



**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Amazonas

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
AMAZONAS - IFAM  
CAMPUS MANAUS DISTRITO INDUSTRIAL  
CURSO SUPERIOR EM TECNOLOGIA LOGÍSTICA**

**LUÍS FILIPE PINHEIRO MEDEIROS**

**PROPOSTAS DE MELHORIA NA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA DAS EMPRESAS DE  
TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL**

**MANAUS – AM  
2022**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
AMAZONAS - IFAM  
CAMPUS MANAUS CENTRO  
CURSO SUPERIOR EM TECNOLOGIA ELETRÔNICA INDUSTRIAL**

**LUÍS FILIPE PINHEIRO MEDEIROS**

**PROPOSTAS DE MELHORIA NA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA DAS EMPRESAS DE  
TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à coordenação do curso superior em Tecnologia Eletrônica Industrial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção de título de Tecnólogo Eletrônico Industrial.

Orientador: Prof. Msc. José Luciano Rodrigues Alves Neto

**MANAUS- AM  
2022**

**LUÍS FILIPE PINHEIRO MEDEIROS**

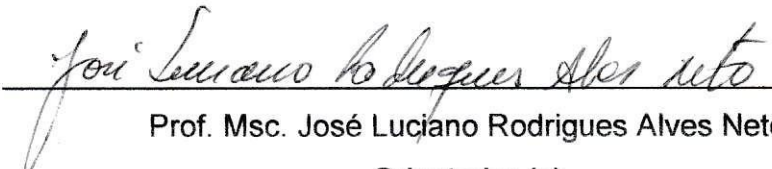
**PROPOSTAS DE MELHORIA NA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA DAS EMPRESAS DE  
TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à coordenação do curso de Tecnologia em Logística do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção de título de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Msc. José Luciano Rodrigues Alves Neto

Aprovado em 16 de setembro de 2022

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Msc. José Luciano Rodrigues Alves Neto

Orientador (a)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)

Documento assinado digitalmente



GISKELE LUZ RAFAEL

Data: 25/10/2022 19:24:49-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Msc. Giskele Luz Rafael

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)

Documento assinado digitalmente



JEFFERSON FERNANDO DA SILVA

Data: 26/10/2022 09:37:51-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Esp. Jefferson Fernando da Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)

**MANAUS – AM  
2022**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

---

M488p Medeiros, Luís Filipe Pinheiro.

Proposta de melhoria na estratégia logística das empresas de telecomunicações no Brasil. / Luís Filipe Pinheiro Medeiros. – Manaus, 2022.

72 f.: il. color.

TCC (Tecnologia em Eletrônica Industrial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, *Campus* Manaus Distrito Industrial, 2022.

Orientador: Prof. MSc. José Luciano Rodrigues Alves Neto

1. Empresas de telecomunicações. 2. Estratégia logística. 3. Cadeia de suprimento. I. Neto Alves, José Luciano Rodrigues (Orient.) II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. III. Título.

CDD 621.381

---

Elabora por Fc<sup>a</sup>. Amélia Frota, registro n.858 (CRB11)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ranking das empresas no Reclame Aqui.....	28
Figura 2: Indicador de cumprimento de metas de serviços de Banda Larga Fixa .....	30
Figura 3: Ranking por metas de qualidade dos serviços das fornecedoras de Banda Larga Fixa .....	30
Figura 4: Indicador de cumprimento de metas de serviços de Telefonia Móvel .....	31
Figura 5: Ranking por metas de qualidade dos serviços das fornecedoras de Telefonia Móvel .....	31
Figura 6: Indicador de cumprimento de metas de serviços de Telefonia Fixa .....	32
Figura 7: Ranking por metas de qualidade dos serviços das fornecedoras de Telefonia Fixa.....	32
Figura 8: Indicador de cumprimento de metas de serviços de TV por Assinatura.....	33
Figura 9: Ranking por metas de qualidade dos serviços das fornecedoras de TV por Assinatura .....	33
Figura 10: Envolvidos na cadeia de suprimentos .....	41
Figura 11: Cadeia de Valor.....	57

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de Canais de Vendas das empresas de telefonia.....	18
Tabela 2: Acessos dos Serviços de Telecomunicações no Brasil em abril/2022.....	19
Tabela 3: Índice de Satisfação e Qualidade Percebida .....	25
Tabela 4: Reclamações registradas por consumidores na Anatel.....	26
Tabela 5: Reclamações registradas por consumidores na Anatel.....	29
Tabela 6: Indicadores de Desempenho dos serviços de Banda Larga Fixa .....	34
Tabela 7: Indicadores de Desempenho dos serviços de Telefonia Móvel .....	36
Tabela 8: Evolução dos Conceitos Logística .....	40
Tabela 9: Benefícios provenientes do processo de Gestão do Relacionamento com Clientes .....	42
Tabela 10: Benefícios provenientes do processo de Gestão do Relacionamento com Fornecedores .....	44
Tabela 11: Benefícios provenientes do processo de Gestão do Serviço ao Cliente ..	46
Tabela 12: Benefícios provenientes do processo de Gestão da Demanda .....	47
Tabela 13: Benefícios provenientes do processo de Atendimento de Pedidos .....	49

Tabela 14: Os benefícios provenientes do processo de Gestão do Fluxo de Manufatura .....	50
Tabela 15: Benefícios provenientes do processo de Desenvolvimento e Relacionamento com Clientes .....	51
Tabela 16: Benefícios provenientes do processo de Gestão do Relacionamento com Clientes .....	53
Tabela 17: Benefícios provenientes do processo de Gestão de Reclamações .....	55
Tabela 18: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no processo de CRMFonte: Lambert, García e Dastugue e Croxton .....	61
Tabela 19: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no processo de Gestão do Relacionamento com Fornecedores .....	62
Tabela 20: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no processo de Gestão do Serviço ao Cliente.....	62
Tabela 21: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no processo de Gestão da Demanda Fonte: Lambert, García e Dastugue e Croxton....	63
Tabela 22: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no atendimento de pedidos Fonte: Lambert, García e Dastugue e Croxton.....	63
Tabela 23: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas na Gestão do Fluxo de Manufatura .....	64
Tabela 24: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no desenvolvimento e comercialização de produtos Fonte: Lambert, García e Dastugue e Croxton.....	64
Tabela 25: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas na Gestão do Retorno Fonte: Lambert, García e Dastugue e Croxton.....	65
Tabela 26: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas na Gestão de Reclamações .....	66

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	10
1.2. TEMA.....	11
1.3. PROBLEMA.....	11
1.4. OBJETIVOS.....	12
1.4.1. OBJETIVOS GERAIS .....	12
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.5. METODOLOGIA .....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. EVOLUÇÃO DA TELEFONIA NO BRASIL .....	13
2.2. ANATEL (AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES).....	15
3. SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES .....	17
3.1. EMPRESAS DE TELEFONIA .....	19
3.2. QUALIDADE DOS SERVIÇOS DAS EMPRESAS DE TELEFONIA .....	22
4. OS PROCESSOS DA SCM .....	39
4.1. A SCM: UM CONJUNTO DE PROCESSOS-CHAVE DE NEGÓCIO .....	39
4.2. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	55
4.3. VANTAGENS IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA.....	59
5. PROPOSTAS DE MELHORIA NA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA DAS EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES.....	61
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	68
7. REFERÊNCIAS .....	69

MEDEIROS, Luís Filipe. **Propostas de melhoria na estratégia logística das empresas de telecomunicações no Brasil**. 2022. 72 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Logística) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2022.

## RESUMO

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) é uma das mais importantes subáreas da Logística na Administração. A gestão de cadeia de suprimentos abrange desde o estágio de matéria-prima até o pós-venda, destacando a importância de planejar e controlar toda a cadeia de suprimentos, para o melhor fluxo de informações e materiais. O atual estudo tem como finalidade analisar as vantagens competitivas da implantação da estratégia na logística de empresas de telecomunicações no mercado. Percebe-se significativa evolução no mercado brasileiro dos serviços de telecomunicações através das mudanças estruturais e do desenvolvimento de novas tecnologias. A necessidade dos processos das organizações se aproximarem cada vez mais dos clientes é uma realidade que afeta a qualidade de seus produtos e serviços, influenciando diretamente no desempenho da cadeia logística das empresas. O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas, sendo realizada em livros, revistas, internet, entre outros, com o intuito de apresentar possíveis melhorias competitivas das estratégias logísticas nas empresas de telecomunicações.

**Palavras- chave:** empresas de telecomunicação; estratégia logística; cadeia de suprimentos.



MEDEIROS, Luis Filipe. Proposals for improvement in the logistics strategy of telecommunications companies in Brazil. 2022. 72 sheets. Completion of course work (Graduate in Logistics Technology) – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2022.

### **ABSTRACT**

Supply Chain Management (SCM) is one of the most important subareas of Logistics in Administration. Supply chain management spans from the raw material stage to post-sales, highlighting the importance of planning and controlling the entire supply chain, for the best flow of information and materials. The current study aims to analyze the competitive advantages of implementing the strategy in the logistics of telecommunications companies in the market. A significant evolution can be seen in the Brazilian telecommunications services market through structural changes and the development of new technologies. The need for organizations' processes to get closer and closer to customers is a reality that affects the quality of their products and services, directly influencing the performance of the companies' logistics chain. The work was developed through bibliographic research, being carried out in books, magazines, internet, among others, in order to present possible competitive improvements of logistics strategies in telecommunications companies.

**Keywords:** telecommunications companies; logistics strategy; supply chain.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A abertura de mercados mundiais provocados pela globalização aumentou muito a competitividade das empresas, inclusive, das empresas de telecomunicações, as quais, a partir deste fenômeno atual, estão sempre em busca de alternativas para entregar seus produtos ou serviços mais baratos, competitivos e inovadores no mundo inteiro, acentuando o nível de competição no mercado.

