

**FACULDADE INTEGRADA DE PERNAMBUCO - FACIPE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM
MARKETING**

Ana Patrícia Rebelo Araujo
Gilvânia Urquiza de Castro

**ATENDIMENTO DO CALL CENTER DA TIM
NORDESTE: um olhar direcionado para a otimização do
atendimento**

Recife
2010

Ana Patrícia Rebelo Araujo
Gilvânia Urquiza de Castro

**ATENDIMENTO DO CALL CENTER DA TIM
NORDESTE: um olhar direcionado para a otimização do
atendimento**

Projeto apresentado à banca do curso de bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing, da Faculdade Integrada de Pernambuco – FACIPE, como parte de requisito para obtenção do grau de bacharel em administração geral com habilitação em marketing.

Orientadora: Prof^ª MsE. Diana Pessoa

Recife
2010

Ana Patrícia Rebelo Araujo
Gilvânia Urquisa de Castro

**ATENDIMENTO DO CALL CENTER DA TIM
NORDESTE: um olhar direcionado para a otimização do
atendimento**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do título de bacharel à banca
examinadora no Curso de Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade
Integrada de Pernambuco – FACIPE

Aprovada em:

Recife, 01 de março de 2010

Banca Examinadora:

Orientador

(Diana Maria Faria Pessoa, Mestre em educação - UFPE)

1o Examinador

(Roselma da Silva Monteiro, Mestre em Educação - UFPE)

“O nosso sacrifício é consciente
É a quota a pagar pela liberdade”.

Ernesto Guevara de La Sera

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 Problema de Pesquisa	08
1.2 Objetivo Geral.....	09
1.3 Objetivos Específicos.....	09
2 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	10
2.1 Instituição/Empresa	10
2.2 Responsáveis pelo projeto	10
2.3 Área/campo de atuação profissional	10
2.4 Período de realização	10
3. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	11
3.1 Histórico	11
3.2 Organograma	11
3.3 Missão.....	12
3.4 Visão	12
3.5 Objetivo	12
3.7 Segmento	12
3.8 Produto ou Serviço desenvolvido	12
3.9 Área de atuação	13

3.10	Valores	13
3.11	Sustentabilidade	14
3.12	Comunidade	15
3.13	Consciência Ambiental	15
4	JUSTIFICATIVA	16
5	MÉTODOS E TÉCNICAS	20
6	ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELA EQUIPE	23
7	DIAGNÓSTICO	25
8	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	28
	8.1 Cronograma de atividades	30
9	RESULTADOS ESPERADOS	31
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERENCIAS	33
	ANEXOS	35

1 INTRODUÇÃO

A cada ano a concorrência no mercado de telefonia móvel se torna mais acirrada e competitiva, desta forma, uma boa prestação do serviço é um diferencial competitivo determinante, onde o atendimento de pós-venda tem fundamental importância para a manutenção de clientes. Uma Central de Atendimento tem como base a prestação de informações gerais, além ativações de serviços e esclarecimento de dúvidas pertinentes ao segmento de mercado direcionado (Clientes Pré-pagos da TIM Nordeste) e utilização de produtos adquiridos, tudo isso com pronto atendimento, educação, velocidade e poder de resolução.

É imprescindível produzir uma diferenciação competitiva de produtos de serviços, identificar e mapear as necessidades dos clientes, bem como registrar cada momento de contato entre ele e a empresa.

Conforme regras regulamentadas pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), quanto à qualidade no atendimento prestado, o atendente deverá estar capacitado com as habilidades técnicas para atendê-lo de forma adequada e com uma linguagem clara. Garantir em situação excepcional, que a ligação do cliente deverá ser transferida imediatamente ao setor competente para atendimento definitivo da demanda, se o primeiro atendente não possuir a atribuição para resolver a demanda. Em tais casos a transferência, deverá ocorrer em até 60 (sessenta) segundos.

Todos os atendentes devem ter acesso ao histórico de demandas do consumidor. Os dados pessoais do mesmo serão preservados, mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para os fins do atendimento. O atendente não poderá solicitar a repetição de sua demanda após seu registro pelo primeiro atendente. É vetada a veiculação de mensagens publicitárias durante o tempo de espera para o atendimento, caso não seja de seu consentimento.

A TIM deve emitir um número de protocolo, que deverá ser obrigatoriamente informado para possibilitar o acompanhamento da demanda e de sua solução.

Nesse contexto, as centrais de relacionamento representam uma ferramenta para gerenciar a relação entre empresa e cliente, gerando um novo cenário de trabalho e de emprego. Considerando que os Call Centers são na atualidade uma das formas dinâmicas de relação com provedores de serviços e que, como qualquer outro tipo de relação, merece avaliação, assim, este trabalho vai focar esse tema, seus componentes humanos e tecnológicos.

Existe uma preocupação das empresas em manter os clientes, mesmo que para isso tenham que empregar artifícios para estimular seus colaboradores a melhorar o relacionamento com os clientes, o que não surtirá efeito caso não ocorra uma melhoria na prestação de serviços.

Todos os dias surgem inúmeras tecnologias que ajudam as empresas de Call Center a gerenciar seus resultados de forma estratégica, possibilitando ganhos no desempenho e na competitividade, mantendo as organizações vivas no mercado e na mente de seus clientes.

1.1 Problema de pesquisa

Foi identificado que uma das maiores reclamações dos clientes pré-pagos da TIM é o atendimento prestado nas Centrais de Atendimento através de telefone, em verificação aos fatores responsáveis pela insatisfação dos mesmos, nos depararmos com o tempo de espera para o atendimento pela Central, assim como a qualidade das informações prestadas aos clientes. Neste contexto investiga-se: Como elevar a qualidade dos serviços realizados e como diminuir o tempo de espera do atendimento em busca da fidelização dos Clientes do segmento pré-pago no Call Center da TIM Nordeste?

1.2 Objetivo geral

Melhorar a qualidade do serviço para manutenção da base de clientes existentes e conseqüentemente a ampliação dessa base, sendo referência do segmento pré-pago.

