

Planos de Ação

Em março de 2012, solicitamos uma reunião com a ANATEL para apresentarmos nossos indicadores e planos de ação para melhoria dos resultados. Reunião essa realizada no dia 12 de março, com a área de Controle da Prestação e da Qualidade dos Serviços da ANATEL, em Brasília.

Na ocasião, apresentamos os resultados do Plano Geral de Metas e Qualidade e do IDA, Índice de Desempenho de Atendimento, e nos comprometemos voluntariamente a melhorar esses índices após 60 dias.

O resultado foi obtido tanto no PGMQ como no IDA, atestando que nossos planos foram efetivos.

A seguir nesse documento, apresentaremos de maneira mais detalhada os planos implantados ou em implantação para a melhoria da qualidade dos serviços e comunicação com nossos clientes e com a consequente redução das reclamações da CLARO TV na ANATEL.

Esses planos foram escritos pelas áreas responsáveis pela sua execução e acompanhamento, representando o esforço de toda a empresa em conjunto na continuidade do bom atendimento prestado pela CLARO TV, com foco na qualidade.

Informamos que os investimentos feitos em 2012 referentes a esses planos totalizam R\$ 60.000.000.

ÍNDICE:

Criação Comitê Fatura.....	3
Régua de Relacionamento e Plano de Comunicação	4
Reciclagem/ treinamento – equipe cobrança e retenção.....	6
Revisão da ficha de monitoria reforçando itens ofensores na ANATEL.....	6
Audição de ligações e reuniões focadas na ANATEL	7
Melhoria material de consulta aos representantes do SAC.....	8
Novas regras de Comissionamento de Parceiros através do Ranking de Serviços	9
Aumento do peso no Ranking de Serviços dos itens ofensores.....	9
Treinamento e comunicação com os técnicos	10
Ranking de Qualidade de Vendas.....	11
Treinamento e comunicação com os vendedores	12
Reforço na medida disciplinar por erro de venda	13
Transferência do atendimento de 2º nível técnico para central especializada	14
Recapitação dos operadores de atendimento especializado	14
Implantação de ferramenta de medição do sinal no receptor	15
Reciclagem das células de atendimento especializado.....	16
Revisão Scripts de atendimento técnico	16
Melhoria da comunicação com os clientes sobre questões técnicas	17
Ampliação das inspeções de qualidade.....	18
Interação do Centro de Transmissão (Guaratiba/RJ) com áreas de atendimento.....	19
Construção de centro de transmissão de contingência	20
Implantação melhorias de Qualidade no Centro de Transmissão	20
Campanha de Qualidade – Fábrica da Excelência.....	21
Upgrade de servidores e desenvolvimento de sistemas.....	22
Revisão da árvore de atendimento sobre Controle Remoto	23

Ação:

Criação Comitê Fatura

Área Responsável:

Gerência de Atendimento ao Cliente

Data de Implantação:

26/10/2012

Detalhamento:

Criação de um comitê multifuncional, envolvendo representantes das áreas Comercial, Marketing, Atendimento, Processos, Financeiro e Qualidade, com o objetivo de avaliar todos os itens de melhoria relacionados à fatura e políticas de cobrança.

Esse comitê se reuni quinzenalmente para analisar os motivos de reclamações de clientes referente a cobrança, buscando identificar oportunidades de melhoria, desde o *layout* da fatura e descritivos nela contidas, bem como as regras das políticas vigentes e sua melhor comunicação.

São tomadas como base as ligações no setor de atendimento da CLARO TV, demandas vindas da ANATEL e oportunidades identificadas através de escuta analítica de gravações de contatos de clientes.

Ação:

Régua de Relacionamento e Plano de Comunicação

Área Responsável:

Gerência de Atendimento ao Cliente

Data de Implantação:

Em andamento

Detalhamento:

Realizamos diversas ações de comunicação com o assinante com o objetivo de esclarecer os pontos identificados como de maior dúvida. Os contatos recebidos através de nossa central de atendimento e da ANATEL são analisados e, com base nessa análise, a área de Marketing é acionada para atuar na comunicação. Alguns canais são:

Canal 21: Esse é um canal na CLARO TV no qual temos uma comunicação direta com nossos clientes diretamente através de nosso produto. São apresentados vídeos didáticos com dicas e procedimentos sobre os mais diversos assuntos. Entre eles, temos um vídeo esclarecendo como funciona o pagamento proporcional (*pro-rata*), um item importante que é explicado de maneira simples, para o bom entendimento da regra.