Neste contexto, as empresas desenvolveram alternativas de sobrevivência organizacional, tais como as alianças estratégicas, visando alcançar melhores resultados para os seus participantes e melhoria nos seus processos logísticos. Com o aumento da participação dos mercados emergentes na economia mundial, os mercados se tornam mais competitivos, onde as empresas precisam ser mais criativas para atender ao seu cliente.

De acordo com Simon e Pires (2006) a competitividade é decorrente do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicações, que vem propiciando o surgimento de novas concepções de modelos de negócios das empresas, o que possibilita a formação de redes de negócios sem fronteiras geográficas. Esta movimentação logística forma uma rede de suprimentos que fazem parte das indústrias atuais, rede esta que a complexidade e os desafios são maiores à medida que a competitividade aumenta.

Para atender a estes clientes nos mais variados locais, as empresas precisam melhorar significativamente os seus processos logísticos, pois o mesmo permite gerenciar e desenvolver de uma forma mais adequada à cadeia de suprimentos de uma empresa, para que possam melhorar seus processos e se tornarem mais competitivas neste mercado globalizado.

Dessa forma, o presente trabalho propõe analisar as vantagens da implantação da Estratégia Logística nas empresas de telecomunicações.

## 1.2. TEMA

Com a criação de novas tecnologias, a exigência do mercado tem aumentado muito, pois os clientes sempre se mostram adeptos aos produtos e serviços mais atrativos para satisfazer suas necessidades, portanto as empresas sempre devem oferecer aos consumidores o que o mercado exige no momento atual e em períodos futuros. Portanto, para otimizar suas tomadas de decisões, as empresas precisam investir constantemente em estratégias, tecnologias e informação para estarem sempre satisfazendo os cliente fiéis e buscando atingir mais clientes em potencial, pois é isto que gera o lucro das empresas de telecomunicações.

Este trabalho tem como propósito realizar uma análise da evolução do mercado em que as empresas de tecnologia estão inseridas e as vantagens competitivas do desenvolvimento das estratégias logísticas nas empresas de telecomunicações, para que sejam competentes para selecionar e implementar as estratégias competitivas que lhes forem mais convenientes e adequadas para otimizarem a atratividade de seus produtos e serviços para os consumidores.

Sendo assim, o tema definido para o trabalho é “Propostas de Melhoria na Estratégia Logística das Empresas de Telecomunicações no Brasil”, tendo como principal característica auxiliar as organizações a realizar as vantagens competitivas relacionadas a custos e produtividade para a empresa diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente.

## 1.3. PROBLEMA

Os serviços de telecomunicação podem ser considerados essenciais para a sociedade atualmente, porém, no Brasil, as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações vêm enfrentando dificuldades em entregar um serviço básico de qualidade para o consumidor. Devido aos constantes avanços tecnológicos que influenciam o setor, diversas dificuldades começam a ser impostas sobre as empresas, pois é necessário se adequar às expectativas do consumidor, sendo capazes de proporcionar experiências de consumo satisfatórias, ao mesmo tempo em que supre a falta de tecnologia em localidades mais distantes.

Os problemas estruturais que as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações enfrentam são ocasionados por diversas falhas na estrutura dos

processos da cadeia logística, resultando em custos elevados de serviços, falhas de cobertura na rede, falhas no compromisso com os clientes e problemas de infraestrutura que reduzem a capacidade de cumprir demandas.

Para Santana e Gazola (2010) o desenvolvimento e sucesso das empresas de telecomunicações são dependentes das práticas de estratégia competitiva que identificam as características estruturais básicas da organização, estabelecem as forças competitivas que atuam no mercado e implantam movimentos estratégicos correspondentes à realidade da organização. Portanto, para as empresas de telecomunicações em geral, cabe gerir com maior eficiência e eficácia toda a cadeia logística, otimizando o consumo e os gastos, melhorando os serviços oferecidos, analisando os acordos firmados e sua compatibilidade com a demanda, além de acompanhar as evoluções do setor.

Dessa forma, o presente trabalho irá responder à pergunta: “Como os processos da estratégia logística podem melhorar os serviços das empresas de telecomunicações?”.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVOS GERAIS**

Analisar as vantagens da implantação da estratégia logística nas empresas de telecomunicações.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analisar a evolução e o contexto do mercado de telecomunicações no Brasil;  
Analisar os processos chave da Gestão da Cadeia de Suprimentos que podem ser inseridos no contexto do mercado de telefonia no Brasil;

Analisar os índices e indicadores e gráficos de qualidade e satisfação dos clientes das empresas de telecomunicações estabelecidos pela ANATEL.

## 1.5. METODOLOGIA

O referencial teórico fornece subsídios para a investigação realizada abrange aspectos conceituais referentes à logística, inovação, competitividade e desempenho organizacional, bem como a relação entre tais objetos. Utilizando o método de coleta e análise dos dados, expondo a análise e discussão dos resultados, contrastando-os com a literatura e com os achados de outras investigações e também as limitações da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com a globalização, a evolução da tecnologia de informações vem ocorrendo progressivamente, e as empresas precisam estar aptas aos cenários de competição que o desenvolvimento tecnológico cria. Diante disso, as empresas precisam investir cada vez mais em ferramentas de gestão organizacionais, sendo necessário primeiramente o conhecimento individual e coletivo baseado no mercado em que as empresas estão inseridas.

### 2.1. EVOLUÇÃO DA TELEFONIA NO BRASIL

Da época do Brasil colonial até as primeiras décadas do século XX, os sistemas de comunicação atingiam o território nacional de forma parcial e precária, a circulação de correspondências era irregular e reduzida, devido aos transportes utilizados até as primeiras décadas do século XX, e também graças à adoção tardia de inovações no setor.

A partir da segunda metade do século XIX houve avanços nos transportes e nas comunicações. O telégrafo acompanhou a expansão das ferrovias, sendo introduzido no país a partir de 1852. A primeira ferrovia foi construída em 1854, no Rio de Janeiro, e, posteriormente, houve a implantação de novas ferrovias que ligavam o interior às cidades litorâneas. Em 1922 já havia cerca de 30.000km (trinta mil quilômetros) de ferrovias.

Em 1876, o cientista, inventor e fonoaudiólogo britânico, naturalizado norte-americano, Graham Bell, possibilitou a instalação da primeira linha telefônica do

país, no palácio imperial de Petrópolis, no estado do Rio de Janeiro, após o imperador do Brasil, Dom Pedro II ter sido o primeiro a comprar ações da Bell Telephone Company, empresa fundada por Bell e pioneira na implantação do telefone como meio de comunicação à escala internacional.

Após a Segunda Guerra Mundial, o país conheceu um surto de modernização nunca visto, com consideráveis avanços nos setores de comunicações, transportes e produção de bens. O principal marco do avanço nas telecomunicações ocorreu entre a década de 1960 e o início da década de 1970, com a criação do sistema que cobriu praticamente todo o território nacional com uma rede de comunicações enorme com microondas, satélites e cabos submarinos. Inclusive, nessa época, nasceu a Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações), empresa estatal responsável pelas comunicações via satélite no Brasil.

Nos anos 1980, iniciaram-se as operações via satélite em grande escala, com o lançamento do satélite Brasilsat 2, a área coberta pelas redes nacionais de televisão foi consideravelmente ampliada.

Para Verol (2006) o avanço do setor de telecomunicações do Brasil prosseguiu na década de 1990 com a privatização das redes estatais de telefonia. Com ideia básica de escolher um modelo de privatização e adaptar o setor de telecomunicações a caminho da globalização econômica, em um novo ambiente para a evolução tecnológica, novos requisitos de diversificação e modernização de departamentos, redes e serviços.

Pires (1999) cita dois aspectos que devem ser enfatizados no processo de privatização: O primeiro fato é que essa privatização é contrária ao que aconteceu em vários países em desenvolvimento e até em outros países. Em outras áreas de infraestrutura no Brasil, um detalhado Modelo institucional, deve enfatizar o estabelecimento de agências reguladoras do setor, como a Administração Nacional Independente de Telecomunicações (ANATEL), uma autarquia independente, que goza de autonomia financeira, não é subordinada hierarquicamente a nenhum órgão do governo; a segunda é atos da reforma do setor antes da reorganização do setor de telecomunicações em alguns países, abrindo possibilidades favoráveis para aprender com a experiência antes.

## 2.2. ANATEL (AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES)

Para promover as telecomunicações do país de modo a adotá-lo de uma moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), conforme Lei 9.472, de 16 de julho de 1997.

Desde sua criação, os progressos no setor de telecomunicações foram mas rápidos. Na primeira década do século XXI, o Brasil já contava com empresas operando satélites de comunicação, uma rede de cabos ópticos, um comércio virtual que movimentava milhões de dólares no mercado financeiro por compras on-line e uma crescente taxa de acesso à internet.

Os avanços possibilitaram a transmissão on-line de imagens, fotos, som e textos em cadeia mundial. Na base de todo esse processo está o aperfeiçoamento dos cabos oceânicos, fibras ópticas e satélites artificiais que viabilizaram a transmissão instantânea de imagens de TV e ligações telefônicas no globo.

Competindo à mesma adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras.