1.3 Objetivos específicos

- Melhorar o processo de atendimento de um consultor da TIM para o segmento pré-pago.
- Levantar as dificuldades para prestação do atendimento, considerando o acesso a sistemas e procedimentos para o atendimento.
- Detectar possíveis falhas de comunicação interna para atualização dos consultores de operação.
- Verificar os níveis de autonomia dos supervisores e consultores de operação para o pronto atendimento e resolução definitiva do problema.

2 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Instituição

Nome: TIM

Razão social: TIM NORDESTE S/A.

Endereço: Av Ayrton Senna, 1633 – Piedade – Jaboatão dos Guararapes / PE

CNPJ: 01.009.686/0001-44

Tel: (081) 3216 2500

Fax: 0800 741 703 03

Home-page:< www.tim.com.br >

Responsável pela empresa/instituição:

2.2 Responsáveis do projeto

Nome da Consultoria: AG Assessoria de Marketing

Integrantes: Ana Patrícia Rebelo e Gilvânia Urquiza de castro

Endereço: Av Cons Rosa e Silva, 215/ 601 – Aflitos – Recife / PE

Tel: (081) 3222 4269

E-mail: agmkt@hotmail.com

2.3 Área / Campo de atuação profissional

Atendimento ao Cliente como Analista de Operações e Telecobrança ativa consultora de crédito.

2.4 Período de realização

Projeto desenvolvido de agosto 2009 a fevereiro de 2010.

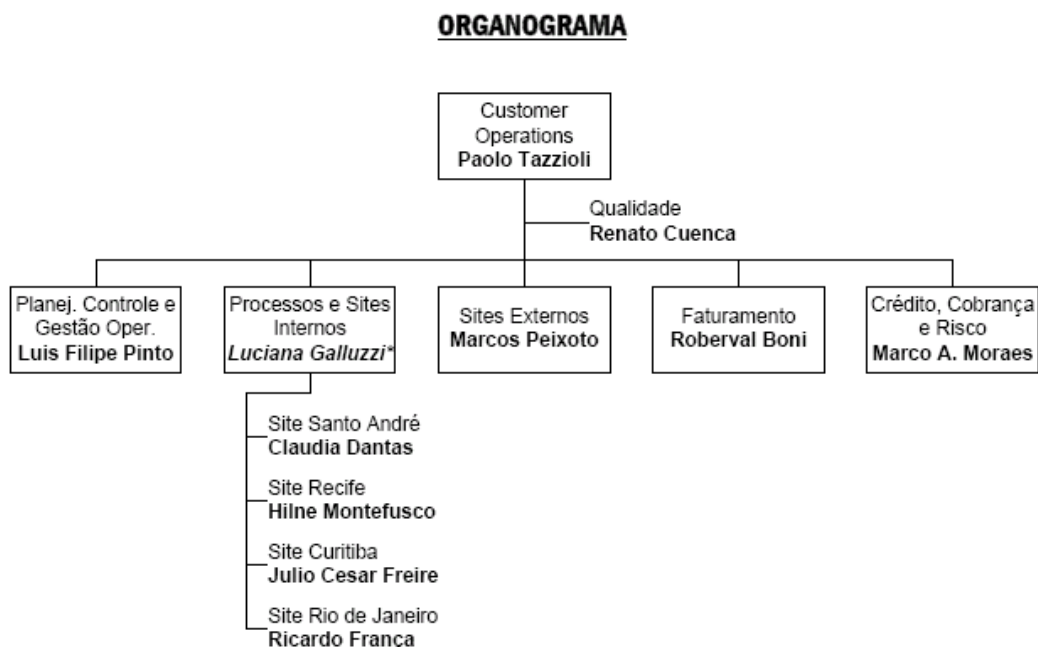
3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

3.1 Histórico

A TIM começou a operar no Brasil em 1998, com o lançamento do serviço TDMA¹ no Estado da Bahia. Depois, expandiu a Rede TIM TDMA para outros 10 estados das regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Em 2001, adquiriu novas licenças para todos os Estados onde ainda não operava. Outubro de 2002 foi o ano de lançamento do serviço GSM com pioneirismo no Distrito Federal e em todo o Centro-Oeste, assim como nos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul.

A partir de 1º de fevereiro de 2006, todas as operações da empresa no Brasil estão reunidas na holding TIM Participações, empresa de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo e ADRs na Bolsa de Valores de Nova York.

3.2 Organograma



¹ **TDMA** (Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo) é um avanço da tecnologia analógica, já denominada como Digital.

3.3 Missão

Dar uma contribuição fundamental ao crescimento das telecomunicações no mundo. Conquistar participação crescente no mercado global, incrementando o valor da empresa para os seus acionistas e clientes.

A instituição tem como **missão**, simplificar a vida das pessoas pela comunicação sem fronteiras.

3.4 Visão

A empresa tem como **visão**, ser a melhor opção para o cliente e referência no negócio de comunicação.

3.5 Objetivo

O **objetivo** da empresa é gerar valor para nossos acionistas.

É o objetivo básico das Sociedades do Grupo Telecom Itália. Uma meta que é alcançada por meio do emprego eficiente dos recursos. Portanto, todas as estratégias industriais e financeiras devem ser orientadas para que o objetivo seja possível.

3.6 Segmento

A estratégia de segmentação da base de clientes adotada pela empresa permite o desenvolvimento de serviços, produtos e estratégias de atendimento para necessidades específicas e perfis variados. A empresa oferece serviços para os segmentos pós e pré-pagos. Os clientes de planos pré-pagos não pagam tarifas mensais e podem fazer recargas.

3.7 Produto ou Serviço desenvolvido

Prestação de serviço em Telefonia Móvel e Fixa.

3.8 Área de atuação

A empresa atua em todo território Brasileiro no Mercado de telefonia Fixa e Móvel.

3.9 Valores

O Código de Ética apresenta as atitudes que estão de acordo com a cultura e os valores da TIM. Seguindo o Código de Ética, estamos integrando nossas idéias e objetivos para consolidar uma identidade cada vez mais forte para a Empresa.

PRÓ-ATIVIDADE

Antecipa e influencia positivamente os eventos. Capta e desenvolve as oportunidades que se apresentam, formulando propostas e iniciativas úteis ao alcance dos objetivos organizacionais.

