversos mecanismos, tais como: *feedback* direto; sistema de amostragem e inspeção; avaliações comparativas com empresas concorrentes, através de agências de pesquisas e cartões de comentários que acompanham visitas de assistência técnica (ZEMKE e SCHAFF, 1991).

Ainda, três aspectos são importantes nas colocações sobre as avaliações:

- devem buscar informações que permitam aos funcionários perceberem exatamente onde podem aperfeiçoar suas atuações, e não serem apenas medidas genéricas;
- devem ser realizadas constantemente, pois a avaliação do cliente é extremamente mutante; e,
- devem ser discutidas e comunicadas na empresa, gerando novas estratégias.

JANSON (1992/3, p. 50) coloca que, na reengenharia voltada à satisfação dos clientes, um aspecto importante a ser considerado no desenho dos processos é a previsão de canais de *feedback* aos funcionários, sobre seu desempenho, na perspectiva dos clientes.

Ao comentar sobre as formas de empresas buscarem respostas às falhas nos serviços e recuperação do cliente, ECCLES e DURAND (1998, p. 69-70) apresentam quatro estratégias operacionais que podem ser tomadas pelas empresas, em situações específicas:

1. o produto ou serviço não apresenta falhas e o cliente não diz nada – a empresa pode celebrar, mas é importante ressaltar que o fato de o cliente não ter se expressado deve conduzir a uma avaliação sobre sua real satisfação;



2. o produto ou serviço não apresenta falhas e o cliente está insatisfeito – a empresa deve promover a “educação do cliente”, que permita reduzir a imagem negativa e garantir que percepções positivas sejam obtidas antes da aquisição do serviço ou produto;
3. o produto ou serviço apresenta falhas e o cliente não se manifesta – a empresa deve criar situações e canais para que o cliente apresente suas opiniões;
4. o produto apresenta falhas e o cliente está insatisfeito – a empresa precisa adotar estratégias de recuperação.

As estratégias operacionais dos autores constituem uma indicação dos mecanismos adotados por empresas para responder aos resultados de suas avaliações, em um processo de melhoria continuada.

TÉBOUL (1999, p.176-181) prevê como um dos meios para a melhoria contínua, a eliminação das perdas e os não valores que se acumulam durante a prestação dos serviços. Para tanto, um dos mecanismos é a manutenção e revisão constante de processos transversais na organização que englobem as relações cliente-fornecedores internos e, até mesmo, o cliente final. Os aspectos conceituais referentes aos processos e seu gerenciamento constituem o conteúdo do tópico a seguir.

### **II.3. O gerenciamento de processos**

A adoção da perspectiva dos processos na administração constituiu um avanço importante na gestão das empresas, permitindo a obtenção de benefícios que a departamentalização resultante da divisão funcional do trabalho restringia. Ressaltada nos movimentos de mudança organizacional, como a implantação de sistemas de gestão pela qualidade, a reengenharia e o surgimento de novas arquiteturas organizacionais, a gestão de processos oferece a oportunidade de obtenção de melhorias no desempenho financeiro,

na coordenação das interdependências funcionais, nos prazos e qualidade do atendimento aos clientes e na redução de custos.

De acordo com HAMMER (1994, p. 8) três forças movimentam as empresas para a busca de novas soluções: o controle pelo cliente, o acirramento da concorrência e a constância das mudanças. Nessas três forças, o autor engloba diversos movimentos que tem sido discutidos como impulsionadores das transformações empresariais, tais como a globalização, o incremento da importância do conhecimento na sociedade ou a quebra da hegemonia da produção em massa que, em muitos setores, deixou seu espaço para a flexibilidade organizacional; a tônica nos seus processos e o surgimento de produtos e serviços customizados, ou seja, elaborados de acordo com as características solicitadas pelo cliente.

A busca de competitividade no ambiente frenético de mudanças, delineado pela globalização, impulsiona as empresas a redefinirem suas estratégias, focos de atuação, formas de organização do trabalho e estruturas organizacionais, direcionando-se para algumas tendências de configuração futura que já estão em evolução, tais como as identificadas por NADLER *et al* (1993):

- a adoção de equipes de trabalho autônomas, voltadas para processos;
- sistemas de trabalho de alto desempenho, que associam um maior aporte tecnológico a colocações de trabalho mais abrangentes, sustentados por menor hierarquia, fluxos de trabalho mais amplos e mecanismos de recursos humanos associados ao desempenho;
- alianças e *joint ventures*;
- *spinouts* – novas entidades organizacionais voltadas ao aproveitamento de oportunidades da empresa, que podem se tornar independentes da empresa principal, embora sempre integradas a ela;

- redes – interligam as empresas através de diferentes fatores, como recursos humanos, financeiros e tecnológicos, estilos de operação e valores;
- organizações autoprojeadas – capazes de rapidamente se redefinirem;
- limites imprecisos de fronteiras - envolvendo parceiros, clientes e fornecedores no ambiente interno da organização; e,
- trabalho de equipe na cúpula.

Na base dessas tendências, a gestão de processos assume caráter relevante, pois em todas as configurações possíveis a interação entre organizações, departamentos, pessoas e informações está calcada nos agrupamentos de atividades que geram valor aos clientes.

Nesse sentido, as abordagens e metodologias voltadas ao delineamento, redesenho ou melhoria de processos constituem ferramentas indispensáveis na construção das organizações do futuro.

Para FERREIRA (1997), a reengenharia, enquanto método de análise que privilegia a tônica nos processos, traz embutidos conceitos desenvolvidos em outras teorias e movimentos da administração, como o enfoque sistêmico, o holismo e o desenvolvimento organizacional<sup>4</sup>, sendo que em seu contexto são privilegiadas a aprendizagem, o trabalho em equipe e o achatamento da hierarquia. De acordo com HAMMER (1994, p. 22), “a reengenharia, propriamente, é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, atendimento e velocidade.”

Ao analisar a Mudança de Processos de Negócios – BPC, GUHA *et al* (1997, p. 121) expõem a abrangência dos movimentos em torno dos processos, incluindo questões relativas à estratégia organizacional, estrutura, tecnologia da informação, mudança gerencial e métodos de avaliação e de melhoria incremental. De acordo com os autores, a mudança de processos

---

<sup>4</sup> Sobre os conceitos relativos ao enfoque sistêmico, desenvolvimento organizacional e visão holística,

de negócios-BPC “é definida como uma iniciativa organizacional para desenhar processos de negócio para alcançar melhorias significantes (ruptura) no desempenho (por exemplo: qualidade, capacidade de ser responsivo, custo, flexibilidade, satisfação, valor ao acionista e outras medidas de processo críticas) através de mudanças nas relações entre o gerenciamento, informação, tecnologia, estrutura organizacional e pessoas”.

GONÇALVES (1995, p. 31) identificou que há diversos nomes utilizados para a reengenharia, de acordo com suas abordagens, podendo ser o aperfeiçoamento e o gerenciamento de processos, a engenharia de negócios, o redesenho dos processos de negócios, além das abordagens de reengenharia de processos e de negócios. Independentemente da abordagem que trouxe a dimensão dos processos para as empresas, tem-se que sua adoção implicou em um novo enfoque no gerenciamento das organizações, permitindo uma “virada de noventa graus nas organizações”, nas palavras de HAMMER (1997).

Nas abordagens apresentadas de reengenharia e de mudança de processos de negócios, a transformação organizacional a que se referem os autores citados (HAMMER e GUHA *et al*) conta com dois aspectos básicos: a visão das empresas por seus processos e o seu condicionamento por outros fatores relevantes para a orientação organizacional, em especial, a estratégia, a cultura, as pessoas e a tecnologia da informação.

### **II.3.1. Fatores condicionantes das organizações orientadas para processos**

Um primeiro fator que está sempre atrelado à análise do foco em processos nas empresas é a estratégia organizacional. Mais do que uma mudança na organização do trabalho e no gerenciamento das empresas, a orientação para processos é capaz de alavancar a estratégia organizacional,

seja a partir do aproveitamento de oportunidades ou de melhorias no desempenho organizacional, como afirmam diversos autores.

Para VASCONCELLOS (1998, informação verbal), as estratégias de empresas podem ser consideradas em dois grandes blocos: o relativo às estratégias corporativas, onde são definidos aspectos sobre mercado, produção e produtos; e, o relativo à estratégia competitiva, no seio do qual estão questões afetas às condições de comercialização de produtos (preço, promoção, distribuição), suas características e serviços aos clientes. Embora ambas estratégias afetem as questões relativas à estrutura organizacional e, conseqüentemente aos sistemas e procedimentos adotados pela empresa e aos comportamentos das pessoas; a corporativa tem implicações mais fortes.

Nesse sentido, é possível entender o posicionamento de TOMASKO (1994, p. 46) que afirma ser necessário anteriormente a um processo de reorganização, efetuar uma análise *top-down* da empresa, que oriente as mudanças para a viabilização do que se pretende que seja feito. Para o autor, "empresas são, em si, portfolios de conhecimentos e capacidades", em torno dos quais devem ser delineadas, de maneira a proporcionar maior vantagem competitiva. O autor distingue as capacidades de uma empresa em quatro grupos:

- de vanguarda – afetas às necessidades do futuro cliente, atreladas aos mercados e produtos;
- críticas – relacionadas com as distinções competitivas das empresas, sendo originais e possibilitando crescimento;
- centrais – encontradas nas diversas empresas de um setor; e,
- complementares – correspondem aos serviços de apoio.

As capacidades de vanguarda e críticas oferecem o referencial para as centrais e complementares, que são traduzidas nos processos e equipes das empresas.

FUREY e DIORIO (1994) entendem a reengenharia como estratégica e ao analisarem os casos de três empresas que aplicaram esta abordagem e tiveram sucesso, demonstram que o esforço de transformação

direcionou uma mudança estratégica fundamental, que foi capaz, no caso do Wall Mart, de revolucionar o varejo.

Para DAVENPORT (1994, p. 138) “a estratégia e objetivos de processo devem reforçar-se mutuamente e fazer eco a temas semelhantes”, demonstrando que a coordenação entre ambos pode implicar em novas configurações organizacionais. Sendo a reengenharia de processos abordagem voltada, entre outros objetivos, à redução de custos e melhoria da qualidade do atendimento aos clientes, tem-se que ela pode responder aos quesitos da estratégia competitiva, gerando também novas possibilidades estratégicas, quando por exemplo, permite reduções drásticas de preços, anteriormente não consideradas pela organização.

Além do alinhamento entre orientação para processos e estratégia, também é valorizada pelos autores de reengenharia a congruência da identificação dos processos, com as possibilidades ressaltadas pela cadeia de valor (PORTER, 1989), que permite identificar as atividades de valor primárias e de suporte, evidenciando oportunidades para aumentar o valor agregado das atividades ou criar vantagens competitivas. Atividades de valor são “os blocos construtivos pelos quais a empresa cria um produto de valor para seus clientes”.

Para o autor, as atividades primárias são relacionadas com a geração física do produto, sua venda e entrega ao cliente, bem como a assistência pós-venda. As atividades de suporte correspondem àquelas que apoiam as atividades primárias, através da aquisição de *inputs* e provisão de tecnologia, recursos humanos, entre outras. A classificação das atividades de uma empresa, de acordo com as categorias de atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços) e de atividades secundárias (recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e compras) permite a identificação de suas conexões na cadeia de valor, em termos de como são desenvolvidas e dos custos decorrentes de suas realizações (ou de outras atividades), de maneira a evidenciar possibilidades de obtenção de vantagens competitivas decorrentes da melhoria e da coordenação das atividades.

Também importante aspecto condicionante da adoção do foco em processos nas organizações é a cultura organizacional. É freqüente encontrar na literatura sobre esses processos de mudança, observações referentes à resistência das pessoas e à necessidade de promover o envolvimento de todos no esforço de transformação.

A orientação para processos traz alterações relevantes na vida profissional dos funcionários, à medida que estabelece uma nova distribuição de poder e altera a unidade individual no trabalho. Esses dois aspectos não raramente podem interferir nos valores e crenças da organização, o que requer o cuidado de promover ações para o alavancamento da mudança da cultura organizacional, sob o risco de reduzir a efetividade do esforço empreendido. Nesse sentido, uma medida importante é analisar a mudança sob a perspectiva das pessoas que tenham poder na organização, de maneira a garantir que estas terão uma ação impulsionadora, e não restritiva da transformação.

GUHA *et al* (1997, p. 124 e 148) afirmam que a cultura organizacional pode favorecer ou dificultar a mudança do processo de negócio, sendo que para torná-la um fator impulsionador da mudança, são importantes iniciativas dotadas de realismo e que sejam claras a todas as pessoas na organização, tais como as normas que encorajem a mudança e incluam a percepção de seu risco, a visão compartilhada, o respeito e sinceridade, a expressão da alta expectativa para a ação e o enfoque na qualidade. Para o sucesso da mudança liderada pela alta gerência, são importantes a criação de uma “atmosfera de comunicação aberta, a participação e o treinamento cruzado”.

Nas organizações orientadas para processos, as pessoas constituem fator preponderante, uma vez que passam a lhes ser exigidos novos requisitos e formas de tratamento, como a diversificação de conhecimentos, maior interação com os grupos de trabalho, ampliação das responsabilidades pelas decisões e novas formas de avaliação e remuneração.

Como exemplo característico dessa afirmação, tem-se a frase de Frederick Smith, fundador e presidente da FedEx - *Federal Express*, citada por REINCKE (1997, p. 70-78) em entrevista da HSM Management: “quando as pessoas são colocadas em primeiro lugar, prestam o melhor serviço possível e em seguida virão os lucros”. Smith aplica essa filosofia na FedEx, ao promover o envolvimento das pessoas, dar poder de decisão aos funcionários da linha de frente e manter programas voltados à solução dos problemas que as pessoas enfrentam, ao estímulo da comunicação aberta com os gerentes e à participação de todos nas questões da empresa.

A tecnologia da informação constitui outro aspecto condicionante do foco nos processos na organização, uma vez que as novas possibilidades que apresenta colaboram para a constituição de elementos integradores dos trabalhos nas empresas, tanto na dimensão de seus processos produtivos, como no gerenciamento de processos.

As pessoas e a tecnologia da informação, enquanto fatores condicionantes para o foco nos processos nas organizações, serão discutidos mais profundamente no tópico a seguir.

### **II.3.2. Os processos organizacionais**

“Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. ...Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação” (DAVENPORT, 1994, ps.6-7). Em sua definição de processos, HAMMER (1994, p.22 ) ressalta a saída de valor para o cliente.

A definição de processos está ligada ao trabalho realizado por uma organização, mas não na perspectiva de suas atividades ou tarefas, que constituem partes de processos; mas sim a conjuntos delas que geram um



valor aos clientes. A questão que se levanta nessa perspectiva é que ao prover tal valor, as organizações encontram problemas decorrentes da falta de tratamento dos processos, geradas pela realização de tarefas não necessárias, pela análise equivocada das instruções para a execução de atividades, pelo desconhecimento das pessoas sobre suas participações nos resultados a serem gerados ou pela carência de informações para os clientes, sobre os processos (HAMMER, 1997, p. 5).

Em todos esses casos, não é a melhoria das atividades ou tarefas que leva à solução dos problemas, mas sim a intervenção sobre os processos. Como consequência dessa afirmação, tem-se que aos gerentes das organizações não basta apenas estruturar o trabalho em suas unidades funcionais de maneira mais produtiva e com melhor qualidade. A eles também cabe participar da gestão e/ou execução dos processos com que estejam relacionados; quando não for essa sua atividade exclusiva, como nos casos de empresas com adoção mais radical do foco nos processos.

A concepção é de aproximar atividades conectadas, independentemente das áreas funcionais, de forma a construir fluxos de trabalho mais amplos que evidenciem o foco nos clientes e possibilitem a execução e gerenciamento integral, por parte dos envolvidos.

### **II.3.3. O desenho dos processos organizacionais**

Na discussão de autores de diferentes abordagens de reengenharia, que constituiu um dos grandes movimentos que levaram as empresas à adoção do foco em processos, um de seus pontos cruciais para o sucesso é a identificação dos processos da organização, ou seja, a visualização dos grupos de atividades que geram valor ao cliente e que podem ser enfocados em um esforço de mudança. Para DAVENPORT (1994, p. 37) as empresas apresentam entre 10 e 20 processos de alto nível, dentre os quais devem ser eleitos para a reengenharia, aqueles que apresentam oportunidades competitivas.

De acordo com o autor, para identificar processos a serem reformulados, deve-se aplicar quatro critérios: "importância do processo para a execução da estratégia comercial da empresa, as condições reais do processo, a qualificação do processo e a extensão administrável do projeto." HAMMER (1994, p. 100) adota critérios similares, arrolando a questão da estratégia não como critério, mas como item de análise sobre a empresa, as concorrências e os clientes, que deve ser feita na identificação.

TOMASKO (1994, p. 82) considera que, em termos da compressão do tempo para realização do trabalho, a revisão de três processos são habilitadores da geração de maior valor econômico de uma empresa: o desenvolvimento de produto; o processamento do pedido do cliente e o processo de resolução de problemas. Nos exemplos de diversos autores de reengenharia, esses são processos freqüentemente citados.

A reformulação de um processo pode ser compreendida a partir da classificação das atividades que compõem um processo em três grupos, elaborada por HAMMER (1997, p. 30-39): as que agregam valor, as que não agregam valor, mas são necessárias para a realização das que agregam e as que correspondem a desperdícios, por não serem necessárias. O foco em processos de uma organização implica em eliminar o último grupo de atividades, restringir ao máximo o segundo grupo e estruturar o processo de forma abrangente, de maneira que um único profissional seja capaz de executar e gerenciar todas as atividades do primeiro grupo, responsabilizando-se pelo cliente, o resultado e o processo. Isso significa ampliar o espectro de trabalho do profissional, excluindo atividades de cunho administrativo e incorporando em uma única pessoa a execução e gerenciamento do processo.

Também no enfoque de eliminar atividades que não agregam valor, há a abordagem de *tumaround* que, entretanto não tem sua tônica principal nos processos, mas na busca de limitar as atividades da organização às que agregam valor em uma perspectiva de redução de custos, já que essa técnica está voltada para a transformação de organizações pouco competitivas e deficitárias em rentáveis, ou seja, evitar a deterioração da empresa (SCHMITT, 1996, p. 96-97).

Na perspectiva de TOMASKO (1994, p.71), a construção do trabalho das empresas, em torno das capacidades, deve favorecer três mudanças: a simplificação, aumento da velocidade e equilíbrio. A simplificação pode ser obtida com o *outplacement* do excedente de trabalho de uma empresa, como no caso das reuniões para *workout* ("eliminação de maus hábitos) promovidas pela GE. A velocidade constitui um foco voltado à identificação de ações que possibilitem a compressão do tempo de execução dos processos, sendo a reengenharia uma abordagem de valor, à medida que permite analisar a seqüência das atividades do processo. O equilíbrio traz à tona a necessidade de adequar mudanças no trabalho com a visão da organização que se quer construir.

De acordo com HAMMER (1994, p. 28-49) os processos que passam por reengenharia apresentam as seguintes características:

- englobam a síntese dos serviços, com gerentes ou equipe de casos responsáveis;
- atribuem maior poder de decisão pelos profissionais;
- apresentam uma seqüência de atividades de acordo com as necessidades;
- não contam com padronização, podendo haver várias versões de um processo;
- o trabalho é multi-funcional;
- diminuem atividades de verificações e controles;
- restringem-se as possibilidades de inconsistências, reduzindo a reconciliação;
- um gerente de caso representa um ponto de contato único com o cliente; e,
- são ressaltadas operações centralizadas/descentralizadas.

Para HARRISON e PRATT (1993, p.7), a análise dos processos pode levar a novas formas de organizar o trabalho, que permitam:

- gerenciar os processos além das fronteiras organizacionais tradicionais, envolvendo clientes, fornecedores, terceiros ou parceiros;
- tornar processos concomitantes, ao invés de seqüenciais, com a racionalização de recursos;
- remover atividades especializadas, com o apoio da tecnologia da informação e software; e,
- simplificar o processo, eliminando atividades não necessárias.

As reformulações de processos podem ter diferentes níveis de profundidade dependendo da extensão e resultados. Em termos de extensão, ABREU (1995, p. 65) diferencia a reengenharia de negócios, que abrange toda a empresa, da de processos, restrita a alguns processos. O autor observa que embora a reengenharia de processos leve a resultados, eles são baixos e não garantem o melhor desempenho da empresa no longo prazo.

Em termos dos resultados, tem-se a diferença entre a melhoria incremental dos processos, que se dão no âmbito de sistemas de gerenciamento pela qualidade total e a transformação dos processos, que podem ocorrer nas iniciativas de reengenharia.

Na reengenharia, outro aspecto de restrição da abrangência da transformação dos processos é o conjunto de limites encontrados na realidade das empresas, cujo reconhecimento DAVENPORT (1994, p. 56) denomina de identificação de habilitadores de tecnologia da informação, organizacionais e humanos. Para o autor, as oportunidades potenciais e os fatores limitadores com que a organização conta constituem as ferramentas que definirão o formato do processo revisado, havendo casos em que as inovações devem ser restringidas ou ampliadas, dependendo dos habilitadores necessários. Dois deles, tratados no item anterior como fatores condicionantes da adoção do foco em processos nas organizações, serão discutidos mais detalhadamente a seguir: a tecnologia da informação e as pessoas.

### **II.3.4. A tecnologia da informação no (re)desenho dos processos**

Um dos aspectos centrais da revisão dos processos é o conjunto de oportunidades que a tecnologia de informação e comunicação apresenta. KEEN (1991, p. 5) afirma que a tecnologia da informação pode gerar formas produtivas de organizações completamente novas, transformando-se de suporte ao negócio em uma força para a invenção organizacional.

De acordo com o autor, o redesenho da organização através da tecnologia da informação permite reduzir a complexidade das organizações, que inibem sua flexibilidade e capacidade de tornarem-se responsivas. A tecnologia da informação, com as possibilidades apresentadas pelas telecomunicações, pode prover às empresas acesso direto e simples às informações, com redução de documentos e de níveis de gerenciamento; permitindo, assim, reduzir sua complexidade.

Ao analisar os processos com o objetivo de identificar as oportunidades de aumentar seu valor agregado, pelo uso da tecnologia da informação, DREYFUSS (1995, p.96-97) observa que eles são realizados por grupos de trabalho que se caracterizam segundo a natureza e seqüência de suas atividades. A natureza corresponde a forma de realizar a atividade e a seqüência, ao seu fluxo. Essas características podem ser estruturadas, caso em que podem ser prescritas; ou, pouco estruturadas, caso em que são dependentes de eventos não controlados.

A partir dessa classificação, o autor identifica quatro tipos de grupos de trabalho das organizações, sendo que para cada grupo, diferentes possibilidades de colaboração da tecnologia da informação podem ser acrescentadas. São os grupos:

- processos estruturados (natureza e seqüência estruturadas) - correspondem a grande parte das atividades rotineiras e

burocráticas das empresas, que podem ser apoiados pela TI em termos de seus dados e processos;

- projetos (natureza não estruturada e seqüência estruturada) – pode contar com software de automação de processos, mas sem integração com bancos de dados, o que requer a disponibilização de ferramentas de manipulação da informação;
- forças-tarefas (natureza estruturada e seqüência não estruturada) - incluem-se aqui os processos que requerem uma distribuição dinâmica das pessoas para sua execução, como os de negociação e de atendimento a clientes e que podem contar com o apoio da tecnologia para bancos de dados estruturados e coordenação dinâmica das atividades, o que implica em oferecer mecanismos de comunicação; e,
- rede colaborativa (natureza e seqüência não estruturadas) - ocorrem eventualmente nas organizações, podendo contar com mecanismos de comunicação.

CURRID (1995, p. 112-113) afirma que nas organizações baseadas em processos, as soluções de tecnologia da informação são mais complexas, pois devem ser mais abrangentes para cobrir diversas funções e subprocessos e necessitam de maior rapidez, devido à restrição de tempo para tomada de decisões pelas equipes de processos.

Para melhorar os processos e as relações da empresa, o autor comenta as seguintes tecnologias de computação existentes, na época de realização de seu livro: (CURRID, 1995, p.126-131)

- redes de computadores locais (*LAN-local area network*) e globais (*WAN-wide area network*);
- intercâmbio eletrônico de dados (EDI), que permite a transmissão digital de documentos entre fornecedores e consumidores;
- computação móvel – computadores portáteis, tecnologia de cartões *PCMCIA-Personal Computer Memory Card International*

*Association*, computação com caneta óptica e computação sem fio;

- sons, imagens e multimídia – teleconferências, imprensa eletrônica, correio eletrônico multimídia, digitalização de imagens, fibras ópticas, compressão de dados, ciberespaço (ligação das pessoas por computador), HDTV-*High-definition television*, realidade virtual, visualização, produtos informatizados;
- *groupware* que permite o compartilhamento de informações (sistemas de projeto e gerenciamento do fluxo do trabalho, agendas eletrônicas, gerenciamento de documentos e bases de dados compartilhadas), o envio de mensagens e a cooperação (ferramentas para *brainstorming*, organização de idéias, editor de grupo e teleconferências).

As possibilidades de aplicação da tecnologia da informação e comunicação nas organizações com ênfase em processos traz novos requisitos aos habilitadores humanos.

### **II.3.5. As pessoas no (re)desenho dos processos**

A intensa aplicação da tecnologia da informação nos processos, associada ao maior poder decisório do profissional voltado para processos e à simplificação dos trabalhos, tem o efeito de reduzir os custos com os recursos humanos das empresas. Apesar disso, FUREY e DIORIO (1994, p.7) alertam que as empresas que utilizam a reengenharia para a redução de custos alcançam resultados temporários, pois por não desenharem seus processos em torno de questões estratégicas, acabam falhando em termos das inovações no mercado e expansão dos negócios.

Sendo os processos multifuncionais, seu gerenciamento e execução requer das pessoas habilidades abrangentes, que lhes permitam transitar entre diversas especialidades, com facilidade de relacionamento e

comunicação, além de capacidade gerencial. Para HAMMER (1997, p.45), “a melhor descrição para um trabalhador orientado para processos é a de um profissional auto-empregado, um híbrido de profissional e empresário”.

De acordo com TOMASKO (1994, p. 113), as empresas que buscam o rompimento da fragmentação do trabalho, com a perspectiva de processos, devem contar com três tipos de posições:

- contribuidores isolados com colocações reforçadas - pessoas com trabalhos individuais, passam a contar com uma maior amplitude de atribuições e responsabilidades operacionais e não operacionais, necessitando para tanto intensificar seus conhecimentos e habilidades, inclusive para desempenhar diversas atividades e o auto-gerenciamento;
- equipes que realizam atividades muito amplas; e,
- gerentes voltados ao reforço dos processos organizacionais, através do suporte às cargas geradas pelas pressões da organização e externas.

Na base da atuação por processos, está a formação de equipes ou times, muitas vezes multifuncionais que necessitam de forte coesão para complementar as habilidades de seus integrantes em direção aos objetivos do grupo. O trabalho em equipe constitui alternativa para a quebra da divisão funcional, viabilizada pela concentração de pessoas em torno de processos; e, para a criatividade no desenho e na melhoria contínua dos processos. Estudo dos resultados obtidos por três empresas na aplicação da mudança de processos de negócios-BPC, realizado por GUHA et al (1997, p. 148) demonstrou que “os projetos de BPC de sucesso estabelecem um time ou indivíduo imparcial e objetivo que continua a puxar a organização para buscar novos processos inovativos”.

Times similares aos de futebol e de tênis permitem a melhor articulação das habilidades das pessoas em torno dos processos. Para DRUCKER (1992), há três tipos de times: os similares às duplas de tênis, onde um membro adapta-se às habilidades, fraquezas e conhecimentos do outro; os similares ao futebol, onde cada um tem sua posição fixa, mas jogam



em conjunto, com membros mantendo posições individuais; e, os similares ao baseball, onde cada membro tem sua posição fixa. HAMMER (1997, p.95) indica que o time de futebol americano apresenta uma organização e estrutura gerencial extremamente semelhante ao de uma organização orientada para processos.

Os times diferenciam-se das equipes sob liderança, que anteriormente eram consideradas as soluções para as questões organizacionais. De acordo com KATZENBACK (1993) os times apresentam a responsabilidade compartilhada pela liderança, decisão, avaliação dos membros e do grupo; elaboram suas próprias propostas de trabalho para os produtos pelos quais são responsáveis; buscam soluções através da discussão aberta; e, trabalham, realmente, juntos.

Na base da ênfase em times que a visão de processos pressupõe, está a questão da aprendizagem que também tem por base a perspectiva sistêmica (assim como o enfoque de processos, conforme afirmado anteriormente). De acordo com GARVIN (1993), há cinco formas de ocorrência do aprendizado organizacional:

- resolução sistemática de problemas;
- experimentação para aproveitamento de novas oportunidades;
- avaliação de experiências passadas;
- circulação do conhecimento para todas as pessoas da organização; e,
- observação das experiências realizadas por outras organizações.

Para SENGE (1998, p. 263-264), as equipes “estão se tornando a principal unidade de aprendizado nas organizações”, sendo que a aprendizagem em equipe envolve três dimensões:

- a necessidade de pensar reflexivamente sobre temas de grande complexidade;
- o requisito de agir de maneira inovadora e coordenada; e,

- a disseminação das práticas do aprendizado, através da participação das pessoas em múltiplas equipes.

Por fim, a configuração mais abrangente dos papéis das pessoas nas organizações orientadas para processos, o enfoque na constituição de times e a importância do aprendizado tem como implicações novas formas de remuneração variável e a flexibilização das carreiras, que constituem outros fatores relevantes que interferem nas pessoas nessas organizações.

### **II.3.6. O gerenciamento de processos**

O gerenciamento por processos traz embutidas duas dimensões:

- a visualização do negócio da organização, com a gestão integrada dos processos fundamentais que permeiam toda a empresa; e,
- as responsabilidades pelo processo, seu desenho, desempenho das equipes e sua representação.

Em termos da primeira dimensão, estudo realizado por GHOSHAL (1995, p. 89 e 96) em 20 empresas japonesas, americanas e européias, demonstrou que os gerentes vêem a organização pelos processos e não pela estrutura; enfocando os processos que produzem criatividade e empreendedorismo nos gerentes da linha de frente, os processos que constroem competências através das fronteiras organizacionais internas e os processos que levam à renovação das estratégias e idéias que orientam o negócio.

De acordo com o autor, esses são os processos fundamentais das organizações e seu gerenciamento tem por pressuposto as capacidades de formatar os comportamentos das pessoas e de criar um ambiente que lhes propicie tomar iniciativas, cooperarem mutuamente e aprenderem. Esse pressuposto traz uma forte diferenciação em relação ao gerenciamento das organizações funcionais, onde gerenciar pressupõe alocar recursos,

determinar responsabilidades e controlar. Integrar a organização é o foco da gestão dos processos fundamentais.

Na perspectiva de TOMASKO (1994, p. 167), “o real gerenciamento de uma empresa por intermédio de seus processos essenciais requer mais do que apenas um revestimento (*overlay*) sobre feudos funcionais”. Na estruturação dos “blocos construtivos” da organização, os contribuintes individuais e as equipes ocupam-se do auto-gerenciamento e dos seus processos; devendo os gerentes do nível hierárquico intermediário preocuparem-se com a integração e o desempenho dos principais processos empresariais. Ambos os níveis devem ser apoiados por gestores ocupados das capacidades competitivas e de vanguarda da organização; onde o foco está na visualização de mais longo prazo.

Na segunda dimensão apresentada, o gerenciamento também sofre transformações. O gerente voltado à coordenação dos trabalhos de seus departamentos e a supervisão de seus funcionários deve dar lugar aos gerentes dos processos, que são responsáveis “pela realização bem sucedida de um processo completo, de ponta a ponta” (HAMMER, 1997, p. 67).

Para BLAHA (1993, p. 109), o gestor de processo reúne responsabilidades abrangentes, gerenciando processos chaves além das fronteiras organizacionais, comunicando-se com diversos níveis, movendo-se entre as funções e formando e criando times.

Considerando o apontado anteriormente, que os processos devem envolver conjuntos amplos de atividades, onde cabe aos profissionais desenvolverem papéis gerenciais e de execução, tem-se que as responsabilidades dos gerentes de processos podem estar diluídas entre seus executores. HAMMER (1997, p.68) considera que com a estabilização dos processos na organização e com o ajustamento das pessoas ao novo ambiente, essa é a tendência.

O autor adota a perspectiva dos “proprietários de processos” para discutir os papéis básicos do gerente de processos, quais sejam: formular o projeto dos processos, que engloba conceber seu desenho, promover

melhorias e disseminá-lo através de sua documentação e de treinamentos; ser guia e facilitar a solução de problemas encontrados pelas equipes de processos, como um “treinador” de times; e, ser defensor do processo, no contexto do negócio da empresa, onde são consideradas as necessidades de todos os processos organizacionais.

Ainda segundo HAMMER (1997), esses papéis implicam em que o trabalho de proprietário de processos exija o apoio dos executores dos processos, além de um suporte técnico para o acompanhamento do processo e seu redesenho. A propriedade do processo, portanto, constitui um trabalho de equipe.

TOMASKO (1994, p.224), ao discutir o novo papel do gerente do nível hierárquico intermediário das empresas orientadas para processos atribui-lhes um novo papel, formado por três aspectos básicos: o estabelecimento da direção, o apoio aos subordinados e a mensuração de resultados. Ele também ressalta o papel de treinador do gerente, responsável pelo desempenho da equipe de processo e pela facilitação de seus trabalhos.

Para GUHA et al (1997, p. 126), o gerenciamento de processos tem como componentes críticos as responsabilidades pela mensuração do processo, o uso de técnicas e ferramentas para sua gestão e controle e a aplicação de métodos para a estruturação de trabalhos em equipes. A mensuração do processo vai além de indicadores financeiros, englobando também outras dimensões tais como a qualidade do produto ou serviço gerado pelo processo, avaliação dos clientes, análise do desempenho individual ou da equipe do processo ou metas quantitativas relativas a produtos, produtividade, custos e medidas de lucratividade.

O gerenciamento de processos, portanto, pressupõe a organização do trabalho através da agregação mais ampla das atividades, onde todos os envolvidos com sua realização, possuem responsabilidades gerenciais e de execução. Assim, gerenciar o processo implica em uma participação distribuída das pessoas em ações específicas, como:

- promover o contínuo (re)desenho do processo;
- documentar e treinar as pessoas na realização do processo;

- estabelecer metas ou parâmetros para a realização do processo;
- articular os objetivos do processo com as iniciativas e estratégias organizacionais;
- representar o processo na empresa, tanto nos ambientes voltados à discussão de possíveis mudanças e melhorias organizacionais, quanto na busca de recursos necessários à realização e aperfeiçoamento do processo;
- integrar o fluxo do processo, bem como seus resultados com os requisitos dos outros processos organizacionais;
- buscar soluções para as questões atinentes à equipe do processo; e,
- mensurar o desempenho do processo.

No delineamento do processo, um aspecto muito importante, principalmente quando a empresa é estruturada funcionalmente, é a definição clara das interações organizacionais necessárias para sua execução, bem como das responsabilidades das áreas. Para tanto, o organograma linear constitui um instrumento bastante útil, uma vez que permite listar as atividades e decisões mais relevantes, identificar as áreas ou funções que estão envolvidas no processo e delimitar as responsabilidades em termos de três categorias de participação: responsabilidade e autoridade de decisão; necessidade de ser consultado e informado; e, necessidade de apenas ser informado (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997, p. 189-193).

As composições das equipes de processo podem ser diferenciadas, atribuindo o seu gerenciamento, em parte a um gerente que esteja próximo às questões que lhes são específicas, suportando cargas; ou às pessoas da equipe que, para determinadas ações, buscam entre elas responsáveis por sua promoção.

É importante ressaltar que o gerenciamento do processo não se limita ao seu espaço de realização, pois a visão estrita para determinado processo organizacional poderia ter o mesmo efeito da divisão funcional do trabalho que gerou condições para inúmeras e custosas barreiras na

organização. Assim, as ações voltadas à integração com outros processos e com o negócio da organização são tão ou mais importantes que as voltadas à melhoria do processo e sua mensuração. TOMASKO (1994, p. 88-90) alerta para o risco da reestruturação do trabalho ser acompanhada de cortes mal projetados no nível gerencial, que acabam por levar a processos bem planejados, mas inadequados ao negócio da organização. Evitar esses acontecimentos é um papel que gera um “bom *overhead*”, nas palavras do autor.

A articulação com outros processos organizacionais, ainda, está muito vinculada ao contexto da organização. Considerando que os processos tenham sido estruturados de forma abrangente, sempre o seu limite está em determinado produto, serviço ou informação que pode ser algum tipo de insumo para outros processos organizacionais. Assim, por exemplo, o processo de atendimento ao pedido de clientes exige uma forte articulação com os processos de produção, vendas e faturamento, pelo menos. Algumas empresas optam pela adoção radical da visão de processos, integrando todos estes processos em equipes responsáveis pelo atendimento final aos clientes. Entretanto, em grandes empresas esse passo é mais difícil, sendo possível encontrar situações onde são mantidos processos separados ou, até mesmo, a divisão funcional para esses grupos de atividades.

De acordo com HAMMER (1999, p. 108), a integração de processos fundamentais da empresa com a manutenção de unidades verticais, ainda trazem problemas para as organizações, podendo gerar dissonância cognitiva, nas palavras do autor. Isto porque os processos horizontais conduzem as pessoas para direções muitas vezes diferentes das apontadas pelo gerenciamento vertical. Para evitar os problemas decorrentes disto, o gerenciamento de processos, onde gestores contam com autoridade real sobre trabalho e orçamentos, é a alternativa.

Dependendo da opção da empresa, durante sua reestruturação, o esforço para a integração organizacional será maior ou menor, exigindo do gerenciamento de processos, focos diferenciados.

Um exemplo disto é a abordagem dos gerentes de caso adotada para o atendimento aos clientes, que tem sido amplamente difundida, após ter sido colocada por HAMMER (1994). O princípio é reduzir o ponto de contato com os clientes na empresa, atribuindo aos gerentes de caso a responsabilidade pelo atendimento de suas demandas. Nessa linha, o gerenciamento por processo permite que os profissionais acompanhem todas as fases do processamento necessário para o atendimento ao cliente, garantindo a conectividade entre todas as atividades, mesmo que distribuídas em áreas funcionais.

Dessas observações, nota-se que as duas dimensões apresentadas no início desse tópico para o gerenciamento dos processos são de extrema relevância, mesmo no âmbito de cada um dos processos, uma vez que:

- a gestão organizacional passa a ser compartilhada pelas equipes de processos, já que as pessoas passam a ter maior poder de decisão e responsabilidades pelos seus desempenhos; e,
- a gestão do negócio requer a interação entre os gerentes de processos, de maneira a garantir a unicidade do direcionamento organizacional.

Na base desses aspectos, está a questão da estrutura organizacional que também reflete as transformações que o foco nos processos geram para as empresas, implicando em redução de níveis hierárquicos e nova e diferenciada distribuição de poder e responsabilidades, como será discutido a seguir.

#### II.4. A estrutura organizacional

A forma de organização do trabalho nas empresas é fortemente correlacionada com a estrutura organizacional adotada. Para VASCONCELLOS e HEMSLEY (1997, p. 3), “a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Para os autores, o estabelecimento da estrutura deve proporcionar a definição dos níveis de departamentalização de uma empresa, a amplitude de controle, o grau de descentralização da autoridade, o sistema de comunicação e o grau de formalização. A especificação desses aspectos permite o delineamento de qual organização pode responder às estratégias corporativa e competitiva da empresa.

A departamentalização, de acordo com os autores, corresponde ao “processo através do qual as unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos” e pode se dar através de diversos critérios. Para o foco desta pesquisa, serão discutidos sistemas de departamentalização por critério funcional e por projetos, com maior ênfase em processos.

A perspectiva dos processos, apresentada anteriormente, traz algumas características que tem implicações nas definições dos elementos para estabelecimento de uma estrutura, citados anteriormente. Um dos pontos mais ressaltados é a quebra da departamentalização funcional, que gerava “paredes” organizacionais que a perspectiva integrada dos processos rompe.