Dentre as atribuições da Anatel, segundo a LGT:

- implementar, em sua esfera de atribuições, a política nacional de telecomunicações;
- representar o Brasil nos organismos internacionais de telecomunicações, sob a coordenação do Poder Executivo;
- expedir normas quanto à outorga, prestação e fruição dos serviços de telecomunicações no regime público;
- editar atos de outorga e extinção de direito de exploração do serviço no regime público;
- celebrar e gerenciar contratos de concessão e fiscalizar a prestação do serviço no regime público, aplicando sanções e realizando intervenções;
- controlar, acompanhar e proceder à revisão de tarifas dos serviços prestados no regime público, podendo fixá-las nas condições previstas nesta Lei, bem como homologar reajustes;

- administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas, expedindo as respectivas normas;
- editar atos de outorga e extinção do direito de uso de radiofrequência e de órbita, fiscalizando e aplicando sanções;
- expedir normas sobre prestação de serviços de telecomunicações no regime privado;
- expedir e extinguir autorização para prestação de serviço no regime privado, fiscalizando e aplicando sanções;
- expedir normas e padrões a serem cumpridos pelas prestadoras de serviços de telecomunicações quanto aos equipamentos que utilizarem;
- expedir ou reconhecer a certificação de produtos, observados os padrões e normas por ela estabelecidos;
- expedir normas e padrões que assegurem a compatibilidade, a operação integrada e a interconexão entre as redes, abrangendo inclusive os equipamentos terminais;
- realizar busca e apreensão de bens no âmbito de sua competência;
- deliberar na esfera administrativa quanto à interpretação da legislação de telecomunicações e sobre os casos omissos;
- compor administrativamente conflitos de interesses entre prestadoras de serviço de telecomunicações;
- reprimir infrações dos direitos dos usuários;
- exercer, relativamente às telecomunicações, as competências legais em matéria de controle, prevenção e repressão das infrações da ordem econômica, ressalvadas as pertencentes ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE);
- propor ao Presidente da República, por intermédio do Ministério das Comunicações, a declaração de utilidade pública, para fins de desapropriação ou instituição de servidão administrativa, dos bens necessários à implantação ou manutenção de serviço no regime público;
- arrecadar e aplicar suas receitas;
- resolver quanto à celebração, alteração ou extinção de seus contratos, bem como quanto à nomeação, exoneração e demissão de servidores, realizando os procedimentos necessários, na forma em que dispuser o regulamento;



- contratar pessoal por prazo determinado, de acordo com o disposto na Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993;
- adquirir, administrar e alienar seus bens;
- decidir em último grau sobre as matérias de sua alçada, sempre admitido recurso ao Conselho Diretor;
- formular ao Ministério das Comunicações proposta de orçamento;
- aprovar o seu regimento interno;
- elaborar relatório anual de suas atividades, nele destacando o cumprimento da política do setor definida nos termos do artigo anterior;
- enviar o relatório anual de suas atividades ao Ministério das Comunicações e, por intermédio da Presidência da República, ao Congresso Nacional;
- promover interação com administrações de telecomunicações dos países do Mercado Comum do Sul (Mercosul), com vistas à consecução de objetivos de interesse comum.

O planejamento estratégico para a Anatel para o período de 2015 a 2024, sua missão é regular o setor de telecomunicações para contribuir com o desenvolvimento do Brasil.

### **3. SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES**

Os serviços de telecomunicações correspondem a um conjunto de atividades que permitem, através da tecnologia, a oferta de comunicação à distância. Entre os serviços mais comuns oferecidos pelas empresas de telecomunicações no Brasil para os consumidores em geral, incluem o fornecimento dos serviços de telefonia fixa, telefonia móvel, banda larga fixa e móvel e TV por assinatura.

A abertura do mercado de serviços de telecomunicações à iniciativa privada e ao capital estrangeiro e a delegação do papel de regulador do setor à ANATEL aumentou o potencial econômico do mercado de telecomunicações no país.

Entre o período de privatização do setor, em 1998, e o ano de 2011, o PIB per capita do Brasil aumentou 30,5%, segundo dados da Telebrasil (2012). E conforme dados do IPEA (2012), o setor apresentou um aumento na participação no PIB de 42,5% para 57% no ano de 2011, além de que a receita bruta do setor apresentou

considerável crescimento, visto que em 1998 foi de 31 bilhões, e no ano de 2011 passou para 200,5 bilhões de reais.

Segundo Borna (2010), o aumento da participação do setor de comunicações na economia nacional é responsável pela tendência de crescimento do setor de telecomunicações evidencia a necessidade de modelos de gestão para as empresas de serviços, compatíveis com a relevância que o setor assume na economia, inclusive, pelo fato de desempenhar importante papel na geração de novos postos de trabalho.

Para Ferrari (2012), por meio das mudanças do setor, foram disponibilizadas oportunidades para empresas provedoras de conexões e conteúdos, empresas fornecedoras de infraestrutura de acesso à rede pública e empresas prestadoras de serviços complementares, pois a evolução do setor demandava obras para realização de diversas atividades.

De acordo com Bianchini (2011), a importância de pesquisas que envolvem o setor de telecomunicações destaca-se diante da representatividade para o desenvolvimento do país, pois os serviços de telecomunicações estão em todos os segmentos da economia e o atendimento à população em geral.

As empresas de telefonia têm diferentes canais de vendas, entre os quais os níveis de entrega e serviço podem variar:

Tabela 1: Tipos de Canais de Vendas das empresas de telefonia

Lojas próprias e quiosques	São as lojas que recebem mercadorias de propriedade da operadora constante, pelo menos duas vezes por semana, e localizado em um shopping ou rua muito ocupado. Essas lojas podem ser usadas como pequenos armazéns em pavilhões ou menores,
Lojas multimarcas	Essas lojas não estabeleceram contato com nenhuma empresa de telefonia móvel, mas vendem telefones celulares de várias operadoras. Geralmente localizado em grandes shoppings e ruas comerciais.

Lojas exclusivas	Não são lojas próprias, mas o layout é o mesmo. Seus funcionários recebem treinamento semelhante ao da loja própria. Eles estão localizados em shoppings e ruas movimentadas.
PME (pequenas e médias empresas)	Semelhante aos canais da empresa, mas entregue isso geralmente é feito na empresa.

Fonte: Mendes (2006).

### 3.1. EMPRESAS DE TELEFONIA

No Brasil, os principais serviços de telecomunicações são: Banda Larga Fixa, Telefonia Móvel, TV por Assinatura e Telefonia Fixa. A Anatel publica mensalmente a quantidade de acessos no país relativos aos principais serviços de telecomunicações. Em abril de 2022, havia 344,5 milhões de contratos dos principais serviços de telecomunicações, conforme pode ser observado nos dados a seguir.

Tabela 2: Acessos dos Serviços de Telecomunicações no Brasil em abril/2022

Serviço	Nº de Acessos	Densidade (acessos/100 hab.)
Banda Larga Fixa	41,8 mi	19,7
Telefonia Móvel	259,2 mi	104,9
TV por Assinatura	15,5 mi	7,3
Telefonia Fixa	27,9 mi	13,2

Fonte: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/acessos>. Acesso em junho/2022

Em 2014, apesar de existirem mais de quatro mil empresas prestadoras de serviços de telecomunicações no Brasil, apenas quatro delas concentram mais de 89,31% de todos os serviços de comunicação de todos os acessos (conforme relatório divulgado pela Anatel no ano).

Conforme dados da Anatel de abril/2022 a operadora Claro lidera na participação de mercado nos serviços de Banda Larga Fixa, TV por assinatura e

telefonia fixa, com 23,3%, 42,9% e 30,6% respectivamente e a vivo lidera na participação de mercado de Telefonia Móvel com 38,1%.

### **3.1.1. CLARO**

A Claro é uma concessionária de telefonia móvel, telefonia fixa, banda larga e TV por assinatura pertencente à empresa mexicana América Móvil. A empresa foi fundada em setembro de 2003, há 18 anos, a partir da herança e fusão das seguintes operadoras de telefonia móvel: BCP, TESS, ATL, Telet, Americel e BSE. No ano de 2012 a provedora já se encontrava disponível em mais de 2000 cidades brasileiras. A partir de 2019, a NET concluiu seu processo de fusão com a empresa, tornando-se Claro na razão social e no nome fantasia, fazendo assim com que a Claro herdasse sua infraestrutura, tanto na versão satélite quanto à cabo de fibra óptica. É a operadora pioneira em 5G e em DSS (Dynamic Spectrum Sharing), tecnologia que permite o uso de frequências já usadas, para aumentar a qualidade da transmissão.

### **3.1.2. OI**

A Oi é uma das maiores empresas do setor de telecomunicações na América do Sul, atuando no país inteiro e na base brasileira da Antártida, além de possuir cabos submarinos e atuar em Moçambique. Atualmente a empresa oferece serviços de telefonia, televisão por assinatura e internet banda larga. Foi criada em março de 2002 a partir da divisão de telefonia móvel da Telemar, e assumiu o nome de Oi, abolindo a marca Telemar somente em 2007 após unificar todos os serviços em uma só marca. Em maio de 2009, a Oi incorporou a Brasil Telecom.

### **3.1.3. TIM**

A TIM Brasil é uma subsidiária da Telecom Italia, empresa de telefonia celular com sede na Itália e parte da FreeMove Alliance. Atualmente oferece serviços de telefonia móvel, banda larga internet fixa e telefonia fixa. Fundada em 1995 e começando operações comerciais em 1998, vem desde 2002 se consolidando sua presença no país, sendo a primeira operadora a estar presente em todos os estados

brasileiros. Formada por três empresas: TIM Celular S.A., Intelig Telecom e AES Atimus, comprada em 2000 do grupo AES Brasil, onde todas são controladas pela TIM Brasil S.A.

#### **3.1.4. VIVO**

A Vivo é a marca comercial da Telefônica Brasil, inicialmente pela fusão de companhias de celular existentes no país, fundada entre uma parceria entre a Portugal Telecom e a Telefónica. Porém, desde abril de 2012 todas as companhias da Telefónica no Brasil se tornam apenas Vivo. Atualmente a concessionária oferece serviços de telefonia fixa, telefonia móvel, internet banda larga e TV por assinatura. Tendo seus serviços de telefonia fixa a infraestrutura herdada da TELESP e da GVT, serviços de telefonia móvel a infraestrutura herdada da Telesp Celular e outras operadoras de celular estatais no Brasil.