TRANSPARÊNCIA

Assegura através de sua conduta transparente e ética, o fortalecimento de relacionamentos internos e externos fundamentados em princípios de lealdade e troca de informações.

VELOCIDADE

Considera o tempo como um recurso importante cuja otimização impacta nos custos do serviço e na possibilidade de fidelização do cliente interno ou externo. Mesmo diante de situação complexa e com ausência de informações, apresenta soluções ágeis e eficazes.

EXCELÊNCIA PROFISSIONAL

Desenvolve as competências requeridas por seu campo de atuação, transmitindo segurança e credibilidade aos demais. Responsabiliza-se por seu auto-desenvolvimento, utilizando este projeto de crescimento profissional, como sua contribuição para o sucesso da TIM.

FOCO NO CLIENTE

Considera o cliente, interno ou externo, como seu principal empregador e sua satisfação como valor fundamental. Sabe escutar seus clientes para antecipar ou responder rapidamente às necessidades identificadas.

ESPÍRITO DE EQUIPE

Coopera e age em conjunto, minimizando os conflitos e maximizando a troca de informações, promovendo o aproveitamento da contribuição profissional de todos em busca de um resultado comum.

INOVAÇÃO

Assegura o desenvolvimento de soluções inovadoras, promovendo novos caminhos para melhoria de processos e sistemas existentes, reforçando desta forma, o posicionamento da TIM no mercado.

ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Responsabiliza-se diretamente pelo alcance de resultados concretos, assumindo desafios e riscos que lhe foram delegados como uma oportunidade de crescimento, sem demandar à sua supervisão problemas passíveis de resolução no próprio âmbito de sua atuação.

3.10 Sustentabilidade

Entre os compromissos compartilhados pela TIM Participações com seu grupo controlador está a melhoria contínua de seu desempenho em relação aos principais stakeholders – clientes, público interno, fornecedores, governo e comunidade – e de seus indicadores ambientais. A criação ainda em 2006 da Área de Sustentabilidade, que iniciou a transversalização da gestão sustentável pela Companhia, reflete este posicionamento.

3.11 Comunidade

Desde que chegou ao Brasil, em 1997, a TIM assumiu o compromisso de ser uma empresa que busca uma profunda ligação com a sociedade e com suas demandas. A filosofia da empresa é incentivar o crescimento das comunidades nas quais atua. A partir de 1998, tem realizado parcerias na área de responsabilidade social com o Primeiro Setor (Governo) e o Terceiro Setor (organizações da sociedade civil), além de participar de ações como o Natal Sem Fome e o McDia Feliz.

O projeto de alcance nacional da empresa é o **TIM Música nas Escolas**, presente em oito cidades brasileiras – sendo sete capitais – e que atualmente beneficia cerca de 20 mil crianças e adolescentes da rede pública de ensino. Além desse projeto, por ser uma operadora presente em todos os estados brasileiros, identifica necessidades sociais específicas em cada região, apoiando projetos locais.

3.12 Consciência Ambiental

A preservação do meio ambiente está entre as grandes preocupações da TIM, que compartilha com seu controlador, o Grupo Telecom Italia, os seguintes princípios.

- Melhorar a eficiência dos recursos energéticos e naturais;
- Minimizar os impactos ambientais negativos;
- Divulgar a cultura de uma abordagem correta a questões ambientais;
- Garantir o compromisso em relação à melhoria contínua do desempenho ambiental.

4 JUSTIFICATIVA

Este projeto visa trazer contribuições para alunos que pretendam estudar a mesma temática, assim como contribuições para empresa estudada, tendo em vista a sugestão de melhorias para a mesma e ainda apresenta a relevância do comprometimento da empresa com um atendimento de qualidade perante a sociedade e com os órgãos responsáveis pela qualidade da prestação do serviço ao público. Um atendimento de qualidade é um elemento que agrega valor e que se tornou um diferencial competitivo para as empresas inseridas no mercado globalizado.

A relevância da pesquisa para a empresa é no sentido de mensurar a satisfação dos clientes com o atendimento prestado pelas Centrais de Relacionamento ao Cliente para aumentar o nível de excelência no atendimento prestado pelo Call Center da TIM Nordeste.

A qualidade e a excelência no atendimento ao cliente, na qual a eficácia é a principal responsabilidade dos profissionais de Call centers constituem o tema deste, tomando como estudo o atendimento da TIM Nordeste, que atua no ramo de atividade de prestação de serviço de telefonia móvel, no Brasil.

As organizações passaram a investir na qualidade de atendimento através, basicamente, de treinamento de pessoal presencial, e-learning e outros. De acordo com Meneghelli e Grosch (2002), em um processo de comercialização global é proporcionada ao consumidor a imposição de sua marca preferida, assim ele se torna exigente na obtenção de um atendimento personalizado. Para atender este consumidor, as empresas modernas procuram prestar o atendimento personalizado, investindo cada vez mais em pessoal qualificado.

Conforme Blessa (2006) a excelência no atendimento ao consumidor tem sido tema constante na busca dos mercados globalizados. Milhões de dólares são investidos nessa área de pesquisa e comprovadamente, retornam em forma de dividendos e imagem para as organizações. Observa-se que cada pessoa que é bem atendida comenta com outras cinco pessoas, em contrapartida, cada pessoa que é mal atendida comenta com outras quinze sobre

sua decepção. Diante disso, inferimos que os inconvenientes gerados no atendimento são a origem da falta ou perda da qualidade prestada ao consumidor, nela se manifestam os problemas e dificuldades que são as raízes em outros momentos, como a falta de treinamento do funcionário ou a não conformidade do produto.

Concordando com a afirmação anterior Drucker (1973), diz que a satisfação dos clientes não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas ou de manuais, mas também de fatores com prazos, pontualidade de entrega, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade e outros canais de atendimento disponíveis ao cliente. Então o propósito dos negócios é criar e manter clientes satisfeitos. Reforçando assim a importância da busca pela satisfação do cliente. Um exemplo dessa busca pode ser observada e confirmada no setor de telecomunicações, visto a grande concorrência deste segmento de prestação de serviço.