A produção em massa, característica do fordismo, fez da departamentalização funcional uma estrutura amplamente adotada pelas empresas, uma vez que a fragmentação do trabalho favorecia a

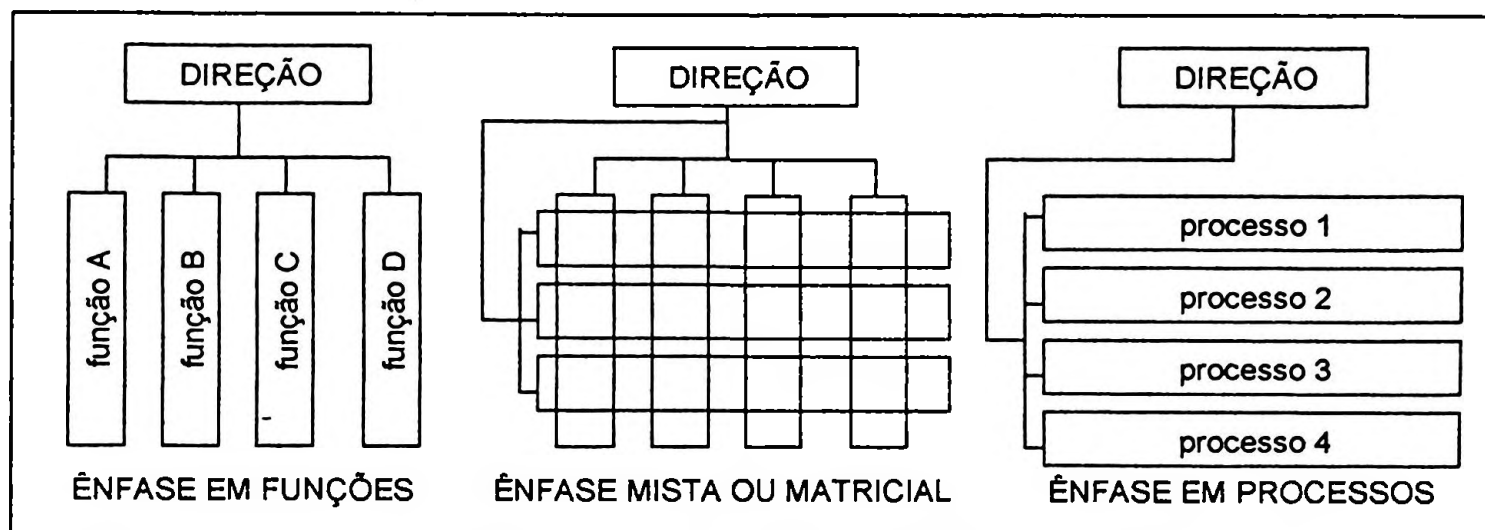


especialização. De acordo com VASCONCELLOS e HEMSLEY (1997, p. 6-9), esse tipo de estrutura tradicional tinha como características o “alto nível de formalização; unidade de comando; especialização elevada e comunicação vertical”, além de ser uma “forma tradicional de departamentalização”.

Para NADLER *et al* (1993, p. 38), uma forma de ver as organizações é através de quatro componentes organizacionais, que devem ser congruentes, à medida que se auto adequam, de maneira a propiciar as condições para o alcance da estratégia organizacional: o trabalho, o pessoal, as disposições organizacionais formais e a organização informal. O trabalho a ser realizado e suas características devem ser adequados ao pessoal envolvido em seus diferentes estágios, às estruturas e procedimentos definidos formalmente e à cultura organizacional.

Assim, ao refletir sobre as organizações funcionais, é possível perceber a adequação do trabalho fragmentado, desempenhado por pessoas com qualificações especializadas, que atendem a procedimentos altamente especificados com autoridade centralizada e com valores e crenças que nem sempre favorecem o envolvimento nas mudanças e iniciativas organizacionais.

Embora muitas vezes o sistema de departamentalização funcional seja adequado para determinadas organizações, estruturas inovadoras vem sendo propostas como soluções que beneficiam a competitividade das empresas que, de acordo com suas características, podem tirar proveito de sua adoção. Para GIANESI e CORREA (1996, p. 152-153), as organizações de serviços que tem como critério competitivo o tempo, podem encontrar benefícios na adoção de estruturas por processos e não por funções. A figura a seguir, apresentada pelos autores, representa três opções de sistema de departamentalização.



Extraído de GIANESI e CORREA (1996, p. 153)

**Figura 2 - Estruturas organizacionais com ênfase em funções versus ênfase em processos.**

Conforme VASCONCELLOS e HEMSLEY (1997, p. 51, *apud* 1979), a estrutura matricial é resultante das situações em que duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização. Ela permite combinar mais de um critério de departamentalização, podendo caracterizar estruturas matriciais funcionais, projetos ou produtos, de acordo com a maior ênfase dada a cada um destes critérios; ou ainda, podem associar vários deles, quando ocorre a estrutura matricial complexa.

Os autores afirmam que a evolução da estrutura matricial passa por quatro fases:

- pré-matriz, quando predomina a estrutura funcional, mas em uma dimensão reduzida começa-se uma estrutura por projetos;
- embrião da matriz, quando predomina uma matriz funcional informal, que pode ser baseada em uma estrutura funcional, com matriz para projetos ou em uma estrutura por projetos, com especialistas nas áreas funcionais;

- estruturas paralelas, que se caracterizam pela existência de equipes de projetos interdisciplinares, fora das áreas funcionais; e,
- matricial, quando a matriz é formalizada.

Ao estudar as matrizes de empresas, os autores colocam que podem ocorrer em diferentes níveis. Uma matriz nível 1 se dá entre um gerente de projeto, um gerente funcional e equipes. A de nível 2 ocorre dentro de cada gerência funcional.

As estruturas matriciais e por processos são inovadoras, à medida que rompem com os critérios tradicionais de departamentalização.

A visão do processo, enquanto um conjunto de atividades que agregam valor e que são agrupados de forma ampla; proporcionam o maior poder de decisão das equipes ou indivíduos atuantes nos processos, com conhecimentos amplos que lhes permitam flexibilidade nas atividades a desempenhar; a quebra das paredes funcionais impostas pelas estruturas tradicionais e a importância de buscar mecanismos que influenciem o envolvimento das pessoas, nas mudanças promovidas durante a reestruturação por processos; denotando, portanto, um grande vácuo entre os requisitos do gerenciamento dos processos e as estruturas organizacionais tradicionais.

Isso, entretanto, não significa que estruturas não sejam necessárias. Para TOMASKO (1994, p.21-22), estruturas organizacionais não são malefícios e são muito úteis para:

- viabilizar o enfoque organizacional, que deve estar refletido nas decisões sobre as capacidades a serem reunidas e na distribuição do poder na empresa;
- delimitar as responsabilidades e a "dinâmica de convívio entre as atividades gerenciais da empresa";
- para referenciar os comportamentos das pessoas; e,
- proporcionar a proximidade entre funcionários chaves da organização.

Dessa forma, a questão que se coloca é qual a estrutura organizacional que abriga mais adequadamente uma organização orientada por processos, de maneira a alavancar sua estratégia e promover sua competitividade.

#### **II.4.1. A estrutura organizacional nas empresas focadas em processos**

Na perspectiva de atrelar a estrutura ao trabalho realizado e sua forma de organização, na abordagem de processos, esses devem ser acolhidos integralmente em unidades organizacionais únicas, com alto grau de autonomia. Para atender a esses requisitos, foram concebidas as células. Elas correspondem a equipes orientadas para processos bem definidos, que devem executar e gerenciar de forma compartilhada, a partir de objetivos comuns a todos. As diversas células das organizações com foco em processos constituem uma rede, onde a interdependência existente tem fundamento no relacionamento de cliente-fornecedor que uma desempenha em relação às outras (ALMEIDA, 1995).

Considerando que as células são responsáveis pelos seus próprios resultados e distribuição do trabalho, a supervisão de seus trabalhos perde o sentido, bem como níveis gerenciais intermediários na hierarquia; implicando, assim, na horizontalização das estruturas organizacionais.

GRECO (1998, p. 37) coloca que a relação entre trabalhadores e gerentes tende a transformar-se radicalmente, com os primeiros atuando como empreendedores independentes, em uma estrutura orgânica; e os gerentes enfocando a estratégia e solução de problemas com papéis, tais como a gestão do fluxo de informações, a retenção de pessoas qualificadas, o acompanhamento da propriedade intelectual e as inovações tecnológicas.

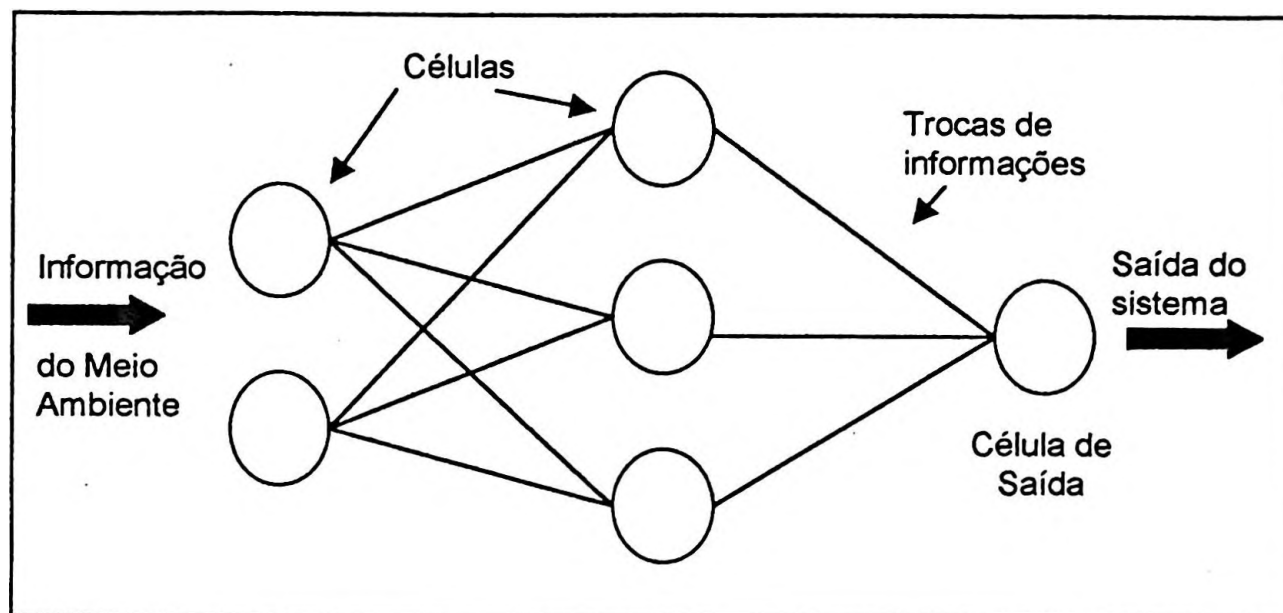
Segundo DONADIO (1995, p. 178), as células são independentes, mas mantêm vínculos institucionais com a empresa, sendo que a unidade em

suas atuações se dá através “do conceito de que todas formam uma *confederação de interesses* autônomos, vinculados a políticas e estratégias globais, sendo a excelência do atendimento ao cliente o eixo básico decisório”.

Para TOMASKO (1994, p. 129) as equipes de processos, apesar de autônomas, necessitam de algum tipo de gerente que possa estar presente para solucionar problemas relativos à coesão do grupo e proporcionar a interligação entre elas e as outras equipes da organização.

Com essas colocações, os dois autores mencionam a necessidade da preservação de, ao menos, um nível gerencial intermediário na hierarquia, sendo que a horizontalização das estruturas não significam exatamente o fim da hierarquia, mas sua restrição e a diferenciação da lógica de atuação de cada nível.

Na concepção do modelo neural, ou baseado no cérebro humano, (ALMEIDA, 1995), a integração entre os processos nas organizações não se dá por uma coordenação, mas sim pelas respostas dadas por células clientes a células fornecedoras. Nesta concepção, o processo de aprendizado permite o aperfeiçoamento dos trabalhos da célula até atingir a satisfação da célula cliente, momento em que se garante a coordenação entre ambas. A figura a seguir, adaptada do texto do autor, demonstra o modelo baseado no cérebro humano.



Adaptado de: ALMEIDA (1995, p. 49)

**Figura 3 – O modelo de rede neural**

De acordo com VASCONCELLOS e HEMSLEY (1997, p. 25), a estrutura celular apresenta alta flexibilidade, para o que apresenta um alto grau de informalidade e requer um ambiente organizacional favorável.

Ao comentar a flexibilidade das estruturas que enfocam processos, TOMASKO (1994, p. 146) traz a figura da estrutura “plástica”, comparando-as às construções que adotam diversas figuras geométricas e podem ser utilizadas de diferentes formas, como a Santa Sofia, em Istambul, que já foi catedral, mesquita e atualmente é museu. O autor considera que estas estruturas combinam uma alta flexibilidade, com um espaço dinâmico onde o não compartimentar favorece a mobilidade e comunicação entre as equipes de processos.

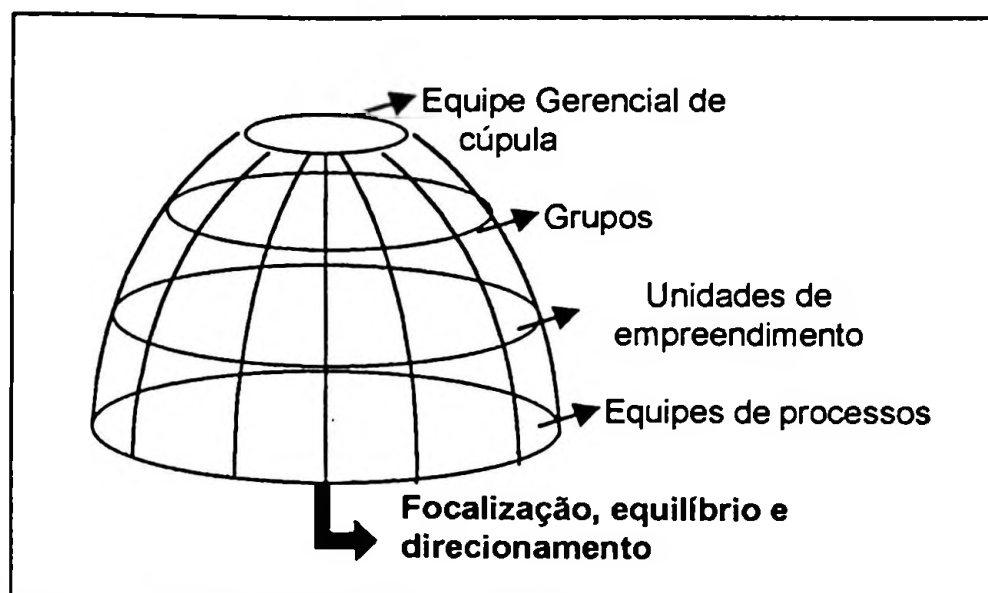
Para o autor, as estruturas deste tipo de organização devem favorecer os espaços de interação entre os processos, as pessoas, os clientes e outros atores externos. Ainda, devem:

- apresentar uma distribuição de recursos alinhada com a estratégia organizacional;
- contar com uma escala mínima, proporcionada pelo agrupamento máximo de suas atividades;

- ser permeáveis, com fronteiras internas porosas e fronteiras externas adequadas ao ambiente; e,
- devem apresentar espaços de fluidez, de maneira a reforçar canais naturais de comunicação, como o canal entre “colegas” de trabalho.

Um dos mecanismos para manter a integração e plasticidade na estrutura organizacional, é a adoção das unidades de empreendimento que TOMASKO (1995, p. 165) considera como responsáveis pelas capacidades de vanguarda e críticas de uma empresa e que são definidas em torno de necessidades comuns dos clientes, podendo ser desagregadas da organização, à medida que crescem e se constituem um negócio próprio.

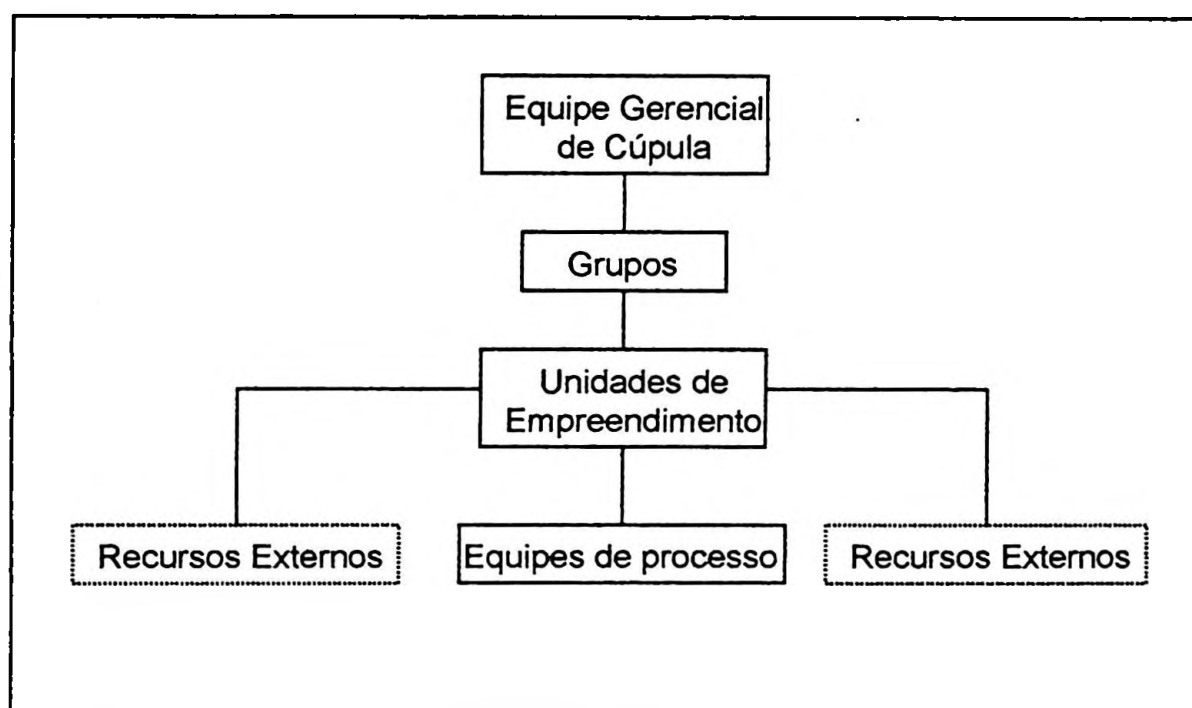
Para garantir a integração, o autor compara a estrutura das organizações aos domos, que são estruturas utilizadas para a cobertura de grandes áreas, como na Basílica de São Pedro, onde há fortes ligações laterais na base, que correspondem à interação entre as equipes de processos, ligações laterais intermediárias, que correspondem à gerência do médio nível hierárquico, responsável pela focalização dos processos e ligações laterais no topo, que são menores, devido ao abaulamento da estrutura. Ainda, há ligações verticais que formam uma malha com as laterais, permitindo a focalização, o equilíbrio e o direcionamento organizacional. A figura a seguir, busca representar a idéia do autor.



Adaptado de: TOMASKO (1995, p.251)

**Figura 4 – Os domos e os canais de integração organizacional**

A figura a seguir transporta essa metáfora para a estrutura organizacional.



Extraído de: TOMASKO (1995, p. 170)

**Figura 5 – Organização horizontal mais rápida**

O nível hierárquico mais alto da empresa pode ser formado por equipes gerenciais de cúpula. Abaixo deles, estão os grupos responsáveis pela gestão de conjuntos de unidades de empreendimento, garantindo suas interações e aproveitamento das capacidades de umas pelas outras. No terceiro nível hierárquico estão os gerentes das próprias unidades de



empreendimento e, por fim, estão as equipes de processo com seus gerentes, além dos recursos externos.

Analisando os elementos da estrutura organizacional, para empresas com foco radical em processos, tem-se:

- forma de departamentalização celular;
- grande amplitude de comando, tendo em vista a restrição dos níveis hierárquicos;
- forte grau de descentralização, com o poder de decisão nas células;
- comunicação predominantemente horizontal, havendo também a diagonal e vertical; e,
- baixo grau de formalização, decorrente do forte dinamismo do trabalho.

Na visão de HAMMER (1997, p. 109), nas organizações focadas em processos, além das células onde são realizados os processos que, por sua vez são geridos pelos seus proprietários, também se encontram os “treinadores”, que são responsáveis pelos recursos humanos capacitados para a atuação nos processos. Esses organizam-se em “centros de excelência”, criados de acordo com as especializações das pessoas – engenharia, vendas etc. –, não se confundindo, entretanto, com os departamentos funcionais, pois neles não são executados os processos.

Mas, nem todas as organizações que adotam a visão de processos o fazem integralmente, sendo que muitas estruturam alguns processos chaves e mantêm a departamentalização funcional. Nesses casos, a estrutura organizacional tenderá a se apresentar de forma a resguardar espaços para a integração entre as células e as divisões funcionais.

Nesse sentido, algumas alternativas são possíveis. A configuração de redes permite que equipes de processos contem com especialistas funcionais colaborando para seus processos. Para GALBRAITH *et al* (1995, p. 172), “as configurações de redes consistem de interações ou relacionamentos entre colaboradores interdependentes que cooperam para o

alcance de um objetivo". Por isso elas são formadas por membros do núcleo que são responsáveis pelos objetivos do processo e membros periféricos, voltados ao aconselhamento, apoio e fornecimento de informações. Exemplo de configuração de redes citado pelos autores, são bancos de investimentos que mantêm múltiplas equipes para atendimento aos clientes, com especialistas funcionais voltados ao seu apoio.

Também alternativa integradora para a execução e gerenciamento de determinados processos, nas empresas, é a estrutura de cargos compartilhados. Conforme VASCONCELLOS (1998, informação verbal), esse tipo de estrutura surgiu em algumas empresas como solução para a falta de interação entre as pessoas das áreas funcionais. Esse arranjo proporciona maior integração à medida que, apesar de manterem suas subordinações aos chefes funcionais, os funcionários são reunidos no mesmo cargo, ficando responsáveis pelos produtos que geram e sendo avaliados pelo desempenho do grupo. O aspecto importante nessas estruturas é a responsabilidade mútua de pessoas de diferentes áreas funcionais e a integração dos conhecimentos multidisciplinares, que fortalece a atuação do grupo.

É possível considerar que nas mudanças das empresas para o foco nos processos, a opção radical, com a estrutura celular do tipo neural; as equipes de processo das organizações horizontais rápidas; e, as estruturas funcionais com desempenho de alguns processos chaves por células, constituem diferentes estágios da reestruturação organizacional. Nesses, diferentes desafios são colocados às empresas que buscam alternativas de estrutura organizacional para superá-los.

Em todos os casos, um ponto crucial é a integração. Nas redes neurais, a garantia do *feed-back* entre células deve ser suficiente para o desempenho organizacional. Nas equipes de processos com gerência que "suportam cargas", o equilíbrio entre a visão *top-down* e *bottom-up* coloca-se como questão fulcral. Nas estruturas funcionais com processos chaves, a integração requer soluções específicas que permitam aproveitar os benefícios da especialização com o foco nos processos.

As diferentes opções criadas por empresas para promover a integração demonstra que ainda não há um claro consenso sobre os papéis e responsáveis pela interação entre os processos ou entre esses e as áreas funcionais, para as empresas que apresentem diferentes intensidades em seus focos nos processos.

Um aspecto importante identificado por GUHA *et al* (1997, p. 143) na análise de três casos de empresas que passaram por redesenho de processos de negócio-BPC, demonstrou que em todas as empresas foram adotadas equipes para o processo de reestruturação. Entretanto, no caso da AT&T e da Comdisco foram introduzidas estruturas baseadas em equipes, sendo que a primeira já havia adotado uma estrutura mais horizontal; mas na Paper Co., o BPC não gerou alterações na sua estrutura organizacional rígida.

Diversos fatores são colocados pelos autores, quando da discussão da estrutura celular, que permitem visualizar algumas de suas vantagens, tais como:

- a maior satisfação dos integrantes das equipes de processos, devido ao maior poder de decisão e autonomia;
- a multiplicação de espaços para contato com os clientes e conseqüente melhoria dos processos organizacionais, gerando possibilidades de inovações capazes de potencializar a competitividade;
- maior agilidade na execução dos processos, pela eliminação de atividades que não agregam valor; e,
- possibilidade de potencializar o aprendizado pela interação entre as pessoas nas células.

Entretanto, as desvantagens ainda não estão tão claras quanto as vantagens, o que pode ser atribuído, inclusive pelo fato de a adoção desse tipo de estrutura ainda não estar tão amadurecida quanto outras estruturas inovadoras, como a matricial, por exemplo. Um dos pontos discutidos por diversos autores, é a dificuldade de implantar estruturas horizontais, tendo

em vista o novo aprendizado e mudança da cultura organizacional que implicam, uma vez que o rompimento da estrutura funcional é uma mudança muito profunda para as pessoas.

#### **II.4.2. A organização dos serviços de atendimento aos clientes**

DAVENPORT (1994), ao tratar dos processos de reengenharia no gerenciamento do pedido, aponta para a possibilidade de adoção de diferentes estratégias:

1. criar gerentes de caso, que “cuidam” do relacionamento integral com os clientes;
2. separar pedidos segundo suas complexidades ou dificuldades, automatizando os mais simples;
3. integrar os clientes no processo, como no acompanhamento do pedido;
4. executar o processo em tempo real, fornecendo informações prontamente, através do acesso a bancos de dados;
5. processos paralelos, com alguns em tempos reais e outros em processamento separado;
6. parceria de processos, eliminando transações desnecessárias ou redundantes, que devem ser executadas por outros.

As duas primeiras opções sugerem a organização dos serviços sob diferentes ópticas. A concepção de gerente de caso traz embutida a possibilidade de atribuir à pessoas ou equipes, a responsabilidade por todo o processo, assemelhando-se às estruturas celulares.

A segunda concepção também pode levar à adoção de células, para processos ou serviços distintos. O tratamento diferenciado dos contatos com os clientes, dependendo do tipo de atendimento e do cliente pode levar a diferentes formas de organização do trabalho, sendo que a estrutura a ser

adotada nos serviços aos clientes pode também contar com unidades voltadas a clientes ou serviços .

As estratégias 3 a 6 são afetas ao serviço disponibilizado propriamente, sendo comuns em praticamente todos os serviços de atendimento, como ocorre com a FedEx, quando o cliente pode acompanhar o ponto em que está sua encomenda; com as informações sobre faturamento proporcionadas por atendentes ou por URA-unidade de resposta audível; com a avaliação de automóveis e análise de crédito que podem ser paralelos em empresas de seguros; e, com a programação da assistência técnica pelos atendentes; respectivamente.

SCHOENBERGER (1992, p. 47), ao descrever o caso da A. Ahlstrom Corporation, um fabricante de produtos industriais especiais da Finlândia, demonstra que foram adotadas três células para o processamento de pedidos; para vendas para Europa e Estados Unidos, para o Oriente Médio e Extremo Oriente e para vendas domésticas. Além de reduzir o tempo do processamento, o desenho dos processos executados pelas células permitiu especificar os meios de interação entre vendas e produção.

Em palestra ministrada no 9º Congresso Internacional de Telecomunicações, Redes e Internet Empresarial da TELEXPO 99, Jennifer LUBKIN da BCP de São Paulo (1999, informação verbal), colocou que os serviços ao cliente na BCP estão organizados de acordo com as seguintes unidades:

- habilitação/suporte a agentes autorizados (lojas);
- serviços *inbound*;
- serviços *outbound*;
- cobrança;
- fraudes; e,
- suporte / infra-estrutura.

Os conceitos de *inbound* e *outbound* tem origem nas categorias de atividades primárias criadas por PORTER (1989, p. 39-40), sendo as

primeiras relativas à introdução de insumos na organização (recebimento, armazenamento e disseminação de *inputs* para os produtos) e as segundas referentes à distribuição dos produtos para os clientes (processamento do pedido, por exemplo).

As fraudes constituem uma grande preocupação, em especial para as operadoras de telefonia celular, devido às múltiplas possibilidades de clonagem existentes, que são cada vez mais sofisticadas. Sua inserção no contexto dos serviços aos clientes tem como justificativa a proximidade com o faturamento, uma vez que ele constitui uma fonte de investigação importante.

Como pode-se observar, no caso da Ahlstrom Corporation e da BCP-São Paulo-SP, os serviços de atendimento estão organizados de acordo com critérios geográficos e por serviços, respectivamente. Já no caso da New England Telephone, relatado por CLARKE *et al* (1992/3, p. 77), o atendimento foi estruturado por gerente de caso, com um atendente responsável por todo o contato com o cliente, envolvendo o processamento de pedidos, contas e reclamações.

Ainda com respeito à organização dos serviços de atendimento, três aspectos freqüentemente são considerados em sua estruturação. O primeiro refere-se à terceirização que conta com diversos fornecedores, com fortes competências nas tecnologias de informação e comunicação que um *call center* requer. Apesar das tendências nas empresas de externalizar os serviços não afetos às suas competências principais, no caso do *call center* o mais forte argumento para mantê-lo nas fronteiras organizacionais é o risco inerente à perda do contato com o cliente. Se nas relações com clientes estão diferenciais competitivos, a pergunta está no porquê do terceiro tratar nossos clientes como nós.

Esse é um mercado de forte disputa na área de telecomunicações no Brasil atualmente, contando com grandes empresas fornecedoras, como a Lucent Technologies e a Amdocs.

O segundo aspecto está na globalização do serviço de atendimento, que a terceirização permite. De acordo com ADAMS (1998, p. 66), muitas empresas americanas estão utilizando *call centers* europeus para prestarem

esses serviços durante a noite, aproveitando-se dos serviços oferecidos nos Países Baixos, que possuem sistema de fibra ótica avançado, tem a mesma língua e contam com jovens bem formados e educados. Apesar desta poder ser uma facilidade para países com mesmas línguas, mesmo assim, o autor apresenta argumentos de executivos no sentido de a localização dos serviços de atendimento em países de entrada, favorecer a competitividade.

Para o Brasil, entretanto, essa possibilidade é restrita, tendo em vista a pouca frequência da língua portuguesa em outros países. Nesse sentido, pode-se notar a preocupação na seleção dos funcionários para serviços de atendimento, em inserir a fluência em outras línguas ou apenas manter alguns atendentes fluentes durante os turnos, como é o caso da Iridium do Brasil.

Ainda no que tange a esse aspecto, um conjunto de alternativas discutidas pelas empresas corresponde às possibilidades de descentralização dos serviços de atendimento, colocando os atendentes próximos a seus clientes, o que pode ser uma opção facilitadora para o desempenho do processo. Entretanto, com a disponibilização das tecnologias de informação e comunicação também podem ser encontrados benefícios na centralização, com a identificação, inclusive de fontes de redução de custos.

O terceiro aspecto está na opção de reduzir os níveis hierárquicos nas áreas de atendimento ou não. Estudo realizado por NETO (1996, p. 88) com os serviços de telefonistas na TELEMIG, demonstrou que na operação, antes de 1990, o trabalho de supervisão das telefonistas passou a ser realizado pelo computador e, na década de 90, no serviço 102, por exemplo, houve a transformação do trabalho, inserindo a resposta pelo computador sobre o número de telefone consultado, cabendo à telefonista apenas iniciar a conversa. O autor coloca que como implicações dessas iniciativas, as telefonistas passaram a ter trabalhos que exigem maior qualificação, prevendo para o ano seguinte ao do artigo (1997), suas inserções em atividades comerciais.

O caso analisado demonstra que em sistemas de atendimento, muitas das responsabilidades de supervisão deixam de ter sentido, devido às

vastas funções desempenhadas pela tecnologia de informação e computação. Por outro lado, a dimensão humana do atendimento requer a figura do “treinador”, conforme colocada por HAMMER (1997, p.109), que é responsável pelo desenvolvimento das pessoas.

Na opção dos níveis hierárquicos, também está a disponibilidade das empresas em oferecer autonomia aos seus atendentes, ou representantes – denominação que pressupõe relativo poder de decisão. Sua viabilização está ligada ao treinamento intensivo, associado com seleção adequada dos representantes, com novo papel dos gerentes do processo.

Por fim, a organização dos serviços de atendimento pode atender a diferentes definições dos elementos da estrutura organizacional e da estratégia competitiva da empresa. Entretanto, o processo de atendimento aos clientes constitui ponto nevrálgico para a manutenção ou perda da participação no mercado, sendo que as soluções para sua organização devem ser construídas a partir de critérios que contribuam para o seu gerenciamento, e não tendo em vista os requisitos da tecnologia aplicada aos sistemas adotados.

## **II.5. Visão sintética dos aspectos tratados**

O referencial teórico apresentado buscou levantar diversos aspectos e visões relativas aos conceitos que serão aplicados na análise dos casos estudados.

A política de telecomunicações foi ressaltada enquanto caracterizadora do contexto em que atuam as empresas de telefonia celular, que tem suas atuações parametrizadas pela legislação e são regulamentadas pela Agência Nacional de Telecomunicações. Relevantes neste cenário são os objetivos expressos pelo governo em termos da expansão dos serviços, regras para a competição no setor e requisitos de qualidade. Principalmente este último item será considerado na análise do caso da Tess.



Os conceitos referentes aos serviços aos clientes ressaltam sua abrangência e importância para as organizações. Entre eles, é essencial a concepção dos momentos da verdade apresentada, bem como a relação entre estratégia de atendimento e qualidade. Ambos aspectos serão retomados na Capítulo IV.

Em termos do gerenciamento de processos, durante a fundamentação teórica buscou-se reforçar o seu conceito e as possibilidades ou requisitos que traz para as organizações, em especial, em termos das mudanças no que tange aos papéis de seus gerentes, à tecnologia da informação e comunicação, às equipes e ao próprio (re)desenho de processos que constitui uma tarefa contínua. A capacidade de perceber o trabalho nas organizações através de seus processos, os esforços necessários para tanto e a integração resultante são itens que serão observados nos casos analisados.

Os aspectos referentes à estrutura organizacional foram levantados de maneira a fornecer os conceitos necessários à compreensão do sistema de departamentalização e seus diferentes critérios. Neste âmbito, para os casos analisados o critério funcional, matricial e por processos serão retomados no Capítulo IV, bem como a definição de organograma linear.

A seguir, está apresentada a metodologia adotada para a realização deste estudo.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

A seguir, serão apresentados os aspectos relativos ao método utilizado para a realização deste estudo, esclarecendo seus aspectos conceituais e caracterizadores, o processo de pesquisa e sua análise.

#### **III.1. A metodologia da pesquisa**

Esta é uma pesquisa qualitativa, voltada à interpretação do fenômeno social. Ela não tem por objetivo a generalização de suas conclusões, mas sim levantar questões de forma exploratória e promover sugestões às situações estudadas, indicando aspectos a serem considerados em reflexões sobre realidades semelhantes.

Ela apresenta algumas das características básicas da pesquisa qualitativa apresentadas por GOUVEA (1996, informação verbal), quais sejam: conta com amostra reduzida, não necessariamente representativa do

universo; os entrevistados não são escolhidos por amostragem; conta com um roteiro aberto e indireto, que pode ser acrescido de outras questões no momento da entrevista, cujo ritmo depende do entrevistado; busca as explicações mais amplas e com profundidade; e, apresenta dados que não dependem de tabulações e tratamento estatístico.

A pesquisa conta com uma etapa inicial exploratória, uma vez que busca reconhecer aspectos relativos à organização e processos em áreas de serviços aos clientes, em empresas recentemente implantadas no Brasil – operadoras de telefonia celular. A adoção de uma fase exploratória na pesquisa, onde seja melhor conhecido o fenômeno que se deseja estudar, capacitando o pesquisador a delinear seu problema; foi a estratégia escolhida devido ao fato de o conhecimento sobre o tema não ser amplo (SELLTIZ, 1975, p.61).

Para a efetivação dessa fase, a pesquisa contou com alguns dos métodos propostos por SELTZ (1975), quais sejam: resenha da literatura; levantamento com pessoas com experiência prática e análise de exemplos que estimulem a compreensão. O primeiro foi a análise bibliográfica que, apesar de ser extensa sobre as questões de estrutura organizacional e processos, não reúne muitos exemplos sobre tais temas em áreas de serviços aos clientes de empresas operadoras de telefonia celular.

O segundo consistiu no levantamento com pessoas com experiência prática, incluindo dois gerentes da área de serviços aos clientes de uma empresa operadora de telefonia móvel celular. Além disto, foram consultados seis profissionais que atuam na área de serviços a clientes, para identificar uma empresa que pudesse ser referência para a análise do caso da operadora, quando foi selecionada a administradora de cartão de crédito estudada.

Em seqüência à fase exploratória, foi adotado o método de estudo de caso, de forma a permitir “cobrir o fenômeno de interesse e seu contexto, reunindo um grande número de variáveis potencialmente relevantes” (YIN, 1984, p. 55). São unidades de análise, os serviços aos clientes da operadora de telefonia celular e da administradora de cartões de crédito, entendidos

como o conjunto de atividades voltadas para o seu atendimento sem contato físico direto; e não as empresas ou as áreas de atendimento.

Foi realizado um estudo de caso em uma operadora de telefonia celular e em uma administradora de cartões de crédito. A escolha da operadora baseou-se na conveniência, constituindo uma mostra intencional, uma vez que as opções no Brasil são restritas (18 empresas atualmente – ver tabela 2 – Capítulo II), sendo que algumas contam com esses serviços em parte terceirizados, e outras não concordam em divulgar suas características organizacionais.

A opção de realizar múltiplos estudos de caso, entretanto, não está associada à intenção de ampliação da amostra, mas segue a lógica da aplicação de um caso de referência. Dessa forma, o critério estabelecido para a interpretação dos resultados foi a descrição do caso da operadora e sua análise frente ao caso de referência, de forma a permitir a ampliação da visão do contexto e das variáveis e instrumentalizar a pesquisadora para a elaboração de suas conclusões e sugestões.

Com este mecanismo buscou-se restringir as limitações deste método de pesquisa que, muitas vezes, apresenta dificuldades na demonstração da adequabilidade das conclusões ou sugestões elaboradas. Apesar disto, deve ser reconhecida a presença desta dificuldade no trabalho.

MARTINS (1994, p. 28) coloca que o estudo de casos “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade..”. O estudo de caso permite conhecer uma realidade específica, com o reconhecimento abrangente das características da unidade estudada.

Através desse método, é possível conhecer profundamente uma unidade de análise contemporânea, identificando as interações entre elementos não tão bem delineados, que podem ser evidenciados pelo estudo pormenorizado.

Ele não tem o efeito de generalização para o universo, fazendo do caso um caminho para o conhecimento do todo, mas permite que sejam

expandidos os conhecimentos teóricos sobre o tema, abrindo espaços para novas reflexões.

Nesse sentido, MAXIMIANO (1987, p.19) coloca que o estudo de caso deve proporcionar ao leitor a capacidade de “desenvolver habilidades analíticas ou de resolução de problemas, a serem aplicadas a outras situações semelhantes”. O autor coloca que apesar das críticas limitarem a visão dos conceitos aos casos pesquisados, isso somente é real se é restrito o número de casos ou se não há complementação conceitual.

YIN (1984, p. 38) diferencia a generalização estatística da generalização analítica, possível no método do caso. O autor entende que a generalização se torna possível à medida que se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como um modelo para comparação dos resultados empíricos do estudo de caso.

Ao apresentar os fundamentos do método do caso, MAXIMIANO (1987) apresenta os tipos de caso em administração, que podem ser incidentes (sucintos), de diagnóstico ou de registro da história. No caso desta pesquisa, foi adotado o tipo diagnóstico para os dois casos estudados, com a observação que para a operadora, os levantamentos foram aprofundados e envolveram um maior número de entrevistas, como será visto no tópico a seguir. Esta opção se deu, tendo em vista que o objetivo deste trabalho está voltado especificamente à análise da operadora.

Os estudos de casos foram realizados através de entrevistas e apresentam as limitações ressaltadas até agora, pelos autores citados. É neste sentido, que se deve entender porque o trabalho não busca conclusões finais, mas apenas levantar questões e sugestões sobre o tema.

De acordo com SEIDMAN (1991, p. 2-3), a entrevista abre a perspectiva de expressão das pessoas, através da linguagem, permitindo que o entrevistado tome consciência de sua experiência, ao relatá-la. Esse aspecto já não é presente na ciência natural, onde a fala não é possível.

Ao descrever sobre a entrevista em profundidade, o autor coloca como seu objetivo “o interesse no entendimento da experiência de outra pessoa e o significado que ela atribuiu a essa experiência”. Assim, ela não se

ocupa apenas de respostas diretas a questões colocadas, mas busca as referências colocadas pelo entrevistado, em termos da sua história e forma de ver a realidade em que se insere.

O fundamento da utilização da entrevista nesta pesquisa, está na base das questões que ela levanta, pois ao buscar conhecer como estão organizados os serviços aos clientes e gerenciados seus processos, pretende-se entender qual é a experiência que as pessoas da organização pesquisada tem em relação a esses tópicos. O entendimento da compreensão que o entrevistado tem dos fatos por ele vividos, pode propiciar um conhecimento das vantagens, limitações ou conflitos existentes nas empresas, em decorrência da organização dos serviços aos clientes. Para tanto, é necessário compreender um posicionamento subjetivo do entrevistado, que o pesquisador só pode alcançar na interação, orientada pela entrevista.

Por outro lado, o fato da pesquisa ter como objetivo oferecer sugestões para a melhor organização desses serviços, também reforça o instrumento; pois sendo aplicadas as recomendações, elas devem considerar as realidades específicas de cada empresa. É um meio construtivo para agregar à arte gerencial, característica dos entrevistados, os conceitos e experiência propiciadas pela análise científica.

Essa afirmação levanta um aspecto importante das entrevistas: a imparcialidade do pesquisador. Em sua realização, o entrevistador é um instrumento da pesquisa, sendo que para SEIDMAN (1991, p. 16), ele deve reconhecer sua participação no processo para poder orientá-la de forma positiva aos resultados buscados, evitando possíveis distorções.

Por isto ser verdade, é importante o estabelecimento claro dos objetivos da pesquisa, com a formulação cuidadosa de um roteiro, que passe por um pré-teste com pessoas conhecedoras do tema pesquisado. EASTERBY-SMITH *et al* (1999, p. 75), consideram o roteiro um mecanismo adequado para evitar que as entrevistas acabem por levar a “dados insuficientes e difíceis de interpretar”.