Site www.claro.com.br/clarotv: Nosso site foi todo reformulado em 2012, facilitando o acesso aos pontos mais relevantes para os clientes.



Página do site com explicação sobre a fatura

Além disso, ampliamos o número de opções de autoatendimento do site, permitindo que o assinante execute ações e efetue ações sem a necessidade de contato com o SAC.

Autoatendimento SITE:

- Visualização de pacote contratado
- Contratação de canais a la carte
- Consulta de faturas
- Pagamento com cartão de crédito

- Consulta de Ordem de Serviço
- Reagendamento de Ordem de Serviço

URA: Foram inseridas na URA de atendimento mensagens preventivas garantindo entendimento e agilidade no atendimento. Além disso, também foram adicionadas opções de autoatendimento, de modo a facilitar operações básicas para o cliente. Vale observar que está sempre disponível a opção de se falar diretamente com um atendente do SAC.

Autoatendimento URA:

- Obtenção de segunda via da fatura
- Promessa de pagamento com religação do sinal
- Alteração de dia de vencimento
- Alteração de modalidade de pagamento
- Contratação de canais *a la carte*
- Envio de comandos
- Consulta ordem de serviço aberta
- Reagendamento de ordem de serviço
- Cancelamento de ordem de serviço

Guia rápido: Está em desenvolvimento um novo material impresso de apoio e consulta, para ser entregue ao assinante pelo técnico no momento da instalação. Nesse material, serão reforçados os pontos que mais geram dúvidas dos clientes, baseando-se nas ligações recebidas na central de atendimento da CLARO TV e na ANATEL.

Ações:

Reciclagem/ treinamento – equipe cobrança e retenção

Revisão da ficha de monitoria reforçando itens ofensores na ANATEL

Área Responsável:

Gerência de Atendimento ao Cliente

Data de Implantação:

Ação contínua

Detalhamento:

Realizado treinamento de reciclagem com os atendentes abordando os principais itens identificados nas reclamações dos clientes junto à ANATEL.

Além disso, são feitas ações pontuais de reciclagem com os atendentes identificados nas monitorias como os mais ofensores em relação à qualidade de atendimento.

Em 2012 já foram investidas 113 mil horas de treinamento, com uma média de 42 horas por atendente.

Ação:

Audição de ligações e reuniões focadas na ANATEL

Área Responsável:

Gerência de Atendimento ao Cliente

Data de Implantação:

Ação contínua

Detalhamento:

É realizada audição de todas as ligações que geraram reclamação na ANATEL referente ao atendimento, para identificar oportunidades e atuar com medidas disciplinares nos casos pertinentes.

Realização de reunião semanal com equipe de treinamento e campanhas e relacionamento para acompanhamento do resultado.

Reforço com os gestores para alinhamento dos principais procedimentos que envolvem reclamação ANATEL.

Ações de *feedback* pontuais, advertência e desligamento nas situações de identificação de reincidência.

Ação:

Melhoria material de consulta aos representantes do SAC

Área Responsável:

Gerência de Atendimento ao Cliente

Data de Implantação:

17/10/2012

Detalhamento:

Como lembrete para os representantes, criamos material visual com uso de “testeiras” de computador e fundo de tela, focando os principais motivos ofensores.

Dessa maneira, eles terão acesso a todo o momento a informações sobre os itens mais críticos. Esses itens são baseados nos pontos identificados como geradores de reclamação dos clientes junto à ANATEL.

Além disso, foram revisadas as árvores de atendimento, fonte de consulta dos operadores, procurando facilitar o atendimento e reforçar os pontos de maior dúvida de procedimento, conforme identificado nas reclamações de clientes,

Esse reforço é somado a todos os demais esforços de treinamento realizados com os operadores da central de atendimento.