Reis (1997) cita que a indústria da telecomunicação vive uma explosão sem precedentes, somada ao barateamento e a popularização da informática. Paralelamente, começa a se esboçar uma convergência entre a infra-estrutura de comunicação e a indústria da mídia, a medida que ambas se digitalizam. É essa conjunção que torna possível um mundo globalizado.

Para Kotler (1998) se o produto ou serviço for muito bom tecnicamente, porém o tratamento do funcionário ou vendedor perante o cliente for inadequado ou insatisfatório, a qualidade percebida pelo cliente não será boa.

Ainda Kotler (1998) indica que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas: se o desempenho atender as expectativas, o consumidor ficará satisfeito e se ficar aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito. Deste modo, para um cliente ficar completamente satisfeito e fazer uma propaganda boca a boca é necessário que ela exceda as expectativas do cliente.

Portanto, a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem hoje da capacidade de manter permanentemente os clientes. Cada vez mais não basta apenas dar-lhes um bom atendimento, mas encanta-los com uma qualidade de serviços acima das suas expectativas. O marketing de relacionamento vem mudando a forma de pensar e agir das empresa, principalmente de prestação de serviços, pois deixa de enfatizar compras e transações, levando o foco para outros valores como a retenção e relações com os clientes. “É o processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios durante toda uma vida de parceria” (GORDON, 2000).

Pois, a percepção é o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo”. (KOTLER, 2002). Ou seja, reflete diretamente na imagem da empresa o bom ao mal atendimento prestado na central de atendimento da empresa estudada.

É relevante salientar a necessidade de entender o que os consumidores precisam, para depois tentar atingir os níveis de desempenho esperados por ele, desempenho esse que será julgado contra o desempenho dos concorrentes, por isso é necessário que a empresa esteja sempre avaliando os seus aspectos operacionais com as de outras concorrentes importantes.

Segundo Slack (2002), “fazer melhor” do que os concorrentes é a única forma de garantir a sobrevivência competitiva da empresa em longo prazo são considerados elementos básicos da competitividade: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Fazer certo, com um desempenho e boa qualidade é possível assegurar que os produtos de uma empresa atinjam o consumidor “sem erros”, além de melhorar outros aspectos do desempenho, como a velocidade, a confiabilidade e os custos. Portanto, uma possível forma de garantir que o consumidor externo fique satisfeito é estabelecer a idéia que cada parte da organização contribui para que isso ocorra através dos seus próprios consumidores internos.

Fazer rápido, a realização de uma operação rápida a torna mais enxuta e conseqüentemente mais produtiva. Além disso, aproxima os desejos dos clientes e resposta da

empresa, proporcionando uma maior satisfação para o consumidor e uma menor flexibilidade para a empresa.

Fazer pontualmente, a confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços prometidos. Segundo o autor, o desempenho na entrega de produtos em muitas empresas é precário. Já que tanto a velocidade quanto a confiabilidade precisam ser melhoradas, é necessário que a confiabilidade preceda a velocidade, visto que a medida que o melhoramento do processo progride, a dispersão do tempo de entrega conseqüentemente diminuirá, tornando o processo mais previsível.

A partir do problema apresentado sobre a comunicação interna, visando o melhor e mais ágil atendimento feito pelo parceiro CSU, assim como os sites próprios aos clientes pré-pagos da TIM, verifica-se a necessidade de desenvolver uma proposta de intervenção para ajudar na melhor divulgação e manuseio das informações pertinentes nas atividades desempenhas pelos atendentes aos nossos clientes.

5 MÉTODOS E TÉCNICAS

Este projeto se divide em duas etapas. Numa primeira etapa, utilizamos uma abordagem quantitativa. Segundo Samara (2002), a abordagem quantitativa emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema e este método tem pretensão de mensurar variáveis.

A investigação foi feita com a utilização de dois procedimentos: a) a coleta de dados sobre os indicadores operacionais, visando obter eficácia nos indicadores utilizados para medir o atendimento na Central de Relacionamento; b) coleta de dados quantitativos através da pesquisa de satisfação do atendimento em relação a ferramenta oficial de busca de informações, “A Intranet”; além da observação e monitoramento dos atendentes no seu dia a dia de trabalho.

Ainda segundo Samara (2002), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicações de questionários, testes e observações participantes ou não os dados foram coletados através de dois instrumentos de coleta, o questionário e a observação.

Na segunda etapa da pesquisa, foi utilizada a observação tendo em vista que uma das integrantes da equipe é funcionária da empresa analisada, a observação se deu da seguinte maneira: foram feitas reuniões para identificação de dificuldades por parte dos atendentes CSU, monitorações dos atendimentos para mapear tempo gasto em informações, solicitações e reclamações feitas pelo público pré-pago em todo Brasil.

Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica e de campo. Em linhas gerais a pesquisa bibliográfica é um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido e que são revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes. Ela abrange: publicações avulsas, livros, jornais, revistas, vídeos, internet, etc. Esse levantamento é importante tanto nos estudos baseados em dados

originais, colhidos numa pesquisa de campo, bem como aqueles inteiramente baseados em documentos (LUNA, 1999).

Outra forma de coletar dados através da observação ocorre quando o pesquisador utiliza a observação participante. A observação participante se distingue da observação informal, ou melhor, da observação comum. Essa distinção ocorre na medida em que pressupõe a integração do investigador ao grupo investigado, ou seja, o pesquisador deixa de ser um observador externo dos acontecimentos e passa a fazer parte ativa deles. Esse tipo de coleta de dados muitas vezes leva o pesquisador a adotar temporariamente um estilo de vida que é próprio do grupo que está sendo pesquisado. Esse método é muito utilizado quando se pretende pesquisar, por exemplo, alguma seita religiosa e seus rituais. Entretanto a observação participante, como técnica de trabalho de campo, é desaconselhada por alguns cientistas que acham que o pesquisador deve manter uma certa distância entre ele e o seu objeto de pesquisa em nome do resguardo da objetividade científica (COSTA, 1987).

5.1 Resultados

Na pesquisa quantitativa foram entrevistados e observados 100 atendentes da CSU que atendem clientes pré-pagos da TIM S/A quanto as dificuldades de utilização e busca de informações para iniciar, conduzir e finalizar o diálogo com os clientes pré-pagos que entram em contato através da Central de Relacionamento TIM, hoje com parte desse atendimento sendo feito pela CSU Recife, empresa parceira.