Também foram utilizados diários preenchidos pelos gerentes do nível hierárquico intermediário da operadora, com o objetivo de conhecer a real natureza de suas atividades cotidianas, buscando referenciais para verificar mudanças que caracterizam esses cargos nas organizações horizontais. De acordo com EASTERBY-SMITH *et al*, os diários constituem um método bastante antigo nas pesquisas sociais, podendo ser quantitativos ou qualitativos, e sendo úteis para registrar eventos. De acordo com os autores, sua aplicação no registro de atividades de gerentes pode colaborar para que eles “reflitam sobre aspectos do seu próprio trabalho, como na análise do gerenciamento do tempo”.

GOODE (1969, p. 421) afirma que, apesar de existirem críticas à utilização de instrumentos subjetivos, como os diários, “o uso do código qualitativo possibilita usar os documentos pessoais de uma maneira sistemática”. Ainda, o autor ressalta que essas técnicas qualitativas especiais não são exclusivas do método do caso, mas também aplicáveis a qualquer tipo de pesquisa social.

Por fim, foi realizado um levantamento qualitativo, através da aplicação de um questionário a usuários de telefones celulares, em uma amostra acidental formada por quarenta pessoas. Para MARTINS (1994, p. 40), este tipo de amostra é “formada por aqueles elementos que vão aparecendo, que são possíveis de se obter até completar o número de elementos da amostra.” O objetivo foi buscar referências sobre a visão dos clientes, em termos da satisfação com serviços de atendimento de operadoras. Considerando que o presente trabalho não trata deste tema que, por si só, poderia constituir uma tese, não se optou pela realização de uma pesquisa quantitativa, mas sim pela reunião de um conjunto de opiniões que permitissem ponderar as visões da operadora estudada e do órgão regulamentador – ANATEL sobre o assunto.

### III.2. O processo de estudo

A pesquisa iniciou-se com o levantamento bibliográfico referente ao contexto e à categoria da análise. Para a compreensão do contexto, foram levantados dados bibliográficos sobre o setor de telecomunicações e a respeito dos serviços aos clientes. Além disto, foram utilizadas informações obtidas em aulas e palestras que foram inseridas na fundamentação teórica, com a referência de informação verbal, conforme recomenda MARTINS (1994, p. 59).

Para a formulação do roteiro de entrevista, foram estudados os autores que se dedicam ao conhecimento das práticas e teorias referentes ao gerenciamento de processos e estrutura organizacional.

A partir do levantamento bibliográfico, foram elaborados o roteiro de entrevistas, o diário e o questionário. O roteiro conta com a maior parte de questões abertas, de maneira a conduzir os levantamentos, sem perder de vista o objetivo do estudo. Para tanto, foram buscados elementos da realidade a ser estudada de duas formas. Primeiro, foi realizada uma entrevista com um analista sênior de satisfação aos clientes de uma empresa de telefonia móvel celular, para verificação da adequabilidade dos conceitos pesquisados e do problema de pesquisa para a realidade da empresa. Depois de elaborado o roteiro, ele foi submetido ao analista, que fez sugestões de melhorias que foram incorporadas em sua finalização.

Após seu refinamento, foi aplicado um pré-teste com um gerente de central de atendimento de uma empresa de telefonia móvel celular, ocasião em que foi possível perceber a necessidade de novas alterações no roteiro, resultando no instrumento final, apresentado em anexo.

O diário e o questionário trazem itens já pré-definidos, que foram elaborados a partir da revisão bibliográfica e revistos após a aplicação dos pré-testes. O roteiro de entrevistas, o diário e o questionário encontram-se nos anexos I, II e III.



Os pré-testes do roteiro de entrevistas e do diário foram realizados com funcionários da operadora e o do questionário se deu com um profissional da área de marketing. O primeiro foi feito com o gerente da Central de Atendimento, tendo sido também discutido com o gerente da Unidade de Planejamento. O pré-teste do diário se deu com o responsável pela Unidade de Satisfação do Cliente da Gerência de Planejamento.

O acesso à operadora e à administradora de cartões de crédito se deu através de correspondência e contato telefônico com o Vice-presidente Comercial da operadora e com o Diretor de Serviços a Clientes da administradora de cartões de crédito, sendo que a partir daí foram agendadas as entrevistas.

No caso da operadora, foram entrevistados os gerentes da Diretoria de Serviços aos Clientes, além de outros gestores ou funcionários com responsabilidades importantes para a pesquisa. Foram realizadas 19 entrevistas, envolvendo:

- gerentes das unidades de Planejamento, Segurança dos Serviços, Faturamento e Cobrança, Central de Atendimento e Administração dos Serviços;
- responsáveis pelas seguintes unidades subordinadas à Gerência de Planejamento: Desenvolvimento de Recursos Humanos, Processos e Atendimento, Satisfação dos clientes e Treinamento;
- responsáveis pelas seguintes unidades subordinadas à Gerência de Faturamento e Cobrança: Supervisão de Faturamento, Supervisão de Cobrança *Hot Line*, Supervisão de Cobrança – ligações ativas e suporte *hot line*;
- responsáveis pelas seguintes unidades subordinadas à Gerência de Segurança nos Serviços: responsável pelo Grupo de Segurança nos serviços Técnicos;
- Gerente de Produto Pré-pago;

- responsáveis pelas seguintes unidades subordinadas à Vice-Presidência de Operações: Diretoria Técnica, Linha de Frente do *Network Management Center* , no âmbito da Gerência de Operações e Manutenção; e,
- na Diretoria de Tecnologia da Informação, responsável pela unidade de *customer administration & billing system* e supervisores para módulos financeiros e para faturamento e interface com o cliente.

Previamente às entrevistas, foi realizada reunião com Gerente de Planejamento, que junto com o responsável pela Unidade de Processos e Atendimento, responsabilizou-se pela coordenação da interação da pesquisadora com a empresa, divulgando o objetivo do trabalho, facilitando os contatos e providenciando agendando as entrevistas.

Durante a consolidação dos dados das entrevistas, foram produzidos os diários pelos gerentes do SAC, ou seja, os responsáveis pelas Gerências subordinadas à Diretoria de Serviços aos Clientes e os gestores das unidades de Treinamento, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Processos e Atendimento da Gerência de Planejamento. Foi solicitado que fossem preenchidos diários durante um período de cinco dias, distribuídos em uma quinzena, de maneira a evitar desvios decorrentes de fases atípicas de ritmo de trabalho.

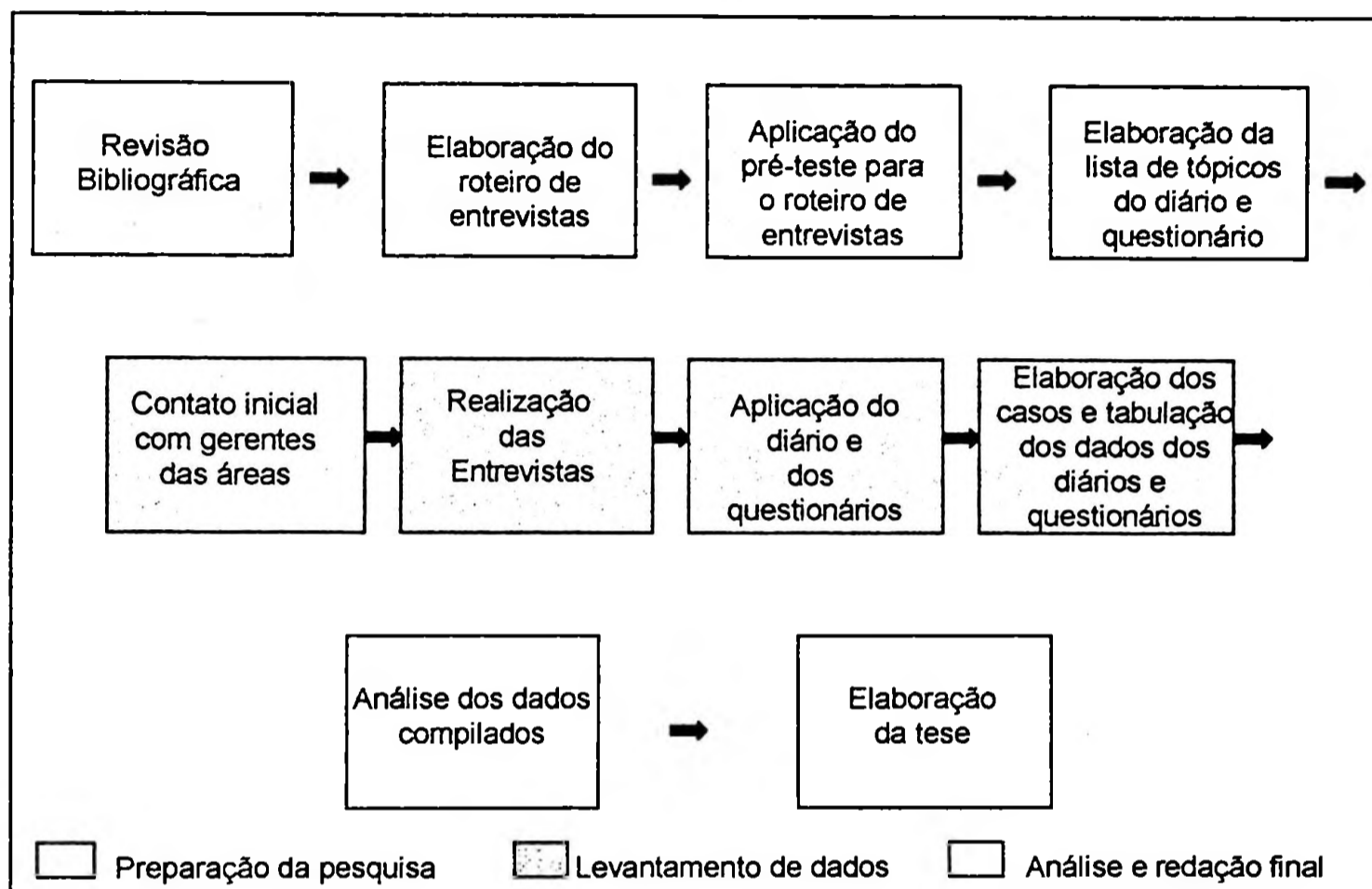
Na administradora de cartões de crédito, foi realizada apenas uma entrevista com a Diretora de Serviços a Clientes e não foram aplicados os diários. Sua realização foi posterior à coleta de informações na operadora, de maneira que a entrevista foi facilitada pelo conhecimento prévio da pesquisadora sobre serviços a clientes.

Paralelamente a esses levantamentos, foram aplicados os questionários relativos à satisfação dos clientes com pessoas acessíveis à pesquisadora.

Além dos dados obtidos nas entrevistas, diários e questionários, foram buscadas fontes de informações secundárias (análises de mercado, práticas gerenciais, documentos internos...) sobre as empresas pesquisadas.

Os dados coletados foram analisados com base no referencial teórico, proporcionado pela revisão bibliográfica. Estes conteúdos permitiram a análise e conclusões das pesquisas.

A figura a seguir busca demonstrar o processo de pesquisa.



**Figura 6 – O processo de pesquisa**

### III.3. A análise

Conforme já exposto anteriormente, foram realizados estudos de caso em duas empresas, sendo uma operadora e outra administradora de cartões de crédito.

Nas entrevistas, foram analisadas diversas variáveis relevantes, por categoria, sendo as principais:

1. Dados da empresa – faturamento, número de clientes, número de funcionários, missão, organograma.

2. Caracterização da unidade entrevistada – recursos de tecnologia da informação, trabalhos realizados e cargos e pessoas alocadas.
3. Dados relativos aos serviços aos clientes – tempo de funcionamento, origem e influências, serviços disponibilizados e suas características, segmentos de clientes, estratégia de atendimento, indicadores de qualidade, principais serviços para a satisfação do cliente.
4. Dados relativos à estrutura dos serviços – organograma da área, critério de departamentalização, níveis hierárquicos, forma de realização do trabalho, critérios de avaliação de desempenho, interação entre as unidades dos serviços aos clientes.
5. Dados relativos ao gerenciamento do processo – interação com outras áreas da empresa, forma e canais de comunicação, fluxos dos processos dos principais serviços, critérios de desempenho.
6. Dados sobre o atendimento aos clientes: autonomia dos representantes, fatores de motivação e produtividade, distribuição do tempo dos supervisores, sistema de avaliação de desempenho.
7. Dados da experiência do entrevistado - vantagens e adequação da estrutura.

Para os diários, serão analisados os seguintes itens:

1. Contatos com subordinados para: orientações, aprendizado, apoio pessoal ou questões da equipe, execução de atividades do subordinado;
2. Contatos com outros gerentes da área para: iniciativas comuns, discutir diretrizes ou problemas da área, coletar informações, oferecer *feed-backs*;

3. Contatos com pessoas de outras áreas da organização para: tomar decisões, avaliar resultados da área ou da empresa, divulgar iniciativas da área, explicar ou discutir sobre necessidades dos clientes, tomar ciência de iniciativas que afetam a área de serviços aos clientes;
4. Contatos com gerente da área de serviços aos clientes para: receber instruções ou diretrizes, discutir encaminhamento ou solução de problemas, estabelecer estratégias para o futuro, avaliar o desempenho de sua área;
5. Contatos com clientes para divulgar a empresa, avaliar a satisfação, promover ações de recuperação, prestar atendimento.

No questionário, foram analisadas duas variáveis: serviços a serem disponibilizados pelo atendimento das operadoras e aspectos relativos à percepção da qualidade dos serviços de atendimento das operadoras.

Para os três instrumentos, foram elaboradas questões que permitissem identificar, na realidade das empresas estudadas, a intensidade da aplicação dos conceitos tratados no referencial teórico relativo à estrutura organizacional, gerenciamento de processos e serviços aos clientes.

No caso dos diários, buscou-se perceber o conteúdo das interações dos gerentes que, na perspectiva do gerenciamento de processos tem seus papéis transformados, restringindo o espectro de supervisão do conteúdo de seus trabalhos e inserindo as dimensões de proprietários de processos, conforme apresentado no Capítulo II.

As variáveis foram selecionadas, considerando os elementos necessários para preservar a totalidade dos casos, que, segundo GOODE (1969, p. 423), são:

- amplidão dos dados – buscar reconhecer várias facetas da unidade analisada;

- níveis dos dados – buscar nível abstrato, com dados de diversos tipos, que revelem seus significados sociológicos para a realidade estudada;
- formação de índices e tipos, que revelem traços caracterizadores das unidades; e,
- interação na dimensão tempo, buscando perceber a interação entre variáveis e eventos, e não comparações de eventos anteriores e posteriores.

A análise dos dados foi baseada no estudo da interação entre as variáveis, eventos e unidades organizacionais, estabelecendo a relação dos dados com as proposições da pesquisa através da consideração das diversas perspectivas individuais e organizacionais e da identificação pontos comuns e conflitantes entre os casos. Em relação às variáveis quantitativas dos diários e dos questionários, foram utilizadas as análises de freqüências.

Para os diários, foram tabuladas as respostas através de planilha com o número de contatos apontados por cada diário para cada tipo de contato. A partir daí, calculou-se a freqüência relativa dos contatos dos gerentes por tipo de interação, dos contatos por tipo de interação e unidade da Diretoria de Serviços aos Clientes, além de uma tabela com as freqüências de cada item que compõe as interações. Estes resultados estão apresentados no Capítulo IV, em forma de gráficos e tabelas.

Tendo em vista que o questionário buscou a visão das pessoas sobre a priorização de fatores pré determinados, foram tabulados de forma a conhecer a freqüência relativa das notas dadas a cada item. Para a priorização, foi atribuído um fator para cada nota que, multiplicado pela freqüência e somado, traduziu a nota ponderada do item. Os resultados estão apresentados no Capítulo IV, através de tabelas.

Através dos itens abordados no Capítulo I e IV, na descrição do processo de pesquisa e na análise, foram delineados os seu principais componentes, que de acordo com YIN (1984, p. 29) são os seguintes:

- a questão de estudo – situação problema descrita no item “I.2 – serviços aos clientes: dimensões relevantes e a caracterização da situação problema analisada”;
- proposições do estudo – objetivos geral e específicos descritos no item I.3 ;
- unidades de análise – serviços aos clientes das empresas, conforme descrito na introdução deste Capítulo;
- relação lógica dos dados com proposições – discutidos durante o Capítulo IV e resumidos na Tabela 12 – a análise dos objetivos específicos do item “IV.4.4. Organização e processos nos Serviços aos clientes”; e,
- critérios para interpretar os resultados – reaplicação destacada na introdução deste capítulo e matrizes apresentadas nas tabelas do Capítulo IV.

Enquanto resultados da pesquisa, obteve-se a análise dos objetivos específicos e gerais que levantam, de forma exploratória, questões a serem consideradas em situações semelhantes, bem como as sugestões de melhorias no sistema de departamentalização elaboradas para o caso da operadora.

#### **III.4. Visão sintética dos aspectos tratados**

Para a realização deste estudo foi elaborada uma pesquisa qualitativa, baseado no estudo de caso de uma operadora de telefonia celular que foi analisado à luz de um caso de referência.

Foram realizadas entrevistas com base em um roteiro, além de diários que buscaram caracterizar o cotidiano dos gerentes da Diretoria dos Serviços aos Clientes. Ainda, foi elaborado um questionário com o objetivo de sondar a visão dos clientes sobre a qualidade dos serviços estudados.

A partir do referencial teórico, elaborou-se os instrumentos de pesquisa, que passaram por pré-testes. Após suas aplicações, os dados

foram analisados à luz dos conceitos apresentados no Capítulo II, permitindo as conclusões e sugestões da pesquisa.

No próximo capítulo, estão apresentados os casos e a análise dos objetivos do estudo, possibilitados pela aplicação dos aspectos metodológicos aqui discutidos.



## **CAPÍTULO IV**

### **DESCRIÇÃO DOS CASOS E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES**

Este capítulo está organizado de maneira a permitir ao leitor conhecer a análise das informações coletadas e dos objetivos delineados para a pesquisa.

Ele apresenta, inicialmente, o caso de referência que foi estudado com o objetivo de descrever uma experiência com qualidade reconhecida pelos profissionais da área consultados. Para tanto, foi descrito o caso da Diretoria de Serviços a Clientes de uma administradora de cartão de crédito. Com este item, espera-se sensibilizar o leitor quanto aos aspectos relevantes para serviços a clientes em organizações de serviços.

Passa-se, então, à apresentação do caso da operadora de telefonia móvel analisada, sendo que inicialmente é dado um panorama geral sobre a empresa e o processo de criação de sua Diretoria de Serviços aos Clientes. Esses itens buscam familiarizar o leitor com o ambiente da empresa de telefonia celular e os passos básicos de seu processo de produção.

Antes de apresentar a análise dos objetivos, estão caracterizados os beneficiários mais importantes dos serviços aos clientes de operadoras de telefonia: seus usuários. São descritos os segmentos de clientes atendidos na empresa analisada e explorados os fatores de satisfação em relação aos serviços aos clientes para operadoras de telefonia. Esse tópico é importante para o entendimento da análise dos objetivos, uma vez que os requisitos de satisfação dos clientes são essenciais para a compreensão dos parâmetros adotados pela empresa na configuração da área estudada e no estabelecimento de suas metas de desempenho.

Tendo delineado uma visão básica sobre serviços aos clientes, traçado um panorama sobre a operadora de telefonia celular e destacado aspectos caracterizadores de seus clientes, passa-se, então à análise dos três objetivos específicos de pesquisa, sucessivamente, que estão organizados em dois itens básicos:

- a descrição do caso, com o detalhamento das características encontradas na empresa analisada; e,
- a análise do caso, elaborada a partir dos conceitos descritos no Capítulo II – Fundamentação Teórica e do caso de referência.

Ao final, está apresentada a análise consolidada do objetivo geral da pesquisa, que foi construída ao longo de todo o capítulo.

#### **IV.1. Um caso de referência: os serviços aos clientes de uma administradora de cartões de crédito**

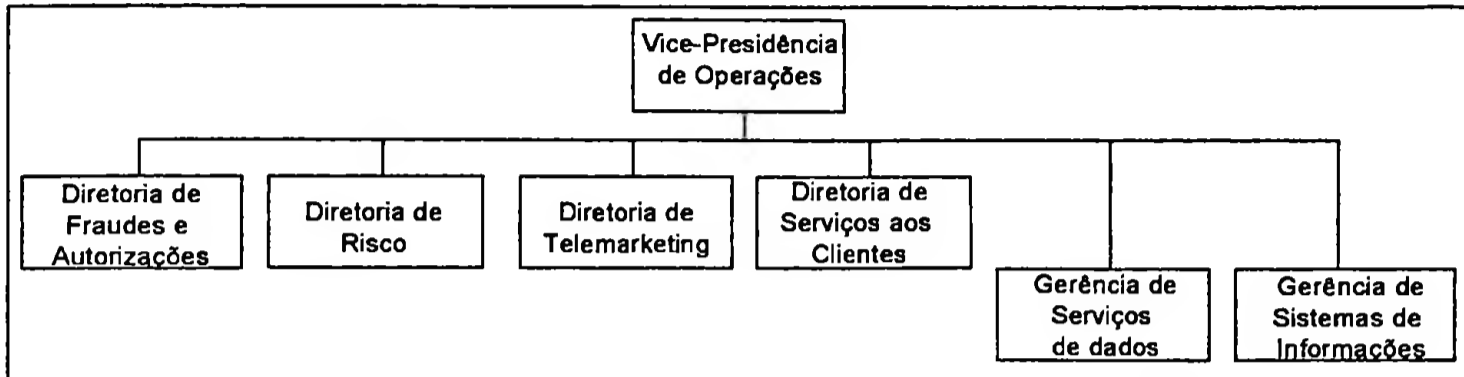
A administradora em questão é uma empresa com atuação global. No Brasil, ela conta com uma área de serviços aos clientes reconhecida pelo mercado pelos seus resultados e empreendedorismo.

A organização adota os recursos de tecnologia da informação e sistemas de gerenciamento definidos globalmente, sendo que a estruturação da área de serviços aos clientes atende aos quesitos da matriz. Mesmo os indicadores de desempenho são internacionais, estabelecendo desafios audaciosos para a filial brasileira, que mesmo assim consegue cumprí-los. Os dois principais são:

- o abandono de chamadas não pode ultrapassar 2%; e,
- 80% das chamadas 0800 tem que ser atendidas em 20 segundos.

Na época de levantamento, a Diretoria de Serviços aos Clientes estava mudando de localização, o que significa o enfrentamento de diversos problemas para a unidade, tais como o treinamento de novos atendentes sem o apoio dos funcionários antigos mais experientes e a própria transferência de infra-estrutura.

O atendimento aos clientes na administradora analisada é desenvolvido no âmbito da Vice-Presidência de Operações, que conta com a seguinte estrutura organizacional:

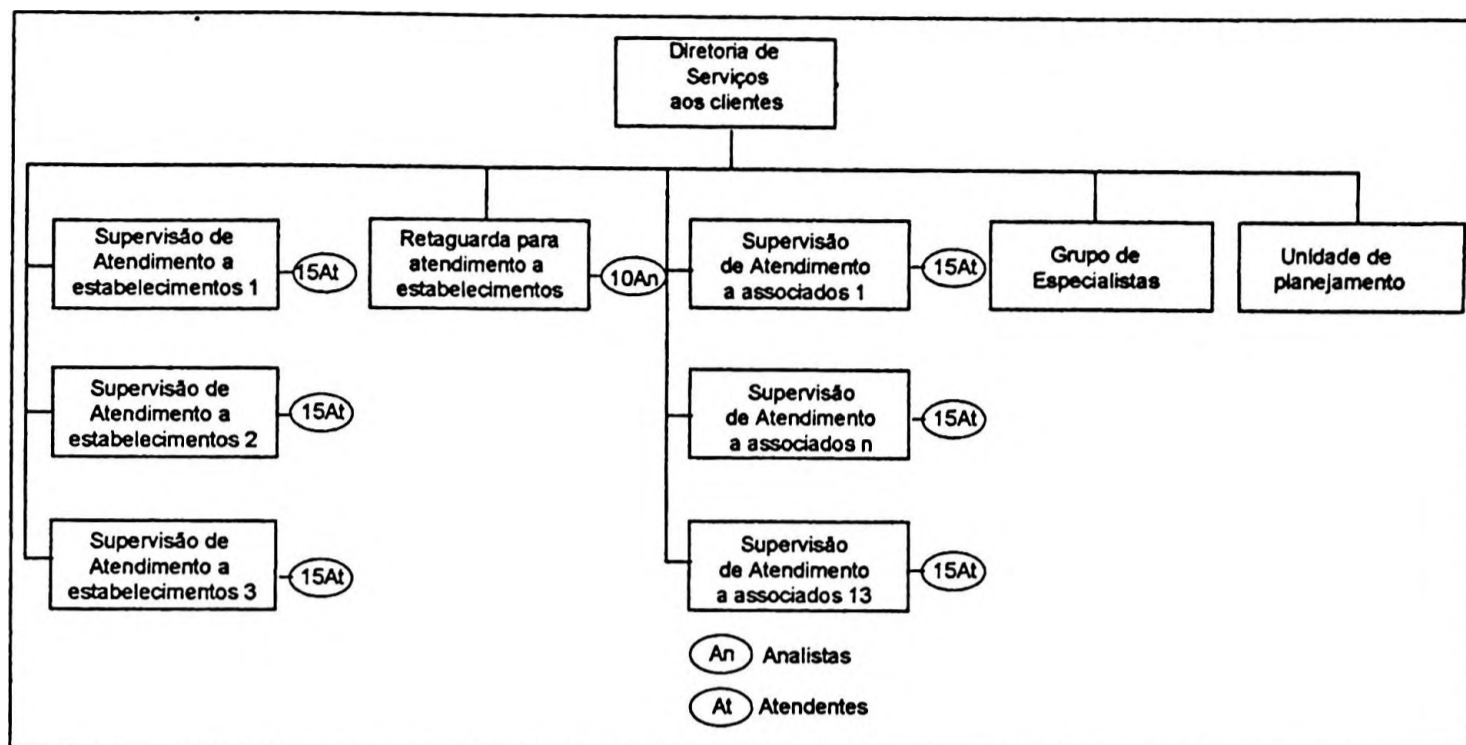


**Figura 7 - a estrutura organizacional da Vice-Presidência de Operações**

As áreas de atuação de cada unidade da Vice Presidência estão resumidas a seguir:

- Diretoria de Risco: responsável pelo crédito, cobrança, contas novas e atendimento telefônico sobre contas em atraso;
- Diretoria de Fraudes e Autorizações: responsável pela verificação de fraudes e autorizações de gastos;
- Diretoria de Telemarketing: tem sob sua responsabilidade o atendimento às solicitações de cartão via telefone e mantém uma equipe de retaguarda para o atendimento aos associados;
- Diretoria de Serviços aos Clientes tem sob sua responsabilidade o atendimento a associados e estabelecimentos;
- Gerência de Serviços de Dados tem sob sua responsabilidade os extratos, relatórios, captação de dados e emissão de plásticos (cartões); e,
- Gerência de Sistemas de Informações Gerenciais é responsável pelos indicadores e informações.

Nessa composição, a responsabilidade pelo fornecimento de informações e atendimento às reclamações e solicitações é atribuída à Diretoria de Serviços aos Clientes, para o que, a unidade conta com a seguinte estrutura:



**Figura 8 - o organograma de análise da Diretoria de Serviços aos Clientes**

O organograma demonstra que o critério principal para a estruturação da Diretoria é a departamentalização por clientes: estabelecimentos ou associados. A retaguarda da Diretoria de Serviços aos Clientes é voltada apenas para os estabelecimentos, sendo que a retaguarda para associados está a cargo de unidade específica na Diretoria de Telemarketing. Ambas tem conhecimentos aprofundados para solucionar casos complexos, que exijam habilidades específicas.

O Grupo de Especialistas tem como responsabilidade a solução de casos específicos levantados por associados ou estabelecimentos que exijam a interação com outras unidades da empresa, conforme será descrito adiante.

As equipes de atendimento são compostas por supervisores e atendentes e são responsáveis pela interação direta com os clientes e estabelecimentos, contando também com supervisores voltados ao treinamento. Na dinâmica de funcionamento da área, foi estabelecida uma distribuição do trabalho que ocorre através do cruzamento de duas variáveis: o produto / cliente e a complexidade do atendimento.

Esta organização se dá, em primeiro lugar, através do número de discagem, que é diferente para produto / cliente, conforme descrito abaixo:

- associados 1 e 2 (Ex.:0800-XX01/2) – usuários do cartão 1 e 2 que são adequados ao uso cotidiano, permitindo compras internacionais e apresentando suas cobranças em faturas mensais, sendo que o cartão 2 tem alguns benefícios adicionais;
- associados 3 (Ex.: 0800-XX03) – usuários do cartão internacional que permite o financiamento de parte das despesas mensais, a critério do cliente;
- associados 4 (Ex: 0800-XX04) – usuários de cartão exclusivo destinado a um público diferenciado e que traz privilégios em termos de serviços disponibilizados, como entregas de bilhetes para teatros e shows em domicílio, por exemplo;
- associados corporativos (Ex.:0800-XX05) – usuários de cartão que permite às empresas centralizar gastos com viagens e representação e oferece serviços especiais, como, por exemplo, a elaboração de extratos de acordo com as necessidades dos clientes;
- atendimento a estabelecimentos (Ex.:0800-XX06) – fornece apoio e informações aos estabelecimentos associados, entre eles, a alteração de dados cadastrais;
- linha expressa (Ex.: 0800-XX07) – voltado aos estabelecimentos para atendimento de suas solicitações; e,
- POS (Ex.: 0800-XX08) – provê assistência aos estabelecimentos que possuem o terminal eletrônico POS (ponto de venda).

Após este filtro, o sistema DAC – Distribuidor Automático de Chamadas, encaminha a ligação de acordo com a habilidade do atendente que solucionará integralmente a questão colocada pelo cliente ou levará o caso para os especialistas e/ou para a retaguarda, que por sua vez, poderão buscar apoio de outras unidades da empresa. As habilidades estabelecidas para os atendentes, obedecem a uma escala de complexidade:

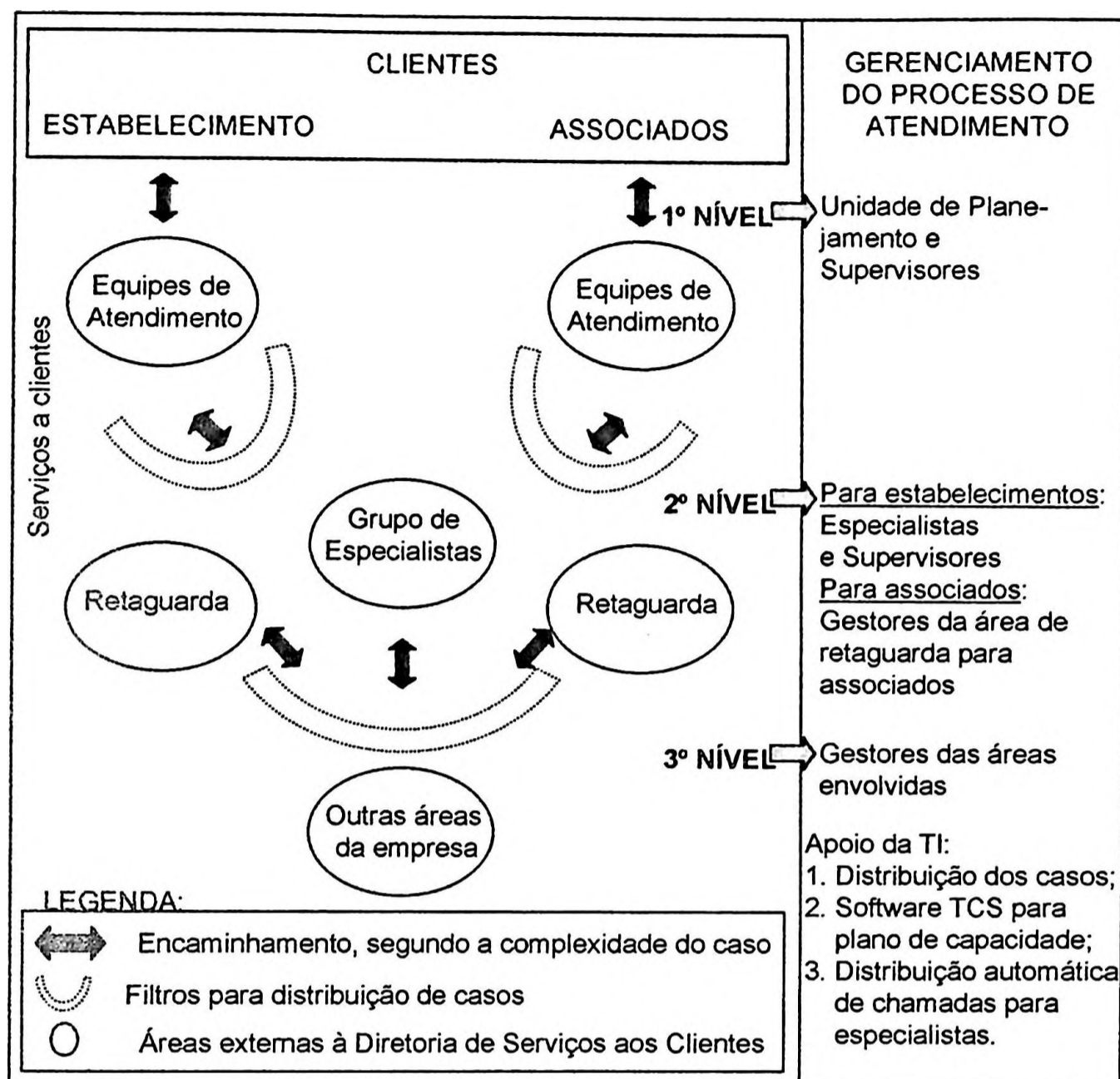
- para os estabelecimentos há inicialmente habilidades para solução de casos simples, financeiros, sendo seguidos daquelas necessárias ao atendimento do usuário de POS e linha expressa; e,

- para os associados as habilidades estão inicialmente voltadas ao tipo de cliente: 1/2, 3, 4, corporativo, e em um nível mais elevado, há capacidades para solução de casos de disputa e auxílio ao usuário.

Os supervisores de atendimento, por sua vez, não estão orientados por nenhum tipo de habilidade. Eles possuem perfil genérico para atender quaisquer questões em um nível de profundidade não elevado.

A garantia da disponibilidade da quantidade de pessoas com habilidades necessárias para o atendimento é responsabilidade da área de planejamento que cruza os dados relativos à demanda atual, a duração média das chamadas, folgas e o nível de atendimento desejado para formatar o plano de capacidade. Esta tarefa é executada com o apoio de software específico.

A definição e distribuição das habilidades é uma tarefa crítica para o bom desempenho da Diretoria de Serviços aos Clientes, pois permite ampliar ao máximo o nível de respostas na primeira ligação ao mesmo tempo que favorece um atendimento adequado a cada tipo de cliente. Apesar disto, nem sempre é viável o atendimento completo na primeira interação, como busca demonstrar a figura a seguir que tem o objetivo de representar o gerenciamento dos processos de atendimento na Diretoria.



**Figura 9 – o gerenciamento do processo de atendimento**

A análise desta figura e do organograma da Diretoria permite observar que foram delineados fluxos de trabalho e unidades organizacionais voltados aos diferentes clientes/produtos da empresa. No âmbito da Diretoria, o gerenciamento do processo de atendimento envolve a Unidade de Planejamento e os supervisores que são responsáveis pelo plano de capacidades e treinamento, respectivamente. Ao envolver outras áreas da empresa, seus responsáveis passam a atuar no gerenciamento do processo, que conta com o suporte da tecnologia da informação para viabilizar o atendimento.

No âmbito das supervisões de atendimento da Diretoria, o tratamento do caso se dá a partir da estruturação das habilidades, conforme

a sua complexidade e também os clientes/produtos, como foi visto anteriormente. Entretanto, uma característica específica está na alocação da retaguarda aos associados no âmbito de outra Diretoria, o que significa a necessidade de instrumentos de integração que possibilitem o encaminhamento das questões.

Neste sentido, o gerenciamento dos casos se dá de forma que, a partir de uma ligação, se ele exige análise específica ou posicionamento de outra área da empresa é registrado em um “sistema de casos” e revertido para o responsável. Para todos os casos, há uma previsão de prazo de resposta. A partir de sua externalização, o caso não é mais acompanhado pela Diretoria de Serviços aos Clientes que somente voltará a tomar contato quando a unidade responsável disponibiliza a sua solução e, então, o cliente será contatado através do envio de correspondência. Portanto, o acompanhamento do caso está distribuído, sendo exercido também pelos gestores de outras áreas que estejam em contato com o mesmo, com o apoio do sistema de casos.

A especialização da Diretoria no fornecimento de informações e atendimento de reclamações e solicitações de usuários de cartões e estabelecimentos é viabilizada pela distribuição das interações com clientes entre as unidades organizacionais da Vice-Presidência de Operações, conforme a função de cada uma. Neste sentido, a Diretoria desenvolve parte de um processo de produção, cujo fluxo percorre as unidades funcionais da área.

Neste contexto, as áreas com que o atendimento tem maior contato é com a Diretoria de Fraudes e Autorizações e com a retaguarda para associados, da Diretoria de Telemarketing. Ainda, para três situações, o Grupo de Especialistas promove a interface com o restante da empresa: nos casos de atendimentos especiais, quando necessita ser consultada a área de negócios da empresa, para os casos de autorizações para a reposição de cartões e para a comunicação que é inserida no sistema de apoio ao atendimento. Nesse último caso, o especialista é membro do *advertising review board* que garante a integração da Diretoria com as iniciativas da



empresa, através da divulgação aos atendentes. Isto se dá pela inserção das notícias no sistema que apoia o atendimento.

O foco na especialização da Diretoria de Serviços aos Clientes também é denotado pelo fato da carreira dos atendentes acompanhar as habilidades. Para suas avaliações, é utilizado um sistema de monitoramento das chamadas, que é definido internacionalmente. Através do acompanhamento do atendimento, o supervisor avalia um conjunto de quesitos, atribuindo um conceito S-superior, B-bom ou R-regular ao atendente. Sendo iniciante, o atendente será monitorado em 20 ligações por mês; se regular, em 15; e se bom ou superior em 8. Como resultado deste acompanhamento, o supervisor dá o *feed-back* ao atendente, estabelecendo metas para melhoria de seu desempenho, que serão acompanhadas mês a mês.

Além de permitir a melhoria do desempenho dos atendentes, a classificação do sistema viabiliza o mérito anual, que dá a base para a remuneração e carreira.

Os quesitos para a avaliação dos funcionários são:

- produtividade, que engloba o número de bloqueios que o atendente fez por motivos já pré-estabelecidos ou não, a duração média de chamada e a presença (pontualidade e assiduidade);
- qualidade, que é determinada por um formulário onde as atitudes do atendente são avaliadas pelo supervisor, tendo em vista a satisfação do cliente durante o atendimento;
- observação às normas;
- relacionamento com grupos e chefia;
- iniciativa e inovação; e,
- dedicação e interesse.

Para a viabilização dos atendimentos, a empresa tem estruturado procedimentos e alguns *scripts* elaborados para padronizar as respostas em casos específicos e em momentos que traduzam características especiais que se quer imprimir à área, como ao solicitar que o cliente aguarde na linha, por exemplo.

A comunicação entre os sistemas da empresa se dá via satélite e através de um sistema de grande porte, utilizado globalmente, os atendentes tem acesso aos dados que necessitam para realizar o atendimento. O sistema é utilizado pelas várias áreas da empresa e permite que a Diretoria tenha acesso às informações tipicamente necessárias para o atendimento, sendo as principais: o cadastro do cliente, histórico de seu atendimento, dados sobre a fatura atual e algumas passadas, dados de cartões adicionais e notícias sobre promoções ou decisões da empresa.

Para facilitar a ação dos atendentes, a empresa desenvolveu uma tela específica e amigável para o sistema. De acordo com a complexidade do atendimento, é possível utilizar apenas a tela amigável ou também acessar o sistema da empresa diretamente, o que ocorre quando o atendente possui habilidades mais completas.

Por fim, tem-se que a estratégia da Diretoria de Serviços aos Clientes da administradora tem por base o desenvolvimento de três fatores: planejamento dos recursos, recrutamento/seleção e treinamento dos atendentes.

O planejamento dos recursos já foi comentado anteriormente. O recrutamento conta com quatro etapas: identificação do perfil, seleção através de dinâmicas de grupo, entrevistas e avaliação. Como a empresa não conta com *scripts* para os atendentes, as dinâmicas são importantes para verificação da capacidade de argumentação do candidato, que necessitará lidar com os clientes individualmente.

O treinamento é composto por quatro fases: integração na empresa, treinamento técnico e comportamental, atuação no atendimento, com o apoio de um atendente mais antigo e uma vivência denominada “Experiência Positiva Inesquecível com o Cliente”, quando são reforçados os mecanismos que podem levar à satisfação dos clientes durante o atendimento.

Neste sentido, é relevante destacar que o nível de expectativa dos clientes da administradora em relação ao atendimento é bastante elevado em termos das respostas, agilidade e qualidade. Por esta razão, os recursos humanos constituem um foco de grande atenção na área, devendo apresentar condições suficientes para alcançar a satisfação dos clientes

durante o atendimento, independentemente de procedimentos e *scripts* disponibilizados.