#### **3.1.5. ALGAR**

A Algar Telecom é uma subsidiária do Grupo Algar, originalmente chamada de CTBC (Companhia de Telefone Brasil Central) até o ano de 2014. Oferece um conjunto completo e integrado de soluções em TI e Telecom, prestando serviços de telefonia fixa e móvel, internet banda larga, gestão de dados e voz, computação em nuvem, gerenciamento de rede e segurança, infraestrutura de TI, outsourcing e videoconferência a clientes corporativos.

#### **3.1.6. SKY**

Fundada em 1996, após a Sky Serviços de Banda Larga Ltda. trabalha com serviços de TV por assinatura e internet banda larga. A SKY foi pioneira no lançamento de uma série de novidades e inovações tecnológicas em televisão por assinatura. Em 2017 lançou o satélite SKY B1 que pode operar com até 60 transponders de 36 MHz em banda Ku.

### 3.1.7. BRISANET

Brisanet é uma empresa brasileira de telecomunicações, fundada em 1997, com atuação em todos os estados da região Nordeste do Brasil, prestando serviços de telefonia móvel, telefonia fixa, banda larga e televisão por assinatura.

### 3.2. QUALIDADE DOS SERVIÇOS DAS EMPRESAS DE TELEFONIA

Apesar de existirem várias definições para a “Qualidade”, Garvin (1984) agrupou as cinco principais abordagens:

- transcendental, considerando qualidade a excelência nata do produto;
- baseada no produto, qualidade refletida pelas características de um produto, definida de forma precisa e mensurável;
- baseada na produção, qualidade baseada nas conformidades das especificações estabelecidas do produto;
- baseada no valor, qualidade representa a compatibilidade do desempenho do produto ao seu valor de mercado;
- baseada no usuário, qualidade baseadas nas preferências do cliente;

Juran (1954) associa qualidade à ideia de satisfação das aspirações do usuário. Essa definição é uma das cinco abordagens da qualidade identificadas por Garvin (1984), identificada como o enfoque baseado no usuário, que associa as preferências e expectativas dos clientes à qualidade do produto. Sendo assim, os produtos e serviços que melhor satisfazem as preferências do consumidor seriam os melhores do mercado.

Juran (1991) propõe três processos básicos para a implementação de um Sistema de Qualidade:

- Planejamento da qualidade: processo com o objetivo cumprir metas baseadas nas operações da empresa, determinando os níveis de perda;
- Controle da qualidade: responsável por impedir que os níveis de perda ultrapasse o previsto, investigando e eliminando as causas de aumento;
- Aprimoramento da qualidade: ocorre quando os níveis de perda são muito superiores ao previsto e os gerentes da organização são responsáveis pelas ações de administração dos índices.

Kotler (1998) dimensiona a satisfação dos clientes através de níveis: insatisfação, satisfação e complacência. A insatisfação ocorre quando o produto ou serviço não se equivale às expectativas do cliente, enquanto a satisfação é resultado da coincidência do produto ou serviço coincide com as expectativas do cliente, e a complacência quando o produto ou serviço excede as expectativas do consumidor. As empresas de telefonia devem monitorar as expectativas dos clientes para que estejam de acordo com o que a organização pode fornecer, pois conforme Fuentes (1996), em muitos casos, o aumento das expectativas dos clientes pode causar reduções nos níveis de satisfação. Ao mesmo tempo, devem oferecer serviços e produtos que sejam nivelados com o que os concorrentes oferecem no mercado.

Para medir a satisfação e a qualidade dos serviços de telefonia fixa, telefonia móvel (pré e pós), banda larga fixa e TV por assinatura das empresas de acordo com a percepção dos clientes é realizada uma série de pesquisas periódicas para cada serviço prestado pelas operadoras de telecomunicações, de modo que retratem a visão dos usuários sobre a prestação dos serviços, e cumprindo os regulamentos da Resolução nº 654, de 13 de julho de 2015.

A Resolução nº 654, de 13 de julho de 2015, trouxe a criação da Superintendência de Relações com Consumidores (SRC), a quem compete, por meio de sua Gerência de Interações Institucionais, Satisfação e Educação para o Consumo (RCIC), realizar as pesquisas de satisfação e opinião dos usuários dos serviços de telecomunicações.

O regulamento se aplica às prestadoras de Serviço Móvel Pessoal (SMP), Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) e Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) e dos serviços de televisão por assinatura que compreendem o Serviço de Acesso Condicionado (SeAC), o Serviço de TV a Cabo (TVC), o Serviço de Distribuição de Sinais Multiponto Multicanal (MMDS), o Serviço de Distribuição de Sinais de Televisão e de Áudio por Assinatura via Satélite (DTH) e o Serviço Especial de Televisão por Assinatura (TVA).

A ANATEL acompanha todas as etapas de aplicação das pesquisas. Inclusive, em cada pesquisa, deve ser considerado um intervalo de confiança do consumidor de, no mínimo, 95% (noventa e cinco por cento), com a margem de erro podendo variar entre 5% (cinco por cento) e 10% (dez por cento).

Para fins do Regulamento, aplica-se a definição de qualidade percebida como a percepção do usuário quanto ao desempenho da prestadora em relação ao serviço e a satisfação como um construto psicológico que descreve o julgamento da experiência total de consumo de um indivíduo ou instituição com um produto ou serviço.

Por meio da realização da pesquisa de aferição do grau de satisfação e de qualidade percebida junto aos usuários dos serviços de telecomunicações a Anatel coleta dados de informações pessoais que dizem respeito à idade, sexo, escolaridade e renda, atendendo rigorosamente as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, tendo, assim, a garantia de proteção de dados e informações pessoais. A participação do indivíduo entrevistado é voluntária e, mesmo que comece a responder o questionário, pode desistir da entrevista ou interrompê-la a qualquer momento.

Entre 2015 e 2021, a Anatel acompanhou a qualidade da Telefonia Móvel, Banda Larga Fixa, Telefonia Fixa e da TV por Assinatura por meio do monitoramento de indicadores de desempenho das prestadoras. Cada indicador possui uma meta a ser alcançada mensalmente pela prestadora, em cada área geográfica definida na regulamentação por unidade federativa ou área de numeração (popular DDD).

A prestadora que não alcançar as metas dos indicadores está sujeita a sanções, observado o devido processo legal, com ampla defesa e direito ao contraditório, segundo o rito previsto no Regimento Interno da Anatel e de acordo com os critérios determinados no Regulamento de Aplicação de Sanções Administrativas.

O acompanhamento por prestadora, dos diversos indicadores para cada UF ou área de numeração, resulta em uma grande quantidade de indicadores monitorados pela Anatel. Objetivando apresentar uma visão consolidada dos resultados do monitoramento, utilizamos o percentual de cumprimento das metas dos indicadores como métrica de avaliação da qualidade, este corresponde à divisão da quantidade de indicadores que atingiram as metas regulamentares pelo total de indicadores válidos acompanhados no período.

As regras vigentes para a banda larga fixa, telefonia móvel e telefonia fixa estavam estabelecidas nos Regulamentos de Gestão da Qualidade, anexos, respectivamente, à Resolução nº 574/2011, à Resolução nº 575/2011 e à Resolução



nº 605/2012. Para a TV por Assinatura, as regras constavam no Plano Geral de Metas da Qualidade, anexo à Resolução nº 411/2005.

Além dos indicadores de desempenho, a Anatel também monitorava a disponibilidade da prestação dos serviços por meio da coleta sistemática de dados das prestadoras sobre eventos de interrupções, sejam eles programados ou decorrentes de falhas.

### 3.2.1. ÍNDICES DE QUALIDADE DE SERVIÇOS

Para compreender o cenário atual de satisfação e qualidade dos produtos e serviços das empresas prestadoras de serviços de telecomunicações é necessária a analisar a pesquisa de Satisfação e Qualidade Percebida é possível observar as notas do Índice de Satisfação Geral por serviço pelas 4 maiores operadoras do país no Quadro 2.

Tabela 3: Índice de Satisfação e Qualidade Percebida

<b>OPERADORA</b>	<b>BANDA LARGA FIXA</b>	<b>TELEFONIA CELULAR PÓS-PAGA</b>	<b>TELEFONIA CELULAR PRÉ-PAGA</b>	<b>TELEFONIA FIXA</b>	<b>TV POR ASSINATURA</b>
Claro	6,75	7,61	8,13	7,44	6,93
Oi	6,82	6,78	7,49	7,30	7,23
Tim	6,99	7,36	7,75	7,21	*
Vivo	7,00	7,56	7,83	7,37	7,17
Algar	7,00	7,22	7,73	7,66	*
Sky	6,21	*	*	*	7,40
Unifone	7,94	*	*	8,37	8,06
Brisanet	7,66	*	*	*	*

Fonte: Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel. Acesso em maio/2022

Por meio de avaliação das prestadoras foi composta por perguntas utilizando escala de 0 (zero) a 10 (dez), em que 0 significa “Nem um pouco” e 10 significa “Muito”. Essa escala é utilizada para avaliar as operadoras com relação a: satisfação geral com o serviço, intenção de continuar como cliente, intenção de recomendar, funcionamento, recarga/ cobrança, regras de contrato, atendimento ao cliente. Além

disso, a depender do serviço suplementar, foram levantadas informações acerca do padrão de uso, ou seja, relatos sobre características do uso dos serviços e avaliações acerca da qualidade dos serviços prestados.