A pesquisa foi feita na operação, observando as maiores dificuldades que por ordem que foram:

- 17,86% dos atendentes não lêem o quadro de aviso on-line;
- 14,29% dos atendentes têm dificuldades de entendimento dos processos e procedimentos divulgados, não fazendo a consulta deles no ato do diálogo com o cliente, dando margem aos erros;
- 78,57% dos atendentes informam que não consultam o campo “Atualiza-se” na Intranet para verificação das últimas mudanças e atualizações;

- 39,29% dos atendentes trabalhando com o aplicativo aberto para as consultas de planos, promoções, serviços e outros, minimizando informações divergentes junto aos clientes e diminuindo a margem de erro nos resultados;
- 21,43% dos atendentes gostam da Intranet e sugerem melhorias.

Os atendentes informaram que a ferramenta possui muitas informações contidas e em lugares distintos que dificultam a procura das informações, assim como as atualizações das mesmas, solicitam também um layout diferente da ferramenta, para que se torne mais amigável com os mesmos.

6 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA EQUIPE

1. Construção do diagnóstico do projeto:

Em reunião sobre o tema do projeto e problema de pesquisa proposto, além da experiência diária com os atendentes e clientes dentro de um Call Center, fácil identificar que o que mais irrita um cliente é o tempo de esperar para resolução de um problema ou uma simples informação.

2. Melhorias quanto a fundamentação do método e técnicas de pesquisa:

Para elaboração desse tópico, nos reunimos para busca de informações literárias sobre o assunto, pois a idéia era dividir a pesquisa em suas etapas, abordagem quantitativa e a observação como ponto forte do desenvolvimento do trabalho.

3. O questionário entre os participantes da operação, nos turnos da manhã, tarde e noite:

Feita aplicação do questionário com perguntas básicas de utilização do sistema principal da empresa e suas dificuldades com 100 atendentes da CSU.

4. Observação na operação de Call Center CSU (durante atendimento do cliente pré-pago da empresa TIM), para identificação dos maiores ofensores e problemas na demora no atendimento ao cliente:

Foram escolhidos 10 atendentes em turnos diversos durante uma semana, observamos cada um durante algumas horas do seu atendimento para perceber quais as maiores dificuldades no atendimento ao cliente, mapeando tempo e agilidade na busca de informações, além do entendimento na leitura das informações disponíveis.

5. Cronograma de atividades:

Cronograma desenvolvido de acordo com as orientações dadas para o desenvolvimento do projeto, a cada nova etapa em andamento, a partir de agosto de 2009, desde a verificação de

bibliografia, recolhimento de dados, construção de resultados, elaboração da proposta de melhorias, apresentação e entrega do projeto.

6. Elaborar a proposta de intervenção:

A partir da problemática, refletimos sobre uma proposta a qual o parceiro pudesse desenvolver “dentro de casa”, sem custos financeiros ou perda de recursos (pessoas), porém com grande retorno de qualidade e eficiência. Desta forma, pensamos em utilizar ferramentas existentes no parceiro (CSU) com pequenos ajustes possíveis de desenvolvimento em sua área de Tecnologia da Informação local e recursos humanos já disponíveis na área administrativa da operação.

7. Organização do trabalho e possível implementação do projeto:

Após juntar as informações e desenvolver melhorias para o atendimento, mediante aos problemas mais graves, porém simples, encontrados, mediante uma rotineira reunião com parceiro de atendimento CSU, dada sugestão de melhoria apresentada neste projeto. A implementação da sugestão com a equipe de processos iniciou em 22/02/2010 com foco em esclarecer processos e procedimentos na operação.

8. Apresentação de defesa e entrega do projeto:

Após a conclusão do trabalho escrito, foi feita a apresentação do mesmo a banca no dia 01/03/2010, a qual teve a aprovação mediante ajustes com entrega final em 05/04/2010.

7 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico se concentra em apresentar a falta de uniformidade e agilidade na disponibilização da informação interna sobre as otimizações sistêmicas, novos lançamentos promocionais, resolução de problemas, guias de atendimento, scripts de abordagens e análise e solução de problemas os quais podem ser solucionados na linha de frente e no primeiro contato do cliente com a Central de Relacionamento da empresa TIM.

Nos Call Centers da referida empresa (diversos espalhados pelo Brasil), o atendimento aos clientes de qualquer segmento (Corporativo, Consumidor pré ou pós-pago) é feito pelos colaboradores, assim como em parceria com outras empresas, a fim de garantir a satisfação do cliente, com a prestação de informações pertinentes ao segmento do mesmo, assim como, resolução de problemas existentes no serviço prestado pela operadora, tendo como foco principal a manutenção do mesmo na base da empresa, desta forma, a garantia de comunicação interna para auxiliar o atendimento dos consultores com atualização rápida e eficaz, mais agilidade no atendimento e unificação das informações fornecidas que hoje são itens reclamados pelos clientes da TIM, em qualquer segmento.

Esta falta de uniformidade acontece devido ao acesso às informações na ferramenta da empresa, disponibilizadas ao parceiro para atendimento de seus clientes, seja via intranet, site, panfletos, e-learning, livretos e revistas.

A ferramenta mais importante no auxílio do atendimento é a “Intranet”, direcionada exclusivamente para o atendimento do Call Center TIM (Próprios e Parceiros), onde constam informações, orientações, roteiros de atendimento, informações sobre promoções, análises e soluções de problemas de qualquer dimensão. Apesar do grau de importância, a ferramenta não se configura como amigável, ou seja, não é de fácil navegação e entendimento, apresenta uma quantidade grande de informações com menus diversos, o que deixa os atendentes confusos no momento de encontrar as respostas necessárias a serem repassadas aos clientes.

A ferramenta foi desenvolvida com menus por assunto, quadro de avisos e quadro superior central que fica em movimento com as atualizações urgentes, além de um menu chamado “Atualize-se” com foco exclusivo e resumido de todas as atualizações de processos e procedimentos pertinentes a Central de Relacionamento, porém, mesmo com uma ferramenta como essa, a empresa não consegue garantir a uniformidade de informações na linha de frente.