Ações:

Novas regras de Comissionamento de Parceiros através do Ranking de Serviços
Aumento do peso no Ranking de Serviços dos itens ofensores

Área Responsável:

Gerência de Serviços de Campo

Data de Implantação:

01/08/2012

Detalhamento:

Temos uma ferramenta onde acompanhamos os principais indicadores de desempenho da área de Serviços de Campo, que denominamos "Ranking de Serviços". Nele conseguimos acompanhar os principais indicadores dos Serviços prestados diariamente e em todas as dimensões (visão Brasil, Regional, Parceiro, chegando até mesmo aos técnicos que trabalham nos Parceiros que nos prestam estes serviços).

Nossa equipe de campo (100 analistas/consultores espalhados pelo Brasil, que acompanham de perto as empresas Parceiros que nos prestam serviços) também é avaliada neste Ranking.

O conceito da ferramenta é ranquear nossas regionais, parceiros e técnicos, através de uma pontuação de 0 a 10. Esta pontuação é calculada de acordo com uma fórmula onde cada indicador de desempenho tem um peso e soma pontos caso o Parceiro atinja a meta do indicador.

Visando a melhoria no atendimento ao cliente e a diminuição das reclamações de clientes, principalmente na ANATEL, recalibramos o ranking alocando a maioria dos seus pesos em indicadores que impactam diretamente nos ofensores.

Além disso, incentivamos nossos colaboradores e principalmente Parceiros a focarem ações para garantir a melhoria destes indicadores.

- No caso dos colaboradores, todas as campanhas internas, reconhecimentos e oportunidades de carreira estão atrelados ao desempenho do profissional no Ranking.

- Já os Parceiros têm seu comissionamento de serviços totalmente vinculado ao Ranking, sua comissão é variável de acordo com sua nota. Trabalhamos isto através de bônus que o Parceiro vai conquistando conforme sua nota melhora.

Ação:

Treinamento e comunicação com os técnicos

Área Responsável:

Gerência de Serviços de Campo

Data de Implantação:

Ação contínua

Detalhamento:

Treinamento presencial e a distância (TAD) - treinamentos *on line* e presenciais para ações de reciclagem e entrada de novos técnicos.

Todo técnico, antes de iniciar suas atividades, realiza o treinamento através do TAD, além do treinamento presencial. A aderência ao treinamento é superior a 99,5% no prazo de uma semana.

O TAD já foi premiado como destaque no congresso E-learning Brasil, mostrando sua importância como ferramenta de treinamento em uma operação de abrangência nacional.



BIT Técnico – boletim de informações técnicas enviado semanalmente para todos os Parceiros. O supervisor técnico das empresas faz uma reunião semanal com os técnicos para discutir os pontos abordados nesse comunicado, que foca desde procedimentos de serviços, aspectos de segurança do trabalho até dicas de atendimento com qualidade. O boletim fica exposto no “Mural do Técnico”, de modo que os técnicos possam rever as informações a qualquer momento.

Evento VIPrimeiro – esse evento consiste de reuniões mensais, realizadas simultaneamente em mais de 40 cidades do país, com participação de mais de 2.500 técnicos. Essa reunião é utilizada para repassar à equipe de Campo os resultados e pontos de atenção. É uma oportunidade de treinamento contínuo da equipe, sempre focando nos itens mais relevantes. Para tanto, além da apresentação presencial, é produzido um vídeo com os executivos da empresa reforçando os pontos mais importantes.

Área Responsável:
Gerência Nacional de Vendas e Serviços

Ação:
Ranking de Qualidade de Vendas

Data de Implantação:
Em andamento

Detalhamento:

Ranking de Qualidade de Vendas – A exemplo do ranking de serviços, também temos o ranking de vendas. Vários indicadores de qualidade, que pontuam os Parceiros Comerciais, e que servem de base para premiações e penalizações.



Comissão de Vendas – Vinculada diretamente à qualidade das vendas e satisfação do cliente.

Quanto menor a qualidade, menor a remuneração do Parceiro/Vendedor. No caso de resultado inadequado contínuo, há o bloqueio de código de vendedores e até o descredenciamento de Parceiros ofensores e reincidentes.