Tabela 4: Reclamações registradas por consumidores na Anatel

SERVIÇO		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Banda larga fixa	<i>Volume</i>	634.514	580.847	525.102	501.979	580.680	764.075	560.036
	<i>Índice</i>	2,33	2,06	1,8	1,69	1,98	1,87	1,09
Celular pós-pago	<i>Volume</i>	1.227.247	1.260.623	1.143.980	973.770	1.043.533	964.693	805.833
	<i>Índice</i>	1,4	1,37	1,14	0,87	0,83	0,92	0,7
Celular pré-pago	<i>Volume</i>	594.145	595.014	485.951	400.327	377.296	438.579	313.678
	<i>Índice</i>	0,24	0,28	0,26	0,24	0,25	0,32	0,22
Telefonia Fixa	<i>Volume</i>	1.032.448	943.673	760.978	661.358	595.147	499.810	389.900
	<i>Índice</i>	1,94	1,85	1,55	1,44	1,41	1,34	1,14
TV por assinatura	<i>Volume</i>	584.110	511.052	467.363	383.303	366.556	282.177	158.944
	<i>Índice</i>	2,58	2,32	2,16	1,83	1,88	1,4	0,88
Outros	<i>Volume</i>	16.169	20.660	22.322	20.503	15.546	13.861	11.758
	<i>Índice</i>	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
TOTAL	<i>Volume</i>	4.088.633	3.911.869	3.405.696	2.941.240	2.978.758	2.963.195	2.240.149
	<i>Índice</i>	0,93	0,96	0,87	0,78	0,72	0,87	0,62

Fonte: Sistemas Focus e Anatel Consumidor - SRC - Anatel. Acesso em maio/2022

Conforme dados, é possível concluir que o volume de reclamações no período de 2018 a 2020 com registros na ordem de 2,95 milhões de reclamações, porém, em 2021, houve 2,24 milhões de reclamações contra os serviços de telecomunicações das empresas, demonstrando redução no último em relação ao ano anterior sofreu redução de 24%, contabilizando 723 mil reclamações a menos, provando que existe certo esforço por parte das operadoras em solucionar problemas e aprimorar os serviços.

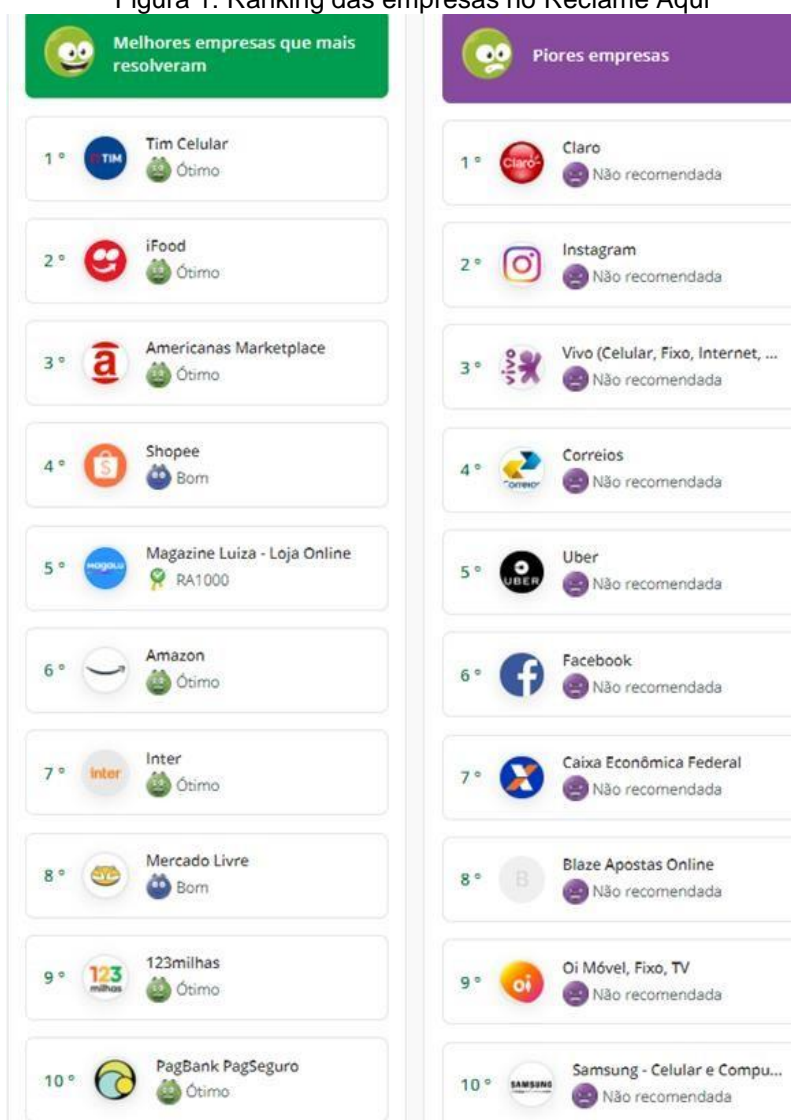
Conforme as regras vigentes para banda larga fixa, telefonia móvel, telefonia fixa e TV por assinatura nos Regulamentos de Gestão da Qualidade é possível obter os dados e os índices da qualidade dos serviços das prestadoras de serviços de telecomunicações. Os dados dos indicadores estão representados nos gráficos e análises a seguir.

O Reclame Aqui é um site de reclamações que oferece serviços gratuitos para o consumidor brasileiro registrar reclamações sobre produtos e serviços de empresas, e, inclusive, apontar seu feedback para o atendimento das empresas conforme sua capacidade de atender e solucionar os problemas apresentados pelos consumidores.

O Reclame aqui é uma ferramenta interessante que deve ser tratada com sua devida importância, pois um canal aberto, que computa e disponibiliza dados de reclamações de clientes de todo o país contra qualquer empresa atuante no mercado, é, de fato, um recurso valioso para a Gestão de Reclamações, pois além de manter o contato direto com o cliente e fidelizar os clientes atuais ao solucionar seus problemas pelo portal online, as empresas também estão divulgando a qualidade de sua marca, pois um score positivo no site é um atrativo para clientes em potencial.

Segue o ranking das 10 (dez) melhores e 10 (dez) piores empresas em relação à resolução de problemas.

Figura 1: Ranking das empresas no Reclame Aqui



Dados obtidos em maio de 2022 no site do Reclame Aqui

O ranking é baseado nos dados de reclamações e avaliações dos clientes em um intervalo de 30 dias. Portanto, como é possível observar, há 3 (três) das 4 (quatro) maiores prestadoras de serviços de telecomunicações do país na lista das 10 (dez) piores empresas avaliadas pelos consumidores brasileiros, porém Tim aparece em primeiro como a melhor empresa avaliada pelo site, demonstrando, portanto, que a empresa está executando uma Gestão de Reclamações efetiva e eficaz.

O Reclame Aqui contabiliza na plataforma dados como o número de reclamações e a reputação das empresas em determinado intervalo de tempo, além dos tipos de problemas mais recorrentes sofridos pelos clientes. Na tabela abaixo é

possível observar dados obtidos pelo Reclame Aqui acerca do desempenho das empresas citadas anteriormente para solucionar problemas nos últimos 12 meses.

Tabela 5: Reclamações registradas por consumidores na Anatel

<b>Empresa</b>	<b>Reclamações Recebidas</b>	<b>Reclamações Respondidas</b>	<b>Tipos de Problemas Mais Recorrentes</b>
Claro	93413	0	36,49% - Telefonia celular
			20,74% - Planos pós-pagos
			16,29% - Cobrança indevida
Oi	38046	0	31,60% - Telefonia celular
			15,9% - Cobrança indevida
			15,71% - Telefonia Fixa
Vivo	105032	2	31,37% - Telefonia celular
			16,44% - Planos pós-pagos
			14,49% - Cobrança indevida
Tim	53153	32716	59,6% - Telefonia Celular
			28,74% - Planos pós-pagos
			12,43% - Cobrança Indevida

Dados obtidos em maio de 2022 no site do Reclame Aqui

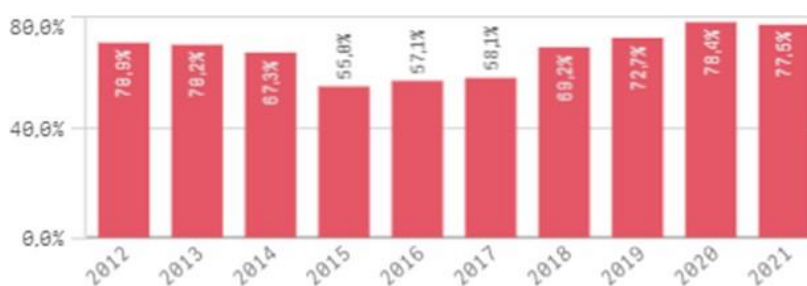
Ao analisar a tabela é possível concluir o porquê de a Tim ser a empresa mais bem avaliada no Reclame Aqui, pois, ao responder mais de 50% das reclamações realizadas pelo site, demonstra ser a única que valoriza a plataforma, enquanto as outras priorizam a utilização de seus canais principais.

### 3.2.2. INDICADORES DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS

Para monitorar a qualidade e a satisfação dos clientes em relação aos serviços das prestadoras de serviços de telefonia, a ANATEL também divulga dados de informações sobre solicitações registradas no Sistema de Suporte de Atendimento ao Usuário. Os dados coletados referem-se ao cumprimento das metas de qualidade de serviços prestados a serem cumpridas pelas prestadoras do serviço.

Indicadores dos serviços de Banda Larga Fixa:

Figura 2: Indicador de cumprimento de metas de serviços de Banda Larga Fixa

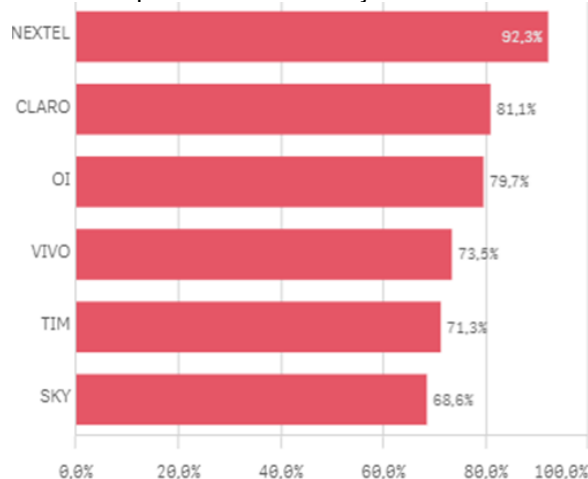


Fonte: Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel. Acesso em maio/2022

Considerando os indicadores válidos de todas as prestadoras monitoradas durante o ano de 2021, o percentual de cumprimento de metas do serviço alcançou 77,5%. Esse patamar foi ligeiramente inferior ao verificado no ano de 2020 (78,4%), embora tenha sido superior ao observado nos anos de 2017 (58,1%), 2018 (69,2%) e 2019 (72,7%).