Concluindo, no caso da Diretoria de Serviços aos Clientes da administradora, foi possível observar que:

1. os clientes são segmentados inicialmente em estabelecimentos e associados e, em um segundo nível, por tipo de produto;
2. são disponibilizados os serviços diretos que envolvem o fornecimento de informações e atendimento a reclamações e solicitações, sendo que o conjunto de interações com os clientes na empresa pode envolver outras unidades funcionais da Vice-Presidência de Operações;
3. a estrutura organizacional e os processos de atendimento tem por base os clientes / produtos;
4. a forma de funcionamento revela que os recursos humanos constituem um forte fator de desempenho, sendo o foco da tecnologia da informação disponibilizar os dados necessários para o atendimento, embora também constitua canal de comunicação;
5. a interação com outras áreas da empresa conta com o apoio de software para acompanhamento dos casos, sendo muito importantes as relações com a retaguarda aos associados e a participação no *advertising review board*; e,
6. os indicadores que refletem a visão da empresa sobre a satisfação dos clientes estão relacionados ao tempo de atendimento.

Estes itens foram levantados com o objetivo de destacar os aspectos relevantes para a configuração e desempenho de uma área de serviços aos clientes e serão retomados na análise dos objetivos de pesquisa, apresentada neste Capítulo.

#### **IV.2 – A operadora de telefonia móvel celular Tess S.A. – um panorama geral.**

A Tess adquiriu o direito de exploração dos serviços de telefonia móvel celular na Área 2 - interior do estado de São Paulo abrangendo os códigos de discagem direta à distância 012 a 019, através do Contrato de Concessão n. 007/98 proveniente do Edital de Concorrência n. 001/96-SFO/MC. Apesar do início da vigência da concessão datar de 31/3/98, a empresa entrou efetivamente em operação no início de dezembro de 1998, sendo que seu contrato tem a validade de 15 anos, passível de renovação por iguais períodos.

A composição acionária da sociedade é de 49% da Telia, 17,34% da Eriline e 17,34% do Grupo Algar (GÓES, 2000, pg. 43). Ainda, o capital social na época do contrato de concessão era de R\$ 657.003.000,00, sendo que foi pago pelo direito de exploração o valor de R\$ 1.326.943.944,00 (data referência 7/4/97).

A empresa com sede em Campinas, contava, em janeiro de 2000, com aproximadamente setecentos funcionários. Naquela época, o número de clientes que utilizavam o sistema pré e pós pago estava em torno de trezentos e cinquenta mil (GÓES, 2000, pg. 43).

Para orientar sua operação, a Tess definiu sua missão e visão:

a) "Missão -

- assegurar aos nossos clientes serviços de telecomunicações inovadores e de alta qualidade, por meio de tecnologia avançada e um atendimento cordial, pró-ativo e eficaz;
- valorizar os recursos humanos, promovendo e desenvolvendo suas habilidades profissionais e gerenciais, dotando-os de capacitação para a tomada de decisões;
- aumentar o retorno sobre o investimento dos acionistas oferecendo pró-ativamente serviços rentáveis e que satisfaçam os clientes;

- manter relações confiáveis e transparentes com a sociedade, o respeito às leis e instituições, e um compromisso incessante com o desenvolvimento do país.”

## 2. “Visão -

- A tess busca ser a opção preferida pelos clientes atuais e futuros, sempre superando suas expectativas por meio de serviços de telecomunicações relevantes, de alta qualidade, simples, porém inovadores.”

O caráter de inovação e busca da satisfação dos clientes presentes nas formulações da empresa são relevantes e denotam sua preocupação constante com a competitividade. Neste sentido, a sua estratégia é essencial e foi definida a partir de um processo de estabelecimento de metas anuais por diretorias, condizentes com as finalidades da organização, em uma perspectiva da administração por objetivos. Além disto, a empresa conta com um plano de negócios que orienta a sua ação.

A operadora que representa a principal concorrência para a Tess atualmente é a Telesp Celular que atua na mesma área, porém através da Banda A. Ainda, atuam na área 2, no interior do Estado de São Paulo, a CETERP Celular S.A. e a CTBC Celular S. A..

A Ericson, cujos sistemas são responsáveis pela conexão de mais de 40% das ligações por celular no mundo <sup>5</sup>, é a fornecedora do conjunto de equipamentos necessários para o provimento dos serviços da empresa e executou toda sua montagem, mantendo o apoio técnico. O padrão TDMA – Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo, que permite que várias ligações sejam transmitidas simultaneamente no mesmo canal de radiofrequência (JESZENSKY, 1999), foi o adotado pela empresa.

A área de cobertura da Tess está sendo ampliada gradativamente, de acordo com a expansão de sua rede. Para a realização de chamadas em outras áreas no Brasil, a empresa mantém parcerias para *roaming* <sup>6</sup> na Banda A e B.

---

<sup>5</sup> Informação disponível no site [www.ericson.com](http://www.ericson.com)

<sup>6</sup> Roaming é o serviço que possibilita realizar ligações em áreas de outras operadoras.

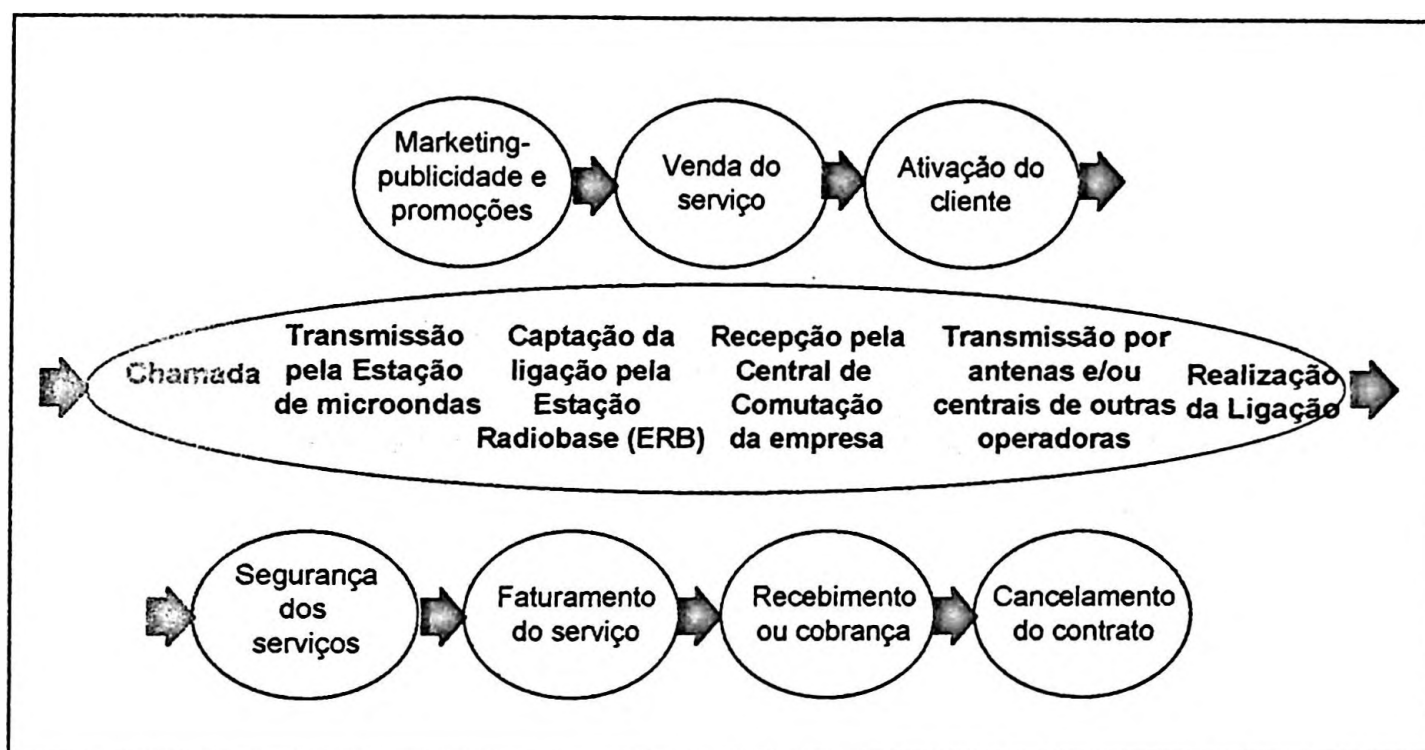
São os serviços oferecidos pela organização:

- telefonia digital celular, no sistema pré ou pós-pago;
- *roaming* nacional e internacional (em expansão);
- secretária para recebimento de mensagens;
- identificador do número do telefone da pessoa que está ligando para você;
- ligação em espera, para quando o telefone estiver ocupado;
- chamadas a cobrar;
- central de atendimento;
- sistema para realizar conferência com duas pessoas na mesma ligação;
- consulta a outra ligação quando estiver ocupando o telefone;
- transferência das ligações recebidas para outro número;
- bloqueio de ligações de seu celular para números internacionais e 0900;
- sigilo para impedir que seu número seja revelado nos visores de outros celulares;
- seguro contra roubo, furto qualificado e quebra do aparelho;
- seleção de números específicos que desejar; e,
- conta do celular detalhada.

Em outubro de 1999, a empresa anunciou para o ano 2000 o lançamento do CDPD (*Cellular Digital Package Data*), nova tecnologia de transmissão de dados por pacote sem fio da Ericson, que se dá através de canais de rádio compartilhados com o sistema celular, por meio de modem CDPD. Utiliza tecnologia para interface com a internet, e tem as características de segurança, mobilidade e disponibilidade.

#### IV.2.1. Visão básica do processo de produção das operadoras de telefonia móvel celular

Para compreensão do caso da Tess é importante conhecer as operações de uma empresa de telefonia, que estão representadas na figura a seguir, onde foram destacados os principais passos do processo de produção.



**Figura 10 - Os passos básicos do processo de produção de uma operadora de telefonia celular**

A partir da demanda por seus produtos, reforçada pelas ações de marketing, a operadora efetiva a venda. Após a assinatura do contrato, o cliente tem sua ativação no sistema, passando a contar com seu número de telefone. Então o usuário passa a realizar chamadas que são complementadas através da transmissão da voz por antenas, estações e centrais de comutação digital.

A partir do telefonema completado, a central de comutação da empresa emite um registro detalhado da ligação que constitui o insumo básico para o cálculo do faturamento e o acompanhamento da segurança dos

serviços. Como resultado, são acompanhados os pagamentos e gerados processos de cobrança. Este ciclo é contínuo até o cancelamento do contrato, por uma das partes.

Com exceção dos passos destacados na elipse central, de cor azul, todos os outros contam com a participação dos serviços aos clientes, sendo que em alguns casos ela é intensa, e em outros corresponde apenas a um apoio, como nas promoções. Na Tess, os serviços aos clientes são responsáveis parciais pelas vendas e ativações do celular pós-pago e atuam ativamente na segurança dos serviços, faturamento e cobrança.

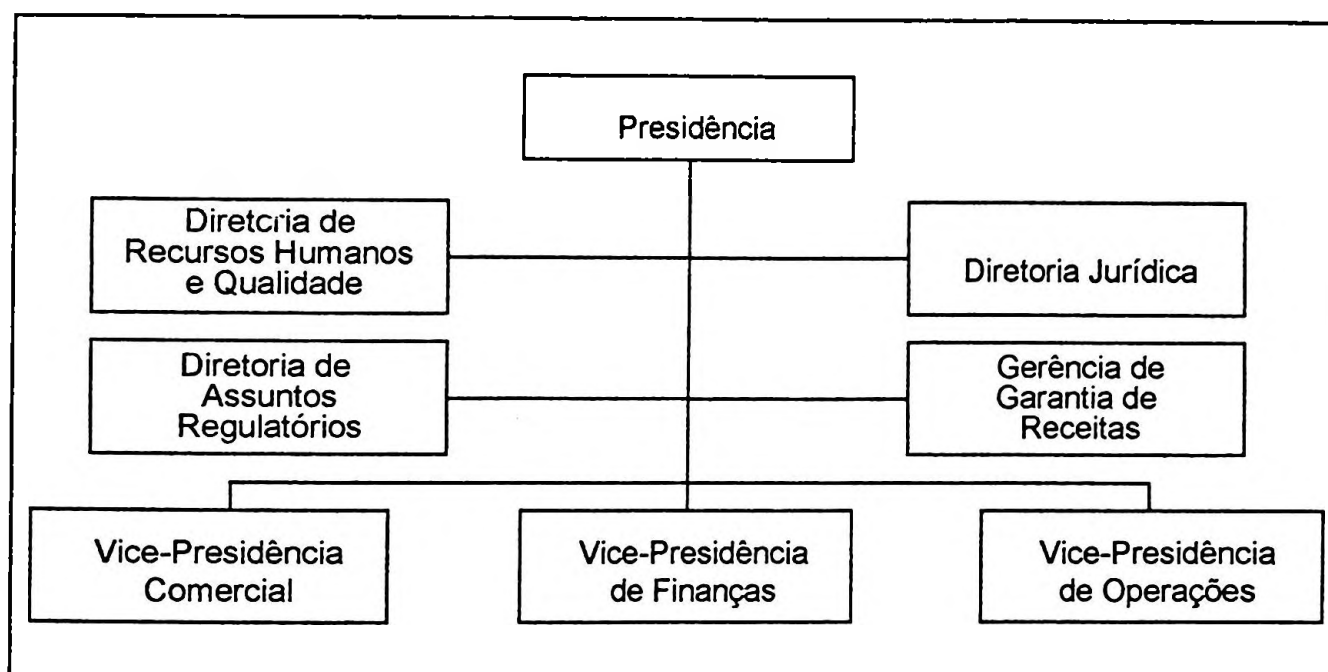
Apesar da figura ter sido elaborada a partir do entendimento do caso específico da Tess S.A., pode-se afirmar que ela é cabível para qualquer operadora, até porque não está descrevendo os detalhes da realização de cada etapa do processo de produção, o que não constitui foco deste trabalho.

A representação dos passos básicos foi elaborada no sentido de facilitar a compreensão dos “serviços aos clientes”, que se dão em diversos momentos deste processo e que serão discutidos adiante.



#### IV.2.2. A estrutura organizacional da Tess S.A.

O organograma básico da Tess está representado a seguir, demonstrando a estrutura adotada em seu primeiro nível hierárquico.



**Figura 11 – O organograma básico da Tess**

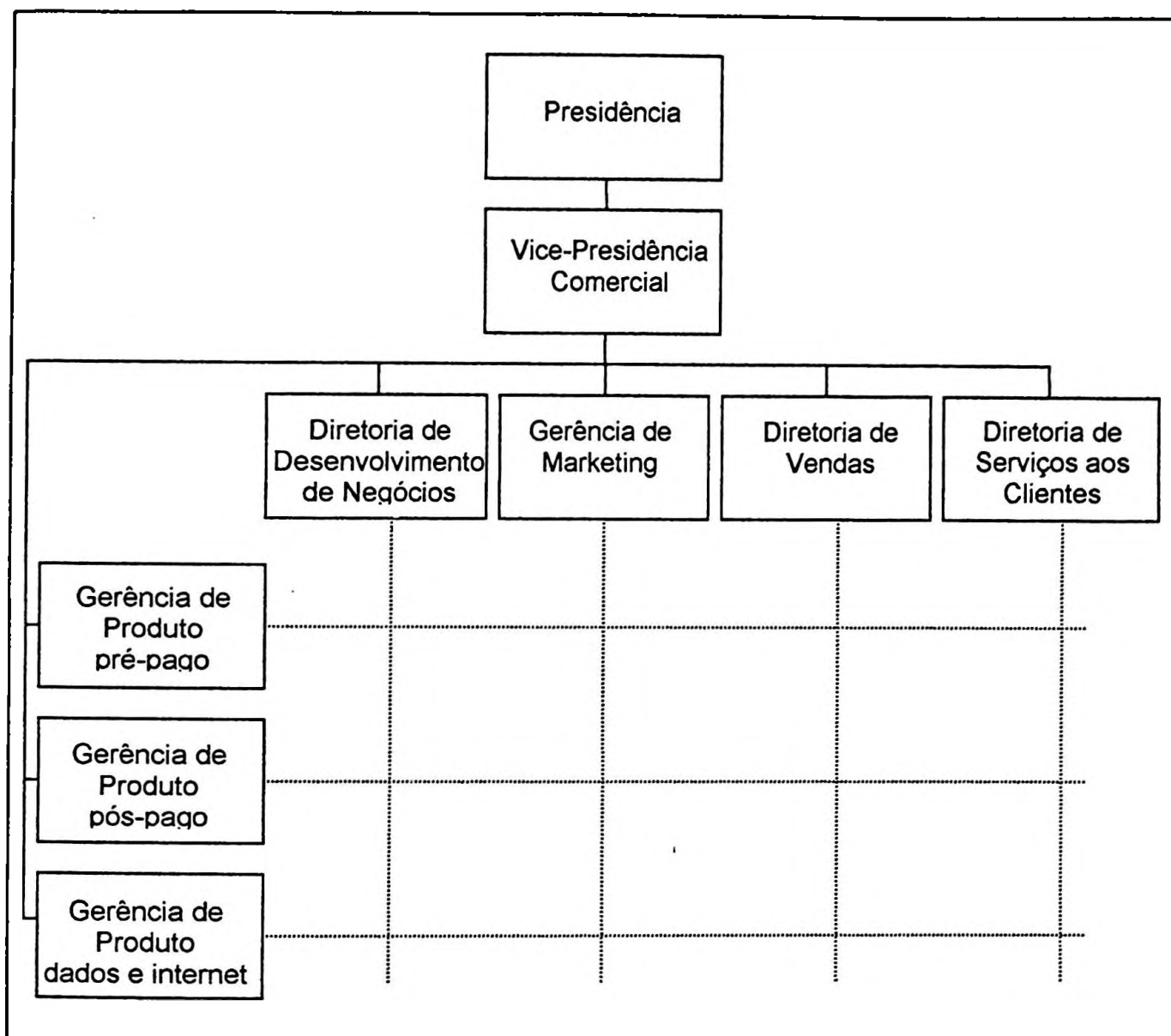
A estrutura denota os três eixos de atuação de uma operadora de telefonia celular: a manutenção e gerenciamento da rede para provisão dos serviços; o relacionamento com os clientes e a gestão dos recursos. Eles refletem os pontos de agregação de valor às partes interessadas da empresa, já que as operações permitem aos clientes contar com os serviços disponibilizados pelas atividades comerciais, que viabilizam as operações financeiras e, em última instância, a remuneração dos acionistas.

Em termos das linhas de assessoria, é interessante apontar que foi observado durante a pesquisa a forte preocupação da empresa com seus recursos humanos, o que está refletido na manutenção da gestão das pessoas na alta administração. Ainda, além da assessoria jurídica frequentemente encontrada nos *staffs* de diversas organizações, está a unidade responsável pelo relacionamento com o ambiente regulatório,

representado, no governo, pela ANATEL, e que é obrigatório para todas as empresas que atuam nos mercados regulamentados.

Da observação do organograma, tem-se que há um nível significativo de agregação de atividades, sob a responsabilidade das vice-presidências. Internamente a cada uma delas, encontram-se as diretorias e gerências. A interação entre todas as unidades da empresa é bastante intensa, sendo em alguns casos, através de mecanismos estruturados, como reuniões semanais ou participação integrada em projetos.

Para o objetivo desse trabalho, a Vice-Presidência Comercial constitui o primeiro foco de atenção, pois em sua estrutura estão os serviços aos clientes. A estrutura organizacional da Vice-Presidência conta com unidades funcionais e com gerências de produtos, como pode ser observado no organograma a seguir:



**Figura 12 – O organograma da Vice-Presidência Comercial da Tess**

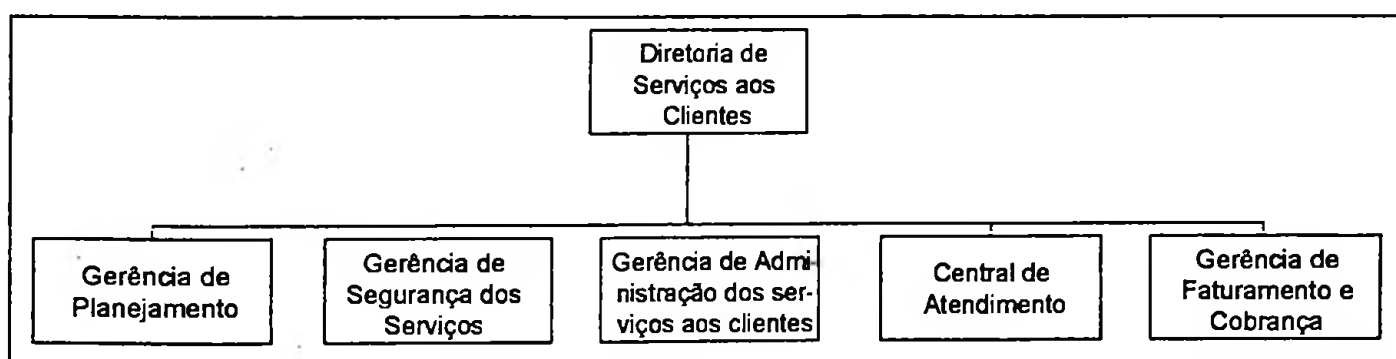
A estrutura matricial permite uma atenção focada para os produtos da Tess. Ela garante que, para cada ação empreendida para um produto, ocorra dois mecanismos de alinhamento:

- com as iniciativas tomadas para os outros produtos, que se dá através de reuniões semanais entre os três gerentes de produtos e tem como foco a estratégia da empresa; e,
- entre as ações das unidades da vice-presidência comercial, que se dá através de reuniões quinzenais entre dirigentes e por meio da interação ativa entre todos os funcionários para a solução de problemas e condução de projetos.

No contexto desta Vice Presidência são desenvolvidos importantes passos do processo de produção da operadora. Além das unidades de produtos formalmente organizadas, a empresa conta com uma estrutura para gestão de projetos também matricial, uma vez que para as iniciativas que requerem investimentos relevantes e envolvem mais de uma unidade organizacional, a área de Desenvolvimento de Negócios estrutura grupos interdepartamentais específicos. Para tanto, a Tess desenvolveu uma metodologia de gestão de projetos que define, inclusive, os diferentes papéis que podem ser assumidos por responsáveis das unidades envolvidas.

No âmbito da Diretoria de Vendas, estão subordinadas as lojas da empresa e a gestão dos representantes, ao passo que o foco da gerência de marketing está nas comunicações e na publicidade.

A seguir está apresentado o organograma básico da Diretoria de Serviços aos Clientes.



**Figura 13 – organograma básico da Diretoria de Serviços aos Clientes**

Aspectos relativos a estrutura organizacional da Diretoria, bem como seu organograma de análise serão apresentados no tópico “IV.4.3.1. A estrutura organizacional da Diretoria de Serviços aos Clientes” em tópico específico deste capítulo.

### IV.2.3. O processo de criação do SAC - serviços aos clientes da empresa

Os serviços aos clientes na Tess atuam sob dois enfoques:

- executar passos do processo de produção (vendas, ativação, segurança dos serviços, faturamento e cobrança);
- apoiar as iniciativas da empresa, em termos do atendimento aos clientes.

O início de sua estruturação se deu em julho de 1998. Para esse trabalho, a empresa contou com um consultor que iniciou sua tarefa a partir do que ele denomina “*missing page n. 71*”; ou seja, ao receber o projeto dos departamentos planejados, na página sobre serviços aos clientes não havia nada escrito. Quando se afastou da empresa, com a área já em pleno funcionamento, ele deixou um documento que chamou de “*page 71 is definitely ready*”, em referência ao sucesso de seu empreendimento.

Para apoiá-lo, foi contratada uma consultora que participou das definições referentes à estrutura organizacional da área, sua implantação e seus processos. Então foram contratados os gerentes que receberam grande autonomia para estruturarem suas unidades, a partir de objetivos e metas estabelecidos. Todo esse processo demorou cinco meses, contou com a ajuda de empresas de consultoria e se deu em meio às definições das outras áreas da empresa e reformas no prédio.

Inicialmente foram elaborados projetos para o *layout*, para a tecnologia da informação e para o atendimento. Desde julho/agosto foram realizadas contratações de analistas para o atendimento que iniciaram seus treinamentos a partir de um conjunto básico de informações e testes internos simulando ligações de clientes. Partindo da tecnologia da informação e dos treinamentos acordados, passaram a ser desenhados os processos dos serviços aos clientes.

Em primeiro de dezembro daquele ano, foram iniciadas as operações da empresa.

As dificuldades geradas pela necessidade de colocar em funcionamento toda a empresa em apenas cinco meses foram e são sentidas por diversas áreas. Durante a implantação, as dificuldades apareciam em virtude da amplitude de decisões e ações a serem tomadas e executadas. Após o início da operação, em decorrência dos acertos e melhorias cujas necessidades foram detectadas somente com a empresa em funcionamento.

Apesar disso, alguns fatos denotam que o esforço intenso e planejado foi válido, como são os casos exemplificados abaixo:

- os processos definidos para os serviços aos clientes sofreram poucas alterações desde então;
- a empresa desenvolveu métodos e mecanismos para treinar adequadamente analistas para o atendimento no curto prazo; e,
- ela demonstrou ter efetivado sua capacidade em lidar com um número crescente de clientes, que em 24 meses cresceu de zero para aproximadamente trezentos e cinquenta mil.

É exatamente o conjunto de clientes da empresa, que será delineado a seguir, de maneira a permitir o conhecimento dos seus segmentos e a explorar os aspectos relevantes para a satisfação em relação ao SAC.

### IV.3. Os clientes da operadora analisada

De acordo com GOES (2000, p.43), durante os dois primeiros anos da Tess, o número de clientes obtidos esteve abaixo da expectativa da empresa, que obteve uma participação de mercado de aproximadamente 12% no período. Apesar disto, a evolução da carteira de clientes de zero para trezentos e cinquenta mil em dois anos, significou grande esforço por parte da Tess.

Para dar conta deste contingente, na época da realização do estudo, a área de serviços aos clientes da empresa contava com uma atuação voltada para produtos: pré-pago, pós-pago e corporativo. Para cada um dos produtos são exigidas operações relativamente diferenciadas. Mas também, suas características favorecem que clientes com perfis diferentes optem por um ou outro produto.

De acordo com o gerente de produto do pré-pago, esse serviço tem uma tarifa maior, mas não cobra assinatura, respondendo bem às necessidades daqueles que efetuam poucas ligações e necessitam do celular para serem localizados. A limitação apontada pelo entrevistado, foi o fato de este serviço não contar com o *roaming* nacional, ou seja, não poder ser utilizado fora da área de cobertura da Tess. No entanto, não exige contrato, já que a ligação é efetuada através de cartão. Por suas características, o pré-pago acaba respondendo às necessidades da população com menor renda ou com problemas de comprovação de crédito, sendo que, de acordo com o perfil do cliente, o produto lhe é oferecido nas lojas.

Em outubro de 1999, a Tess contava com aproximadamente 50% de seus clientes utilizando o celular pré-pago, sendo que em janeiro de 2000 este produto já havia superado os 71%, significando, 250 mil clientes. (GOES, 2000, pg. 43). De acordo com pesquisa realizada pela ANATEL, “o número de terminais pré-pagos da telefonia móvel celular cresceu mais de 28 vezes em um ano e já representa 40,2% do total de 15.545 milhões de telefones celulares atualmente instalados no país.” Segunda a Agência, “de

223.067 terminais pré-pagos instalados em janeiro/99 ou apenas 3% do total, eles já alcançaram 6,249 milhões no mesmo mês do ano 2000, um crescimento superior a 2.700% no período de 12 meses.”(Correio Eletrônico Anatel, 2000)

Apesar desta grande evolução, deve-se observar que o celular pré-pago é menos rentável para as empresas, pois tem menor utilização. Assim, mesmo com o celular pós-pago significando maiores custos com o faturamento, cobrança, contratação, entre outros, ainda traz melhores resultados para as operadoras.

O pós-pago constitui o produto direcionado tanto às pessoas físicas como jurídicas, sendo que no último caso, o enfoque da Tess está na customização do tratamento desses clientes, inclusive no que tange ao atendimento do gestor do contrato na empresa, através do fornecimento de informações gerenciais sobre o uso dos aparelhos e sobre os valores faturados. Embora o cliente corporativo possa optar pelo celular pré-pago, ocasião em que poderá, inclusive, receber a fatura detalhada da utilização do aparelho, isto não é comum. Na época do levantamento, a Tess contava com aproximadamente 100 contratos corporativos, englobando por volta de 1.500 usuários.

VIEIRA (1999, p. 28) destaca que o mercado corporativo para as empresas de telefonia fixa podem significar até um terço de seu faturamento, mas estas já enfrentam a concorrência de outras empresas de telecomunicações, entre elas, as de telefonia celular que oferecem planos específicos para este tipo de cliente. A tendência da maior participação das operadoras de telefonia móvel no mercado de corporativos pode ser entendida quando se tem em mente que este tipo de cliente representa faturamento mais significativo que o da pessoa física.

Além do atendimento aos clientes da empresa acima destacados, a Diretoria de Serviços aos Clientes da Tess também está voltada ao fornecimento de informações para o público em geral e para o apoio às lojas e revendas, que são responsáveis pela rede de distribuição dos serviços da



empresa e necessitam de diversas informações e de apoio para seu bom funcionamento.

Para compreender os requisitos do cliente, em relação ao atendimento proporcionado pela Diretoria, foram delineados fatores referentes à sua satisfação com os serviços aos clientes, de forma exploratória. Os resultados obtidos estão apresentados no tópico a seguir.

#### **IV.3.1. A visão dos clientes em relação aos SAC de operadoras de telefonia celular**

Com o objetivo de buscar referências em termos das necessidades dos usuários, no que se refere aos serviços aos clientes, foi realizado um levantamento junto a quarenta pessoas, onde se buscou identificar suas percepções sobre a importância dos serviços passíveis de serem disponibilizados por um SAC de uma operadora de telefonia móvel e sobre a relevância de algumas dimensões de qualidade no atendimento.

O objetivo deste esforço foi buscar referências que, somadas às informações coletadas no estudo de caso e aos critérios representados pelos indicadores de qualidade da ANATEL, permitissem perceber a natureza das necessidades dos usuários dos serviços de telefones celulares, no que tange ao seu atendimento. O levantamento foi feito através de uma amostra acidental e foi aplicado com a perspectiva de obter uma análise qualitativa da percepção das pessoas, através da classificação dos itens, conforme sua ordem de importância para os entrevistados. Para esse objetivo, foram aplicadas duas questões:

- 1) Classifique de 1 a 6, em ordem de importância, os serviços que as operadoras devem disponibilizar para atendê-lo com qualidade. Enumere em ordem crescente, atribuindo 1 ao item mais importante.
  - a) informações e correções nos valores cobrados nas faturas;
  - b) informações sobre o funcionamento do aparelho;

- c) informações sobre o serviço de telefonia (coberturas, condições do contrato etc.);
  - d) respostas às reclamações;
  - e) atendimento às requisições ou pedidos (habilitação, disponibilização de serviço de caixa postal etc.);
  - f) investigação e solução de problemas de fraude.
- 2) Enumere, em ordem crescente, atribuindo 1 ao item mais importante, os aspectos que na sua opinião, representam a qualidade dos serviços de atendimento.
- a) resolução do problema pelo qual você telefonou, na primeira ligação;
  - b) agilidade no atendimento;
  - c) cordialidade do atendente; e,
  - d) informações claras e precisas.

Para obter a classificação final, foi arrolado o total de respostas para cada número de classificação atribuído às questões, sendo calculado o percentual de cada uma delas, em relação ao total de respondentes. A partir desse valor, atribuiu-se valores ponderados, de tal forma que a nota mais importante, ou seja, 1 tivesse o maior peso (6 para a primeira questão e 5 para a segunda), e assim sucessivamente, conforme abaixo:

- na questão um: nota 2 – peso 5; nota 3 – peso 4; nota 4 – peso 3; nota 5 – peso 2 e nota 6 – peso 1; e,
- na questão dois: nota 2 – peso 3; nota 3 – peso 2 e nota 4 – peso 1.

A soma dos produtos dos percentuais pelos valores ponderados resultou em uma nota ponderada final para cada item das questões que, classificados, denotaram a ordem de importância atribuída pelos entrevistados.

Para a análise das respostas à primeira questão, foram excluídas as pessoas que utilizam o serviço de celular pré-pago, em um total de 7 respondentes. Isso foi necessário pois para este serviço não há faturamento e a questão de fraude é reduzida à fabricação dos cartões.

Priorização dos serviços																		
Itens																		
Classif.	a			b			c			d			e			f		
	n	%	NP	n	%	NP	n	%	NP	n	%	NP	n	%	NP	n	%	NP
1	5	15%	0,91	2	6%	0,36	4	12%	0,73	6	18%	1,09	7	21%	1,27	9	27%	1,64
2	7	21%	1,06	5	15%	0,76	0	0%	0,00	12	36%	1,82	6	18%	0,91	3	9%	0,45
3	7	21%	0,85	3	9%	0,36	3	9%	0,36	8	24%	0,97	10	30%	1,21	2	6%	0,24
4	8	24%	0,73	4	12%	0,36	11	33%	1,00	4	12%	0,36	3	9%	0,27	3	9%	0,27
5	2	6%	0,12	6	18%	0,36	8	24%	0,48	3	9%	0,18	5	15%	0,30	9	27%	0,55
6	4	12%	0,12	13	39%	0,39	7	21%	0,21	0	0%	0,00	2	6%	0,06	7	21%	0,21
Total	33	100%	3,79	33	100%	2,61	33	100%	2,79	33	100%	4,42	33	100%	4,03	33	100%	3,36

LEGENDA: n – número de respondentes

% - percentual em relação ao total de respondentes

NP – nota ponderada

**Tabela 3 – Priorização dos serviços pelos entrevistados com serviço de telefonia pós-pago**

De acordo com as notas ponderadas obtidas, tem-se que os entrevistados consideram a seguinte ordem de importância dos serviços disponibilizados por operadoras de telefonia celular:

- 1º - respostas às reclamações;
- 2º - atendimento às requisições ou pedidos;
- 3º - informações e correções nos valores cobrados nas faturas;
- 4º - investigação e solução de problemas de fraude;
- 5º - informações sobre o serviço de telefonia; e,
- 6º - informações sobre o funcionamento do aparelho.

Confrontando as informações da classificação destes entrevistados, com os principais motivos pelos quais os clientes ligam para a Central de Atendimento da Tess, tem-se que em termos de informações solicitadas, a maior parte das ligações estão voltadas à informações gerais, sendo que entre elas estão em primeiro lugar aquelas relacionadas às faturas, seguidas das relativas aos serviços e aos aparelhos. Após esse grupo, tem-se as requisições e/ou pedidos, seguidas das reclamações.

Os itens relativos a informações são demandados na mesma ordem que foram classificados pelos entrevistados – faturas, serviços e aparelho. No caso da classificação em primeiro lugar pelos entrevistados, dar respostas às reclamações, não é possível fazer comparações com a demanda, pois os mesmos necessariamente não são clientes da Tess e nem de apenas uma

operadora. Também é possível observar que tanto na demanda, quanto na classificação obtida, as requisições ou pedidos constituem um item bastante importante entre os serviços disponibilizados.

Entre os indicadores de qualidade definidos pela ANATEL para os serviços de telefonia móvel celular, que devem ser atingidos até junho de 2001, há aqueles que se referem a alguns dos itens de serviços classificados pelos entrevistados, quais sejam:

- as taxas de reclamações não deverão exceder 3,5%;
- as empresas deverão responder em até 5 dias até 97% das solicitações dos usuários; e,
- o número de contas com reclamações por erros deverá ser de no máximo 10 para cada 1.000 expedidas.

Dessa forma, o órgão regulador colocou como itens importantes na qualidade dos serviços das operadoras de telefonia celular a busca da restrição das reclamações, o atendimento ágil das solicitações e correção nas faturas. Nota-se a valorização de três itens que foram ressaltados tanto na classificação dos entrevistados, quanto nos motivos determinantes da demanda pela Central de Atendimento na Tess.

Para a segunda questão elaborada, referente às dimensões de qualidade valorizadas pelos entrevistados, foram consideradas as respostas de todos os 40 respondentes. A análise elaborada nos mesmos moldes que para a questão 1, permitiu observar os resultados demonstrados abaixo.

Priorização dos aspectos de qualidade dos serviços de atendimento												
Classif.	Aspectos											
	a			b			c			d		
	n	%	NP	n	%	NP	n	%	NP	n	%	NP
1	17	43%	1,70	14	35%	1,40	3	8%	0,30	6	15%	0,60
2	13	33%	0,98	10	25%	0,75	4	10%	0,30	13	33%	0,98
3	8	20%	0,40	14	35%	0,70	3	8%	0,15	15	38%	0,75
4	2	5%	0,05	2	5%	0,05	30	75%	0,75	6	15%	0,15
Total	40	100%	3,13	40	100%	2,90	40	100%	1,50	40	100%	2,48

LEGENDA: n – número de respondentes  
 % - percentual em relação ao total de respondentes  
 NP – nota ponderada

#### Tabela 4 – Priorização dos serviços pelos entrevistados

As notas ponderadas apresentaram a seguinte classificação:

- 1º - resolução do problema pelo qual você telefonou, na primeira ligação;
- 2º - agilidade no atendimento;
- 3º - informações claras e precisas; e,
- 4º - cordialidade do atendente.

Na perspectiva da Tess S.A., para o cliente, a qualidade se dá através do cumprimento seqüencial dos três seguintes passos:

- atender o cliente;
- solucionar seu problema; e,
- cumprir os dois primeiros com rapidez.

Desta forma, o objetivo é resolver a questão levantada pelo cliente na primeira ligação, mas antes, garantir que ela seja atendida. Neste contexto, a meta é possibilitar que isto ocorra com rapidez sem, entretanto, privilegiar a agilidade, em detrimento da provisão de recursos necessários para a garantia do atendimento da ligação.

Para o atendimento, A ANATEL privilegiou o tempo como fator importante para a qualidade dos serviços das operadoras, incluindo o seguinte indicador em seu rol: 80% das chamadas feitas para a Central de

Atendimento deverão ser atendidas em até 10 segundos até junho do ano 2001.

Em todas as visões – dos entrevistados, da Tess e da ANATEL, está valorizada a agilidade no atendimento enquanto importante dimensão de qualidade para os usuários do serviço de telefonia móvel. Entretanto, mais importante que isso, foi considerada a resolução do problema apresentado pelo usuário do serviço de atendimento.

Desta forma, é possível formar uma percepção sobre os critérios de satisfação valorizados pelos clientes, em relação aos serviços disponibilizados pela empresa analisada. Foi observado que há relativa coincidência nas visões sobre a importância dos seguintes serviços aos clientes para a satisfação dos usuários de operadoras de telefonia celular: informações sobre faturas e serviços, atendimento às requisições/pedidos e respostas às reclamações. Já em termos das dimensões da qualidade no atendimento, percebeu-se que a resolução do problema e a agilidade são os fatores fundamentais, nas perspectivas das pessoas envolvidas no levantamento realizado, da Tess e da ANATEL.

#### **IV. 4. A análise dos objetivos da pesquisa**

Tendo sido ressaltados os aspectos relativos aos serviços aos clientes no caso de referência, o panorama geral da operadora de telefonia móvel analisada e aos segmentos de clientes e fatores de satisfação com os serviços em análise, espera-se que o leitor tenha reunido informações básicas que colaborem para a compreensão da descrição e análise do caso apresentados a seguir.

Para tanto, este tópico está estruturado em quatro itens, sendo os três primeiros voltados aos objetivos específicos e o último à análise do objetivo geral da pesquisa.

Para cada objetivo, estão descritas as informações obtidas no estudo de caso; a sua análise frente ao referencial teórico e o caso de referência; e, as considerações ou sugestões delineadas.

#### **IV. 4.1. A composição dos serviços aos clientes**

O objetivo deste item é analisar se a definição mais ampla sobre conjuntos de atividades inseridos na área de serviços aos clientes pode propiciar melhor qualidade do atendimento; primeiro objetivo específico da pesquisa.

Conforme explicitado no “Capítulo I – O problema de pesquisa” este objetivo implica em discutir a opção da empresa de telefonia celular analisada, em termos de configurar os serviços aos clientes enquanto apenas uma área de atendimento ou dar-lhe uma concepção mais ampla, onde também são incluídos conjuntos de atividades cujos resultados implicam na interação com os clientes. Com esta discussão, será possível analisar se a opção tomada pela empresa analisada tem implicações para a qualidade do atendimento.

#### **IV.4.1.1. Os serviços disponibilizados pela Diretoria de Serviços aos Clientes da Tess e suas operações**

A Diretoria de Serviços aos Clientes da Tess não está restrita ao atendimento dos clientes, pois ela participa de diversos passos básicos do processo de produção da empresa. Ao delinear a área, a empresa optou por concentrar na Diretoria tanto atividades de linha de frente quanto operações que as sustentam, selecionando conjuntos de atividades relevantes no relacionamento com os clientes.

São os seguintes os serviços disponibilizados aos clientes, pela Diretoria:

- fornecimento de informações via telefone;
- assistência pós-venda por telefone;
- faturamento e cobrança;
- segurança dos serviços; e,
- vendas por telefone e ativação, que corresponde à inscrição do cliente nas bases de dados e disponibilização dos serviços.