Ação:

Treinamento e comunicação com os vendedores

Área Responsável:

Gerência Nacional de Vendas e Serviços

Data de Implantação:

Em andamento

Detalhamento:

Treinamento presencial e a distância - treinamentos *on line* e presenciais para ações de reciclagem e entrada de novos vendedores. Mesmo metodologia adotada com os técnicos.



Treinamento SEBRAE – parceria com o SEBRAE, para que as Empresas parceiras possam ter melhor gestão sobre suas equipes, desde o processo de contratação até o apoio e acompanhamento da Equipe de Vendas e Serviços.

Reuniões Periódicas – reuniões com proprietários das empresas, para atualização das informações, orientações e decisões com foco na qualidade.

Evento VIPprimeiro – esse evento consiste de reuniões mensais, realizadas simultaneamente em mais de 40 cidades do país, com participação de mais de 3500 vendedores.

Comunicados Comerciais – Comunicados que chegam a todos os Parceiros e Vendedores, reforçando e orientando sobre ações de qualidade na venda.

Ação:

Reforço na medida disciplinar por erro de venda

Área Responsável:

Gerência de Televendas

Data de Implantação:

Em andamento

Detalhamento:

As vendas efetuadas pelo Televendas da CLARO TV são monitoradas com o objetivo de garantir a qualidade. Toda vez que um procedimento incorreto é identificado, além da correção junto ao cliente, uma série de medidas internas são tomadas:

- Reforço do procedimento correto com toda a operação via aplicação de procedimentos, equipe de treinamento e supervisores.
- Aplicação de *feedback* ao operador. Dependendo da gravidade do erro, é tomada uma sanção disciplinar, que varia de uma advertência até o desligamento do funcionário.

Quando é aplicada uma sanção disciplinar, é feito desconto no comissionamento do vendedor.

Ações:

Transferência do atendimento de 2º nível técnico para central especializada
Recapacitação dos operadores de atendimento especializado

Área Responsável:

Gerência de Engenharia de Campo

Data de Implantação:

01/10/2012 a 20/10/2012

Detalhamento:

O atendimento de 2º nível técnico é a célula especializada em solucionar o problema técnico do cliente no momento da ligação, evitando assim a necessidade de uma visita técnica. São realizados desde procedimentos simples (retirada do receptor da tomada, verificações de conexões), até mais complexos (envios de comandos e leitura da qualidade do sinal recebido pelo receptor do cliente).

Dessa forma, também foi possível capacitar com procedimentos atualizados para todos os representantes responsáveis por esta célula específica de atendimento.

Ação:

Implantação de ferramenta de medição do sinal no receptor

Área Responsável:

Gerência de Engenharia de Campo

Data de Implantação:

05/Julho/2011

Detalhamento

O Instalador Virtual é um sistema desenvolvido pela equipe de Engenharia da Claro TV e utilizado pelos técnicos nas instalações de novos clientes, que avalia a qualidade do sinal no momento da instalação.

Essa ferramenta certifica que a qualidade do sinal recebido na casa do cliente está compatível com os parâmetros técnicos ideais do sinal da Claro TV, para cada região do Brasil.

Ao fazer a leitura de que todos os níveis de sinal estão adequados, ela gera um número, chamado de “Certidão de Nascimento”, que é então passado à central de habilitação.

Essa iniciativa foi reconhecida pela sociedade de profissionais de satélites (SSPI), com o Prêmio Talento 2012.

Ações:

Reciclagem das células de atendimento especializado
Revisão Scripts de atendimento técnico

Área Responsável:

Gerência de Engenharia de Campo

Data de Implantação:

15/10/2012 a 17/10/2012

Detalhamento:

Identificamos a oportunidade de células de atendimento especializado, como a “Célula de Solução” - capacitada para atender clientes que tiveram mais de uma chamada em um mesmo dia - serem recicladas para sanar o problema técnico do cliente sem a necessidade de uma transferência para o 2º nível técnico de atendimento.