A seguir segue o ranking relativo ao cumprimento de metas de qualidade da banda larga fixa do ano de 2021, por prestadora.

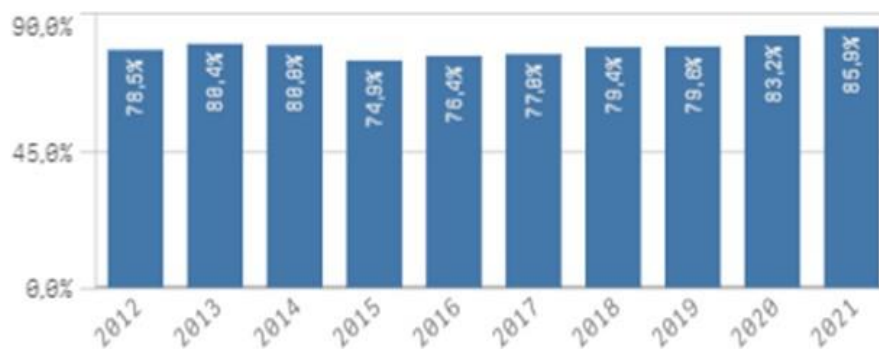
Figura 3: Ranking por metas de qualidade dos serviços das fornecedoras de Banda Larga Fixa



Fonte: Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel. Acesso em maio/2022

### Indicadores dos serviços de Telefonia Móvel:

Figura 4: Indicador de cumprimento de metas de serviços de Telefonia Móvel

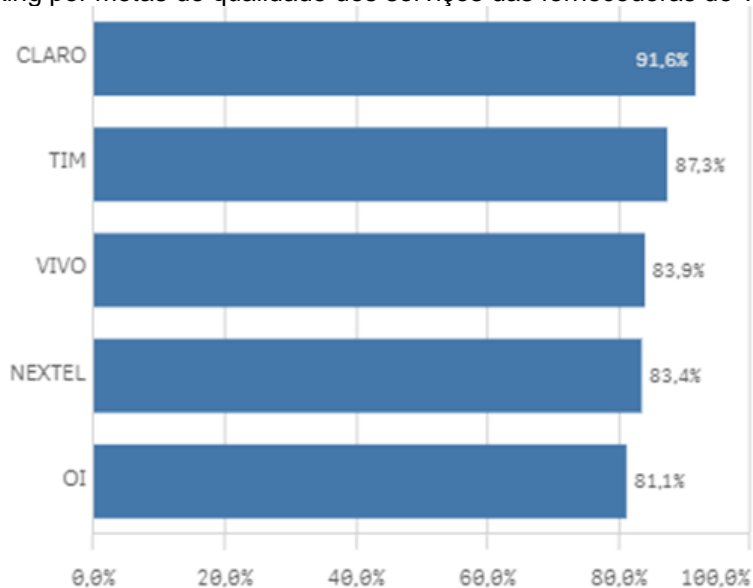


Fonte: Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel. Acesso em maio/2022

Considerando os indicadores válidos de todas as prestadoras monitoradas durante o período de janeiro a setembro de 2021, o percentual de cumprimento de metas do serviço alcançou 85,9%. Esse resultado parcial do ano representa uma melhora ao verificado em 2018 (79,4%), 2019 (79,6%) e 2020 (83,2%).

A seguir segue ranking relativo ao cumprimento de metas de qualidade da telefonia móvel, para o período de janeiro a setembro de 2019, por prestadora.

Figura 5: Ranking por metas de qualidade dos serviços das fornecedoras de Telefonia Móvel



Fonte: Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel. Acesso em maio/2022

## Indicadores dos serviços de Telefonia Fixa:

Figura 6: Indicador de cumprimento de metas de serviços de Telefonia Fixa

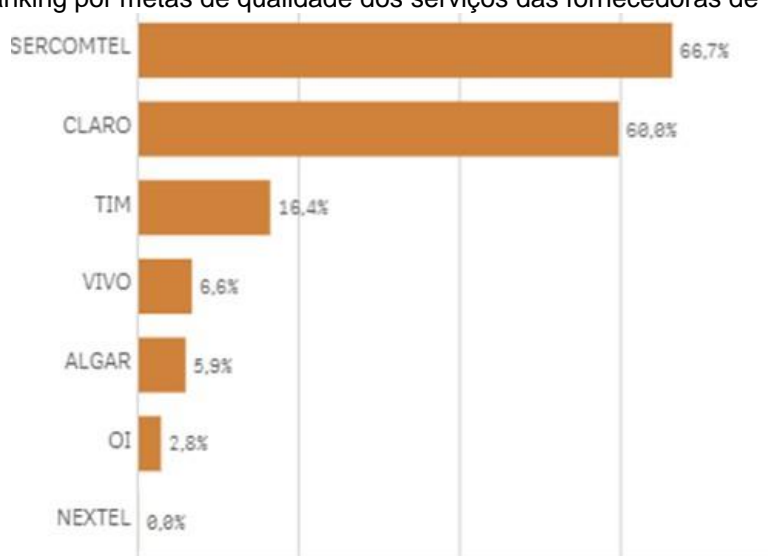


Fonte: Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel. Acesso em maio/2022

Considerando os indicadores válidos de todas as prestadoras monitoradas durante o ano de 2021, o percentual de cumprimento de metas do serviço alcançou 20,3%, esse resultado foi pior que o observado no ano de 2020 (27,2%). Os patamares alcançados em 2020 e 2021 são muito inferiores aos obtidos nos anos anteriores devido às revogações promovidas em dezembro 2019 pelo RQUAL, dado que permaneceram vigentes apenas os indicadores ATT, ARI, ART, ARD e END que concentram a maior quantidade de descumprimentos das metas regulamentares.

Abaixo segue ranking relativo ao cumprimento de metas de qualidade da telefonia fixa, para o ano de 2021, por prestadora.

Figura 7: Ranking por metas de qualidade dos serviços das fornecedoras de Telefonia Fixa

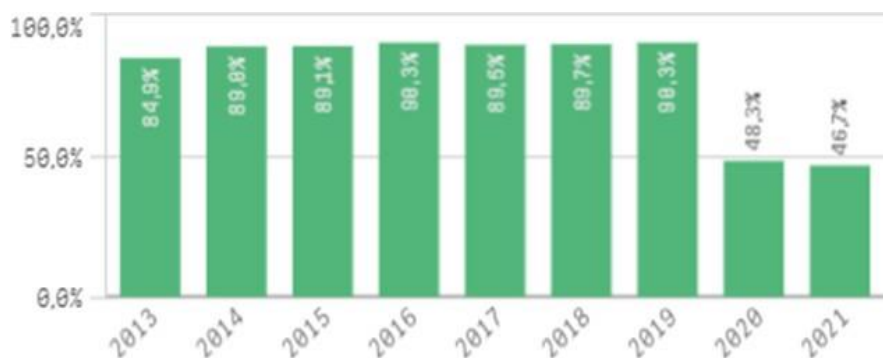


Fonte: Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel. Acesso em maio/2022



### Indicadores dos serviços de TV por Assinatura:

Figura 8: Indicador de cumprimento de metas de serviços de TV por Assinatura

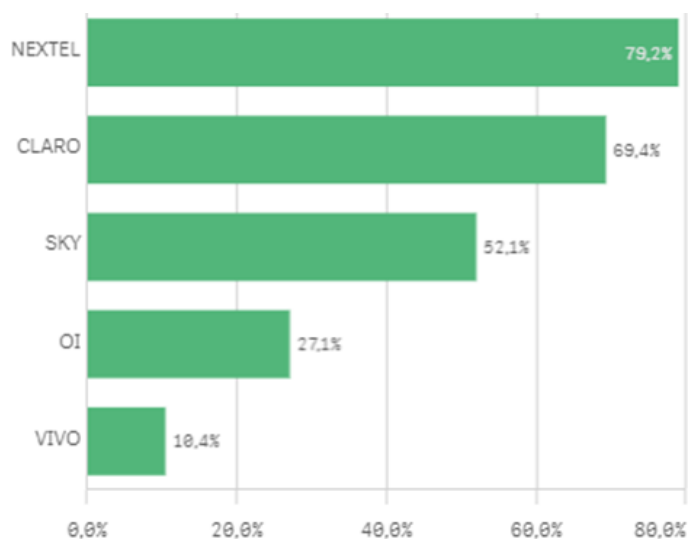


Fonte: Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel. Acesso em maio/2022

Considerando os indicadores das prestadoras monitoradas durante o ano de 2021, o percentual de cumprimento de metas do serviço alcançou 46,7%, esse resultado foi pior que o observado no ano de 2020 (48,3%). Os patamares alcançados em 2020 e 2021 são muito inferiores aos obtidos nos anos anteriores devido as revogações promovidas em dezembro 2019 pelo RQUAL, dado que permaneceram vigentes apenas os indicadores IIS, ILA e ISRA que concentram a maior quantidade de descumprimentos das metas regulamentares.

Abaixo segue o ranking relativo ao cumprimento de metas de qualidade da TV por Assinatura para o ano de 2021 por prestadora.

Figura 9: Ranking por metas de qualidade dos serviços das fornecedoras de TV por Assinatura



Fonte: Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel. Acesso em maio/2022

Na análise dos indicadores de desempenho e dados acerca de reclamações, constam informações sobre a atual situação referente à satisfação dos clientes das empresas de telefonia, com índices que não cumprem metas de qualidade.