Em relação a esses serviços, algumas mudanças estavam sendo planejadas, quando da realização dos levantamentos. Foi identificada a intenção de promover:

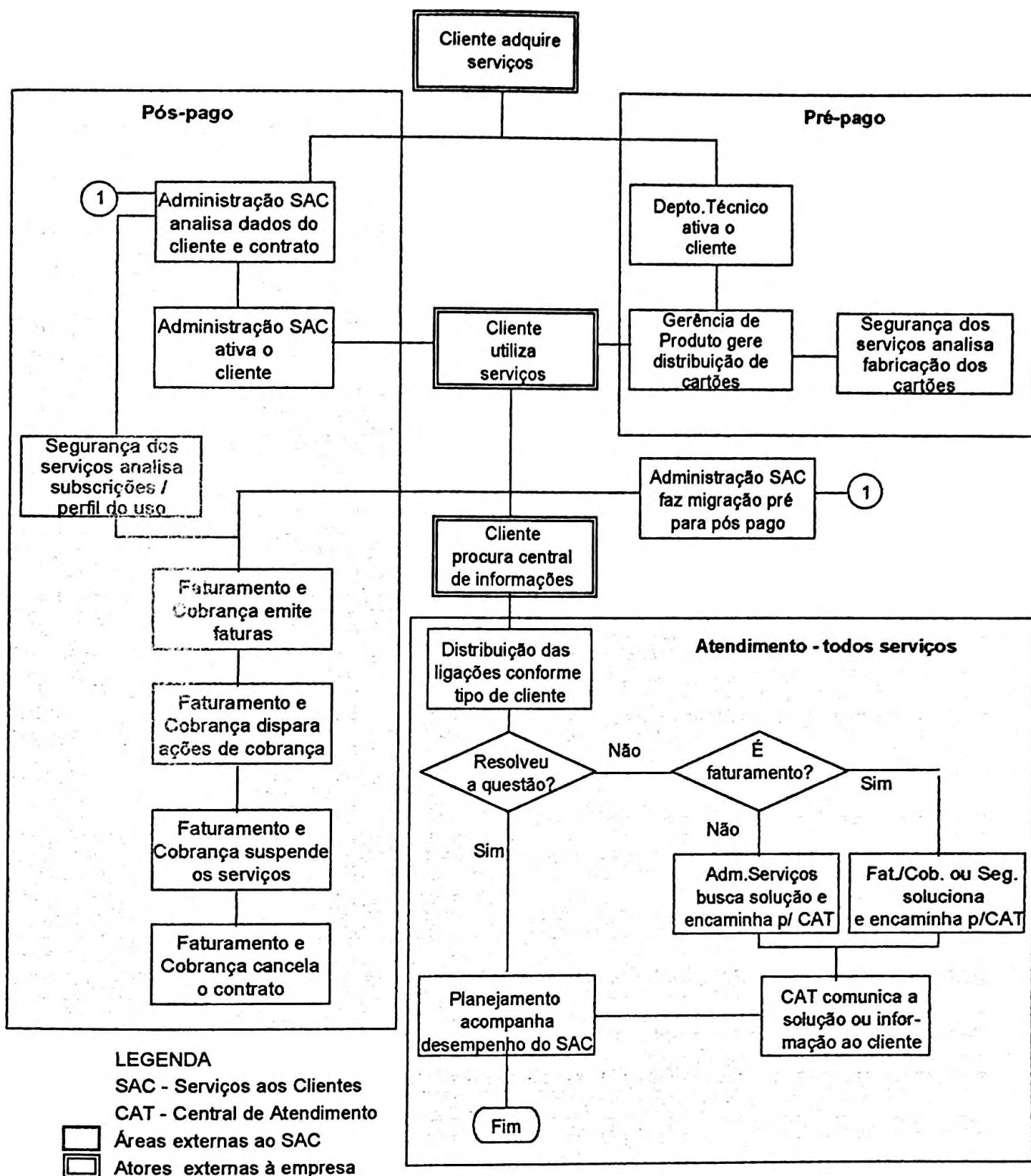
- débito direto em conta corrente para faturamento, associando a possibilidade de aquisição, pelos clientes, de serviços adicionais via internet;
- atendimento via internet;
- educação do cliente para uso dos serviços, via internet;
- a estruturação de equipe para atendimento do cliente corporativo;
- serviços e processos voltados à fidelização dos clientes, como programas de fidelidade e retenção; e,



- o gerenciamento do relacionamento com o cliente.

Para a viabilização dos serviços, a Diretoria delineou o ciclo de interações com os clientes de celulares pós-pagos e, a partir dele, estabeleceu os conjuntos de atividades que integraram a área, atribuindo o seu desenvolvimento a cinco unidades organizacionais. Além da Central de Atendimento, que é responsável pela interação com o cliente, a área conta com as operações relativas à cobrança e faturamento e à segurança nos serviços. Ainda, a Diretoria executa as atividades de retaguarda para o atendimento, através da Administração dos Serviços aos Clientes e os trabalhos voltados ao planejamento e desenvolvimento de todo seu processo.

A partir dos trabalhos executados por cada unidade, são disponibilizados os serviços da Diretoria, conforme representado na figura a seguir. O objetivo do fluxo é prover o conhecimento necessário para a boa compreensão da forma de funcionamento da Diretoria de Serviços aos Clientes, discutida mais adiante.



**Figura 14 – Os passos básicos do processo de produção da Diretoria de Serviços aos Clientes**

O fluxo demonstra o processo básico de atendimento, que é orientado ao cliente de celular pós-pago, ressaltando especificidades para os casos dos clientes de celulares pré-pagos. A partir da aquisição dos serviços pelo cliente, há um tratamento diferente no caso de ser celular pós ou pré-pago. No primeiro caso, há a celebração de contrato, faturamento, cobrança e análise para segurança do crédito e da utilização dos serviços.

Está representada também a distribuição das chamadas dos clientes no âmbito da Central de Atendimento e seu repasse para as unidades funcionais: a Gerência de Administração dos Serviços aos Clientes, caso sejam exigidos conhecimentos especializados disponíveis em seu âmbito ou em outras unidades da empresa; ou as Gerências de Faturamento e Cobrança e de Segurança nos Serviços, caso os temas em questão estejam relacionados com suas áreas de atuação.

Por fim, todo o atendimento é registrado e analisado em termos do desempenho dos serviços aos clientes, pelo Planejamento e Desenvolvimento.

Para compreensão das especificidades dos processos de atendimento para os grupos de clientes que não pós pagos, estão destacados a seguir os conjuntos de atividades previstos para cada caso:

- para o cliente corporativo, foram inseridas atividades no processo de atendimento aos clientes pós-pago que permitem delinear um foco de atenção diferenciado, viabilizado por um gerente de contas responsável pelo atendimento do gestor do contrato;
- em relação aos clientes do celular pré-pago, com exceção das vendas e o atendimento pela Central e Gerência de Administração dos Serviços, o restante do processo envolve atividades específicas, quais sejam: controlar segurança dos cartões, alocar créditos e prover migração do pré-pago para pós-pago; e,
- em se tratando de lojas e autorizadas, o atendimento envolve as seguintes atividades: desenhar seus processos e definir indicadores para seu desempenho, verificar o cumprimento dos procedimentos de segurança, promover ajustes ou informações sobre faturas, oferecer instruções e solucionar problemas na ativação ou ativar os clientes, quando sistema não está disponível.

O exposto permite observar que os serviços disponibilizados pela Diretoria de Serviços aos Clientes foram delineados de acordo com as interações da empresa com os clientes de celulares pós-pagos. Estão inseridos nos serviços aos clientes, operações relativas a todos os passos básicos do processo de produção da operadora, delineado na figura 10 apresentada anteriormente, com exceção daqueles voltados à comunicação especificamente.

Ao opção por serviços aos clientes que além do atendimento, desenvolve outros conjuntos de atividades voltados aos clientes, exige uma forte capacidade de integração na área, de forma a garantir a fluidez do processo de produção da Diretoria. Para tanto, além do fluxo apresentado na figura 13, a clareza das interações entre as unidades que desenvolvem aqueles conjuntos de atividades também é necessária. São as informações relativas a este aspecto que serão discutidas a seguir.

#### **IV.4.1.1.1. As interações internas necessárias ao processo de produção da Diretoria de Serviços aos Clientes**

As relações diretas e indiretas entre as unidades da Diretoria são do tipo clientes-fornecedores internos e constituem o principal elemento integrador do trabalho. Seus principais conteúdos estão explicitados na tabela a seguir.

Unidades	Administração Serviços	Central de Atendimento	Segurança nos serviços	Faturamento e Cobrança	Planejamento
Administração de Serviços		R: casos de clientes E: informações	E: dados de contratos	E: dados de contratos	R: treinamentos, processos revistos, indicadores E: demandas
Central de Atendimento	R: respostas e informações E: casos em aberto		R: respostas e informações E: casos em aberto	R: respostas e informações E: casos em aberto	R: treinamentos, processos revistos e indicadores E: demandas
Segurança dos serviços	R: contratos / documentos / lista corporativos E: Contratos / documentos analisados	R: casos abertos / informações E: informações		R: contas não pagas / devolvidas via correio / Suspeitas de fraudes E: informações	R: processos revistos, indicadores e produtos de projetos com investimento E: demandas
Faturamento e Cobrança	R: dados de contratos	R: Reclamações / informações E: Informações	R: Dados de clientes analisados E: Informações sobre suspeitas		R: treinamento, processos revistos e indicadores E: demandas
Planejamento	R: demandas, relatórios, informações E: indicadores, projetos/ soluções, processos, metodologias, relatórios e análises, apoio, treinamentos				

Legenda: E: - envia  
R: - recebe

**Tabela 5 – os conteúdos das interações entre as unidades da Diretoria de Serviços aos Clientes da Tess**

A leitura da tabela deve se dar na horizontal. Por exemplo, a administração de serviços recebe casos de clientes da Central de Atendimento e envia informações. É interessante notar que não há

disparidades entre a visão dos gerentes sobre o conteúdo de seus relacionamentos com as outras unidades, o que significa uma clareza na organização sobre os papéis e responsabilidades de todos.

A Unidade de Administração dos Serviços aos Clientes, que corresponde à retaguarda, tem relação de mútua dependência com a Central de Atendimento-CAT, que é seu cliente para solicitação de soluções para casos em aberto e seu fornecedor para os dados necessários ao trabalho dos especialistas. O mesmo tipo de relação ocorre entre a Central de Atendimento e Faturamento e Cobrança.

A Segurança dos Serviços, por sua vez, tem como dois grandes clientes internos o Faturamento e Cobrança e a Central de Atendimento, quando se trata de informações sobre valores indevidos nas contas ou informações sobre possíveis fraudes. Ao mesmo tempo, ela depende da Administração dos Serviços para analisar um dos importantes focos de fraude: a subscrição, que se dá com base nos dados dos clientes.

Apesar de cada uma destas unidades tratar de um conjunto de atividades específico, somente a interação entre elas permite atingir a meta da Diretoria de Serviços aos Clientes, que em 1999 foi: "dar bom atendimento e responder na primeira chamada, em 95% dos casos".

Neste sentido, é importante observar que nas missões e indicadores de cada uma das unidades, estão ressaltados aspectos relacionados a meta da Diretoria. Todas elas tem o foco em prestar serviços de qualidade e adequados às necessidades dos clientes, evitando situações que levem os usuários a buscar os serviços aos clientes e, conseqüentemente, facilitando o bom atendimento na primeira chamada, vejamos:

- a missão da Unidade de Administração dos Serviços aos Clientes consiste em prover soluções para os clientes e representantes da Tess, prevendo suas necessidades individuais e dando total apoio, de maneira a obter a fidelização dos usuários;
- para a Cobrança e Faturamento, um grande objetivo é reduzir o número de reclamações na Central de Atendimento, sendo

importante para tanto a adoção de uma fatura simples e o tratamento individual aos clientes na cobrança; e,

- a Unidade de Segurança nos Serviços tem a responsabilidade de prover a segurança dos serviços de telefonia fornecido aos clientes, incluindo a não cobrança de ligações fraudulentas.

A Central de Atendimento tem sua missão relacionada diretamente à da Diretoria, pois ela ocupa-se das respostas na primeira chamada. Por fim, a Unidade de Planejamento tem como indicador de satisfação o conjunto das avaliações de resultados das unidades da Diretoria que, se vai bem, reflete a satisfação dos clientes internos da Unidade.

O único caso em que foi apontado algum conflito entre missão da área de serviços aos clientes e objetivos da Unidade, foi na Segurança dos Serviços, onde o entrevistado afirmou que seu trabalho está voltado mais à segurança técnica que evita o surgimento de problemas para a empresa, do que propriamente à segurança dos clientes. Mesmo assim, sua responsabilidade por prover um serviço desprovido de fraudes traz embutidos critérios para o bom atendimento previsto como meta da Diretoria, à medida que impede que clientes recebam faturas com ligações que não reconhecem, o que implicaria em todo um conjunto de ações no âmbito dos serviços aos clientes.

Esta interação entre os insumos-produtos e missões das unidades dos serviços aos clientes permitem perceber o esforço da empresa em integrar os conjuntos de atividades inseridos na área, de maneira a fortalecer o seu processo de produção. Mas até o momento foram destacados apenas as operações que se dão no contexto da Diretoria. Para ter a visão de todo o processo de atendimento, entretanto, faz-se necessário também delinear a interação com as outras unidades da empresa que interferem nos resultados finais dos serviços aos clientes.

#### **IV.4.1.1.2. As interações externas necessárias ao processo de produção da Diretoria de Serviços aos Clientes**

Conforme salientado anteriormente, conjuntos de atividades que geram serviços aos clientes e que muitas vezes são encontrados em outras unidades da empresa, foram alocados no âmbito da Diretoria de Serviços aos Clientes, como é o caso do faturamento e cobrança que tradicionalmente está afeto às áreas financeiras das organizações. Ao fazer esta opção, a Tess reservou a responsabilidade por estes processos para a Diretoria, mas não eliminou a necessidade de seus relacionamentos com as áreas afins. Assim, por exemplo, a produção das contas e gerenciamento da cobrança está sob responsabilidade da Diretoria, que compartilha sua execução com a área financeira, marketing e jurídica.

As principais interações com outras áreas da empresa, necessárias para a viabilização dos serviços aos clientes, estão descritas a seguir:

- marketing: demanda dados sobre avaliação dos clientes e processos de atendimento, fornece informações de campanhas e opina sobre *layout* das contas;
- vendas: fornece dados cadastrais para ativação e segurança dos serviços e recebe suporte do planejamento e desenvolvimento para delineamento dos processos das lojas;
- finanças: recebe promissórias de clientes ativados, relatórios de perdas decorrentes de problemas de segurança dos serviços e de valores referentes ao faturamento e cobrança;
- jurídica: fornece informações sobre tratamento dos clientes, quando se trata de questões referentes ao Código do Consumidor, oferece subsídios e dados para tratamento de casos de segurança e analisa aplicação das normas fiscais e alterações nas faturas;
- técnica: oferece informações sobre a cobertura e problemas na rede de comunicação, disponibiliza informações para



faturamento e segurança, recebem comunicações dos clientes sobre problemas em áreas de cobertura;

- recursos humanos: apoia a gestão de pessoas e as atividades de treinamento da Diretoria; e,
- tecnologia da informação: provê recursos para todos os serviços, em especial, para o faturamento e cobrança.

Todas essas áreas participam na definição da forma de operação da Diretoria de Serviços aos Clientes. Com exceção de recursos humanos e jurídica, que interagem em momentos específicos conforme a necessidade, as outras áreas tem relação de dependência predecessora e sucessora<sup>7</sup> freqüentes ou cotidianas, com os serviços aos clientes.

Para a melhor compreensão de como se dá esta interação, foi elaborado o organograma linear apresentado abaixo, que busca apresentar o papel exercido pelas principais áreas que participam do processo de atendimento, de maneira crítica, ressaltando suas atuações nos serviços disponibilizados pela Diretoria de Serviços aos Clientes. Foram destacadas as unidades que atuam nos serviços correspondentes, conforme legenda abaixo.

---

<sup>7</sup> Dependência predecessora se dá quando a unidade da Diretoria de Serviços aos Clientes recebe insumos de uma área da empresa e dependência sucessora ocorre quando a unidade oferece insumos para as operações da área externa.

Unidades	Diretoria Serviços Clientes	Jurídico	Técnico	Finanças	Tec. Informação	Marketing	Vendas
Fornecimento de informações via telefone	CAT: E e D ou C AS: D e C ou C F&C: D	D	D		P	P	
Assistência pós venda por telefone	CAT: E e D ou C AS: D e C		D				
Faturamento e Cobrança	F&C: E e D	P	P	C	P, C e D	P	
Segurança dos serviços	CAT: P AS: P SEG: D F&C: C	P	C	C			P
Vendas por telefone	CAT: E F&C: D e P					D e P	D
Ativação e análise de crédito	AS: E F&C: D e P SEG: D e P		E	D e P		D e P	E

Legenda: AS - Administração dos serviços      D - Decide  
 CAT - Central de Atendimento                  E - Executa  
 SEG - Segurança nos serviços                  P - Participa  
 F&C - Faturamento e cobrança              C - É comunicado

**Tabela 6 - o organograma linear da Tess**

O quadro mostra um alto grau de participação das áreas da empresa na disponibilização dos serviços, embora haja sempre um espaço para a tomada de decisões no âmbito da Diretoria de Serviços aos Clientes. A previsão de papéis alternativos, como nos casos de informações e assistência pós venda que a Administração dos Serviços e Central de Atendimento executam e decidem ou são comunicadas, está vinculada ao fluxo do processo de produção da Diretoria apresentado anteriormente. Dependendo do caso, sua solução pode se dar no primeiro momento pela

Central de Atendimento ou pode depender da atuação da Administração dos Serviços.

Foi identificado que algumas áreas que interagem com a Diretoria utilizam o seu sistema de comunicação, que acompanha o histórico do cliente e controla os casos abertos através da tecnologia da informação. Para o atendimento ao cliente, é comum que a relação com as áreas responsáveis se dê através da retaguarda, ou seja, a Gerência de Administração dos Serviços. Duas áreas apresentam interação crítica para a satisfação dos clientes: a área técnica que oferece informações sobre a rede de telefonia e a área de tecnologia da informação, que permite a integração necessária para a provisão dos principais serviços.

No caso da área técnica, no âmbito do Centro de Gerenciamento da Rede, foi criada uma unidade de linha de frente que faz a interface com a empresa e, no caso da Diretoria de Serviços aos Clientes, repassa as informações para a retaguarda que, por sua vez, alimenta a Central de Atendimento.

Este apoio pode ser pró-ativo, quando a área técnica prevê problemas que possam afetar os clientes, como por exemplo a interrupção dos serviços devido à manutenção na rede. Nesses casos, a linha de frente repassa à retaguarda a previsão, em linguagem não técnica que, por sua vez, disponibiliza na intranet as respostas a serem dadas aos clientes pelos atendentes.

Quando há questões levantadas pelos clientes através da Central, elas são repassadas para a retaguarda que as transmite à linha de frente da área técnica, nos casos em que: requerem conhecimentos especializados ou há mais de dez ligações referentes ao mesmo tema, no curto prazo. Esta integração retaguarda-linha de frente entre as Diretorias tem o benefício de facilitar o entendimento das questões técnicas, restringindo más interpretações ou ruídos na comunicação.

A área de tecnologia da informação, por sua vez, conta com algumas unidades de contato mais direto com a Diretoria de Serviços aos Clientes, como é o caso, por exemplo, da Administração do cliente e sistema

de faturamento, da Arquitetura de Aplicações e apoio ao usuário (*help desk*). Neste caso, a natureza do relacionamento impede o estabelecimento de um canal único como na área técnica, sendo que de acordo com as características dos trabalhos, a interação é maior ou menor com unidades específicas da Diretoria de Serviços aos Clientes.

Em termos dos relacionamentos observados, durante o levantamento de dados, foram identificadas algumas fontes de conflito, nas decisões compartilhadas com outras áreas da empresa, que se dão em razão de:

- diferenças entre a missão e os objetivos das áreas, uma vez que a Diretoria acaba sendo porta voz dos clientes na empresa que, nem sempre, apresentam reivindicações que coadunam com as intenções e possibilidades da organização;
- necessidades de compartilhamento de recursos financeiros e humanos;
- o tempo ser fator de competitividade, obrigando a empresa, que ainda é nova, a apresentar rapidamente soluções que envolvem várias áreas; e,
- utilização de espaço físico, que nem sempre é suficiente, como no caso de salas de reuniões.

O momento mais comum de conflito é quando o atendimento a clientes envolve questões que dependem de outras áreas. Nesses casos, foi apontado que o problema não está tanto em respostas inadequadas ou negativas em termos das necessidades dos clientes, mas sim na ausência de respostas, o que pode ocorrer. Nesse sentido, também há conflito quando a Diretoria alerta as outras áreas da empresa para a necessidade de iniciativas em relação a determinados problemas que são identificados no atendimento e que, se não são tomadas podem gerar acúmulo de chamadas de clientes.

No geral, o fluxo de processo de produção da Diretoria e procedimentos que lhe apoiam, colaboram para dirimir as fontes de conflitos, mas nem sempre isto é possível, principalmente pelo fato de a área ser a

porta de acesso dos clientes à empresa. Isto significa que a dualidade da Diretoria em relação ao ambiente externo e interno sempre trará um conflito, que será menor ou maior, conforme as opções existentes para garantir a satisfação dos clientes ao mesmo tempo que a lucratividade da empresa.

#### **IV.4.1.2. – Comentários e análise**

A concepção da área de serviços aos clientes em uma empresa pode ser mais ou menos abrangente, de acordo com suas características, seus serviços ou produtos e a forma de interação com os clientes que se deseja imprimir. De acordo com ALBRECHT e BRADFRD (1992, p. 28), os serviços aos clientes podem envolver diversas atividades, que devem ser traçadas conforme o conceito de momento da verdade, que corresponde ao conjunto de interações passíveis de ocorrer entre o cliente e um funcionário da organização. De acordo com os autores, nestes momentos é que os clientes formam sua opinião sobre a qualidade dos serviços.

Nesta perspectiva, pode-se conceber serviços aos clientes que incluem diversas atividades operacionais da organização que implicam em um relacionamento com o cliente, sendo que a visão contraposta é a de configurar uma área estritamente para o atendimento, que se torna, então, responsável pela conexão com aquelas atividades.

Em ambos os casos, encontram-se desafios e oportunidades para prover um serviço de qualidade e uma questão crucial é como imprimir à todas as áreas da organização a estratégia de atendimento estabelecida. Para ZEMKE e SCHAFF (1991, p. 47-49), a estratégia de atendimento corresponde à sua qualidade e deve traçar o que a empresa deseja fazer, qual o conceito de atendimento, sua missão e benefícios para os clientes.

O agrupamento de diferentes conjuntos de atividades no âmbito dos serviços aos clientes tem como desafio reduzir os conflitos em termos de seus objetivos, como ocorre por exemplo, com a cobrança e faturamento que ao mesmo tempo deve restringir as perdas de receitas e permitir tratamento mais flexível para a cobrança de certos grupos de clientes. Para enfrentar tal

desafio, a área de serviços aos clientes deve buscar sensibilizar as outras áreas da organização cujos parâmetros de atuação tenham implicações para o atendimento, para que se esforcem no sentido de buscar alternativas para solucionar as questões levantadas pelos clientes.

Tal sensibilização é tão mais simples, quanto mais clara e disseminada a estratégia de atendimento. É exatamente neste sentido que se torna relevante para a qualidade embutir ou não atividades operacionais que levem ao relacionamento com o usuário, no âmbito da área de serviços aos clientes.

Para viabilizar a concepção abrangente dos serviços aos clientes, a operadora colocou em uma única Diretoria atividades meio que tradicionalmente estão alocadas, em empresas, em outros departamentos. Como consequência, as unidades responsáveis por sua execução devem participar do esforço para atingir os objetivos da Diretoria de Serviços aos Clientes, que são formulados de acordo com a estratégia de atendimento, para a qual são definidas metas específicas, como na Administração por Objetivos.

Desta forma, encontram-se situações diferenciadas na Diretoria, como a preocupação da Unidade de Cobrança e Faturamento em produzir faturas simples e dar atendimento personalizado na cobrança, buscando reduzir as reclamações. Conforme demonstrado no item "IV.4.1.1.1. As interações internas necessárias ao processo de produção da Diretoria", todas as unidades da Diretoria tem em suas missões ou objetivos, critérios referentes à satisfação dos clientes, de maneira que o esforço para obtenção de seus resultados permite atingir a meta da área que, em 1999, foi prover um bom atendimento e responder na primeira chamada, em 95% dos casos, conforme exposto anteriormente.

No caso da administradora de cartões de crédito, os serviços aos clientes não tem concepção tão abrangente, estando mais voltado ao atendimento especificamente e não incorporando outros conjuntos de atividades que impliquem na interação com os clientes. Desta forma, a resposta aos clientes, quando impossível em seu âmbito, acaba por ser

tratada sob o enfoque de cada uma das áreas da empresa responsáveis, que apesar de terem que considerar a estratégia de atendimento definida pela organização, não tem como fator de desempenho o cumprimento de metas diretamente voltadas à satisfação dos clientes.

Este é o primeiro meio pelo qual pode ser obtida melhor qualidade do atendimento, através da inserção de conjunto de atividades responsáveis pelos momentos da verdade, na área de serviços aos clientes: a vinculação do desempenho da área à incorporação de padrões que lhe são afetos, nas metas de cada unidade responsável pelos conjuntos de atividades agregados. Em outras palavras, tornar vinculado o desempenho de tais unidades ao efetivo cumprimento da estratégia de atendimento, representada pela meta da área de serviços aos clientes, pela qual são responsáveis.

Outro aspecto que demonstra a colaboração do conjunto de atividades inseridos nos serviços aos clientes para a melhoria da qualidade do atendimento está vinculado ao relacionamento entre a Diretoria e as outras áreas da empresa.

Como referência para a análise, é importante esclarecer que está sendo considerado como qualidade do atendimento a efetiva resolução do problema do cliente com agilidade, conforme salientado no item "IV.3.1. A visão dos clientes em relação ao SAC de operadoras de telefonia celular".

Na observação do organograma linear da operadora analisada, apresentado na tabela 6 do item "IV.4.1.1.2. As interações externas necessárias ao processo de produção da Diretoria", foi possível perceber que, apesar da grande participação das outras áreas da empresa nos trabalhos da área, está reservado seu espaço de atuação nas decisões que lhe são afetas.

Principalmente nas decisões referentes à segurança nos serviços e faturamento e cobrança, que estão relacionadas às questões técnicas e financeiras da empresa, ocorre o compartilhamento das responsabilidades. Isto tem como decorrência a preservação de certo grau de autonomia da Diretoria que, apesar de ter que considerar os critérios daquelas áreas, tem a capacidade de provocar a solução das questões levantadas no atendimento.

Isso, entretanto, não significa que há ausência de conflitos. Como foi descrito anteriormente, a diferença entre a missão e objetivos das áreas, com a Diretoria de Serviços aos Clientes como porta voz dos usuários implica em um conflito permanente, onde decisões que poderiam colaborar para o bom atendimento nem sempre são viáveis em termos dos custos e desempenho da empresa. Ainda, um dos pontos que foram destacados como conflito foi exatamente a possibilidade de ocorrer ausência de respostas das outras áreas aos casos encaminhados pela Diretoria.

Mesmo assim, o fato de estar em seu âmbito conjuntos de atividades que implicam no relacionamento com os clientes, com poder decisório e capacidade de iniciativa, facilita o efetivo atendimento, em menor prazo. A proximidade destas funções com os clientes e o atendimento acabam por colaborar para um maior equilíbrio entre os requisitos dos clientes e as possibilidades da empresa, muitas vezes em desequilíbrio.

Isto não ocorre na administradora de cartões de crédito, conforme foi exposto, pois quando é necessária a participação de uma área externa aos serviços aos clientes no atendimento, fica excluída sua interação com o caso até o retorno da resposta solicitada. Assim, fica limitada a postura pró-ativa da Diretoria, que se torna dependente dos parâmetros das outras áreas para a solução de suas questões.

Desta forma, o segundo fator demonstrativo de que a inserção de um conjunto mais amplo de atividades na área de Serviços aos Clientes pode implicar em melhor qualidade no atendimento, está na capacidade de iniciativas e decisões em seu âmbito que restringe a dependência de áreas externas, facilitando a resolução dos problemas levantados pelos clientes, com agilidade.

Assim sendo, é possível atender ao primeiro objetivo da pesquisa, confirmando que, no caso analisado, a definição mais ampla sobre conjuntos de atividades inseridos na área de serviços aos clientes pode propiciar melhor qualidade no atendimento à medida que:



- atrele o desempenho de unidades, cujas atividades implicam no relacionamento com os usuários, à obtenção da meta da área de serviços aos clientes; e,
- reserve aos serviços aos clientes o espaço necessário para tomadas de decisões em questões importantes para o atendimento, restringindo a dependência de outras áreas e promovendo condições para maior agilidade e capacidade de resposta.

#### **IV. 4.2. O gerenciamento do processo de atendimento**

Este item está voltado ao segundo objetivo específico delineado para esta pesquisa, que pretende avaliar se o gerenciamento de processos pode contribuir para a garantia do atendimento aos clientes.

Para tanto, serão descritos os aspectos relativos ao gerenciamento de processos verificados no caso da Tess, para então analisar o objetivo em questão.

##### **IV.4.2.1. O gerenciamento de processos na Diretoria de Serviços aos Clientes**

No tópico anterior foi possível compreender o processo básico de produção dos serviços aos clientes da Tess. Verificou-se que os processos de trabalho da Diretoria foram concebidos de acordo com a concepção de atendimento mais ampla, adequado para o cliente pós-pago. Ao estruturar os processos da área, a Tess agrupou conjuntos de atividades que implicam na interação com os clientes e organizou-os de maneira logicamente articulada, estruturando um fluxo básico e delineando as interações necessárias à sua viabilização.

Foi colocado que, à medida que as unidades envolvidas no processo de produção dos serviços aos clientes executam seus trabalhos e atingem suas metas, o atendimento flui, garantindo as respostas aos clientes com agilidade. Mas para garantir o atendimento, a empresa necessita contar com pessoas responsáveis por prover as condições para a fluidez do fluxo do processo de atendimento, acompanhar seu desenvolvimento e aperfeiçoá-lo continuamente. Caso contrário, falhas ocorridas em qualquer uma das unidades poderiam implicar no não atendimento aos clientes, de onde é possível compreender a importância de:

- avaliar continuamente a satisfação dos clientes, de maneira a buscar conhecer e responder às suas necessidades;
- adaptar o processo de atendimento a novos requisitos emergentes na empresa e nas áreas envolvidas;
- preparar as pessoas e os instrumentos necessários ao desenvolvimento dos conjuntos de atividades do processo de atendimento e suas articulações.

Para executar essas atividades, a Tess manteve uma perspectiva de gerenciamento de processos na concepção da área, que prevê o exercício de dois papéis por equipes da Diretoria:

- a gestão de casos: a filosofia de atendimento da Tess é que o cliente tenha apenas um ponto de contato; e,
- a gestão de processos: as atribuições da Unidade de Planejamento abrangem tanto a representação do processo de atendimento junto à organização, como a responsabilidade pelo seu desenho e desempenho.

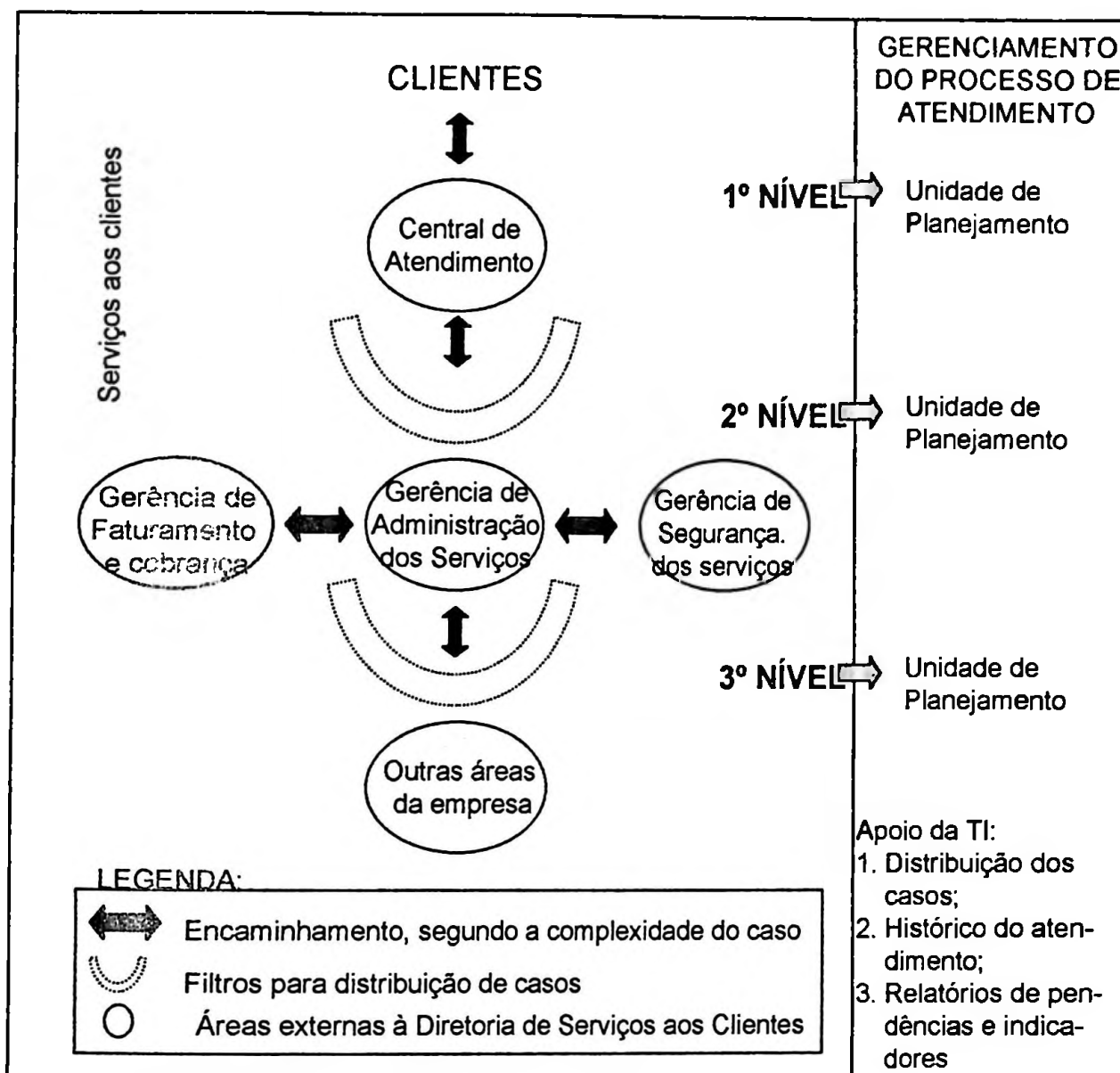
O mecanismo utilizado para viabilizar a gestão de caso foi a tecnologia da informação, pois através dos sistemas disponíveis, a Tess tem a capacidade de acompanhar todo o atendimento a cada um de seus clientes, garantir a interação entre as unidades envolvidas e registrar as providências tomadas para os casos, de maneira que é reduzida a possibilidade de haver duplicação de esforços em sua solução. Uma vez

atendido um cliente, preferencialmente ele terá sua resposta imediatamente, mas se não for possível, através do sistema, o caso é transferido para outra unidade, sendo controlada sua pendência até que a resposta retorne ao ponto de atendimento inicial.

As respostas oferecidas pela retaguarda são fornecidas aos clientes através do supervisor do analista que fez o primeiro atendimento ou por atendentes voltados para este tipo de trabalho. Esta decisão está atrelada à maturidade do analista, de acordo com a Gerente da Central de Atendimento.

Para o exercício do gerenciamento do processo, a Unidade de Planejamento conta com relatórios dos sistemas e, se necessário, agrega pessoas das diferentes unidades para avaliação e melhoria do atendimento. Casos que se tornam demasiadamente complexos, com difícil solução, podem ser resolvidos por integrantes da Unidade de Planejamento.

Para a viabilização do atendimento, seu processo está estruturado em três níveis de maneira que os dois primeiros se dão no âmbito da Diretoria, conforme demonstra a figura a seguir.



**Figura 15 – o gerenciamento do processo de atendimento**

Em primeiro lugar, o cliente é atendido por meio da central que conta com procedimentos bem especificados e analistas com habilidades diferenciadas para buscar obter o nível máximo de respostas nesta interação, que está representada como de primeiro nível. Não sendo possível, de acordo com o processo delineado, o caso será encaminhado às outras unidades da Diretoria que poderão solucionar a questão em seus próprios âmbitos, para o que possuem autonomia e procedimentos especificados; ou, recorrerem às outras unidades, em conformidade com os processos estabelecidos.

No início da operação da Diretoria, 12% dos casos eram repassados para a retaguarda e dez meses depois, na época dos

levantamentos, este índice já estava em 6%. A meta da Tess é restringir este índice para 4%, sendo que o referencial para operadoras mais antigas no mercado é de 3 a 4%. O encaminhamento do caso às unidades da Diretoria representa o segundo nível ilustrado na figura. Novamente, não havendo a solução, o caso será encaminhado às outras áreas da empresa, caracterizando o terceiro nível.

É importante ressaltar que nos três níveis há critérios que estabelecem limites de autonomia para a solução de casos específicos. Assim, por exemplo, até determinado valor, a Central de Atendimento pode ajustar uma fatura a pedido do cliente; após este montante, o caso é encaminhado à Gerência de Faturamento e Cobrança, que poderá ou não repassá-lo à Gerência de Segurança dos Serviços, se houver incongruências que sugiram fraude. Por fim, dependendo do valor e do caso, poderá ser ouvida a área jurídica da empresa, por exemplo.

Isto significa que a autonomia estabelecida para as unidades está relacionada ao conhecimento especializado com que contam seus analistas, de maneira a constar dos processos os limites de decisão possíveis para o atendimento nos níveis 1, 2 ou 3. De acordo com um dos entrevistados, estes limites são importantes para “proteger a empresa”, pois garante maior conformidade entre suas diretrizes e as respostas disponibilizadas aos clientes, pelos analistas de atendimento.

Em todos os níveis e na passagem de um para outro, as interações são parametrizadas pelos processos definidos, representados pelas flechas que têm duplo sentido, já que a resposta será fornecida sempre pela área que recebeu a primeira chamada do cliente. Desta forma, a Unidade de Planejamento gerencia o processo nos três níveis, estabelecendo seu desenho, avaliando seus resultados e qualidade e preparando as pessoas para o atendimento.

É importante observar que ao delinear os procedimentos para tratamento dos casos, junto às outras áreas da empresa, a Diretoria de Serviços aos Clientes determina as condições para o gerenciamento do

processo de atendimento além de suas fronteiras, articulando-o e representando-o perante toda a organização.

Uma característica, entretanto, do gerenciamento do processo de atendimento é que sua perspectiva está voltada às necessidades dos clientes de celulares pós-pagos. Não foi igualmente percebida a mesma articulação, no atendimento aos outros grupos de clientes da Tess. Para lidar com as especificidades do atendimento a lojas e representantes, usuários de celular pré-pago e clientes corporativos, foram criadas unidades, focos de trabalho ou especialistas, gerando uma dinâmica de trabalho entre as áreas diferenciada.

Para prover os serviços a estes grupos de clientes, pode-se observar que há diferentes configurações no processo de atendimento, havendo envolvimento desigual de cada unidade para suas execuções.

Na Central de Atendimento, embora não haja formalmente uma divisão de trabalho por supervisão de atendimento, na realidade, através da *CTI – computer telephony integration*, o trabalho é distribuído para pessoas com maiores habilidades para atenderem questões relativas a: pós-pago, pré-pago, prospects e corporativos. É como um conjunto de “centrais virtuais”, funcionando no âmbito da central formal.

Na Supervisão de Ligações Ativas e Suporte ao *Hot-Line* da Gerência de Faturamento e Cobrança, também há um conjunto de pessoas mais voltadas ao atendimento do cliente corporativo e não há funcionários voltados ao cliente pré-pago, pois este não gera fatura ou cobrança.

Na Gerência de Segurança de Serviços, no âmbito da Coordenação de Segurança nos Serviços de Subscrição, há um foco de trabalho na verificação de fraudes nos cartões dos celulares pré-pagos e outro na análise das informações e créditos do restante dos clientes.

Além de especialistas voltados ao atendimento dos clientes corporativos e ativação, na Supervisão de Suporte ao Atendimento da Gerência de Administração dos Serviços aos Clientes, entre as atividades realizadas para o apoio às autorizadas, são desenvolvidas tarefas relativas aos celulares pré-pagos, como é o caso da alocação de créditos.

Estas observações reforçam o disposto no tópico anterior, sobre os fluxos básicos do processo de produção da Diretoria ser modelado conforme as necessidades dos clientes de celulares pós-pagos. Em termos do gerenciamento de processos, isto também tem reflexos, pois torna o acompanhamento do atendimento destes clientes mais difuso, uma vez que está distribuído entre os diversos níveis estabelecidos.

Além dos papéis desempenhados pela Unidade de Planejamento, a tecnologia da informação, o desenvolvimento dos recursos humanos voltados ao atendimento e as interações promovidas dos gerentes da Diretoria constituem fatores importantes para a compreensão do gerenciamento dos processos, sendo que suas características no âmbito da Tess serão comentadas a seguir.