Após observação na operação feita para identificação de problemas na demora do atendimento, diagnosticamos que a não utilização das ferramentas de consultas pelo atendente do Call Center acontece por diversos fatores:

- O não conhecimento das ferramentas;
- O não interesse na busca da informação e solução do problema ao cliente;
- A falta de incentivo e ajuda do Supervisor de operação;
- A falta de treinamento para entender a ferramenta e saber operá-la;
- A cobrança pelo tempo médio de atendimento, que faz o consultor agilizar o atendimento;
- A facilidade de perguntar ao colega lateral e não perder tempo na procura;

O fato do atendente não buscar as informações, por qualquer que seja o motivo dentre os sinalizados acima, reflete diretamente no receptor final, o cliente, pois o atendimento prestado pode ser incompleto, errado e insatisfatório, gerando a falta de credibilidade para com a empresa e a REchamada, porque o cliente volta a ligar para Central até a obtenção de informações complementares e satisfatórias.

Neste processo, um ponto negativo é levado em consideração: a imagem da empresa fica desgastada para o cliente, pois o mesmo duvida das informações prestadas pelo atendimento, o que acontece negativamente com três indicadores de qualidade, indicadores estes de muita

importância para a empresa: A REchamada³, a REincidência⁴ e a DESconexão⁵, que funcionam como termômetro, dividindo a responsabilidade da empresa entre os problemas sistêmicos e assertividade do atendimento, ou seja, a dificuldade dos atendentes em manusear e interpretar as informações disponíveis na ferramenta oficial da empresa, desenvolvida para auxiliar o atendente nas informações, solicitações e reclamações feitas pelo cliente em qualquer segmento da empresa, até o comprometimento dos atendentes em ler os comunicados e orientações disponíveis para uso da ferramenta.

³ Rechamada (Quantidade de vezes que o cliente entra em contato com a Central de Atendimento TIM);

⁴ Reincidentes (Quantidade de vezes que o cliente entra em contato com a Central de Atendimento TIM pelo mesmo motivo);

⁵ Desconexão (Termo utilizado ao ato de desligar voluntariamente a chamada em curso do cliente).

8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como proposta de intervenção, sugerimos que além do desenvolvimento de uma equipe local com foco em processos para cuidar, validar e divulgar junto com o analista de processos da TIM do volume de lançamentos, alterações e reforços de procedimentos, garantindo presença constante na operação e ações de incentivo a leitura e utilização das ferramentas já existentes, disponibilizadas pela empresa e/ou desenvolvidas pelo parceiro, pois, apenas 50% dos atendentes do Call Center TIM (próprios e terceiros), sabem manusear de fato as ferramentas de auxílio ao atendimento, por motivos que vão desde a complexidade, comodismo, quantidade extensa de menus, até ao campo de busca da ferramenta que funcione para facilitar procura de informações com maior agilidade.

Recomendações:

1. Criar um grupo de Qualidade, com foco na aderência dos processos e procedimentos desenvolvidos pela TIM, capaz de validar as informações no ato de sua divulgação, utilizando as falhas e/ou dificuldades para criticar o processo e solicitar melhorias, a fim de garantir o melhor entendimento dos atendentes. Esse grupo também ficaria responsável por circular durante todo o dia para observação *in loco* do trabalho na operação, verificando e mapeando dificuldades e necessidades dos atendentes, supervisores e coordenadores de operação.
2. Incluir na ferramenta oficial da TIM (Intranet operacional), um lugar com resumo de todas as pequenas e grandes mudanças e atualizações feitas em ofertas, serviços, aparelhos, facilitando para o atendimento a procura dos itens, assim como mudanças, lançamentos e atualizações nas ferramentas, tirando do atendimento o mau hábito de não ler os lembretes de mudanças. A sugestão envolve incluir na ferramenta auxiliar, links de acessos específicos, evitando a demora na procura para informações e resoluções de problemas usuais como: promoções, planos, serviços, créditos e serviços, com intuito de facilitar o pronto atendimento.

O plano de comunicação tem como objetivos aproximar a instituição com seus processos, e procedimentos de seus clientes, tornar seus atendimentos mais rápidos, prazerosos e eficazes, minimizando a REchamada do cliente por não entendimento ou por falta de credibilidade nas informações fornecidas. O que se busca com o plano é: mostrar aos atendentes onde encontrar as informações de pronto atendimento com agilidade e facilidade, através do trabalho do grupo de qualidade focados em processos *in loco*, e melhorias nas ferramentas de consulta disponíveis hoje em todo Brasil pela TIM e as desenvolvidas e utilizadas pelo parceiro.

A ideia é criar um projeto com no nome “Foco no cliente”, para desenvolver o pronto atendimento e desenvolvimento do diálogo com o mesmo, revisando e melhorando os scripts de atendimento, assim como a busca de informações, deixando transparecer as ações desenvolvidas. Com isso, será mais fácil conseguir satisfazer os novos como atuais clientes TIM no produto pré-pago, alavancando a nossa pesquisa de satisfação e diminuindo reclamações feitas na ANATEL⁶, possivelmente, ganhar novos clientes.

Para criação da área de processos no parceiro, inferimos que o mesmo teria que dispor, no mínimo, de uma supervisora para qualidade e de pelo menos cerca de três a quatro assistentes para trabalhar focados na operação, junto aos atendentes, garantindo que as informações repassadas por processos da empresa TIM estejam sendo divulgadas e seguidas.

Para auxiliar a área, poderia ser criada uma ferramenta local para divulgação dos principais processos, pertinentes ao segmento de clientes atendidos naquele site, evitando assim a procura entre os demais processos, mastigando a informação recebida, trazendo-a mais perto da operação possível. A ferramenta seria simples para divulgação dos processos mais importantes e de maior impacto à operação.