Para a obtenção de dados dos indicadores de desempenho, a pesquisa segue o regulamento presente na Resolução 574, de 28 de outubro de 2011, que estabeleceu as metas de qualidade de banda larga fixa a serem cumpridas pelas prestadoras do serviço. Os indicadores do Regulamento funcionam conforme tabela a seguir:

Tabela 6: Indicadores de Desempenho dos serviços de Banda Larga Fixa

Indicador		Fórmula Matemática
SCM1	Taxa de Reclamações	$SCM1 = \frac{\text{Nº total de reclamações, no mês, junto à Anatel, em desfavor da Prestadora de SCM}}{\text{Nº total de reclamações, no mês, junto à Prestadora de SCM}} \times 100$
SCM2	Taxa de Reclamações na Anatel	$SCM2 = \frac{\text{Nº total de reclamações, no mês, junto à Anatel, em desfavor da Prestadora de SCM}}{\text{Nº total de reclamações, no mês, junto à Prestadora de SCM}} \times 100$
SCM3	Taxa de Reclamações Reabertas na Prestadora	$SCM3 = \frac{\text{Nº total de reclamações reabertas na Prestadora de SCM, no mês}}{\text{Nº total de reclamações recebidas em todos os canais de atendimento da Prestadora, no mês}} \times 100$
SCM4	Indicador da Garantia de Velocidade Instantânea Contratada	$SCM4 = \frac{\text{Nº de vezes em que o resultado final da medição permaneceu igual ou superior ao percentual da velocidade contratada durante o PMT no mês}}{\text{Nº total de medidas obtidas durante o PMT no mês}} \times 100$
SCM5	Garantia de Velocidade Média Contratada	$SCM5 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$ <p>Onde:  X = valor de cada medição de velocidade instantânea, em percentual da velocidade máxima contratada, durante o PMT, no mês  n = nº total de medidas obtidas durante o PMT no mês</p>

SCM'6	Indicador Latência Bidirecional	Nº de vezes em que o resultado final da medição permaneceu igual ou inferior à latência bidirecional definida, durante o PMT, no mês $SCM6 = \frac{\text{Nº total de medidas obtidas, durante o PMT, no mês}}{\text{Nº total de medidas obtidas, durante o PMT, no mês}} \times 100$
SCM7	Variação de Latência	Nº de vezes em que o resultado final da medição permaneceu igual ou inferior à variação de latência definida, durante o PMT, no mês $SCM7 = \frac{\text{Nº total de medidas obtidas durante o PMT, no mês}}{\text{Nº total de medidas obtidas durante o PMT, no mês}} \times 100$
SCM8	Taxa de Perda de Pacote	Nº de vezes em que o resultado final da medição obtido permaneceu igual ou inferior ao percentual de pacotes descartados definido durante o PMT, no mês $SCM8 = \frac{\text{Nº total de medidas obtidas durante o PMT, no mês}}{\text{Nº total de medidas obtidas durante o PMT, no mês}} \times 100$
SCM9	Taxa de Disponibilidade	Nº de vezes em que o resultado final da medição obtido permaneceu igual ou superior à disponibilidade mensal definida no mês $SCM9 = \frac{\text{Nº total de medições obtidas no mês}}{\text{Nº total de medições obtidas no mês}} \times 100$
SCM10	Taxa de Atendimento pelo Atendente em Sistemas de Autoatendimento	Nº total de chamadas atendidas por atendentes em até 20 segundos nos Sistemas de Autoatendimento da Prestadora, quando esta opção for selecionada pelo Assinante, no mês $SCM10 = \frac{\text{Nº total de tentativas de acesso aos atendentes nos Sistemas de Autoatendimento da Prestadora, quando esta opção for selecionada pelo Assinante, no mês}}{\text{Nº total de tentativas de acesso aos atendentes nos Sistemas de Autoatendimento da Prestadora, quando esta opção for selecionada pelo Assinante, no mês}} \times 100$
SCM11	Taxa de Instalação do Serviço	Nº total de instalações realizadas no prazo estabelecido no caput, contado a partir da solicitação, no mês $SCM11 = \frac{\text{Nº total de instalações realizadas, no mês}}{\text{Nº total de instalações realizadas, no mês}} \times 100$
SCM12	Taxa de Solicitações de Reparo	Nº total de solicitações de reparo recebidas pela Prestadora, no mês $SCM12 = \frac{\text{Nº total de acessos em serviço na rede da Prestadora no último dia do mês}}{\text{Nº total de acessos em serviço na rede da Prestadora no último dia do mês}} \times 100$

SCM13	Taxa de Tempo de Reparo	<p>Nº total de solicitações de reparo, atendidas no prazo de vinte e quatro horas ou dentro do prazo solicitado pelo Assinante, se diverso, contado a partir do seu recebimento, no mês</p> $SCM13 = \frac{\text{Nº total de solicitações de reparo atendidas no prazo de vinte e quatro horas ou dentro do prazo solicitado pelo Assinante, se diverso, contado a partir do seu recebimento, no mês}}{\text{Nº total de solicitações de reparo recebidas pela Prestadora, no mês}} \times 100$
SCM14	Taxa de Resposta ao Assinante	<p>Nº total de solicitações de serviços ou pedidos de informação recebidos pela Prestadora, respondidos em até cinco dias úteis, no mês</p> $SCM14 = \frac{\text{Nº total de solicitações de serviços ou pedidos de informação, recebidos pela Prestadora no respectivo mês + Nº total de solicitações de serviços ou pedidos de informação, relativos aos meses anteriores, ainda não respondidos ao Assinante}}{\text{Nº total de solicitações de serviços ou pedidos de informação, recebidos pela Prestadora no respectivo mês}} \times 100$

Fonte: Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel. Acesso em maio/2022

Na Resolução 575, de 28 de outubro de 2011, foram estabelecidas as metas de qualidade, critérios de avaliação, de obtenção de dados e acompanhamento da qualidade dos serviços de telefonia móvel das operadoras. Os indicadores do Regulamento funcionavam conforme tabela a seguir:

Tabela 7: Indicadores de Desempenho dos serviços de Telefonia Móvel

Indicador		Fórmula Matemática
SMP1	Taxa de Reclamações	<p>Nº total de reclamações, no mês, junto à Prestadora de SMP</p> $SMP1 = \frac{\text{Nº total de reclamações, no mês, junto à Prestadora de SMP}}{\text{Nº total de Acessos em Operação na rede da prestadora no último dia do mês}} \times 100$
SMP2	Taxa de Reclamações na Anatel	<p>Nº total de reclamações, no mês, junto à Anatel, em desfavor da Prestadora de SMP</p> $SMP2 = \frac{\text{Nº total de reclamações, no mês, junto à Anatel, em desfavor da Prestadora de SMP}}{\text{Nº total de reclamações, no mês, junto à Prestadora de SMP}} \times 100$
SMP3	Taxa de Completamento de Chamadas para o Centro de Atendimento	<p>Nº total de chamadas originadas na rede da prestadora para os Centros de Atendimento, atendidas por Sistemas de Autoatendimento ou pelas telefonistas/atendentes, em cada PMM, no mês</p> $SMP3 = \frac{\text{Nº total de chamadas originadas na rede da prestadora para os Centros de Atendimento, atendidas por Sistemas de Autoatendimento ou pelas telefonistas/atendentes, em cada PMM, no mês}}{\text{Nº total de tentativas de originar chamadas na rede da prestadora para os Centros de Atendimento, contadas a partir da alocação do canal de voz, em cada PMM, no mês}} \times 100$

SMP4	Taxa de Completamento	$SMP4 = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de chamadas originadas completadas, em cada PMM, no m\text{e}s}}{\text{N}^\circ \text{ total de tentativas de originar chamadas, contadas a partir da aloca\text{c}\text{a}\text{o}\text{e}\text{o} do canal de voz, em cada PMM, no m\text{e}s}} \times 100$
SMP5	Taxa de Aloca\c{a}\o de Canal de Tr\c{a}\fego	$SMP5 = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de acessos ao canal de sinaliza\c{c}\text{o}\text{e}\text{o} e controle para estabelecer uma chamada, em cada PMM, no m\text{e}s}}{\text{N}^\circ \text{ total de tentativas de acessar o canal de sinaliza\c{c}\text{o}\text{e}\text{o} e controle, em cada PMM, no m\text{e}s}} \times \frac{\text{Total de acessos ao canal de tr\c{a}\fego para estabelecer uma chamada, em cada PMM, no m\text{e}s}}{\text{Total de tentativas de acessar o canal de tr\c{a}\fego, em cada PMM, no m\text{e}s}} \times 100$
SMP6	Taxa de Entrega de Mensagem de Texto	$SMP6 = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de Mensagens de Texto enviadas a partir da rede da prestadora e entregues ao usu\c{a}\r{a}rio em at\c{e} 60 (sessenta) segundos, no m\text{e}s}}{\text{N}^\circ \text{ total de tentativas de envio de Mensagens de Texto na rede da prestadora, no m\text{e}s}} \times 100$
SMP7	Taxa de Queda de Liga\c{c}\o\es	$SMP7 = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de chamadas interrompidas por queda de liga\c{c}\text{o}\text{e}\text{o}, em cada PMM, no m\text{e}s}}{\text{N}^\circ \text{ total de chamadas completadas, em cada PMM, no m\text{e}s}} \times 100$
SMP8	Taxa de Perda de Pacote	$SMP8 = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de tentativas de conex\c{a}\text{o}\text{e}\text{o} destinadas a Conex\c{a}\text{o}\text{e}\text{o}\es de Dados estabelecidas, em cada PMT, no m\text{e}s}}{\text{N}^\circ \text{ total de tentativas de conex\c{a}\text{o}\text{e}\text{o} destinadas a Conex\c{a}\text{o}\text{e}\text{o}\es de Dados, em cada PMT, no m\text{e}s}} \times 100$
SMP9	Taxa de Disponibilidade	$SMP9 = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de quedas das Conex\c{a}\text{o}\text{e}\text{o}\es de Dados, em cada PMT, no m\text{e}s}}{\text{N}^\circ \text{ total de tentativas de conex\c{a}\text{o}\text{e}\text{o} destinadas a Conex\c{a}\text{o}\text{e}\text{o}\es de Dados estabelecidas, em cada PMT, no m\text{e}s}} \times 100$
SMP10	Garantia de Taxa de Transmiss\c{a}\o Instant\c{a}\n\c{e}a Contratada	$SMP10 = \frac{\text{N}^\circ \text{ e medi\c{c}\text{o}\text{e}\text{o}\es em que o resultado final da medi\c{c}\text{o}\text{e}\text{o} obtido foi igual ou superior ao percentual da taxa de transmiss\c{a}\o m\c{a}xima contratada determinado no caput, em cada PMT, no m\text{e}s}}{\text{N}^\circ \text{ total de medi\c{c}\text{o}\text{e}\text{o}\es obtidas de acordo com cada PMT, no m\text{e}s}} \times 100$
SMP11	Garantia de Taxa de Transmiss\c{a}\o M\c{e}dia Contratada	$SMP11 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$ <p>Onde: x = valor de cada medi\c{c}\text{o}\text{e}\text{o} de Taxa de Transmiss\c{a}\o Instant\c{a}\n\c{e}a, em</p>