#### **IV.4.2.1.1. Os recursos tecnológicos**

Já foi explicitado anteriormente que a Diretoria de Serviços aos Clientes tem todo seu trabalho estruturado com o apoio da tecnologia da informação, que é usada intensivamente em todas suas unidades. Foram identificadas as seguintes aplicações na área:

- sistema para gestão de recursos humanos;
- sistema de cadastramento de cliente e faturamento;
- sistema de comunicação que registra histórico do cliente;
- sistema de monitoração do tráfego das ligações por atendente e para a Central;
- sistema de monitoração das ligações ao vivo ou gravadas;
- intranet com as informações que analistas precisam para atender os clientes;
- acesso ao sistema de monitoramento da rede;
- *site* na internet para atendimento via *e-mail*;

- sistema de gerenciamento de fraudes;
- ferramenta de bloqueio de uso do celular, para as ações de cobrança e casos de fraude;
- ferramentas básicas do windows; e,
- planilhas e bancos de dados criados para apoio aos trabalhos de diversas áreas.

Na época do levantamento, a Tess ainda não tinha disponível um sistema para CRM - gestão do relacionamento com os clientes, mas havia a intenção de adotar alguma solução neste sentido.

Um ponto essencial e de grande complexidade em termos da tecnologia da informação na Diretoria de Serviços aos Clientes é o sistema de faturamento, que é sofisticado nas empresas de telefonia devido à forma de cálculo e por exigir a integração de diversos dados e sistemas. Sua operação envolve a inscrição do cliente no cadastro da empresa, que pode ser via internet ou diretamente, a tarifação ou cobrança da chamada, que se dá com base no CDR – bilhete com dados da chamada do assinante fornecido pelo sistema da rede de telefonia, o sistema de cálculo do faturamento, o controle de pagamento e, por fim, a suspensão dos serviços, caso se aplique. Além disto, são as informações geradas pelo sistema de faturamento que permite o acerto entre operadoras decorrente dos acordos de roaming e que alimenta as análises financeiras da empresa.

É importante ressaltar que toda a operação da Diretoria de Serviços aos Clientes requer integração com os sistemas corporativos para obtenção dos dados necessários ao atendimento. Neste sentido, a tecnologia da informação é o habilitador para o gerenciamento do processo de atendimento na Tess e o esforço para sua viabilização é grande, tanto na área, quanto na Diretoria de Tecnologia da Informação, que está vinculada à Vice-Presidência de Operações.

As ações promovidas pela Unidade de Planejamento, em termos do gerenciamento do processo de atendimento são sempre acompanhados pela tecnologia. Assim, os procedimentos delineados são disponibilizados para o



atendimento, via intranet; a avaliação dos resultados do processo se dá com base nos relatórios emitidos pelo sistema; e, o acompanhamento dos casos e seus históricos é feito pela tecnologia, através das caixas de correio "inbox" do sistema de atendimento.

A opção da Tess é pela utilização de recursos tecnológicos avançados que sejam fornecidos por empresas de vanguarda no desenvolvimento de soluções. Para tanto, conta com fornecedores reconhecidos no mercado, como é o exemplo da empresa que oferece produtos voltados ao atendimento a clientes, que atende diversas operadoras de telecomunicações no Brasil e no exterior, tais como Telecom Italia, France Telecom, MCI, Bell South, Tess, Telemig Celular e Nextel.

#### **IV.4.2.1.2. O desenvolvimento dos recursos humanos voltados ao atendimento**

Além do treinamento, o ambiente de trabalho na Central de Atendimento tem forte implicação no atendimento. Foi observado um forte dinamismo e motivação na unidade, percebido no dia a dia e no envolvimento nas campanhas promovidas pela área de marketing. Há uma preocupação constante da Gerência da Central com a promoção de condições positivas à realização dos trabalhos, bem como com a capacitação dos funcionários.

A motivação é um elemento crítico na Central de Atendimento, devido ao seu impacto na relação direta com o cliente. Dois aspectos são restritivos da motivação dos analistas: a baixa diversificação do trabalho que leva ao desânimo de um atendente após um ano de atuação no telefone e a persistência de problemas que não podem ser solucionados, apesar das reclamações dos clientes, como são os casos da conexão com outras operadoras para *roaming* e da cobertura da rede que depende da extensão dos serviços da Tess.

Um ponto forte para deter a falta de motivação é a seleção interna que é um dos meios de alocação de pessoas em outras áreas da empresa.

Também tem papel atuante a estruturação das equipes por supervisores, pois este é fator de tranquilidade para os atendentes, que se sentem mais seguros ao ter que dar respostas diretamente aos clientes. Para reforçar este papel, além do supervisor da equipe, a Central de Atendimento também disponibiliza o sistema SOL – supervisão *on line*, onde supervisores assessoram os analistas no momento das ligações.

Através da monitoria do trabalho dos representantes, são elaborados relatórios e fornecidos insumos para a melhoria de desempenho de cada um. O sistema de avaliação dos analistas é feito com base na pontuação dada pelos supervisores aos indicadores de desempenho e de pró-atividade. São avaliados fatores de produtividade, absenteísmo, relacionamento com a chefia e o grupo e a qualidade do atendimento (monitoria). A produtividade é fornecida através da CTI – *Computer Telephony Integration*.

Outro tipo de avaliação por que passam os analistas é a da efetividade do treinamento e desenvolvimento. Para saber se estão sendo aplicados os conhecimentos obtidos nos cursos, um analista de treinamento faz monitoria, acompanhando o trabalho dos atendentes e preenchendo um formulário de avaliação.

A Unidade de Treinamento da Gerência de Planejamento analisa a demanda por cursos a partir destas avaliações e das solicitações dos supervisores da Central de Atendimento. Os treinamentos são realizados pela Unidade, através de seus funcionários, sendo que para a concepção inicial dos cursos, podem ser contratados instrutores externos.

Foi identificado que há diferenças nas visões sobre a demanda, por parte dos supervisores e da Unidade de Treinamento, razão pela qual esta última estava buscando aperfeiçoar a avaliação, na época do levantamento, através do desenvolvimento de um teste a ser aplicado junto aos analistas para análise do estágio de seus conhecimentos técnicos.

#### **IV.4.2.1.3. As interações promovidas pelos gerentes no SAC**

Para efetivar a gestão do processo de atendimento é necessária a dedicação dos gerentes do nível hierárquico intermediário na integração entre as unidades e áreas da empresa. Desta forma, o delineamento das interações de seus gerentes com outros gestores da Diretoria ou da empresa podem revelar a intensidade da integração organizacional. Com este objetivo, foram aplicados os diários, conforme apresentado no Capítulo III – Metodologia.

A análise dos dados obtidos com a aplicação dos diários (anexo II) tem um caráter descritivo. Seus resultados devem ser indicativos da realidade do cotidiano dos gerentes do nível hierárquico intermediário da empresa, representando apenas os dias das pessoas que preencheram o instrumento.

É importante considerar que para seu preenchimento, as pessoas foram orientadas a considerar cinco dias com volume de trabalho relativamente normal, evitando assim, desvios provocados por picos ou situações diferenciadas de trabalho.

Os diários foram entregues e devolvidos durante o período de quarenta dias, sendo que a partir de cada entrevista, era solicitado seus preenchimentos por cinco dias, não necessariamente corridos. Com isso, os diários não representam um período igual para todos os respondentes, sendo que cada gerente preencheu-os em datas aleatórias, conforme sua conveniência.

A aplicação do diário se deu de forma a considerar os diversos pontos de interação da Diretoria de Serviços aos Clientes. Dessa forma, foi solicitado o preenchimento do instrumento para suas cinco gerências, sendo que no caso da Unidade de Planejamento, além do gerente, também preencheram os diários os responsáveis por três de suas unidades subordinadas, quais sejam:

- Treinamento;
- Desenvolvimento de recursos humanos; e,
- Processos.

Optou-se pela inclusão dessas unidades na amostra, pois atuam em áreas que exigem um número considerável de contatos na Diretoria e na empresa. Assim, suas respostas permitem uma visão mais realista, quando se analisa o conjunto das interações da área.

Foram obtidas respostas de 4 gerentes da Diretoria e 3 analistas ou consultores da Unidade de Planejamento, em um total de 32 respostas. Foram os seguintes os diários recebidos:

Área	Número de diários
Gerência de Segurança dos Serviços	5
Gerência de Administração dos serviços aos clientes	4
Gerência de Faturamento e Cobrança	5
Gerência de Planejamento	5 (*)
Unidade de Desenvolvimento de Recursos Humanos	5
Unidade de Processos e Atendimento	3
Unidade de Treinamento	5
<b>Total</b>	<b>32</b>

(\*) - respostas agregadas por contatos, sem detalhamento das interações.

Não foi possível obter os dados da Central de Atendimento, o que apesar de ser uma limitação, não implicou em prejuízo na análise das interações dos gerentes da Diretoria.

Algumas limitações precisam ser observadas na análise dos dados.

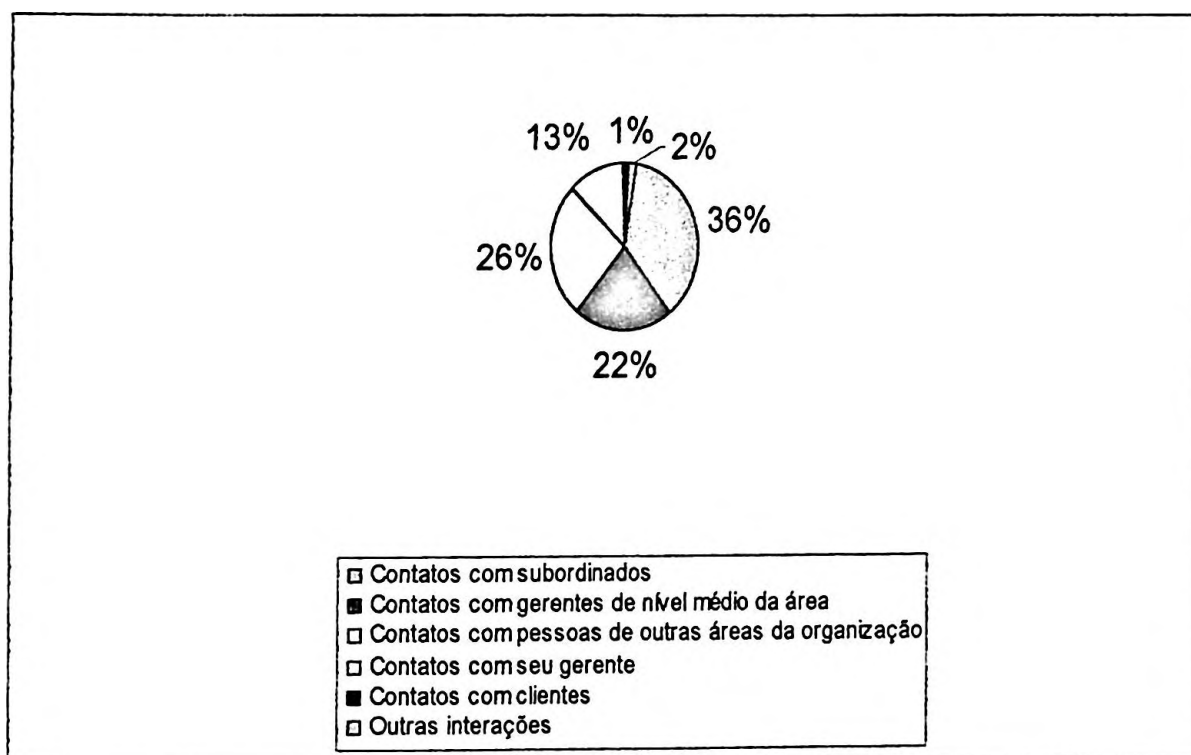
Na elaboração do "Gráfico 1 – Distribuição dos contatos dos gerentes" foi considerada a soma das respostas dos 32 diários entregues, sendo o gráfico construído a partir do percentual apresentado para cada tipo de contato.

Para a percepção da distribuição dos tipos de contato por áreas, entretanto, foram excluídas as respostas dos analistas ou consultores da Unidade de Planejamento e considerados apenas os diários preenchidos pelo seu Gerente, de maneira a dar um tratamento uniforme para todas as unidades. Foram calculadas as médias diárias de contatos para cada um dos

quatro gerentes para a formulação do "Gráfico 2 – A distribuição média diária dos contatos por tipo e áreas dos serviços aos clientes".

Já na análise detalhada dos contatos – "Tabela 7 – Distribuição dos contatos dos gerentes, de acordo com os tipos de pessoas e as naturezas das interações", foi desconsiderada a resposta do gerente de Planejamento e Desenvolvimento, tendo em vista que seus dados foram agregados por tipo de contato (subordinados, gerentes etc.), não discriminando suas naturezas. Apesar disto, a área foi considerada, uma vez que foram incorporadas as respostas de seus três subordinados que preencheram o instrumento.

Apesar de todas estas limitações, os resultados obtidos podem colaborar para a percepção dos relacionamentos das unidades de serviços aos clientes da Tess, além de ter o potencial para colaborar para a reflexão dos gerentes, sobre seus cotidianos de trabalho.



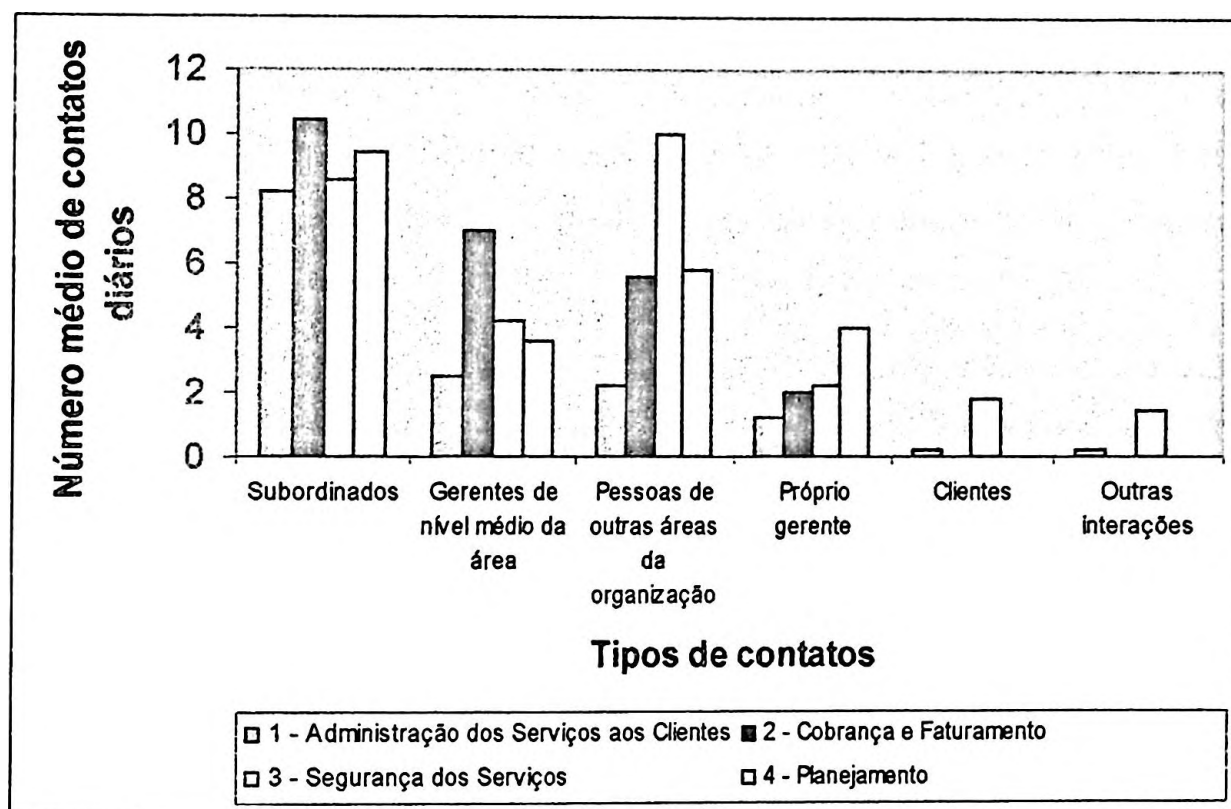
Obs: foram consideradas todas as respostas recebidas, em um total de 32 diários.

**Gráfico 1 – Distribuição dos contatos dos gerentes**

O gráfico demonstra que os contatos com subordinados foram os mais freqüentes nos dias em que foram preenchidos os diários. Ainda, há uma distribuição relativamente equilibrada entre gerentes da área de serviços aos clientes e pessoas de outras áreas da organização. A baixa incidência de

contatos com clientes deve-se ao fato de que os gerentes não executam o atendimento, mas sim os atendentes.

Os dados reforçam a afirmação de que a empresa tem uma comunicação bastante fluída, sendo que as interações internas e externas à área correspondem a 48% do total de contatos promovidos pelos gerentes nos dias de preenchimento dos diários, ou seja, quase metade da amostra.



**Obs:**

1 – Para a Unidade de Planejamento foram consideradas apenas as respostas de seu Gerente no cálculo da média diária, não incorporando os diários preenchidos pelos seus três subordinados.

2 – Não foi possível obter os dados referentes à Central de Atendimento.

**Gráfico 2 – A distribuição média diária dos contatos por tipo e áreas dos serviços aos clientes.**

Com exceção da Gerência de Segurança nos Serviços, os outros gerentes apresentaram alto índice de contatos com os subordinados, em relação aos outros tipos. Foram mais baixos os números de contatos com clientes e outras interações (fornecedores, principalmente).

A Gerência de Segurança dos Serviços apresenta o maior grau de interações com outras áreas da empresa, o que pode ser justificado pelo seu forte relacionamento com a tecnologia da informação e com a área técnica. Também a Unidade de Planejamento que tem em seu âmbito a

responsabilidade pela gestão do processo de atendimento e gestão de projetos demonstra alto índice de interações externas.

É interessante observar que as interações com o próprio superior, ou seja, o Diretor de Serviços aos Clientes que é chefe dos dirigentes que preencheram os diários, apresenta o menor número de interações internas à empresa, para todas as Unidades. Elas são maiores no caso da Unidade de Planejamento, que tem um caráter de assessoramento ao Diretor de Serviços aos Clientes. Entretanto, não sendo a comunicação vertical o principal fluxo identificado na empresa, como será visto adiante, e havendo uma forte autonomia das unidades na gestão de seus trabalhos, é possível compreender os motivos da menor incidência das relações com o Diretor.

Em contrapartida, os dois gráficos apontam para o fato de que nos dias de preenchimento dos diários pelos gerentes, os contatos com subordinados constituíram o foco de maior atenção. Isto contraposto com o forte grau de automação e a estruturação de procedimentos detalhados que se encontra na Diretoria de Serviços aos Clientes, induz ao questionamento sobre o grau de amadurecimento dos funcionários no desenvolvimento de suas atividades.

Nesse sentido, deve ser observado que por a empresa ser nova, está ainda construindo seu referencial de organização e desenvolvendo seu "jeito de ser", além do que seus funcionários, em geral, não trazem um conteúdo já elaborado que possa ser aplicado independentemente de treinamentos e apoio da Diretoria. Também, pode-se explorar que tal necessidade está ligada a outros fatores como: culturais – falta de costume com processos e autonomia, por exemplo – e o tempo de estruturação da empresa e da área. Esta percepção, indica a necessidade de estudos mais profundos sobre o tema, já que a iniciativa no âmbito deste trabalho apresenta limitações que não permitem a elaboração de afirmações conclusivas.

Na tabela a seguir, estão discriminadas as naturezas dos contatos realizados.

<b>Contatos com subordinados</b>		
Orientações	105	39,92
Aprendizado	22	8,37
Apoio pessoal ou questões de equipe	75	28,52
Execução de atividades do subordinado	61	23,19
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>100,00</b>
<b>Contatos com outros gerentes da área</b>		
Iniciativas comuns	37	22,42
Discutir diretrizes ou problemas da área	42	25,45
Coletar informações	57	34,55
Oferecer feed-backs	29	17,58
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>100,00</b>
<b>Contatos com pessoas de outras áreas da organização</b>		
Tomar decisões	58	30,21
Avaliar resultados da área ou da empresa	40	20,83
Divulgar iniciativas da área	20	10,42
Explicar ou discutir sobre necessidades dos clientes	33	17,19
Tomar ciência de iniciativas que afetam a área de serviços aos clientes	41	21,35
<b>Total</b>	<b>192</b>	<b>100,00</b>
<b>Contatos com seu gerente ou diretor</b>		
Receber instruções ou diretrizes	31	35,23
Discutir encaminhamento ou solução de problemas	33	37,50
Estabelecer estratégias para o futuro	12	13,64
Avaliar o desempenho de sua área	12	13,64
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100,00</b>
<b>Contatos com clientes</b>		
Divulgar a empresa	0	0,00
Avaliar a satisfação	5	50,00
Promover ações de recuperação	2	20,00
Prestar atendimento	3	30,00
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,00</b>
<b>Outras interações</b>		
Parceiros	2	12,50
Fornecedor	6	37,50
Diversas áreas - Assistência aos Recursos Humanos	8	50,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

Obs.: nesta tabela foi desconsiderada a resposta de um gerente, já que suas anotações foram agregadas por tipo de contato (com subordinado, clientes etc.), não discriminando suas naturezas (orientações, *feed-backs* etc.).

#### **Tabela 7 – Distribuição dos contatos dos gerentes, de acordo com os tipos de pessoas e as naturezas das interações**

Entre as interações mais freqüentes, está a orientação aos subordinados, a coleta de informações junto a outras unidades da Diretoria, a tomada de decisões com outras áreas da empresa, o encaminhamento de problemas junto ao diretor e a avaliação da satisfação dos clientes. Em todos



esses casos, as interações refletem as necessidades do trabalho que dificilmente pode ser avaliado sem a participação dos clientes e nem sempre pode se dar sem a participação de outras unidades, como foi demonstrado anteriormente, com os níveis do gerenciamento de processo.

Por outro lado, algumas naturezas de interações tiveram incidências que levam a indagações. São os casos do alto número de contatos para execução de atividades do subordinado, que demonstra um desvio do papel dos gerentes; e da baixa ocorrência de interações para oferecer *feed-back* às áreas da Diretoria, explicar ou discutir sobre as necessidades dos clientes com a empresa, estabelecer estratégias para o futuro com o diretor e promover ações para recuperação dos clientes. Esses dados levam a questionar se as interações mais freqüentes que denotam o forte envolvimento no fluxo normal de trabalho, não estariam se dando em detrimento das oportunidades de reflexão sobre o futuro, que é representada pelas discussões sobre necessidades e estratégia. Tal possibilidade pode ser analisada mais profundamente por estudos futuros.

A despeito das limitações, este tópico permitiu observar algumas indicações sobre a distribuição do tempo entre as atividades de interação dos gerentes do nível hierárquico intermediário na área de serviços aos clientes da operadora de telefonia pesquisada.

A aplicação dos diários reforçou as afirmações sobre a forte integração entre as unidades da Diretoria e entre elas e as outras áreas da empresa, observada no estudo de caso. Ainda, permitiu observar que, apesar disto, a Diretoria ainda está muito voltada à estruturação e orientação de suas próprias atividades, o que é denotado pelo alto número de interações com os subordinados.

Apesar dessas conclusões não coincidirem com o perfil do gerente do nível hierárquico intermediário de organizações voltadas para processos, discutido no Capítulo II – Fundamentação Teórica, também não correspondem estritamente ao papel do gerente tradicional, que tem por principal foco a supervisão de seus subordinados. O que se pode concluir é que a Diretoria de Serviços aos Clientes da Tess está em um meio termo em

relação aos papéis de seus gerentes, que pode ser direcionado para uma perspectiva de maior atenção para a gestão do processo de atendimento.

#### **IV.4.2.2. Comentários e análise**

Foi descrito, para os dois casos analisados, que o gerenciamento de processos para os serviços aos clientes permite delinear no seu fluxo de trabalho, as operações internas e interfaces com outras áreas, de maneira que torne claro qual, onde e com quem buscar as informações necessárias ao atendimento. Ele estabelece o que deve ser feito no caso do atendimento não ser viabilizado pela primeira pessoa que atende a ligação, ou seja, no 1º nível de contato entre o cliente e os funcionários da empresa, que se dá no âmbito da Central de Atendimento.

A descrição do gerenciamento do processo de atendimento para a administradora de cartões de crédito e para a Tess, representadas nas figuras 9 e 15, respectivamente, permitem notar que após o primeiro nível, o caso do cliente passa para outras áreas internas ou externas às áreas de serviços aos clientes, sendo que:

- na Tess o segundo nível ocorre no âmbito da Diretoria de Serviços aos Clientes; e,
- na administradora de cartões de crédito, já no segundo nível pode haver participação de unidades externas à área.

Em ambos os casos, existem mecanismos para buscar garantir, ao máximo, o atendimento no primeiro nível. As duas empresas permitem aos analistas relativo grau de autonomia com acesso aos bancos de dados e informações, sendo que a diferença está na possibilidade de atendimento definida para cada uma das Centrais de Atendimento.

No caso da Tess, a ênfase está em determinar um limite de autonomia na Central, disponibilizando na retaguarda especialistas sobre os diversos temas que podem ser tratados no atendimento. Na administradora

de cartões de crédito, apesar de também contar com a retaguarda, são mantidos na Central atendentes com diferentes níveis de especialização, sendo que a tecnologia para distribuição de chamadas dirige aos analistas com habilidades mais complexas, as questões para as quais estão capacitados.

Na operadora, a passagem do primeiro para o segundo nível é viabilizada através dos passos básicos do processo de produção da Diretoria, ilustrados no fluxo representado pela figura 14 do item “IV.4.1.1 – Os serviços disponibilizados pela diretoria e suas operações”. Da Central de Atendimento, casos não solucionados podem ser encaminhados à Unidade de Administração dos Serviços aos Clientes e, a partir dela, às outras áreas da empresa se for necessário; ou às Unidades de Cobrança e Faturamento e de Segurança nos Serviços, conforme a questão em voga.

Na administradora de cartões de crédito, para os clientes associados o segundo nível já se dá externamente à Diretoria de Serviços aos Clientes, através de um sistema informatizado de distribuição e acompanhamento de casos.

A interação com as outras áreas da empresa na Tess se dá apenas no terceiro nível. Para viabilizá-la, são utilizadas duas ferramentas na operadora, conforme descrito nos itens “IV.2.1.1. Os recursos tecnológicos” e “IV.4.1.1.2. As interações externas necessárias ao processo de produção da Diretoria”:

- a tecnologia da informação, que permite o acompanhamento do fluxo dos casos; e,
- os processos e procedimentos dos serviços aos clientes, de cuja definição participam as áreas externas à Diretoria.

O fator essencial no tocante ao gerenciamento de processos nos serviços aos clientes é sua capacidade integradora na organização, tendo a capacidade reconhecida por GHOSHAL (1995, p. 89 e 96), de propiciar aos gerentes a visão da organização pelo processo e não pela estrutura, hipótese em que o atendimento estaria restrito ao segundo nível, no caso da Tess.

Neste sentido, TOMASKO (1994, p. 167) coloca que para o gerenciamento de uma empresa por intermédio de seus processos essenciais, um dos requisitos é que os gerentes do nível hierárquico intermediário preocupem-se com a integração e o desempenho dos principais processos empresariais. No caso da Tess, foi possível observar esta preocupação, quando identificado que grande parte do tempo dos gerentes da Diretoria de Serviços aos Clientes está voltado à interação com outras áreas da empresa focada na tomada de iniciativas, solução de problemas e avaliação.

Os diários aplicados e descritos no item "IV.4.2.13. As interações promovidas pelos gerentes no SAC" , apesar das limitações apontadas na descrição de seus resultados, permitiram identificar que:

- 22% dos contatos apontados pelos gerentes das unidades da Diretoria estão voltados às interações com seus pares, sendo os principais focos nestas relações são a coleta de informações, a discussão de diretrizes ou problemas da Diretoria e a tomada de iniciativas comuns, respectivamente.
- 26% dos contatos estão voltados ao relacionamento com pessoas de outras áreas da organização, com os principais objetivos de tomar decisões, conhecer iniciativas que afetam a Diretoria e avaliação de resultados.

O estabelecimento de uma visão única do processo de atendimento na empresa e a ocupação dos gerentes dos serviços aos clientes com as interações voltadas à sua viabilização, caracterizam o gerenciamento de processos na operadora analisada.

Desta forma, para o caso analisado, tem-se que no âmbito da empresa, o gerenciamento de processos, colabora para a garantia do atendimento, à medida que:

- permita a formação de uma visão do processo de atendimento, que tornam claros os passos a serem dados para sua execução;

- a participação dos envolvidos na viabilização do atendimento é continuamente reforçada pela atuação dos gerentes do nível hierárquico intermediário.

#### **IV.4.2.2.1. O gerenciamento do processo de atendimento no âmbito da Diretoria de Serviços aos Clientes**

A segunda dimensão do gerenciamento de processos, conforme ressaltado anteriormente, refere-se ao seu contexto específico, que requer a definição de responsabilidades pelo processo, seu desenho, desempenho das equipes e sua representação.

O primeiro aspecto a ser analisado está na distribuição de responsabilidades sobre o processo de atendimento. Para cumprir os passos básicos do processo de produção da Diretoria, cada uma de suas unidades conta com responsabilidades bem definidas e que são afetas a temas bastante diferenciados, conforme demonstrado no item “IV.4.1.1 – Os serviços disponibilizados pela diretoria e suas operações”.

Apesar disto, foi demonstrado que os conjuntos de atividades inseridos na Diretoria de Serviços aos Clientes estão logicamente articulados, de forma que a relação entre insumos e produtos consumidos e fornecidos por cada unidade da área permite a fluidez do fluxo do processo de atendimento. A “Tabela 5 - Os conteúdos das interações entre as unidades da Diretoria de Serviços aos Clientes da Tess” do item “IV.4.1.1.1. As interações internas necessárias ao processo de produção da Diretoria”, demonstra quais os conteúdos das interações internas, especificando o que cada unidade recebe e envia para as outras e a clareza existente sobre estas relações.

Este fato revela que, ao conceber “*the missing page 71*” o responsável pela criação da Diretoria de Serviços aos Clientes da empresa teve o cuidado de buscar atender ao conceito de processos organizacionais que prevê a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no

espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados, bem como sua medição.

Também no caso da administradora de cartões de crédito, internamente à Diretoria de Serviços aos Clientes fica configurado o processo de atendimento, com a diferença que apresenta maior simplicidade, à medida que seu fluxo básico envolve apenas os passos característicos do atendimento: captar demandas, solicitar informações e fornecer respostas. A complexidade, nesta opção, está na garantia da obtenção da informação solicitada, momento em que pode haver perda de agilidade e custos, como os relativos à duplicidade na cobrança de unidades externas à área para o provimento das respostas.

Na Tess, a complexidade está na identificação da cadeia de valor, que permite estruturar os conjuntos de atividades em uma cadeia com processos e subprocessos, de maneira a gerar melhores condições para o atendimento. Ou seja, o desafio é a articulação dos conjuntos de atividades de maneira a configurar um processo e não um aglomerado de atividades independentes.

Como resultado, tem-se que os passos básicos do processo de atendimento são formatados a partir das informações que cada subprocesso é capaz de gerar para os outros, para o que é muito importante o habilitador tecnologia da informação. Na operadora de telefonia celular, onde os serviços aos clientes envolvem atividades primárias, como a assistência pós venda, a identificação de fraudes e ativação dos serviços, e secundárias, como a disponibilização de informações, a cobrança e faturamento e a conferência dos contratos, o gerenciamento de processos possibilita:

- maior agilidade no atendimento por meio do inter-relacionamento entre seus subprocessos desenvolvidos nas unidades da área;
- favorecer as relações cliente-fornecedor entre atividades primárias e secundárias interdependentes e de grande valor para os clientes, como fraude e faturamento, respectivamente; e,
- a formação do conhecimento sobre os clientes, reunindo as informações sobre suas necessidades que são obtidas durante o

atendimento efetivado no âmbito de qualquer um dos subprocessos.

São esses os tópicos que expressam a colaboração do gerenciamento de processos para a garantia do atendimento, no que tange às responsabilidades definidas no âmbito dos serviços aos clientes.

O segundo aspecto a ser analisado em termos do gerenciamento de processos, no contexto dos serviços aos clientes, relaciona-se ao seu desenvolvimento, avaliação de desempenho e representação.

Estas atividades correspondem aos papéis básicos do gerente de processos delineados por HAMMER (1997, p. 68): formular o projeto dos processos, que engloba conceber seu desenho, promover melhorias e disseminá-lo através de sua documentação e de treinamentos; ser guia e facilitador da solução de problemas encontrados pelas equipes de processos, como um "treinador" de times; e, ser defensor do processo, no contexto do negócio da empresa.

Tanto na Tess como na administradora de cartões de crédito, foram identificadas unidades específicas com estas responsabilidades. Na operadora, a Unidade de Planejamento dos Serviços aos Clientes conta com responsáveis por:

- desenho e desenvolvimento dos processos, bem como sua documentação através de procedimentos;
- avaliação da satisfação dos clientes, incorporando pesquisas internas e externas e dados do monitoramento do atendimento fornecido pelos sistemas disponíveis;
- treinamento; e,
- gestão de projetos internos e da empresa.

Na administradora de cartões de crédito, também foram identificados responsáveis por estas atividades, que contam com a colaboração de unidades externas à Diretoria em algumas delas. Em ambos os casos, estão estabelecidas as responsabilidades pelas atividades de desenvolvimento do processo de atendimento, sendo que na Tess a

concentração na Unidade de Planejamento facilita a obtenção dos resultados pretendidos.

Porém, a adoção de responsáveis por estas atividades, no caso de processos de atendimento, não é suficiente para suportar toda a carga que pressupõem. A avaliação do processo de atendimento e consequente redesenho, implica em uma série de iniciativas que somente são viáveis, se apoiadas pela tecnologia da informação. Desde conhecer as estatísticas sobre as ligações recebidas, até monitorar a qualidade de atendimento de cada analista são questões que requerem sistemas sofisticados.

Neste sentido, são utilizadas pelas empresas analisadas e estão disponíveis no mercado diversas ferramentas que suportam Centrais de Atendimento e suas conexões com outras áreas das empresas, disponibilizando acesso a banco de dados, histórico das ligações dos clientes, suspensão dos serviços devido a problemas de cobrança, entre outras que já foram citadas anteriormente. É possível conceber um processo de atendimento sem todo o aparato tecnológico que o suporta nestes casos, entretanto isto significa não ter condições de exercer o gerenciamento do processo em toda sua abrangência, o que pode ter como consequência a perda de efetividade nas respostas aos clientes.

Com a disponibilização de pessoas e tecnologia da informação, tem-se que, nos dois casos, além do gerenciamento de processos possibilitar uma visão clara do seu fluxo e responsabilidades, também viabiliza sua contínua revisão e melhoria tendo em vista as mudanças na empresa e nas necessidades dos clientes; o que sem dúvidas colabora para a garantia do atendimento.

Ao abordar este aspecto, é necessário trazer à tona a questão dos conceitos de proprietários de processos e gerentes de caso. Na perspectiva de HAMMER (1994, p.224) o proprietário de processos tem o papel de exercer o apoio aos executores, além de suporte técnico para o acompanhamento do processo e seu redesenho. O autor (1997, p. 68) prevê que executores e proprietários de processos devem desenvolver um trabalho em equipe para seu gerenciamento. É na perspectiva dos proprietários de



processos que se encaixam os responsáveis pelo seu desenvolvimento, avaliação e representação, conforme explicitado anteriormente.

A perspectiva de gerente de caso que inicialmente foi colocada por HAMMER (1994), é tratada por DAVENPORT (1994), quando analisa os processos de reengenharia no gerenciamento do pedido do cliente. O autor coloca que uma das estratégias possíveis para tanto é a criação de gerentes de casos, que cuidam do relacionamento integral com os clientes. Os dois autores dão ao conceito a conotação de uma única pessoa tratar de um caso do início ao fim, sendo que HAMMER coloca que a tendência é que os papéis de proprietário de processos e gerente de caso sejam desempenhados pela mesma pessoa.

No estudo de caso realizado na operadora, quando colocada esta possibilidade para os entrevistados, foi argumentado que a dinâmica da Central de Atendimento requer que seja mantido o número máximo de recursos humanos disponíveis para a recepção de todas as ligações. Desta forma, não se considera produtivo reservar o atendimento de todo um caso a um analista que poderia responder a diversas ligações, enquanto outras pessoas buscam a solução de casos específicos.

Neste aspecto, característica importante da operadora de telefonia é o volume de casos atendidos. A procura dos clientes pela Central de Atendimento é muito alta, sendo que muitas ligações versam sobre temas similares. Para responder a esta demanda, a alternativa é disponibilizar na intranet soluções para os casos típicos sempre que se apresentam com relativa frequência, de maneira a:

- reduzir a necessidade dos atendentes repassarem casos relativos ao mesmo tema para as áreas responsáveis por suas soluções; e,
- propiciar o aprendizado na Central permitindo que o analista, na próxima incidência similar, já tenha conhecimento para solucionar a questão em voga.

Outro argumento que reforça a não aplicação de gerentes de casos para os serviços aos clientes na operadora de telefonia, refere-se à

tecnologia da informação que, ao disponibilizar sistemas capazes de distribuir e acompanhar os casos, bem como de registrar o histórico do cliente, exerce este papel, evitando que casos em aberto sejam "engavetados", pois constam como pendências nos correios eletrônicos dos envolvidos e nos relatórios de monitoramento. Além disto, o próprio gerenciamento de processos que define claramente interações e fluxos de trabalho permite a cada funcionário conhecer o que deve ser feito para o fechamento do caso.

Esta concepção, entretanto, deve ser complementada com a observação de que para casos complexos, onde o cliente liga diversas vezes sem obter soluções, torna-se necessário atribuir um responsável para seu atendimento. Com esta preocupação, é possível corrigir possíveis erros ocorridos durante o processo de atendimento, que podem ser captados através dos relatórios emitidos pelos sistemas voltados ao acompanhamento do processo de atendimento.

Concluindo, nas duas dimensões analisadas, é possível reconhecer para o caso da operadora estudada, a colaboração do gerenciamento de processos na garantia do atendimento, uma vez que:

- estão disponibilizados procedimentos e informações para que os analistas tenham autonomia para prover o atendimento no primeiro contato com os clientes;
- estão claras as interfaces externas necessárias ao fluxo do processo;
- as relações de cliente-fornecedor entre as unidades da Diretoria de Serviços aos Clientes estão estabelecidas claramente;
- há proprietários de processos responsáveis pelo seu desenvolvimento, avaliação e representação;
- os gerentes do nível hierárquico intermediário dedicam parte significativa de seu tempo para as interações entre unidades e áreas; e,

- estão disponíveis as ferramentas da tecnologia da informação necessárias para a gestão do atendimento e acompanhamento dos casos.

Ainda, tem-se que estas condições são suficientes para tornar desnecessária a criação de gerentes de caso que se dediquem à execução de todo o processo.

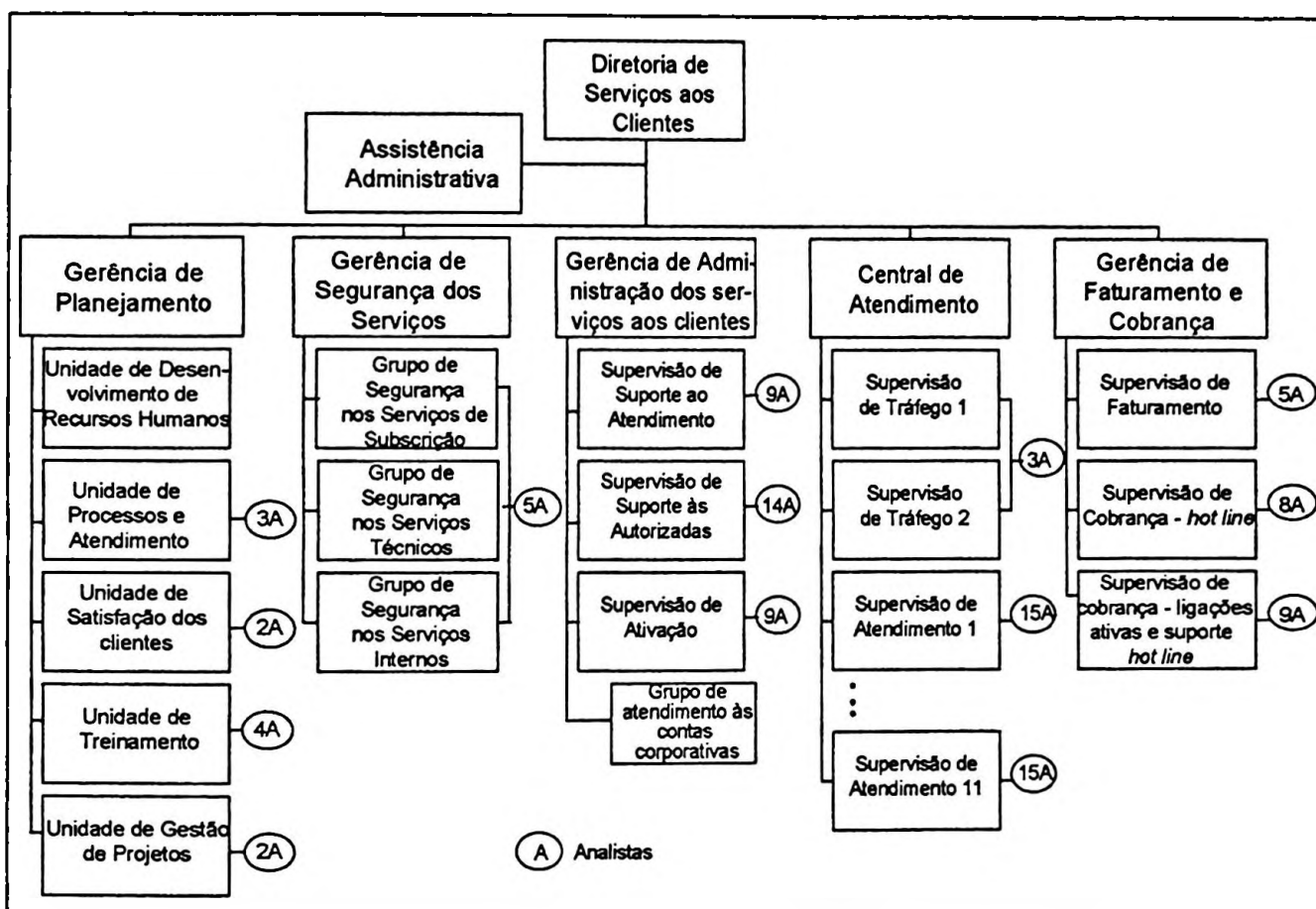
#### **IV.4.3. O sistema de departamentalização da Diretoria de Serviços aos Clientes**

Este tópico foi elaborado de forma a analisar se melhorias no sistema de departamentalização dos serviços aos clientes podem aprimorar o desempenho da área, objetivo específico da pesquisa.