Com essa proposta se espera maior agilidade no entendimento das informações divulgadas, pois estariam mais seletivas e direcionadas ao segmento ali atendido, além de contar com atendentes volantes de processos espalhados pela operação para REorientações e

⁶ ANATEL: Agência Nacional de Telecomunicações (Órgão que regulamenta nacionalmente a telefonia móvel e fixa).

constantes mapeamentos de divergências de informações para reforço e sinalização das inconsistências, contribuindo com sugestões de adequação e melhorias. Pois, todas as vezes que lançado, alterado ou focando um processo ou procedimento com ofertas promocionais, planos e serviços, o parceiro implanta na operação e todas as falhas, inconsistências devem ser reportados para empresa TIM, desta forma a empresa tem oportunidade de rever a estratégia do que foi lançado, assim como a escrita e entendimento do que foi disponibilizado para operação, em relação aos sistemas, serve como validação do proposto que identificam possíveis dificuldades. Essa interação é feita entre o parceiro e o focal da empresa TIM alocada no local para filtrar todas as demandas, solicitando a empresa verificação ou reformulação no liberado para operação.

8.1 Cronograma de atividades

ATIVIDADES /PERÍODOS	Agosto 2009	Setembro 2009	Novembro 2009	Dezembro 2009	Fevereiro 2010	Março 2010
1 Levantamento da Literatura	X					
2 Revisão da Literatura	X					
3 Montagem do Projeto	X					
3 Coleta de Dados		X				
4 Tratamento dos Dados		X	X			
5 Elaboração do Relatório Final				X		
6 Revisão do Texto					X	
6 Apresentação do Projeto						X
7 Entrega						X

9 RESULTADOS ESPERADOS

Com as melhorias, pretendemos reduzir o tempo médio de atendimento (tempo gasto com cliente em linha) em 20%, pois se perde muito tempo na procura de informações para prestar o atendimento de forma rápida, eficaz e definitiva.

A ideia de um plano de comunicação surgiu da necessidade de tornar muito mais visíveis e transparentes as informações disponibilizadas na ferramenta oficial TIM, a fim de que os atendentes se estimulassem a ler e conhecer os caminhos necessários na ajuda do seu atendimento.

A principal estratégia do plano é levar informação confiável aos atendentes, com clareza e rapidez, a fim de que possa ser dada continuidade ao atendimento telefônico on-line, podendo assim beneficiar o parceiro e principalmente a empresa TIM.

É de extrema importância que os atendentes tenham informações seguras e confiáveis sobre a instituição, seus planos, serviços, promoções e tecnologias, podendo assim aumentar a credibilidade da mesma perante seus públicos de interesse.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise de dados se percebe que o call center da terceirizada CSU, que presta serviço aos clientes pré-pagos da empresa analisada, embora tenha nota acima de 7 (sete) na pesquisa de satisfação trimestral, feita junto ao consumidor final sobre sua satisfação com o atendimento da mesma, tem grande deficiência atualmente na uniformidade de informações, agilidade na busca dessas informações, assim como, dificuldades de entendimento quanto as ferramentas disponibilizadas para o desempenho do seu trabalho diário.

Hoje os atendentes sentem dificuldade na coleta de informações para atendimento da informação, solicitação ou reclamação do cliente. Gerando morosidade no atendimento, até o relaxamento para com o cliente, assim como a desconexão por não conseguir a informação pertinente.

A empresa TIM e suas parceiras devem primar pela busca contínua da qualidade na prestação de serviços e qualificação dos seus colaboradores, pois o sucesso de uma organização vai depender da capacidade de manter seus clientes.

Analisando os problemas relacionados com o atendimento ao cliente que a empresa parceira possui, a capacitação, a motivação e a valorização dos consultores com foco na satisfação que se faz necessária para obtenção de um atendimento de qualidade. Forma encontrada para criar uma cultura de relacionamento e ter um diferencial competitivo: um atendimento de qualidade que procura atender as necessidades, além que superar as expectativas dos clientes com melhores oportunidades de negócios.

REFERENCIAS

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Maria Cristina Castilho. **Sociologia: introdução à ciência da sociedade**. São Paulo: Moderna, 1987.

DRUCKER, Peter F. **Tecnologia, gerência e sociedade**, 2. ed. São Paulo: Vozes, 1973.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Edição do milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

LAKATOS, Eva e Marconi, Marina. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. 2. ed. São Paulo: EDUC, 1999.

MENEHLHELLI, Leocadio; GROSCH, Maria Selma. **O ambiente das organizações na era da globalização**. 2002. Associação educacional Leonardo da Vinci – ASSEVI, São Paulo, 2002. Disponível em <<http://www.icpg.com.br>>. Acesso em: 4 out.2009.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

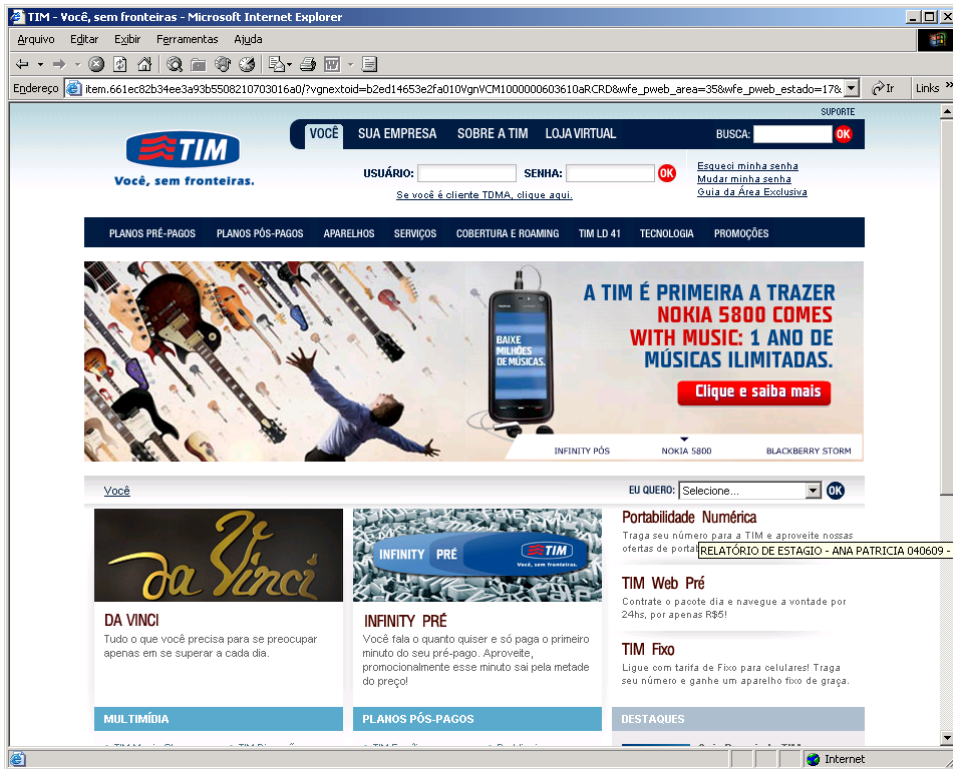
SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing:** conceitos e metodologia. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SLACK, Nigel. **Administração da produção.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