O treinamento foi baseado nas necessidades identificadas pelos próprios representantes e supervisores da “Célula de Solução”. Todos os representantes dessa célula foram recapitados e a melhora de desempenho está em medição.

Em agosto foram implantados 18 novos scripts de atendimento, para que os possíveis problemas técnicos fossem sanados pelos representantes do SAC.

Como resultado, conseguimos reduzir o percentual de chamados técnicos sobre a base em 70% desde o início da operação.

Ação:

Melhoria da comunicação com os clientes sobre questões técnicas

Área Responsável:

Gerência de Engenharia de Campo

Data de Implantação:

Novembro/2012

Detalhamento:

Analisando o comportamento do cliente da CLARO TV, identificou-se em diversas situações que o usuário tem dúvidas de manuseio simples, por não ter familiaridade com TV por assinatura.

Pensando em como dar autonomia a este cliente, e ajudá-lo também a sanar suas dúvidas técnicas simples, as ações casadas abaixo estão sendo tomadas:

- Atendimento Técnico na URA

A URA foi construída com foco na solução imediata de algum problema técnico simples, como retirada do equipamento da tomada ou envio de comandos de liberação para canais.

Caso o problema não seja resolvido, o cliente é transferido para o atendimento humano, que continuará prestando o atendimento técnico necessário. Vale ressaltar que a opção de falar com o operador está disponível a todo o momento.

- Inserção de dicas técnicas nos canais de comunicação (canal 21, canais pagos e site)

Alguns vídeos demonstrando dicas de manuseio do receptor (como ajustar as preferências de seu televisor, configurar autocensura, gravar programas, ler mensagens) estão previstos para serem inseridos nos canais até 19/novembro/2012.

- Revisão do atendimento técnico no site

Todo o atendimento técnico no site está em processo de revisão para tornar esse meio de comunicação útil ao cliente, ajudando-o a solucionar dúvidas técnicas simples (manuseio do controle remoto e do receptor, com suas conexões, por exemplo), evitando desgastes desnecessários ao cliente. Prazo: 26/novembro/2012

Com novo apoio audiovisual, o cliente terá o suporte em suas dúvidas ou problemas técnicos – quando necessário, o SAC estará capacitado para atendê-lo tecnicamente em todos os níveis.

Ação:

Ampliação das inspeções de qualidade

Área Responsável:

Gerência de Engenharia de Campo

Data de Implantação:

Outubro/2012

Detalhamento:

No credenciamento de um novo Parceiro da CLARO TV, este é treinado pela equipe de Assessores de Engenharia, funcionários Embratel, para que atenda às normas e especificações de qualidade técnica impostas aos nossos clientes, garantindo a máxima qualidade em sua instalação.

A CLARO TV atesta a qualidade da instalação realizada pelo Parceiro de forma amostral.

Na inspeção de qualidade o cliente CLARO TV é visitado, e o Assessor de Engenharia (funcionário Embratel) identifica se foram realizados todos os procedimentos técnicos cabíveis à instalação, bem como os materiais certificados e enviados pela CLARO TV.

Quando um ou mais procedimentos - ou materiais - não certificados é identificado, a instalação é classificada como “não conforme”, e o Parceiro recebe uma multa, que varia de acordo com a “gravidade” encontrada, e o item não conforme deve ser corrigido. Os riscos de uma não conformidade são os chamados técnicos no SAC e abertura de Visitas Técnicas, por motivos que poderiam ter sido evitados seguindo-se os padrões de qualidade da CLARO TV.

Para aumentar a capilaridade e regularidade das inspeções de qualidade em campo, foi contratada uma empresa (DEKRA, empresa alemã) que usará sua rede de franquias pelo Brasil a fim de inspecionar Parceiros com mais de 100 serviços executados, atingindo 90% das instalações.

Aumentando as inspeções de qualidade em campo, age-se de forma preventiva, evitando chamados na Central de Atendimento da CLARO TV ou ANATEL e assegurando a qualidade do serviço para o cliente.