Para tanto, serão comentados os aspectos relativos à estrutura organizacional da Diretoria de Serviços aos Clientes, à comunicação e à gestão de pessoas.

#### IV.4.3.1. A estrutura organizacional da Diretoria de Serviços aos Clientes

O organograma de análise da Diretoria está apresentado a seguir.



**Figura 16– O organograma de análise da Diretoria de Serviços aos Clientes da Tess S. A.**

O organograma permite visualizar uma estrutura organizacional departamentalizada por funções, com quatro níveis hierárquicos.

Para realizar o trabalho, com exceção da Unidade de Desenvolvimento de Recursos Humanos, dos Grupos de Segurança nos Serviços e das Supervisões de Tráfego, todas as unidades tem subordinados grupos de analistas. No caso da Unidade de Desenvolvimento de Recursos Humanos, na época do levantamento havia apenas uma pessoa desenvolvendo este trabalho na Diretoria. Os Grupos de Segurança e Supervisões de Tráfego, por sua vez, não contam com analistas

subordinados especificamente às suas unidades, mas sim com uma equipe que atende a todos os coordenadores e supervisores, respectivamente.

O esquema de trabalho na Diretoria é baseado na estruturação de equipes por supervisores, havendo diferenças entre os critérios adotados para suas formações em cada unidade. Apesar de o atendimento constituir uma tarefa individual, sua realização conta sempre com o suporte dos supervisores. Na tabela a seguir, estão demonstrados os critérios de distribuição do trabalho predominantes em cada unidade da Diretoria.

Unidades	Adminis- tração Serviços	Central Atendi- mento	Seguran ça nos serviços	Fatura- mento e Cobrança	Planeja- -mento
Equipes por supervisor					
Equipes por clientes da empresa					
Equipes por clientes internos					
Equipes por processos					
Equipes por serviços					
Equipes por projetos					

Legenda:  Critério predominante na organização do trabalho

**Tabela 8 – A organização do trabalho na Diretoria de Serviços aos Clientes**

A administração dos serviços conta com uma estruturação por processos – contrato e ativação, suporte ao atendimento – e por clientes – autorizadas, pré-pago e corporativos.

Na Central de Atendimento os trabalhos são distribuídos pelas equipes que têm atividades comuns e estão subordinadas a supervisores, com exceção das Supervisões de Tráfego que realizam a monitoria de todo trabalho na unidade. Conforme destacado anteriormente, para a provisão dos serviços, os atendentes mantêm um nível de autonomia relativo, que é maior

para os supervisores. O Gerente tem o papel de apoiar o trabalho, tirando dúvidas e discutindo casos.

Na Central, os supervisores têm responsabilidades voltadas ao planejamento dos trabalhos e à motivação dos analistas. Distribuem seu tempo, de forma relativamente equitativa, entre as seguintes atividades:

- orientação sobre procedimentos específicos, por meio do SOL – supervisão *on line*;
- execução do atendimento, quando há dúvidas, através do SOL
- retorno da avaliação do processo de atendimento;
- reuniões com suas equipes para discussão dos trabalhos; e,
- ações de motivação.

A Gerência de Segurança nos Serviços estrutura suas equipes com base no tipo de serviço executado e conta com grupos formados para verificação de casos específicos, uma vez que o conjunto de analistas estão subordinados aos três supervisores da unidade.

No caso da Unidade de Faturamento e Cobrança, as equipes são distribuídas por supervisores que desenvolvem serviços específicos, ou seja: cobrança, faturamento e atendimento a clientes em processo de cobrança.

Por fim, a Gerência de Planejamento tem suas equipes voltadas a serviços específicos: treinamento, processos, avaliação da qualidade, desenvolvimento de recursos humanos e gestão de projetos – e atua através de grupos montados para prover soluções específicas, que podem ou não caracterizar projetos.

As tarefas e responsabilidades definidas para cada uma de suas unidades, estão resumidas a seguir.

**Administração dos Serviços aos Clientes**

- demanda e fornecimento de informações para outras unidades da empresa;
- resolução dos casos não solucionados pela Central de Atendimento;
- redação e envio de respostas a clientes, com cópia para ANATEL e PROCON em determinados casos;
- preparação das informações na intranet para utilização pela Central de Atendimento;
- oferecer atendimento aos clientes de celulares pré-pagos;
- fornecimento de informações e orientações sobre: uso de aparelhos e correio de voz, procedimentos a serem cumpridos pelos representantes e lojas, rede, *roaming* e direitos do consumidor;
- promoção das atividades de retenção dos clientes;
- atendimento a gestor de contratos do cliente corporativo;
- conferência e guarda dos documentos necessários para contrato;
- suporte aos representantes na ativação, quando rede não está disponível ou em outras situações especiais; e,
- migração do cliente pré-pago para pós-pago.

**Central de Atendimento**

- prospecção e cadastro de clientes;
- vendas por telefone;
- ajustes em faturas até limite pré-estabelecido;
- registro de ocorrências que ficam em aberto e encaminhamento para outras unidades;
- atendimento a clientes em *roaming* internacional;
- fornecimento de informações sobre: saldo de contas, cobertura, empresa, produtos, promoções;
- promoção de atividades para retenção do cliente;
- monitoria das ligações realizadas;
- atendimento às dúvidas dos analistas, durante o atendimento; e,
- controle do trabalho na central de atendimento.

**Segurança nos Serviços**

- representação da Tess nos Comitês gestor internacional e nacional de *roaming* – SAF- Sistema Anti Fraudes e em outras entidades voltadas à segurança nos serviços de telecomunicações;
- prevenção, detecção, combate e solução de casos de fraudes;
- definição e controle das subscrições e processo de ativação, bem como dos procedimentos para suas prevenções;
- elaboração de relatórios de auditoria e visitas a representantes e fornecedores para verificação do cumprimento dos procedimentos de segurança e recomendação de ações de melhorias;
- definição, recomendação e supervisão dos produtos técnicos de segurança fornecidos pela área técnica e pela área de tecnologia da informação;
- controle dos procedimentos de restrição que envolvem ações nos sistemas para faturamento e serviço celular;
- administração do sistema DFMS – *Digital Fraud Management System*;
- elaboração de relatórios sobre casos de fraudes, perda de receitas e análise de eficiência;
- exclusão de chamadas fraudulentas das faturas dos clientes; e,
- programação, ativação e desativação de alarmes de fraude.

**Faturamento e Cobrança**

- análise do crédito do cliente e adequação do produto ao perfil delineado;
- elaboração de teste e impressão final das faturas;
- estabelecimento da política de cobrança e execução de seus passos internos;
- revisão e ajustes de faturas;
- elaboração de respostas a reclamações e pedidos de informações sobre faturamento e cobrança;
- cancelamento de cliente por falta de pagamento;
- promoção de atividades de retenção de clientes;
- gestão de contratos com fornecedores da área de faturamento e cobrança; e,
- realização de tarefas relativas à efetividade do faturamento: emissão de segunda via, pagamento antecipado, reembolsos, entre outros.



**Planejamento**

- planejamento e realização de treinamentos e cursos de atualização;
- avaliação da efetividade dos treinamentos;
- elaboração de material didático de apoio aos treinamentos e funcionários;
- captura, análise e disseminação de informações sobre serviços e satisfação dos clientes;
- realização de projetos ou ações de melhoria da satisfação dos clientes;
- definição e acompanhamento do programa de relacionamento com o cliente;
- apoio às unidades da Diretoria e da empresa;
- medição e acompanhamento do desenvolvimento da imagem da Tess junto aos clientes;
- disponibilização de aconselhamento pessoal, orientação profissional e apoio psicossocial aos funcionários;
- apoio ao recrutamento de pessoal para a Central de Atendimento;
- coordenação e apoio nas atividades de desenvolvimento dos funcionários;
- desenho de processos; e,
- elaboração, desenvolvimento e acompanhamento dos processos e procedimentos.

Para analisar a estrutura adotada na área, além de seu organograma e responsabilidades, é necessário compreender a dinâmica de suas interações, que será discutida a seguir.

#### **IV.4.3.1.1. A gestão de projetos**

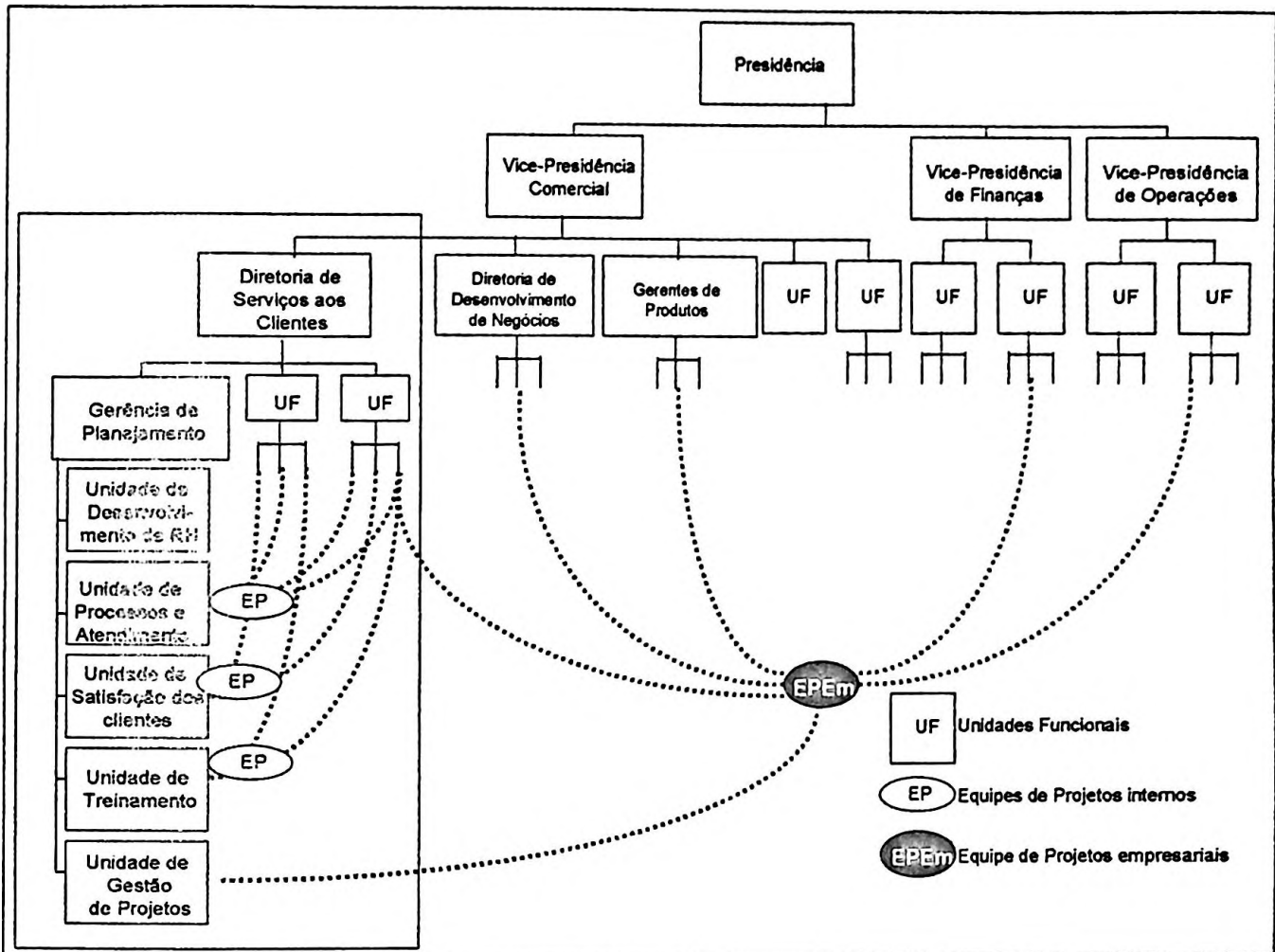
No âmbito da Diretoria, há uma estrutura matricial, onde a Gerência de Planejamento, através de suas unidades, desenvolve projetos internos em conjunto com funcionários e dirigentes das demais gerências e central. Ainda, a Gerência de Planejamento tem sob sua coordenação, a Unidade de Projetos que representa a Diretoria nos projetos da empresa que envolvam outras áreas da Vice-Presidência Comercial e/ou das outras Vice-Presidências. Na época do levantamento dos dados, os projetos empresariais eram gerenciados pela própria Unidade de Projetos da Diretoria de Serviços aos Clientes, pela Diretoria de Desenvolvimento de Negócios ou pela Diretoria Técnica, conforme o tema.

Sendo a Gerência de Planejamento uma área com função de desenvolvimento técnico, ela responde às demandas da Diretoria pela estruturação de necessidades futuras e por resolução de problemas existentes, desempenhando um papel de consultor interno.

Por sua natureza, esta unidade funcional característica do sistema administrativo atua, quase que exclusivamente, em conjunto com as outras gerências da Diretoria, em uma relação de matricialidade. A definição e acompanhamento de indicadores de qualidade, o desenho dos processos e as atividades de treinamento e desenvolvimento exigem participação ativa das gerências envolvidas, a cada iniciativa tomada.

De acordo com o Gerente de Planejamento, as demandas internas transformam-se em projetos empresariais quando tratam de questões complexas que geram impacto nos serviços aos clientes, requerem investimentos, pressupõem suporte de outras unidades e envolvem áreas externas à Diretoria. No período do levantamento, a Unidade de Gestão de Projetos estava envolvida na condução de dez projetos empresariais, simultaneamente.

A figura a seguir representa a organização matricial na Diretoria de Serviços aos Clientes destacada em moldura, e sua participação nos projetos da Tess como um todo.



**Figura 17 – A estrutura matricial para gestão de projetos na Tess**

O objetivo da figura é demonstrar que os projetos internos são conduzidos pelas unidades da Gerência de Planejamento e suas equipes são integradas por membros das outras Gerências e/ou da Central de Atendimento. Já os projetos empresariais podem ser gerenciados por diferentes unidades, razão pela qual as equipes estão representadas desvinculadamente de uma unidade específica. Uma equipe de projeto empresarial pode contar com a participação de membros das gerências da Diretoria de Serviços aos Clientes, além da Unidade de Projetos, se for necessário. Na classificação de VASCONCELLOS e HEMSLEY (1997, p. 142-148), as equipes do projetos internos à Diretoria podem ser denominadas

de matriz de nível 2, por serem internas às áreas funcionais; e as equipes de projetos empresariais corresponderiam à matriz de nível 1, envolvendo os responsáveis pela Gerência de Projetos na Tess.

Ainda, é importante ressaltar que necessariamente não são os dirigentes das unidades que encaminham os projetos, nem no âmbito da Diretoria de Serviços aos Clientes, nem no resto da empresa. Um projeto pode contar com uma equipe formada por gerentes de uma unidade e analistas de outra, cabendo a cada dirigente decidir o que é mais apropriado para cada caso.

#### **IV.4.3.1.2. A comunicação**

A comunicação na Tess é bastante fluída, sendo possível encontrar fluxos verticais (entre áreas, apenas através dos chefes), horizontais (entre funcionários ou chefes de áreas diferentes) e diagonais (entre funcionário de uma área e chefe de outra). Um aspecto importante aqui é a intensa utilização do *e-mail* como canal de comunicação, sendo que as mensagens eletrônicas normalmente são distribuídas para várias pessoas, tomando as informações bastante disseminadas.

Os principais canais de comunicação identificados foram:

- correio eletrônico interno – entre todos;
- intranet para o atendimento – com biblioteca de informações usada na Central;
- intranet corporativa – com informações e novidades para todos os funcionários;
- extranet – para comunicação com as revendas;
- fac-símile – entre Gerência de Administração dos Serviços e representantes;
- telefone – entre todos; e,

- reuniões.

De acordo com entrevistados, em um único dia, é comum o recebimento de aproximadamente 60 mensagens pelo correio eletrônico interno. Tal intensidade foi considerada positiva por alguns entrevistados, que consideram este canal um facilitador, à medida que permite a documentação dos assuntos tratados e agiliza a comunicação por não exigir agendamento de reuniões ou conversas. Apesar disto, também foi levantado que a facilidade do envio de mensagens, em muitos casos, leva a um excesso de opiniões à medida que para os temas tratados, acabam sendo consultadas muitas pessoas, até mesmo algumas que não estão diretamente envolvidas. Com isto, há adiamento das decisões. Além disto, foi destacada a frieza do canal que restringe o contato pessoal, relevante para o bom relacionamento na condução dos trabalhos.

Em termos das pessoas envolvidas, tem-se grande informalidade com o contato direto entre gerentes e funcionários, em diversas situações. A tabela a seguir, demonstra para cada Unidade da Diretoria, os pontos de contato mais comuns. As três primeiras linhas referem-se à comunicação interna à Diretoria, sendo que a quarta envolve também a interação com outras áreas da empresa. A quinta linha corresponde à uma opção aberta, quando todos os tipos de interação são freqüentes.

Unidades	Administração de Serviços	Central Atendimento	Segurança nos serviços	Faturamento e Cobrança	Planejamento
Direta entre gerentes					
Direta entre gerentes da unidade da Diretoria e funcionários das outras unidades					
Direta entre funcionários ou supervisores da unidade da Diretoria e gerentes das outras unidades					
Direta entre funcionários ou supervisores da Diretoria e da empresa					
Outros: direta entre todos – funcionários e gerentes					

Legenda:  Interação mais freqüente

**Tabela 9 – A comunicação na Diretoria de Serviços aos Clientes e com a empresa**

A Central de Atendimento é a única unidade cuja principal interação se dá apenas entre seus supervisores e funcionários e os das outras unidades internas ou não à Diretoria, mas esta opção engloba apenas seus supervisores. Isto ocorre porque a comunicação dos analistas se dá somente através do sistema do *call center*, sendo que os supervisores tem a maior autonomia para buscar outras unidades para o andamento dos trabalhos, não exigindo a participação da Gerência nestes casos.

O contato com o responsável pelo tema em questão é tipo de interação mais freqüente, o que é bastante compreensível, pois o fluxo do processo de atendimento, através da tecnologia da informação, favorece essa comunicação, independentemente da chefia. Essa explicação foi apontada por diversos entrevistados. No caso do planejamento, seus gestores indicaram que ao iniciar uma ação ou projeto, a comunicação se dá

com os chefes, mas sua condução pode se dar por qualquer pessoa, a critério de cada um.

A grande variedade das formas de interação apresentada no quadro reforça a afirmação da coexistência da comunicação horizontal, vertical e diagonal na Diretoria, à medida que demonstra não haver um padrão que deva ser seguido, sendo que as relações se dão conforme as necessidades apontadas pelo trabalho.

#### **IV.4.3.1.3. A gestão de pessoas**

A estrutura de cargos da Tess está organizada por classes e categorias, com faixas salariais específicas, sendo que na Central de Atendimento havia a previsão de um progresso na carreira, por produtividade, que ainda não estava definido na época do levantamento. Refletindo os quatro níveis hierárquicos, apresentados no organograma, foi encontrada a seguinte estruturação da carreira:

1. Diretor;
2. Gerentes;
3. Supervisores, Coordenadores ou Consultores; e,
4. Especialistas, Analistas ou Atendentes.

O título do cargo varia, dependendo das características de cada uma das unidades. Durante o levantamento, foi identificado que a Diretoria já havia elaborado suas "descrições de cargo" com: identificação, sumário do cargo, dimensões financeiras, posicionamento no organograma, principais responsabilidades e conhecimentos / habilidades requeridos.

Além da remuneração fixa, a Tess também oferece prêmios decorrentes do bom desempenho das equipes da Central de Atendimento em campanhas desenvolvidas pela área de marketing, bem como bonificação para seus funcionários, em função do cumprimento de determinadas metas.

Em termos de benefícios, a empresa também mantém diversas opções, sendo as principais: seguros de vida e saúde; desconto farmácia, auxílio funeral, vales alimentação e transporte, estacionamento, curso de línguas, ginástica laboral, desconto nas ligações por celular, dispensa da mensalidade e desconto na aquisição de um a dois aparelhos de telefone celular. Além disto, a empresa mantém alguns serviços ou condições, nem sempre obrigatórios, que colaboram para o bom ambiente de trabalho: ambulatório médico, restaurante com preço subsidiado, telefones de trabalho para os gerentes e alguns funcionários e horário flexível a critério de cada gerência.

Em um ano de operação, a Diretoria de Serviços aos Clientes contou com apenas seis desligamentos de funcionários, sendo incentivada e muito comum a ascensão de funcionários da Central de Atendimento para trabalhos em outras unidades da empresa.

Além da ascensão, a outra forma de contratação para atuar na Diretoria é a seleção que é feita internamente, com o apoio da unidade de Recursos Humanos da Tess. É nessa área que ocorre desde a identificação dos candidatos até a dinâmica de seleção. Após a contratação, também o treinamento é propiciado pela Gerência de Planejamento, principalmente no âmbito da Central de Atendimento, como foi visto anteriormente.



#### IV.4.3.2. Comentários e análise

Este tópico visa explorar o último objetivo definido para esta pesquisa, que consiste em analisar se melhorias no sistema de departamentalização podem aprimorar o desempenho dos serviços aos clientes.

Para contextualizar a análise, é importante retomar as observações relativas à estrutura organizacional das áreas de serviços aos clientes elaboradas na descrição dos casos, cujos organogramas de análise podem ser vistos nas figuras 8 e 16.

Para a Tess, observou-se que para viabilização de seus serviços que englobam conjuntos de atividades tradicionalmente alocados em outras áreas funcionais, a Diretoria adota uma estrutura organizacional departamentalizada funcionalmente que opera matricialmente. A matriz se dá com vistas ao:

- gerenciamento de projetos voltados à inovações que podem ser internos à Diretoria de Serviços aos Clientes ou se dar no nível da empresa;
- gerenciamento do processo de atendimento que envolve pessoas internas e externas à áreas.

Estando o processo de atendimento estruturado de acordo com a lógica de concatenação das atividades necessárias para a satisfação dos clientes de celulares pós-pagos, encontra-se nas unidades da Diretoria conjuntos de atividades capazes de responder pelas especificidades dos outros grupos de clientes, conforme observado nos itens “IV.4.1.1. Os serviços disponibilizados pela Diretoria de Serviços aos Clientes da Tess e suas operações” e “IV.4.2.1. O gerenciamento de processos na Diretoria”.

O organograma da área de serviços aos clientes da administradora de cartões de crédito, por sua vez, demonstra que o critério principal para a

estruturação da Diretoria é a departamentalização por segmentos de clientes: estabelecimentos ou associados.

A análise do sistema de departamentalização dos casos estudados deve ter como referência básica o fato das empresas, apesar de contarem com o gerenciamento de processos, não adotarem estruturas organizacionais horizontais, características de empresas com foco em processos. Como consequência, tem-se que as “paredes” organizacionais são mantidas e seus efeitos minimizados pela gestão do processo de atendimento.

Portanto, mesmo havendo fatores que colaboram para a garantia do atendimento e a sua qualidade, conforme foi observado nas análises anteriores, outras melhorias podem ser promovidas para contribuir para o desempenho dos serviços aos clientes na operadora de telefonia. Em especial, as mudanças em seu sistema de departamentalização que possibilitem incorporar na Diretoria, características das organizações orientadas para processos que possibilitem maior fluidez e dinamismo para a área, com destaque àquelas relativas à configuração da Central de Atendimento e das equipes de “proprietários” de processos.

Com a incorporação destas características, que serão descritas no tópico a seguir, pode-se viabilizar os seguintes incrementos no desempenho dos serviços aos clientes:

- maior fluidez no trabalho, com atendimento mais ágil e customizado;
- incremento na possibilidade de atendimento na primeira ligação;
- maior facilidade na absorção de mudanças nos processos necessárias à satisfação dos clientes.

#### **IV.4.3.3. Sugestões de melhorias no sistema de departamentalização**

As sugestões apresentadas a seguir têm como referência as estruturas organizacionais por processos, discutidas no Capítulo II – Fundamentação Teórica. Elas foram apresentadas à Diretoria de Serviços aos Clientes da operadora de telefonia, que na época da finalização deste trabalho, passou por uma transformação em sua estrutura organizacional, onde foi reforçado o enfoque em processos. Desta forma, a empresa reconhece tal enfoque como importante para a melhoria dos resultados dos serviços aos clientes.

Qualquer sugestão, em termos de melhorias do sistema de departamentalização na empresa analisada tem que estabelecer como referência o fato da satisfação dos clientes estar atrelada à solução do problema no menor tempo possível, preferencialmente durante a primeira ligação. Para tanto, na operadora analisada, duas unidades da Diretoria estão envolvidas neste desafio: a Central de Atendimento e a Administração de Serviços aos Clientes ou retaguarda.

A Central tem a obrigação de reduzir, ao máximo, os casos que são repassados para as outras unidades e para tanto, tem buscado estabelecer habilidades que lhe permitam contar com atendentes especialistas, como ocorre no caso da administradora de cartões de crédito.

Ao mesmo tempo, a Administração de Serviços aos Clientes mantém especialistas para os diversos temas que são tratados pela Central: aparelhos, rede etc.. A concepção é cobrir os casos que a Central não tem capacidade de atender e buscar, ao máximo, estruturar as informações de forma que os casos não lhe sejam repassados.

Há, portanto, a necessidade de se estabelecer o quanto de especialização vale a pena para cada unidade manter, já que o incremento das habilidades em uma deve tornar desnecessário o aumento na outra. Se há diversos especialistas capazes de atender temas complexos na

retaguarda, pode ser restringido o investimento na especialização na Central, mas neste caso, será mais difícil diminuir os casos repassados à retaguarda. Atualmente, este limite é parametrizado pelos processos e procedimentos descritos, onde são estabelecidos os temas e o nível de complexidade com que a Central pode lidar.

Para determinados casos de faturamento, cobrança e de fraude, o mesmo ocorre, sendo que a Central trata das questões levantadas até determinado limite de liberdade. Depois disto, o caso é repassado à unidade funcional.

Uma iniciativa que poderia ser adotada na Diretoria de Serviços aos Clientes, em termos do sistema de departamentalização, poderia ser a alocação dos especialistas da Administração de Serviços na Central de Atendimento, de forma a compor equipes capazes de lidar com um espectro maior de casos, durante a primeira interação com o cliente.

Ainda, pode-se, ao exemplo da administradora de cartões de crédito, inserir especialistas que atualmente ocupam-se do atendimento de casos mais complexos no contexto das unidades funcionais, no âmbito da Central de Atendimento. Observou-se no caso da administradora analisada que a segmentação permite uma maior autonomia dos atendentes durante o contato com o cliente, viabilizada pelas habilidades obtidas com a especialização das pessoas por grupos de clientes e complexidade dos casos.

Este é um ponto forte na empresa, pois permite a clareza na estruturação dos processos da área, que consideram as diferenciações entre as necessidades de seus distintos grupos de clientes, segmentando-os em dois níveis: por tipo e por produto utilizado. Já na Tess, apesar de terem sido identificados projetos para a segmentação do atendimento, tem-se que seu processo básico está desenhado de acordo com as necessidades de um tipo de cliente – pós-pago - , ficando as especificidades dos outros grupos consideradas através de conjuntos de atividades alocados em seu contexto.

Além da comunicação viabilizada pela rede de telefonia, as operadoras agregam serviços diferenciados para cada grupo de clientes. São

os casos das faturas detalhadas, contratos com cláusulas específicas, informações sobre créditos e locais de fornecimento de cartões para o sistema pré-pago, entre outros. Ainda, há grande amplitude no perfil do usuário de telefonia móvel celular que, atualmente, no Brasil tanto atende a um público de menor renda, quanto está se voltando à comunicação de dados e imagens que favorece o mercado corporativo.

A segmentação dos processos de atendimento por grupos de clientes poderia colaborar para a melhor visualização dos insumos-produtos a serem gerados por cada um de seus subprocessos e, conseqüentemente, pode facilitar o desenvolvimento de serviços competitivos para a empresa, à medida que permite maior previsibilidade das necessidades dos usuários. Ainda, a segmentação pode vir a permitir o gerenciamento do relacionamento com os clientes, flexibilizando ou restringindo condições para vendas e utilização dos serviços que sejam mais atraentes a determinados públicos, sem prejuízo do cumprimento das normas do órgão regulador, a ANATEL.

Para a operadora, a sugestão de inserção dos especialistas, no âmbito da Central de Atendimento, além do favorecimento da coordenação única dos trabalhos sob mesmos critérios e metas e a centralização do contato com os usuários, seria possível associar a segmentação por grupos de clientes com a atribuição de habilidades para os atendentes lidarem com tipos de casos para os quais, atualmente, há especialistas ou áreas, quais sejam: rede, *roaming*, direitos do consumidor, aparelhos e correio de voz, e linha de atendimento a usuários de celulares com serviços restringidos – *hot line*.

Nesta opção, além de obter um maior agrupamento de atividades e o reforço da comunicação entre atendentes e especialistas, positivo para o aprendizado; a Diretoria poderia estar mais voltada ao atendimento das especificidades de seus grupos de clientes.

As principais conseqüências de uma mudança como esta seriam:

- a incorporação do segundo nível de atendimento, no âmbito da Central, favorecendo o trabalho conjunto entre especialistas e atendentes;

- aproximação da Central de Atendimento das outras unidades da organização, o que pode se dar através da tecnologia da informação e dos especialistas em seus ambientes sem, entretanto, contar com mais uma parede organizacional; e,
- a diversificação da formação dos analistas e especialistas, com possibilidade de criação de remuneração variável atrelada à obtenção de habilidades mais complexas.

A sugestão traz embutida a perspectiva da criação de condições para que no futuro o conjunto de especialistas e atendentes na Central de Atendimento possam ser agregados em times, ou seja, equipes multifuncionais que necessitam de forte coesão para complementar as habilidades de seus integrantes em direção aos objetivos do grupo. Esta alternativa está sendo vista como possível após a extensão de toda a rede de telefonia da empresa, quando o atendimento estará mais estabilizado, tratando de temas cuja possibilidade de solução dependa mais de seus analistas.

Nesta perspectiva, a segmentação por grupos de clientes não exigiria a criação de unidades específicas, como ocorre na administradora de cartões de crédito, mas sim seria viabilizada pela administração das habilidades de atendentes e especialistas e pela tecnologia da informação disponível na empresa, que tem a capacidade de distribuir casos de acordo com os temas. Além disto, a não criação de unidades organizacionais por grupos de clientes evitaria a queda da produtividade na Central de Atendimento, uma vez que seu dimensionamento de recursos humanos é bastante elástico e variável, havendo momentos de grande volume de trabalho associados a temas específicos. Nestes casos, todos poderiam colaborar para cobrir a demanda da Central, independentemente de suas habilidades ou especializações.

Mas na perspectiva da criação de times formados por especialistas e por analistas para o atendimento básico, seria necessário rever o papel de seus supervisores e da Unidade de Treinamento. Com a inserção dos especialistas, pode-se buscar transformar o papel dos supervisores, de forma

a dar-lhes também as funções características de “treinadores”, de acordo com a perspectiva de HAMMER (1997, p.109), que os entende como responsáveis pelos recursos humanos capacitados para a atuação nos processos. Nesta perspectiva, seria possível contar com a equipe de treinamento no contexto da Central de Atendimento, permitindo a incorporação dos atuais supervisores como instrutores, em suas iniciativas.

A proximidade da Unidade Treinamento com a Central de Atendimento e o atrelamento das atividades dos supervisores à formação permitiria eliminar o atual conflito entre as visões da demanda por ações de formação destes dois grupos, ressaltada na descrição do caso. Ainda, seria possível expandir os instrumentos para avaliação do desempenho, instituindo a colaboração entre treinadores e Unidade de Treinamento em suas execuções. A forma de interação entre ambos seria matricial, ocorrendo em função de projetos para cursos e avaliações. Como apoio a estes grupos, continuam sendo necessárias as atividades da supervisão de tráfego.

Com estas mudanças, a Central de Atendimento teria uma nova configuração, onde:

- equipes de atendentes e especialistas contariam com supervisores para apoiar seus trabalhos, desempenhando papel de treinadores;
- a Unidade de Treinamento estaria no âmbito da Central de Atendimento, com maiores condições para perceber suas demandas e dificuldades; e,
- as equipes teriam trabalhos mais amplos, que exigem maior qualificação e que se viabilizam pela complementaridade das habilidades para lidar com os segmentos de clientes e os subprocessos de atendimento.

Estas mudanças têm como pressupostos alguns dos elementos das estruturas organizacionais orientadas para processos, sem entretanto estar formulada em seu formato mais radical. A base de sua proposição é a observação de que estas mudanças no sistema de departamentalização poderiam gerar aprimoramentos no desempenho dos serviços aos clientes à

medida que criasse na Central de Atendimento um ambiente integrado, voltado ao aprendizado e formação e comprometido com a solução das questões levantadas pelos clientes.

A não opção pelo foco total em processos na Central justifica-se pelo fato de sua dinâmica dificilmente possibilitar a adoção do conceito de células, onde o trabalho organizado por processos fosse acolhido integralmente em uma única unidade organizacional, com alto grau de autonomia, pois:

- o processo de atendimento, conforme visto anteriormente, não se viabiliza integralmente na Central; e,
- a adoção de gerentes de casos, que traduziria uma opção como esta, não se apresenta como produtiva para este tipo de unidade, conforme exposto anteriormente.

Tem-se, portanto, que estas soluções não eliminariam a necessidade de atuação das unidades funcionais em casos mais complexos, nem tampouco elimina a necessidade de suas operações, como nos casos do faturamento e cobrança, segurança dos serviços e ativações. A forte complementaridade das unidades funcionais demonstram que o gerenciamento de processos, a definição de procedimentos e a intensa utilização da tecnologia de informação e comunicação são suficientes para integrá-las. Nesse sentido, além de destacar suas atividades de atendimento, alocando-as na Central de Atendimento, tais unidades não demonstraram necessidades de alterações.

Apesar disto, pode-se considerar a possibilidade de estruturas menos compartimentadas no contexto destas unidades que têm em comum a necessidade de especialistas (cobrança, faturamento, segurança subscrições, segurança serviços, segurança nos serviços internos, contratos e ativação e comunicação) e analistas que suportem seus trabalhos. Ainda, para os especialistas seria necessário atribuir as responsabilidades pela integração nas iniciativas da empresa, em especial, nas atividades dos proprietários de processos. Desta forma, seria possível manter a especialização, mas aproveitar mais intensamente os analistas que poderiam



suportar as diversas atividades, conforme suas disponibilidades. Este arranjo atualmente é adotado pela Unidade de Segurança nos Serviços e parcialmente pela Administração dos Serviços.

Por fim, a Unidade de Planejamento exerce o papel de proprietário do processo de atendimento, no âmbito da Diretoria de Serviços aos Clientes no caso da Tess. Nesse sentido, a manutenção das atividades de definição dos processos e procedimentos, avaliação da satisfação dos clientes e gestão de projetos em seu contexto é crítica para o sucesso da área, como ressaltado no item anterior.

A solução mais adequada para a Unidade é estruturar a área por células com dedicação parcial de tempo que se formem periodicamente, para a realização de seus trabalhos. Não se propõe a adoção de gestores de projetos pois, na empresa, estas atividades estão voltadas às inovações e possuem tempo de duração pré-definidos. Já as atividades de redesenho de processos e definição de procedimentos e de avaliação dos serviços deve ser contínua e necessita contar com a participação das outras unidades freqüentemente. Em termos da gestão de projetos, a unidade poderia continuar contando com uma equipe específica para participar de projetos empresariais, que internamente também atuaria sob a forma de células com dedicação parcial de tempo.

Para viabilizar o funcionamento das células, pode-se alocar pessoas voltadas a exercer o papel de “treinadores”, conforme o conceito descrito para os supervisores da Central de Atendimento. Essas estariam constantemente voltadas ao gerenciamento do processo de atendimento, responsabilizando-se pela articulação de todos para a formação das células.

Apesar dessa interação na Tess ocorrer através da estrutura matricial na época dos levantamentos, conforme citado no item “IV.1.3.2 – A estrutura organizacional da Diretoria de Serviços aos Clientes”, não se considera esse arranjo uma alternativa positiva para o caso, uma vez que a constante mudança dos participantes no processo diminui a capacidade de integrar a visão sobre as inovações incorporadas durante o tempo. Ainda, o fato da comunicação ser muito fluída na área, contando com os canais,

interlocutores e fluxos variados descritos anteriormente, facilita a disseminação dos resultados e a participação nas decisões a serem tomadas no âmbito das células com dedicação parcial de tempo.

Desta forma, sugere-se aqui que todos os conjuntos de atividades relativas ao gerenciamento de processos constituam uma estrutura para ação, com a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados. Em outras palavras, a concepção é transformar o gerenciamento de processos em um trabalho organizado por processo, que seja desenvolvido por uma única unidade organizacional que conte com a participação de representantes das diversas unidades dos Serviços aos Clientes.

Assim, para a gestão e execução do gerenciamento de processo, sugere-se contar com uma estrutura "plástica", nas palavras de TOMASKO (1994, p.146), que seja:

- flexível;
- conte com uma escala mínima, proporcionada pelo agrupamento máximo de suas atividades;
- seja permeável, com fronteiras internas porosas e fronteiras externas adequadas ao ambiente; e,
- apresente espaços de fluidez, de maneira a reforçar canais naturais de comunicação.

Para tanto, é possível conceber as células com dedicação parcial de tempo como responsáveis pelos seus próprios resultados e distribuição do trabalho, prescindindo da indicação de níveis de coordenação. Tal arranjo permitiria uma melhoria no sistema de departamentalização que propiciaria o aprimoramento no desempenho dos serviços aos clientes, à medida que todas as atividades voltadas ao gerenciamento do processo fossem articuladas e acompanhadas por membros fixos, componentes das células com dedicação parcial de tempo. O acompanhamento contínuo, por membros das unidades dos serviços aos clientes, das definições relativas ao processo de atendimento permitiria uma real integração entre todas as iniciativas ao

longo do tempo, a melhor adequação às realidades de cada espaço organizacional e, conseqüentemente, maior facilidade de absorção das mudanças.

Concluindo a análise do objetivo tratado neste tópico, as melhorias no sistema de departamentalização que poderiam aprimorar o desempenho dos serviços aos clientes estão representadas na tabela a seguir.

Departamentalização Anterior	Mudanças sugeridas	Melhorias propiciadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Central de Atendimento e Administração de Serviços aos Clientes em unidades separadas, com especialistas na retaguarda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alocar especialistas da Adm. Serviços aos Clientes na Central de Atendimento; e,</li> <li>Reunir Central de Atendimento e retaguarda sob uma única coordenação,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trazer o segundo nível de atendimento para a Central;</li> <li>Aumentar a possibilidade de resposta na primeira ligação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo de atendimento desenhado de acordo com necessidades de clientes de celulares pós-pagos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentação do processo por grupo de clientes e tipos de casos, através da inserção de habilidades a serem desenvolvidas pelos atendentes e especialistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a visualização dos insumos-produtos a serem gerados por cada um de seus subprocessos;</li> <li>Aumentar a previsibilidade das necessidades dos usuários; e,</li> <li>Possibilitar o gerenciamento do relacionamento com os clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisores voltados ao acompanhamento e controle do atendimento na Central;</li> <li>Unidade de Treinamento na Gerência de Planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alocar a Unidade de Treinamento na Central; e,</li> <li>Dar aos supervisores papel diferenciado, na perspectiva de "treinadores";</li> <li>Desenvolvimento das ações de treinamento e avaliação matricialmente, envolvendo Unidade de Treinamento e supervisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminação das diferenças entre as visões sobre demandas para treinamentos; e,</li> <li>Ampliar os mecanismos para o aprendizado.</li> </ul>

**Tabela 10 – As melhorias no sistema de departamentalização sugeridas**

Departamentalização Anterior	Mudanças sugeridas	Melhorias propiciadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferentes formas de organização do trabalho nas unidades da Diretoria, com a predominância de equipes formadas por supervisores e analistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alocar especialistas por temas tratados na unidade; e,</li> <li>Estruturar equipes de analistas com responsabilidade de apoiar todos especialistas, sem formar equipes específicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar as atividades das unidades, com melhor alocação dos analistas, conforme as necessidades do trabalho.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerência de Planejamento com unidades que, muitas vezes, realizam seus trabalhos matricialmente, com outras unidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer células com dedicação parcial de tempo para desenho de processos e definição de procedimentos, acompanhamento do atendimento e avaliação da satisfação dos usuários e gestão de projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar as atividades da área, enquanto um "processo" de trabalho, garantindo maior fluidez;</li> <li>Fixar membros das unidades para o seu acompanhamento;</li> <li>Atribuir a todos os membros da célula com dedicação parcial de tempo, representantes das unidades, a responsabilidade pela sua coordenação</li> </ul>

**Tabela 10 – As melhorias no sistema de departamentalização sugeridas (cont.)**

A tabela demonstra o conjunto de mudanças no sistema de departamentalização sugeridos anteriormente.