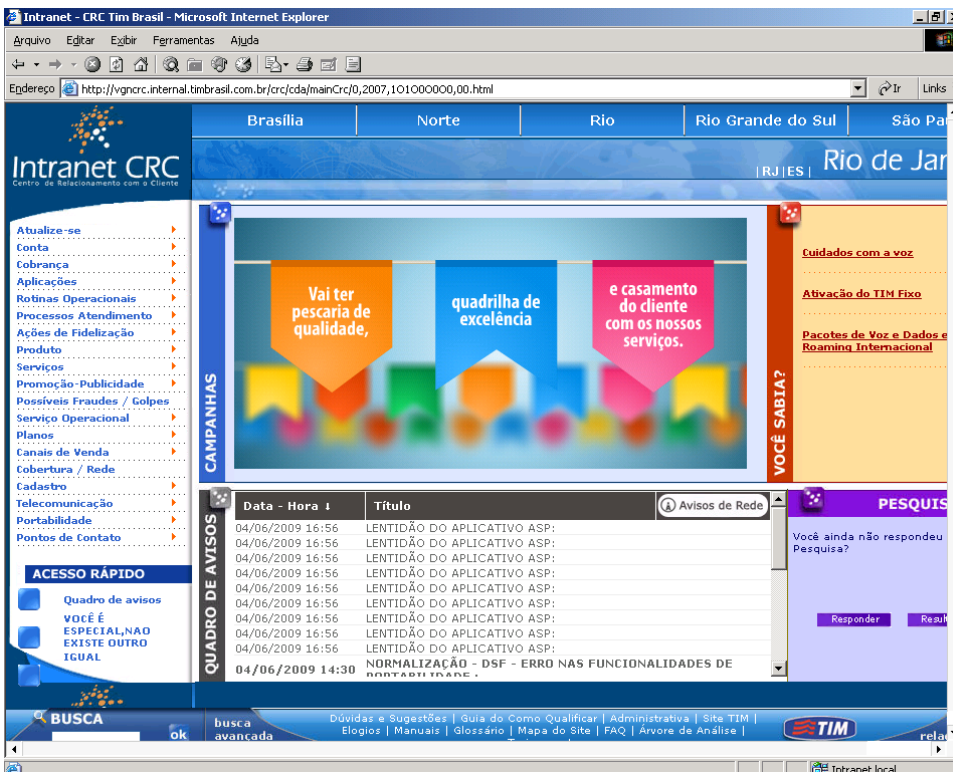
TIM, site oficial da **TIM**. Disponível em: <<http://www.tim.com.br>>. Acesso em: 15 abril 2009.

ANEXOS

1. SITE OFICIAL TIM (Site de acesso a clientes via web)



2. INTRANET (Ferramenta interna Tim para auxiliar o atendimento a clientes)



3. AUXILIAR DE ATENDIMENTO (Ferramenta de auxílio ao atendimento, complementar a ferramenta disponibilizada pela TIM).

INFORMATIVOS CSU - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Ferramentas Ajuda

Endereço <http://10.181.0.2/csunet/atendimento/index.alexandre%20lins%20informativos.htm>

CSU **SUPERVISÃO - CSU Recife** 28/11/2009

TR

ATENDIMENTO NOTA 10!

FÉRIAS PARA JANEIRO - Atualizado em 28/11/2009

28/11/2009 12:23:02 **PARCERIAS COM A CSU CARD SYSTEM S/A**

NOVIDADES - Atualizações importantes

CÓDIGOS DE ÁREA POR ESTADO

AÇÃO - JULHO 2009

CIPA & SEGURANÇA DO TRABALHO

HORÁRIO E ANDAR!!!

DISTRIBUIÇÃO - PRÉ-PAGO / PRÉ VARIÁVEL

ESCALAS EM GERAL - Atualizadas até 06/12.

EFETUANDO TROCA DE SENHA PCS

VIRA AQUI O SEU ELOGIO!!

DICAS DE MONITORIA - Evite NCG

ANIVERSARIANTES DO MÊS

SLA - NOSSO ACORDO

SENHAS APLICATIVOS VAS/TIM

CÓDIGOS SERVIÇOS VAS

LIGAÇÕES - MUDA QUEDA TROTE ENGANO

CHAMADOS INDEVIDOS PRÉ-PAGO - Dicas

CHAMADOS INDEVIDOS PÓS-PAGO - Fevereiro

INFORMAÇÕES ÚTEIS

SISTEMAS TIM WEB

SCRIPTS - Ação backoffice

CPF fictício: 894.626.306.74

Veja como se logar e deslogar no CALL CONTROL

FOTOS - ANATEL JULHO - Atualizado em 27-07

Tarifas internacionais - clique aqui

Atalhos planos pós/pré & assistência técnica

TREINAMENTO - Fornecedores de conteúdo

Intranet local

4. QUESTIONÁRIO APLICADO:

VERIFICAÇÃO DO USO DA INTRANET CRC

Qtde Pesquisadas: 100		Pré Pago
Data/ Hora: 20/08/2009 as 10horas		100

1. Você utiliza a intranet durante o atendimento?	SIM	NÃO
2. Você sente dificuldade na utilização durante a utilização da Intranet?	SIM	NÃO
3. Você teve dificuldade para localizar o assunto desejado:	SIM	NÃO
4. O que você sugere de melhoria para intranet?		
5. O que te motivaria utilizar a intranet para prestar o atendimento?		