Ação:

Interação do Centro de Transmissão (Guaratiba/RJ) com áreas de atendimento

Área Responsável:

Gerência de Engenharia de Campo

Data de Implantação:

Maió/2012

Detalhamento:

O Centro de transmissão de Guaratiba, RJ, mantém uma equipe em regime 24x7, monitorando a qualidade dos canais transmitidos (vídeo, áudio).

Em caso de problemas na geração ou transmissão dessas imagens, o SAC é informado através de sinalização *online* no sistema de atendimento sobre o problema e prazo previsto de solução. Dessa maneira, no caso de um contato do cliente, o atendente do SAC já tem a informação para lhe passar.

Há um escalonamento de áreas/pessoas que são informadas sobre as falhas, para que ações de comunicação ao cliente sejam iniciadas: mensagem na URA, envio de mensagens ao receptor, comunicado sobre procedimentos no SAC.

Se o problema ocorre na transmissão dos canais em Guaratiba, a transmissão passa a ser realizada pela estação backup, para que o cliente não seja impactado.

Ação:

Construção de centro de transmissão de contingência
Implantação melhorias de Qualidade no Centro de Transmissão

Área Responsável:

Gerência de Engenharia

Data de Implantação:

Ao longo de 2012

Detalhamento:

Foi construído um site de transmissão de contingência em Tanguá-RJ, para o caso de eventual problema de transmissão no site principal, localizado em Guaratiba-RJ

Além disso, foram feitos diversos investimentos com objetivo da melhoria da qualidade:

- Sistema de controle de Loudness (controle automático de volume)
- Sistema profissional de monitoração de vídeo
- Sistema de ajuste de áudio e vídeo
- Sistema de análise e monitoração de *transport stream*
- Atualização de sistemas SC
- Estrutura Laboratório de testes
- Estrutura CAS – *Conditional Access System*

Ação:

Campanha de Qualidade – Fábrica da Excelência

Áreas Responsáveis:

Gerência de Back Office

Data da Implantação do Projeto:

Março 2011

Detalhamento:

Dentro do projeto da “Fábrica da Excelência”, destacamos a preocupação com a qualidade dos atendimentos e das atividades de trabalho destas equipes, aonde monitoramos e auditamos nossos colaboradores internos e externos constantemente. O processo de retorno sobre as situações indevidas é aplicado diretamente pelas lideranças e com prioridade, para que erros não se repitam. Este modelo é adotado da mesma forma em nossa parceira de atendimento.

Implantamos o projeto “Fábrica da Excelência”, com o objetivo de desenvolver as equipes para o alto desempenho, através de controles e ações dirigidas e levando em conta todos os aspectos avaliativos, como qualidade, produtividade e comportamento. O projeto é motivacional, pois estabelece que o reconhecimento ocorre através de resultados.

O acompanhamento individual de cada assistente é realizado por meio de escuta e auditoria dos processos e sistemas, cuja função é acompanhar diariamente o cumprimento dos níveis de atendimento e procedimentos internos, verificar se esses procedimentos estão adequados e se atingem os objetivos da empresa e as expectativas de nossos clientes. São realizados envios *online* da ficha de monitoria/auditoria para ciência imediata do colaborador sobre seu desempenho.

Ação:

Upgrade de servidores e desenvolvimento de sistemas

Áreas Responsáveis:

Gerência de Tecnologia da Informação

Data da Implantação do Projeto:

Ao longo do ano

Detalhamento:

Desenvolvimento de processos com criação de travas nos sistemas, minimizando a possibilidade de erro operacional por parte dos atendentes.

Aumento da capacidade dos servidores existentes e aquisição de novos servidores de modo a suportar o grande crescimento da base de clientes.

Ação:

Revisão da árvore de atendimento sobre Controle Remoto

Área Responsável:

Gerência de Logística

Data de Implantação:

17/10/2012

Detalhamento:

Excluindo-se o período de paralisação dos correios, que ainda está apresentando alguns reflexos como atraso ou extravio de controles postados, identificamos que os problemas que geraram reclamação na ANATEL referiam-se a algum tipo de problema de endereço do destinatário.

Para mitigar esse problema, foi implantada melhoria na “Árvore de Decisão” ou “Script de Atendimento” utilizado pelo atendente do SAC, visando à redução desse tipo de erro.