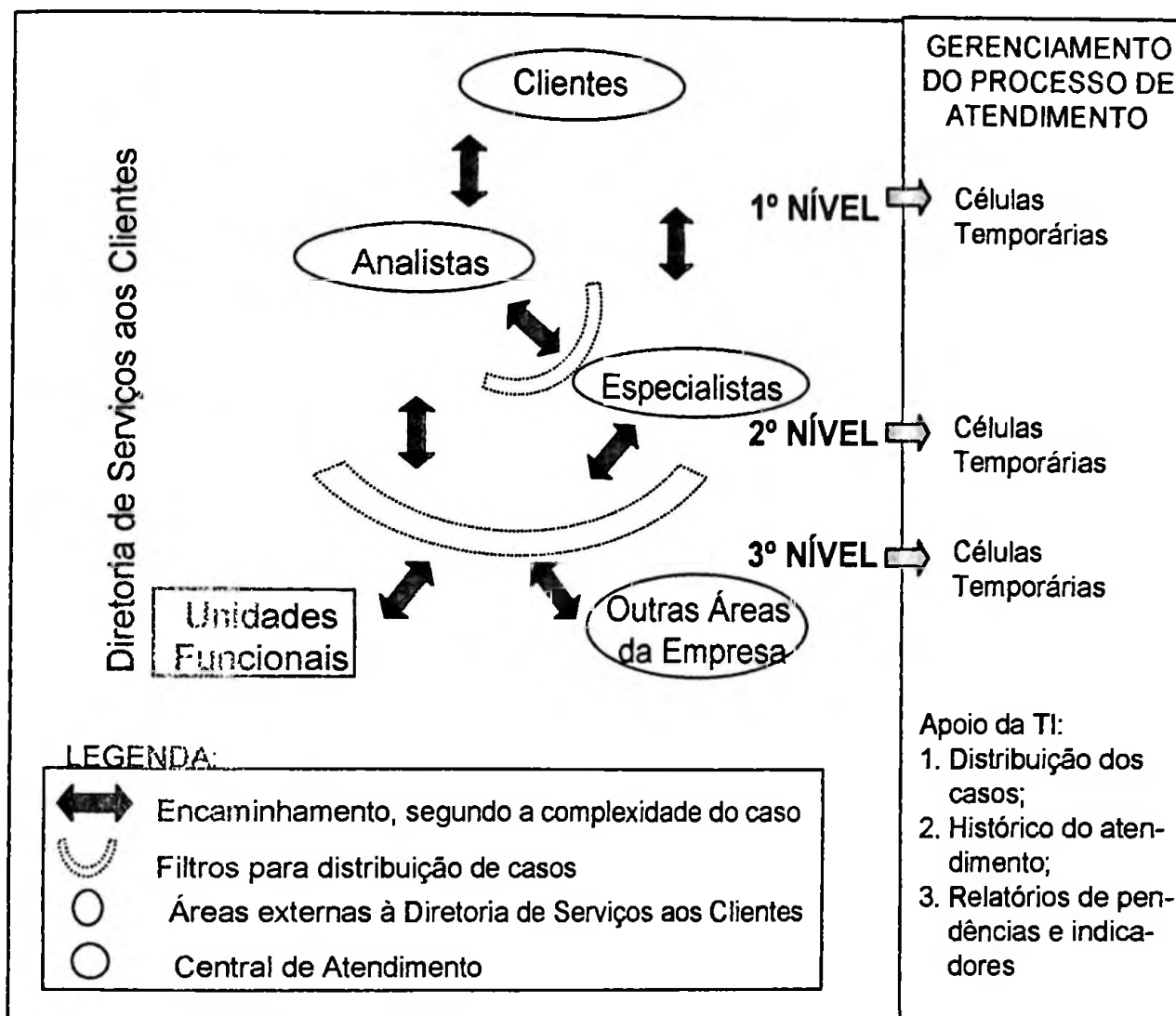
Entre as sugestões apontadas para o caso analisado, a que está mais distante da dinâmica atual é a incorporação dos especialistas na Central de Atendimento e respectiva alteração do papel dos supervisores. Um desafio para o sucesso dessa alternativa é a especificação e acompanhamento das habilidades dos especialistas e analistas, que constituiria a base para a distribuição automática das chamadas. Propõe-se as seguintes habilidades a serem desenvolvidas pelos dois grupos, que podem ser classificadas em níveis baixo, médio e alto de desenvolvimento:

Habilidades dos especialistas e analistas das células de atendimento	
Grupos de clientes	Questões abordadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>prospects</i>;</li> <li>• usuários de celulares pós pagos;</li> <li>• usuários de celulares pré pagos;</li> <li>• clientes corporativos; e,</li> <li>• autorizadas e lojas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de telefonia;</li> <li>• <i>roaming</i>;</li> <li>• direitos do consumidor;</li> <li>• aparelhos e correio de voz;</li> <li>• faturamento e cobrança;</li> <li>• segurança nos serviços; e,</li> <li>• <i>hot line</i>.</li> </ul>

**Tabela 11 – As habilidades a serem desenvolvidas pelos atendentes e especialistas**

Como demonstrou a experiência da administradora de cartões de crédito, a associação da obtenção das habilidades necessárias à especialização com a remuneração variável pode consistir em uma solução positiva para a motivação das pessoas.

Por fim, o gerenciamento do processo de atendimento permitiria a inserção de mais um nível no âmbito da Central de Atendimento, viabilizado pela inserção de especialistas em seu contexto, decorrente da centralização das atividades de atendimento, como demonstra a figura a seguir. Conforme destacado anteriormente, isto não eliminaria a necessidade de participação das unidades funcionais em casos mais complexos, que está representada pelo terceiro nível.



**Figura 18 – A departamentalização e o gerenciamento do processo de atendimento proposta para a empresa pesquisada**

Nesta figura estão representadas tanto a incorporação do primeiro e segundo níveis de atendimento na Central, quanto a atuação das células com dedicação parcial de tempo no gerenciamento do processo de atendimento.

#### **IV.4.4. Organização e processos nos serviços aos clientes**

Finalmente, será discutido o objetivo geral desta pesquisa que refere-se ao aumento do grau de conhecimento sobre aspectos ligados à organização e processos em serviços aos clientes, especificamente nas operadora de telefonia celular.

Foi possível observar que para a operadora, os serviços aos clientes devem ser concebidos de forma abrangente, abordando um conjunto amplo de atividades funcionais, a serem articulados através do gerenciamento do processo. Esta alternativa é essencial para a garantia do atendimento e satisfação dos clientes, que se relaciona à solução das questões por eles colocadas, no menor tempo possível.

Ao estabelecer os níveis de contato com o cliente no processo de atendimento, devem ser definidos procedimentos e graus de autonomia para a solução das questões na primeira ligação; estabelecidas as interações entre as unidades da empresa e a relação de cliente-fornecedor entre as unidades da área de serviços aos clientes; e, disponibilizadas as ferramentas da tecnologia da informação para suas execuções, acompanhamento e avaliação. Todos estes aspectos são viabilizados pelo gerenciamento do processo de atendimento que deve ser conduzido contínua e integralmente.

Mais relevante é esta perspectiva quando observada a dinâmica da Central de Atendimento, que inviabiliza a criação de pessoas responsáveis por todo o processo, ou seja, gerentes de caso. Por responder por parte essencial do processo de atendimento, a incorporação de mecanismos para integrar seus recursos humanos e aumentar sua capacidade de resposta a diferentes demandas pode ser viabilizada através da formação de times, que contem com pessoas responsáveis por sua coesão e treinamento, de maneira a permitir a complementaridade entre as habilidades de seus integrantes.

Esta solução característica das organizações focadas em processos pode trazer incrementos para o desempenho dos serviços aos clientes e deve

ser reforçada com o estabelecimento do gerenciamento de processos, entendido como um conjunto de atividades logicamente ordenadas e desenvolvido por células com dedicação parcial de tempo, que reúnam treinadores e representantes das unidades envolvidas no atendimento, em um sistema de auto-gerenciamento.

Por fim, pode-se considerar que os serviços aos clientes, no caso da operadora de telefonia celular, têm possibilidades de incrementar seu desempenho ao aperfeiçoar a visão de processos e inserir em seu sistema de departamentalização padrões característicos das organizações orientadas por processos.

A tabela a seguir demonstra os principais aspectos observados nos casos que permitiram analisar os objetivos específicos delineados para a pesquisa.

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Considerações</b>	<b>Benefícios</b>
Analisar se a definição mais ampla sobre conjuntos de atividades inseridos na área de serviços aos clientes pode propiciar melhor qualidade do atendimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na Tess, há uma concepção abrangente dos serviços aos clientes, incorporando conjuntos de atividades que implicam nas interações com os clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A reunião destas atividades na Diretoria, facilita a disseminação da estratégia de atendimento, entendida como qualidade;</li> <li>• A possibilidade de iniciativas e decisões no âmbito dos serviços aos clientes restringe a dependência de outras áreas, facilitando a ágil resposta aos clientes.</li> </ul>

**Tabela 12 – a análise dos objetivos específicos**



Objetivo Específico	Considerações	Benefícios
<p>Avaliar se o gerenciamento de processos pode contribuir para a garantia do atendimento aos clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na Tess, o gerenciamento de processos está a cargo da Unidade de Planejamento e é responsável pelo delineamento necessário à sua efetivação em três níveis;</li> <li>• Os gerentes do nível hierárquico intermediário dedicam parte significativa de seu tempo para as interações entre unidades e áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estão disponibilizados procedimentos e informações para que os analistas tenham autonomia para prover o atendimento no primeiro contato com os clientes;</li> <li>• São claras as interfaces externas necessárias ao fluxo do processo;</li> <li>• as relações de cliente-fornecedor entre as unidades da Diretoria de Serviços aos Clientes estão estabelecidas nitidamente;</li> <li>• Há proprietários de processos responsáveis pelo seu desenvolvimento, avaliação e representação;</li> <li>• Estão disponíveis as ferramentas da tecnologia da informação necessárias para a gestão do atendimento e acompanhamento dos casos.</li> </ul>

Tabela 12 – a análise dos objetivos específicos (cont.)

Objetivo Específico	Considerações	Benefícios
<p>Analisar se melhorias no sistema de departamentalização dos serviços aos clientes podem aprimorar o desempenho da área, objetivo específico da pesquisa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Diretoria de Serviços aos Clientes é estruturada funcionalmente e conta com a gestão de projetos matricialmente.</li> <li>• Os fluxos de comunicação são verticais, horizontais e diagonais.</li> </ul>	<p>As sugestões de incorporação de características de organizações focadas em processos pode permitir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maior fluidez no trabalho, com atendimento mais ágil e customizado;</li> <li>• incremento na possibilidade de atendimento na primeira ligação; e,</li> <li>• maior facilidade na absorção de mudanças nos processos necessárias à satisfação dos clientes.</li> </ul>

Tabela 12 – a análise dos objetivos específicos (cont.)

## CAPÍTULO V

### CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As telecomunicações no Brasil estão em contínuo movimento de mudanças, em decorrência das inovações tecnológicas, das normas de regulamentação do mercado e da forma de adesão dos usuários aos serviços ofertados. Neste contexto, além da rede de comunicação disponibilizada, também os serviços aos clientes em operadoras de telefonia móvel constituem importante elo das empresas com seus mercados e, conseqüentemente, fator competitivo.

A realização da pesquisa permitiu ampliar o conhecimento sobre os aspectos ligados à organização e processos em serviços aos clientes, especificamente em operadoras de telefonia celular. Fundamental para tanto, foi a percepção clara de que a satisfação dos usuários em relação aos serviços aos clientes de operadoras de telefonia móvel, em custos competitivos, ocorre através de dois fatores: a resolução do problema levantado pelo usuário e a agilidade em disponibilizá-la.

Na perspectiva de viabilização destes dois fatores é que se encontra a relevância das contribuições desta pesquisa, que estão relacionadas à análise da colaboração:

1. das atividades envolvidas nos serviços aos clientes, para a qualidade dos serviços;
2. do gerenciamento de processos na garantia do atendimento; e,
3. do sistema de departamentalização no aprimoramento do desempenho dos serviços aos clientes na operadora analisada.

A definição das atividades envolvidas nos serviços aos clientes na operadora analisada está relacionada com os "momentos da verdade"

delineados no ciclo do serviço vivenciado pelos usuários dos serviços de telefonia. Desta forma, a opção da empresa foi abrangente, envolvendo atividades voltadas à prospecção e fornecimento de informações pré-venda, atividades associadas com compra, recebimento e pagamentos pelo clientes e atividades relacionadas ao apoio na utilização dos serviços, pós-venda.

Foi possível observar que, embora essa opção traga conflitos inerentes à interação entre os envolvidos no atendimento, já que nem todos têm seus objetivos finais consonantes com as expectativas dos usuários; ela facilita o alinhamento da estratégia de atendimento, entendida como a sua qualidade, uma vez que:

1. introduz nos critérios e padrões de trabalho de cada área, a perspectiva da satisfação dos clientes, pela qual é avaliado o desempenho da Diretoria em que estão inseridos; e,
2. reserva aos serviços aos clientes espaço necessário para tomada de decisões em questões importantes para o atendimento.

O gerenciamento de processos demonstrou ter a capacidade de promover a articulação entre os responsáveis pelas respostas requeridas pelos usuários e os serviços aos clientes, fator fundamental para a garantia do atendimento. Isto se dá à medida que:

1. o processo de atendimento ao cliente é delineado de maneira a englobar as operações e as interfaces entre as unidades da Diretoria e outras áreas da empresa, disponibilizando tempo de seus gerentes do nível hierárquico intermediário para essas relações;
2. são delineados procedimentos e disponibilizado acesso aos sistemas de informações da empresa, que permitem aos analistas um relativo grau de autonomia no atendimento;
3. são estabelecidas as relações de cliente-fornecedor entre conjuntos de atividades inseridos nos serviços aos clientes, através da definição dos insumos-produtos fornecidos e consumidos por cada um deles, de maneira a delinear um processo único, pelo qual seus gerentes do nível hierárquico intermediário são co-responsáveis;

4. define-se equipes responsáveis pela gestão do processo de atendimento, voltados ao seu desenho e desenvolvimento, avaliação de desempenho e sua representação perante a empresa; e,
5. implanta-se ferramentas da tecnologia da informação que sustentam os processos definidos e permitem a gestão do atendimento e o acompanhamento dos casos.

Essas observações corroboram a percepção de que a adoção do gerenciamento do processo de atendimento como um todo, restringe a necessidade de criação de “gerentes de caso”, entendidos como pessoas responsáveis pelo relacionamento integral com os clientes. No caso analisado, foi identificado que:

1. alocar um atendente para a solução de um caso não é produtivo, pois a dinâmica da Central de Atendimento requer a disponibilização permanente do máximo de recursos humanos para prover a demanda; e,
2. a clareza do processo de atendimento associada ao acompanhamento dos casos pela tecnologia da informação permite que sejam cumpridos os prazos para respostas aos clientes, por todos os envolvidos.

Assim, tem-se que o gerenciamento do processo de atendimento possibilita à empresa a garantia da resposta aos clientes, restringindo, inclusive, a necessidade de criação de gerentes de caso para tanto.

O sistema de departamentalização foi o terceiro aspecto analisado pela pesquisa. Foi possível identificar que além da aglutinação de atividades relativas ao ciclo vivenciado pelo cliente e do gerenciamento dos processos, o sistema de departamentalização pode favorecer o melhor desempenho dos serviços aos clientes.

Isto pode se dar através da incorporação de características das organizações orientadas para processos nos serviços aos clientes, sendo que no caso analisado identificou-se a possibilidade de:

1. incorporar a perspectiva de times na Central de Atendimento, com equipes multifuncionais com habilidades complementares,

geridas por treinadores voltados à coesão do grupo e ao desenvolvimento de seus conhecimentos, de forma a:

- atender as necessidades dos diferentes segmentos de clientes na Central de Atendimento, através da incorporação de especialistas com habilidades voltadas aos grupos de usuários e tipos de temas levantados pelos clientes;
  - centralizar todo o atendimento na Central, trazendo para seu âmbito o primeiro e segundo níveis de contato com o cliente;
- e,
2. estruturar as equipes responsáveis pelo gerenciamento dos processos de atendimento de forma que contem com a colaboração de responsáveis fixos das diversas unidades da área de serviços aos clientes, através da criação de células com dedicação parcial de tempo.

Desta forma, a pesquisa permitiu reconhecer que os aspectos ligados a processos e organização são habilitadores para a melhoria do desempenho dos serviços aos clientes na operadora de telefonia móvel celular analisada, a despeito das características da área que limitam a possibilidade de aplicação desses conceitos em suas concepções mais completas.

Tendo em vista a limitação dos estudos de casos, descrita no Capítulo III - Metodologia, tem-se que os aspectos acima apontados não foram delineados com a pretensão de estabelecer conclusões finais sobre os temas abordados, mas de forma exploratória, levantar questões e sugestões que possam ser analisadas em situações semelhantes.

Assim, espera-se que tais questões possam colaborar para as reflexões dos profissionais responsáveis pela estruturação de serviços aos clientes no segmento de empresas de telefonia móvel, que terá a busca pela competitividade intensificada, uma vez que o setor brevemente contará com a Banda C.

Ainda, este estudo permite sugerir a realização de outras pesquisas sobre os serviços aos clientes de operadoras de telefonia móvel que ainda são muito pouco analisados. Levantamentos exploratórios sobre suas

práticas e modelos de gestão e organização podem ser de grande valia aos gerentes das empresas. Em especial, foi identificado que os seguintes estudos podem trazer respostas às dúvidas cotidianas dos gestores da área:

1. análise do papel da gestão de pessoas para a melhoria do desempenho;
2. definição das responsabilidades dos gerentes da área de serviços aos clientes, em estruturas organizacionais por processos; e,
3. pesquisa quantitativa sobre os fatores de satisfação dos usuários em relação aos serviços aos clientes das empresas operadoras de telefonia móvel.

Por fim, tendo atendido aos objetivos da pesquisa e apresentado seus resultados e questões levantadas, espera-se que os gerentes destas áreas nas empresas operadoras de telefonia móvel celular tenham mais uma referência para embasar suas escolhas no cotidiano organizacional e que as pesquisas acadêmicas possam aproveitar o seu conteúdo, como ponto de partida para novas descobertas. É com este objetivo principal que se encerra este trabalho que se espera seja continuamente aperfeiçoado e transformado por pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Fábio de Souza. Reengenharia – em Busca de um Teoria. In: GONÇALVES, José Ernesto (coord.). *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo. Atlas. 1995, p. 60-83.
- ADAMS, Eric J. Calling All Europe: Is everyone setting up a european call center?. *World Trade*. March 1998, p. 66-67.
- ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence J.. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALMEIDA, Fernando C.. Novo modelo organizacional baseado no cérebro humano. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo, v. 30, n.1 p. 45-56, jan/mar 1995.
- ALMEIDA, Fernando Galvão de e SILVA, Salomão Quadros. Considerações sobre o Estado empresário, Lei de Concessões e reformas constitucionais no Brasil. *Revista de Administração Pública – RAP*, n. 30 (5), Rio de Janeiro, set/out 1996.
- ALMEIDA, Márcio Wolhlers de e CROSSETTI, Pedro. Telecomunicações. In: REZENDE, Fernando e BRUGINSKI, Paula de (coordenadores). *Infra-estrutura: perspectivas de reorganização*. Brasília: IPEA, 1997.
- BLAHA, Robert B. Forget Functions, Manage Processes. *RH Magazine*. June 1993, p. 109-110.
- BROWN, Stephen. Postmodern Marketing? *European journal of Marketing*. Illustrative Issue 1994/1995. MCB University Press. England. pp. 50-66.
- CAMPOMAR, Marcos. Conceito de Marketing apresentado na disciplina “Teoria Avançada de Marketing” do curso de pós-graduação em Administração da FEA-USP. 1996. *(informação verbal)*
- CLARKE, Barry R., MAHONEY, Eileen F. and ROBISHAW, Susan E.. New England Telephone opens customer service lines to change. *National Productivity Review*. Winter 1992/3.
- CLEVELAND, Brad. Tecnologia exige mais qualidade do homem. *Revista Nacional de Telecomunicações*, n. 236, 1999.



- COBRA, Marcos. *Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva*. São Paulo: Marcos Cobra, 1993 – 2. Edição.
- CURRID, Cheryl. *Estratégias de Reengenharia para sua Empresa*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1994.
- DONADIO, Mário. Células de Competência. O fator humano na reengenharia estratégica. In: GONÇALVES, José Ernesto (coord.). *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo. Atlas. 1995.
- DREYFUSS, Cassio. A análise da informação e a tecnologia no redesenho dos grupos de trabalho. In: GONÇALVES, José Ernesto (coord.). *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo. Atlas. 1995
- DRUCKER, Peter. The new society of organizations. *Harvard Business Review*, september/october 1992, p. 95-106;
- EASTERBY-SMITY, Mark, THORPE, Richard and LOWE, Andy. *Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. São Paulo: Pioneira. 1999.
- ECCLES, Gavin and DURAND, Philip. Complaining customers, service recovery and continuous improvement. *Managing Service Quality*. Volume 8, number 1, 1998, p. 68-71
- FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de Empresas*. São Paulo. Biblioteca Pioneira de administração e negócios. 1997.
- FUREY, Tim R. and DIORIO, Stephen G. Making Reengineering Strategic. *Planning Review*: july/august 1994.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. & Associados. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GARVIN, D. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. v.7 (4). July-August 1993. p.78-91.
- GHOSHAL, Sumantra. Beyond Structure to Processes. *Harvard Business Review*. Jan-Feb 1995, 87-96.

- GIANESI, Irineu G.N. e CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração Estratégica de Serviços. Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOES, Augusto. Tess quer decolar. *Revista Telebrasil*. Jan-fev 2000, pg. 43.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima (coord.). *Reengenharia das empresas: passando a limpo*. São Paulo. Atlas. 1995
- GOODE, William J. e HATT, Paul K.. *Métodos em Pesquisa Social*. São Paulo. Companhia Editora Nacional. 1969, 3ª. Edição, cap. 19.
- GOUVEA, Maria Aparecida. Pesquisa qualitativa – sua natureza e aplicação. apresentada na disciplina “Metodologia II” do curso de pós-graduação em Administração da FEA-USP. 1996. (*informação verbal*)
- GRECO, Joann. Designing for the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Business Strategy*. Nov/Dec 1998, p. 34-37.
- GRONROOS, Christian. Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition. Lexington Books. 1990.
- GUHA, Subo, GROVER, Varun, KETTINGER, William J. e TENG, James T.C.. Business Process Change and Organizational Performance: Exploring an Antecedent Model. *Journal of Management Information Systems*. Summer 1997, Vol 14, pp.119-154.
- HAMMER, Michael and Steven Stanton. How Process Enterprises Really work. *Harvard Business Review*, November-December 1999, p. 108-118.
- \_\_\_\_\_. *Além da Reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HAMMER, Michael e CHAMPY James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HARRISON, Brian D. and PRATT, Maurice D.. A Methodology for Reengineering Business. *Planning Review*. March/April 1993, p. 6-11.
- HAWKINS, Richard. Infra-estrutura de informação e comunicações: ambições globais e realidades regionais. In: COUTINHO, Luciano, CASSIOLATO, José E. e SILVA, Ana Lucia Gonçalves da (coords.). *Telecomunicações, globalização e competitividade*. Papirus. Campinas/SP, 1995, p. 39-80.
- JANSON, Robert. How Reengineering transforms organizations to satisfy customers. *National Productivity Review*. Winter 1992/93, p. 45-53.

- JESZENSKY, Paul Jean Etienne. Curso Básico sobre Telefonia Móvel Celular. *Material didático* utilizado em treinamento tecnológico oferecido pela Cooperação Universidade Empresa-Projeto ATUAL-TEC - USP, fevereiro/99.
- JOHNSON, Bruce Baner e outros. *Serviços Públicos no Brasil: Mudanças e Perspectivas. concessão, Regulamentação, Privatização e Melhoria da Gestão Pública*. Editora Edgar Blucher Ltda. São Paulo. 1996.
- KATZENBACK, Jon R. & SMITH, Douglas K.. The discipline of teams. *Harvard Business Review*, march/april 1993, p. 111-124;
- KEEN, Peter G. W.. Redesigning the organization through information technology. *Planning Review*, may/june 1991, p. 4-9.
- LEILÃO da Telebrás. *Folha de São Paulo*. Caderno Especial. 30 de julho de 1998.
- LUBKIN, Jennifer. Serviços de atendimento ao cliente & Billing. Palestra apresentada em painel do mesmo título, no 9º Congresso Internacional de Telecomunicações, Redes e Internet Empresarial da TELEXPO 99, 1999 (informação oral).
- MAGALHÃES, Gildo. Política de Telecomunicações no Brasil: 1980-90. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 65-75, abril/junho 1992.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAXIMIANO, Antonio C. Administração de projetos na indústria brasileira de informática. Tese de livre-docência apresentada à FEA-USP. 1987.
- MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. Implementação da Lei Geral de Telecomunicações. *Proposta Básica*. Brasília: 23 de Outubro de 1997.
- NADLER, David, GERSTEIN, Marc S., SHAE, Robert B. e associados. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- NETO, Antonio Moreira de Carvalho. Inovações tecnológicas no setor de telecomunicações eo impacto sobre o trabalho. *Revista de Administração - RAUSP*. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 85-93, abril/junho 1996.

- OGDEN, Stuart and ANDERSON, Fiona. Representing customers' interests: the case of the privatized water industry in England and Wales. *Public Administration*. Vol. 73, Winter 1995. p. 534-599.
- PESSINI, José Eduardo. Competitividade da Indústria de Equipamentos de Telecomunicações. Nota Técnica Setorial do Complexo Eletrônico. *Paper discutido em workshop*. IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX. Campinas. 1993.
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989, cap. 2.
- REINCKE, Mercedes. Da teoria à prática: como a FedEx transforma filosofias de administração em fatos concretos. *HSM Management*. 4 set-out, 1997, p. 70-78.
- REZENDE, Fernando e PAULA, Tomás Bruginski de (coordenadores). *Infra-estrutura: perspectivas de reorganização; regulação*. IPEA. Brasília, 1997.
- SCHMITT, Guillermo R.. *Turnaround: a reestruturação dos negócios*. São Paulo. Makron Books. 1996.
- SCHONBERGER, Richard J. *Construindo uma corrente de clientes: unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- SCHRADER, Achim. *Introdução à pesquisa social empírica*. Porto alegre: Globo, 1974.
- SEIDMAN, I.E.. *Interviewing as qualitative research: a guide for researches in educational and the social science*. New York: Teachers Collége, 1991.
- SELLTIZ e outros. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo. E.P.U. Editora da Universidade de São Paulo. 1975, 5ª Reimpressão, cap. 1 a 3.
- SENADO FEDERAL. *Licitações, concessões e permissões na administração pública* - Brasília: SF - Subsecretaria de Edições Técnicas. 1995.
- SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Editora Best Seller. 1998, 2ª edição.
- SIQUEIRA, Ethevaldo e outros co-autores. *Telecomunicações: Privatização ou Caos*. São Paulo, TelePress Editora, 1993.

- \_\_\_\_\_. Reinventando o Governo - as Telecomunicações. In: Instituto Liberal. Reinventando o Governo. *Anuário*, 1995.
- \_\_\_\_\_. Telebrás 96. Uma performance incrível. *Revista Nacional de Telecomunicações*, 207, 1996, p. 12-16.
- SLONGO, Luiz Antonio. Serviços ao cliente na indústria eletro-eletrônica o Rio Grande do Sul. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo, v. 31, n.4, p. 57-76, outubro/dezembro 1996.
- TÉBOUL, James. *A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualilymark Ed., 1999.
- TELEFONIA CELULAR. Suplemento Especial da *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*, 117. Editora Globo.
- TOMASKO, Robert . *Rethinking: repensando as corporações*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- VASCONCELLOS, Eduardo e HEMSLEY, James R.. *Estrutura das organizações*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- VASCONCELLOS, Eduardo. Cadeia Estratégia-Comportamento, apresentada na disciplina "Avaliação e Mudança na Estrutura Organizacional" do curso de pós-graduação em Administração da FEA-USP. 1998. *(informação verbal)*
- VIEIRA, Luiz. Disputando grandes clientes. *Revista Telebrasil*. nov-dez 1999, pg-28-30.
- ZEMKE, Rom e SCHAFF, Dick. *A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente*. Editora Harbra Ltda: 1991.
- YIN, Robert K. *Case study research, design and methods*. EUA, Sage Publications, 1984.

**BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA**

- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira. 1998.
- CREMA, Roberto. *Introdução à visão holística: breve relato de viagem do velho ao novo paradigma*. São Paulo: Summus, 1989, cap. 5.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Abordagens metodológicas em pesquisas na área de administração. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo, vol. 32, n. 3, p. 5-12, julho/setembro 1997.
- \_\_\_\_\_. Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em administração. *Caderno de Pesquisas em Administração*. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. Jul/dez 1994.
- MINEIRO, Procópio. Brasil Telecom. Por que não? *Cadernos do Terceiro Mundo*. n. 206, p. 17-25
- PRIVATIZAÇÃO. *Folha de São Paulo*. Caderno Especial. 7 de abril de 1998.
- TELEBRÁS. *Folha de São Paulo*. Caderno Especial. 25 de julho de 1998.
- TELECOMUNICAÇÕES. *Folha de São Paulo*. Caderno Especial. 22 de dezembro de 1996.

**Anexo I - Roteiro de Entrevistas**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TESE DE DOUTORADO DE CECÍLIA DE ALMEIDA GOMES**

**ORIENTADOR PROF. DR. EDUARDO VASCONCELLOS**

**TÍTULO: A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESSOS: OS  
SERVIÇOS AOS CLIENTES DAS OPERADORAS DE TELEFONIA  
MÓVEL CELULAR**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**EMPRESA:**

**ENTREVISTADO:**

**TELEFONE / e-mail:**

**UNIDADE ORGANIZACIONAL:**

**DATA:**

**ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA:**

**FATURAMENTO E/OU NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:**

**NÚMERO DE CLIENTES:**

**OUTRAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES:**



## **A – A EMPRESA E OS SERVIÇOS AOS CLIENTES**

1. Qual a missão da empresa e o papel dos serviços aos clientes em seu contexto?

2. Desde quando os serviços aos clientes estão estruturados na empresa? Como foi o início das operações e o processo de organização do serviço de atendimento?

2.a. Em caso de empresa de capital estrangeiro, os serviços aos clientes foram organizados de acordo com sua estruturação no país de origem (matriz da operadora acionista) ou atendem a características próprias?

3. Em caso de empresa privatizada, os serviços aos clientes foram sucedidos ou criados originariamente? Se sucedidos, quais as mudanças que ocorreram na sua organização?

4. Qual a estrutura organizacional da empresa? Detalhe o organograma da área de serviços aos clientes. Confirme o organograma de sua unidade.

5. Qual foi o critério para definição dessa estrutura? Células, por regiões, mercado, clientes? Sempre foi assim, ou já sofreu alguma alteração? Comente.
- 5.a. Se a empresa não adota células, já se cogitou sobre a possibilidade de adotá-las para o atendimento integral ao cliente, para alguns serviços?

## **B – CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE**

6. Comente sobre os trabalhos realizados em sua unidade, citando:
- √Tecnologia da informação e comunicação envolvida;
  - √Trabalho realizado

7. Na sua unidade, qual (is) da(s) característica(s) abaixo reflete(m) melhor a forma de realizar o trabalho:

- realização das tarefas individualmente.
- trabalho em equipes por supervisores.
- trabalho em equipes organizadas por clientes, processos ou serviços.
- trabalho em equipes por projetos.
- Outras.

Quais: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Quais os níveis hierárquicos existentes, o número de pessoas alocadas nos cargos e o número de funcionários em sua unidade?

UNIDADE	CARGO	QTDE.

Observações:

9. A empresa possui uma descrição dos cargos? É possível ter acesso? Se não, comente as principais responsabilidades dos cargos de sua unidade.

## **C – OS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES**

10. Como é delineada a estratégia de atendimento da empresa? Qual a participação da área de serviços aos clientes e das outras unidades organizacionais no processo de definição da estratégia?

11. Quais os indicadores de qualidade do atendimento adotado pela empresa? Ela usualmente corresponde às metas determinadas pela ANATEL?

12. Quais os segmentos ou tipos de clientes que a empresa possui? Há atendimento diferenciado para cada um deles? Se sim, comente quais serviços para quais clientes.

13. A empresa conta com processos e procedimentos escritos e detalhados? Para tudo na sua unidade? Há algum documento formal que estabelece as responsabilidades das diferentes unidades organizacionais? Se sim, é possível ter acesso?
14. Há definição de critérios de desempenho para os processos da área? Como são definidos? Atendem a resultados de pesquisas sobre satisfação dos usuários ou outros indicadores externos? Há algum responsável por seu acompanhamento e avaliação?

15. Identifique os serviços que a área de serviços aos clientes disponibiliza. Em quais desses, sua unidade participa ou colabora? Como? Há critério de desempenho para avaliar esse envolvimento? Sua unidade envolve outras áreas da empresa na realização dessas atividades? Quais? Preencha o quadro a seguir, indicando serviços voltados a grupos de clientes específicos, outras áreas da empresa envolvidas e os critérios de desempenho. Classifique em ordem crescente (1 – mais importante, 3 – menos importante) os serviços, de acordo com o grau de importância para a satisfação do cliente.

	Serviço	Participação da unidade	Outras áreas da empresa envolvidas	Crítérios de desempenho	Classificação do serviço
Prospect	Informações sobre a empresa Informações sobre produtos Divulgação de produtos e promoções				
Vendas	Integrais Serviços novos ou adicionais				
Ativação					
Faturamento					
Cobrança					

Informações a Clientes							
Alterações de contas							
Atendimento a Reclamações							
Assistência Técnica							
Retenção							
Fraudes							
Apoio a lojas e revendedores							



Há a intenção de agregar algum serviço na área, no futuro?

16. Explique a interação entre a sua unidade e as outras áreas de serviços aos clientes, explicitando os insumos que recebe e produtos que fornece para elas. Comente sobre a natureza da interação com as outras unidades (frequente, comunicação formal ou informal, fácil ou conflituosa,...).

17. Há outras áreas na empresa que prestam atendimento aos clientes? Quais os serviços que disponibilizam? Coincidem com os da área de serviços aos clientes?

## D – A INTERAÇÃO COM AS OUTRAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS

18. Para os quatro primeiros serviços classificados, explique seu processo, detalhando o fluxo de atividades em sua unidade e destacando o papel das áreas da empresa envolvidas, em termos da definição de quem decide, participa, executa e é comunicado. Indique as áreas mais importantes para a obtenção dos critérios de desempenho dos processos relativos aos serviços

Serviço	Áreas da empresa	Papel
	Unidade de serviços aos clientes	
	Unidade de serviços aos clientes	
	Unidade de serviços aos clientes	
	Unidade de serviços aos clientes	

18.a. Dê sua percepção sobre possibilidades de conflitos nas decisões compartilhadas com outras áreas.

Descrição básica do processo – Serviço

---

Descrição básica do processo – Serviço

---

Descrição básica do processo – Serviço

---

Descrição básica do processo – Serviço

---

19. Classifique a interação entre a área de serviços aos clientes e outras áreas da empresa, de acordo com a natureza e frequência do relacionamento:

<b>NATUREZA</b> ✓ DP – Dependência predecessora; ✓ DS – Dependência sucessora; ✓ I – Independência; e, ✓ P – Parceria (trabalhos paralelos, mas com resultados mutuamente agregados).	<b>FREQUÊNCIA</b> C – Cotidiana F – Frequente Ocasional Rara
---	--

ÁREA DA EMPRESA	NATUREZA	FREQUÊNCIA
Marketing		
Comercial		
Finanças		
Jurídico		
Operações		
Assistência Técnica		
Pesquisa/desenvolvimento		
Recursos Humanos		
Suprimentos		
Apoio administrativo		

20. Para as áreas com quem tem contato frequente, especifique a forma de comunicação mais comum, podendo ser:

- √ comunicação direta entre os gerentes;
- √ comunicação direta do gerentes dos serviços aos clientes com funcionários das outras áreas;
- √ comunicação direta dos funcionários dos serviços aos clientes com gerentes das outras áreas; ou,
- √ comunicação direta entre os funcionários dos serviços aos clientes e de outra áreas.

21. Quais os canais principais de comunicação com as outras áreas? (correio eletrônico, *ticket problems*, ou outros).

**E – OS RESPONSÁVEIS PELO ATENDIMENTO AOS CLIENTES  
(ESPECÍFICO PARA CENTRAIS DE ATENDIMENTO)**

22. Os representantes possuem autonomia no atendimento, em relação a quais temas ou serviços?
23. Em caso de pendências de respostas devido à desconhecimento ou impossibilidade no atendimento, qual o procedimento adotado pelos representantes? Como é dado o retorno ao cliente?
24. Qual a sua percepção sobre a motivação dos funcionários? Em sua opinião, a estrutura organizacional dos serviços aos clientes tem alguma relação com a motivação? Quais outros fatores afetam positiva ou negativamente a motivação?
- 24.b. E em relação à produtividade?

25. Quais os critérios ou fatores e mecanismos para avaliação do desempenho dos representantes?

26. Em sua percepção, qual a distribuição do tempo dos supervisores na central de atendimento, com as seguintes funções:

Colaboração no aprendizado do representante	
Orientação sobre procedimentos específicos	
Avaliação do processo de atendimento	
Controle do desempenho dos representantes	
Discussões com representantes sobre problemas enfrentados	
Planejamento do atendimento	
Controle da qualidade do atendimento da empresa	
Execução do atendimento	
Agente motivador	



## F – PERCEPÇÕES DO ENTREVISTADO SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

27. Dê a sua percepção sobre as vantagens da estrutura organizacional adotada na área, tendo em vista, entre outros, os seguintes fatores:

- √ qualidade do atendimento;
- √ especialização técnica;
- √ satisfação dos funcionários;
- √ possibilidade de gerenciamento do relacionamento com grupos de clientes;
- √ facilidade/dificuldade decorrente na interação com outras áreas da empresa;
- √ uso de recursos; e,
- √ produtividade.

28. Você considera que a estrutura organizacional dos serviços aos clientes está adequada às necessidades da empresa? Você percebe possibilidades de mudanças que poderiam provocar incrementos no desempenho da área?

29. Outras observações que queira acrescentar.

**Anexo II - Diário**

## DIÁRIO

Empresa:

Gerente:

DATA: \_\_/\_\_/\_\_

Preencha na tabela abaixo, o número de vezes que você se relacionou com os grupos de pessoas descritos durante o dia.

<b>Contatos com subordinados</b>	
orientações	
aprendizado	
apoio pessoal ou questões da equipe	
execução de atividades do subordinado	
<b>Contatos com outros gerentes da área</b>	
iniciativas comuns, ,	
discutir diretrizes ou problemas da área	
coletar informações	
oferecer feed-backs	
<b>Contatos com pessoas de outras áreas da organização</b>	
tomar decisões	
avaliar resultados da área ou da empresa	
divulgar iniciativas da área	
explicar ou discutir sobre necessidades dos clientes	
tomar ciência de iniciativas que afetam a área de serviços aos clientes	
<b>Contatos com seu gerente</b>	
receber instruções ou diretrizes	
discutir encaminhamento ou solução de problemas	
estabelecer estratégias para o futuro	
avaliar o desempenho de sua área	
<b>Contatos com clientes</b>	
divulgar a empresa	
avaliar a satisfação	
promover ações de recuperação	
prestar atendimento	
<b>Outras interações – descrever grupo de pessoas e finalidade</b>	

**Anexo III - Questionário**

## QUESTIONÁRIO

1) Indique qual o tipo de celular que você possui.

Pré-pago ( ) Pós-pago ( )

2) Classifique de 1 a 6, em ordem de importância, os serviços que as operadoras devem disponibilizar para atendê-lo com qualidade. Enumere em ordem crescente, atribuindo 1 ao item mais importante.

- a) informações e correções nos valores cobrados nas faturas;
- b) informações sobre o funcionamento do aparelho;
- c) informações sobre o serviço de telefonia (coberturas, condições do contrato, etc);
- d) respostas às reclamações;
- e) atendimento às requisições ou pedidos (habilitação, disponibilização de serviço de caixa postal, etc);
- f) investigação e solução de problemas de fraude.

3) Enumere, em ordem crescente, atribuindo 1 ao item mais importante, os aspectos que na sua opinião, representam a qualidade dos serviços de atendimento.

- a) resolução do problema pelo qual você telefonou, na primeira ligação;
- b) agilidade no atendimento;
- c) cordialidade do atendente; e,
- d) informações claras e precisas.