		percentual da taxa de transmissão máxima contratada, em cada PMT, no mês; n = número total de medidas de Taxa de Transmissão Instantânea, obtidas de acordo com o art. 22, em cada PMT, no mês.
SMP12	Taxa de Atendimento pela Telefonista/Atendente em Sistemas de Autoatendimento	$\text{SMP12} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de chamadas atendidas pelas telefonistas/atendentes em até 20 (vinte) segundos nos Sistemas de Autoatendimento da prestadora, quando esta opção for selecionada pelo usuário, no mês}}{\text{N}^\circ \text{ total de tentativas de acesso às telefonistas/atendentes nos Sistemas de Autoatendimento da prestadora, quando esta opção for selecionada pelo usuário, no mês}} \times 100$
SMP13	Taxa de Resposta ao Usuário	$\text{SMP13} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de solicitações de serviços ou pedidos de informação recebidos pela prestadora, respondidos em até 5 (cinco) dias úteis, no mês}}{\text{N}^\circ \text{ total de solicitações de serviços ou pedidos de informação, recebidos pela prestadora no respectivo mês} + \text{N}^\circ \text{ total de solicitações de serviços ou pedidos de informação, relativos aos meses anteriores, ainda não respondidos ao usuário}} \times 100$
SMP14	Taxa de Atendimento Pessoal ao Usuário	$\text{SMP14} = \frac{\text{Somatório do número de usuários que compareceram a todos os Setores de Relacionamento, bem como aos Setores de Atendimento e/ou Venda próprios, e que foram atendidos em até 30 (trinta) minutos, no mês}}{\text{Somatório do número de usuários que compareceram a todos os Setores de Relacionamento, bem como aos Setores de Atendimento e/ou Venda próprios, no mês}} \times 100$

Fonte: Satisfação e Qualidade Percebida - Anatel. Acesso em maio/2022

Na Resolução 605, de 26 de dezembro de 2012, estabeleceu metas de qualidade operacional e condições de acompanhamento e controle da qualidade da prestação do Serviço Telefônico Fixo Comutado, destinado ao uso do público em geral. Para a TV por Assinatura, as regras constavam no Plano Geral de Metas da Qualidade, anexo à Resolução nº 411/2005.

A partir de março de 2022 a ANATEL passa a se basear nas disposições da RQUAL (Regulamento de Qualidade dos Serviços de Telecomunicações) para o monitoramento da qualidade dos serviços de Telecomunicações das empresas. Aprovada por meio da Resolução nº 717, de 23 de dezembro de 2019, a RQUAL uniformiza as regras da telefonia fixa e móvel, banda larga fixa e TV por assinatura, e traz novos indicadores para analisar a qualidade dos serviços utilizados pelos consumidores. Revogando as leis 574/2011, 575/2011, 605/2012 e 411/2005.

## 4. OS PROCESSOS DA SCM

### 4.1. A SCM: UM CONJUNTO DE PROCESSOS-CHAVE DE NEGÓCIO

Antes de definirmos a gestão da cadeia de suprimentos, vamos definir o que é logística. Segundo CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals (Conselho de Profissionais de Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento) que define a Logística como sendo o processo de planejar, executar e controlar o fluxo e armazenagem, de forma eficaz e eficiente em termos de tempo, qualidade e custos, de matérias-primas, materiais em elaboração, produtos acabados e serviços, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Segundo Daskin (1995) a logística é definida como sendo o planejamento e a operação de sistemas físicos (veículos, armazéns, redes de transporte, etc), informacionais e gerenciais (processamento de dados, teleinformática, processos de controle gerenciais, etc.) necessários para que insumos e produtos vençam condicionantes físicas e temporais de forma econômica.

A logística é uma ferramenta de grande importância, pois é ela que é responsável por conceber mecanismos de entrega aos destinos no menor espaço de tempo e que tenha o menor custo. Diante disso, os gestores estudam as melhores rotas, quais os melhores meios de transportes, melhor armazenamento dentre vários outros pontos influenciadores na área.

Podemos verificar que a logística teve um salto na sua evolução a partir do ano de 2000, de um tratamento mais restrito para um tratamento mais abrangente, onde se considera a cadeia de suprimentos a parte mais significativa e as atividades de compras, administração de materiais e distribuição.

De acordo com Kent e Flint apud Figueiredo e Arkader (1998), eles estudaram a evolução do pensamento logístico e apontaram cinco eras ou etapas principais. O quadro a seguir apresenta a evolução do conceito da logística segundo esses autores.

Tabela 8: Evolução dos Conceitos Logística

	Fase Zero	Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase	Quarta Fase
Perspectiva dominante	Administração de materiais	Administração de materiais + distribuição	Logística integrada	Gestão da cadeia de suprimento	Gestão da cadeia de suprimento + Resposta eficiente do consumidor
Focos	gestão de estoques gestão de compras movimentação de materiais	otimização do sistema de transporte	visão sistêmica da empresa integração por sistema de informações	visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição	amplo uso de alianças estratégicas, comakership, subcontratação de canais alternativos de distribuição

Fonte: Wood e Zuffo (1998)

Dessa maneira, podemos concluir que mesmo diante de diversas classificações da logística, segundo os autores, simultaneamente em que é enriquecedora de atividades também deixa de ter qualidades simplesmente técnica e operacional, adquirindo um significado estratégico. Uma estratégia na cadeia de suprimentos é um ajuste no canal, alicerçado na obediência reconhecida e na gestão de relacionamento. Supply Chain Management – Cadeia de Suprimentos, é definida como um sistema de organizações, pessoas, atividades, informações e recursos envolvidos nas atividades de transportar insumos de forma eficaz, buscando a redução de custos.

De acordo com Ballou (2006), a cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria-prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação.

É necessário que o processo logístico comece de forma correta, ou seja, na escolha exata e com parcerias de longo prazo. De forma que o canal atenda as obrigações e expectativas dos clientes.



As organizações que buscam instalar o gerenciamento da cadeia de suprimentos têm alcançado profundas reduções de estoques, melhora no transporte e um baixo número de perdas.

Conforme Bertaglia (2009), Supply Chain quer dizer que a cadeia de abastecimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem.

Dessa maneira, a cadeia de suprimentos, abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo de transformação de mercadorias desde o estágio de matéria-prima até o consumidor final, bem como seus respectivos fluxos de informações e materiais fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos. Abaixo, segue o exemplo dos fluxos de matéria-prima até o usuário final:

Figura 10: Envolvidos na cadeia de suprimentos.



Fonte: Portogente (2016)

#### 4.1.1. GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES (CRM)

Para Kotler (2003) Os clientes devem ser considerados os maiores recursos das empresas, portanto devem ser tratados e valorizados como tal, tendo suas necessidades devidamente identificadas e satisfeitas. Para isso, as empresas precisam tratar os seus clientes como um recurso que precisa ser administrado de forma que se obtenha seu o máximo, investindo o melhor valor custo-benefício.

Para Swift (2001) o marketing de relacionamento é uma ferramenta importante para monitoramento das necessidades dos clientes, buscando entender as suas tendências de comportamento, tendo como objetivo a otimização e a

inovação em produtos e serviços, e, conseqüentemente, aumentando os lucros da empresa.

De acordo com Peppers e Rogers Group (2004), para as empresas atenderem as necessidades dos seus clientes atuais e potenciais, a Gestão do Relacionamento com o Cliente serve como uma estratégia que envolve o levantamento e a análise de dados consolidados relacionados às tendências e necessidades de seus clientes, tendo como objetivo utilizar as informações obtidas para melhor interação com o mesmo.

Segundo Mishra e Mishra (2009), na era competitiva atual, as organizações adotam o CRM como estratégia central de negócio à medida que percebem a importância de serem mais centradas no cliente. Portanto o CRM pode ajudar as organizações a gerenciar suas interações com os clientes de forma mais eficaz, a fim de manter a competitividade.

Além da segmentação e da identificação dos clientes chave, a característica central da Gestão do Relacionamento com Clientes é estruturar a forma como os relacionamentos entre a empresa e os clientes através da formulação de PSAs (Product and Service Agreements ou Acordos de Produtos e Serviços), documentos que representam o compromisso da empresa com o cliente que tem por objetivo estruturar sob um entendimento realista a forma como os relacionamentos com os clientes são desenvolvidos e mantidos ao longo do tempo

A seguir estão os benefícios provenientes do processo de Gestão do Relacionamento com Clientes na cadeia logística:

Tabela 9: Benefícios provenientes do processo de Gestão do Relacionamento com Clientes

Contribuições	Custos logísticos são capturados detalhadamente de forma a incluí-los no cálculo da lucratividade por cliente e segmento de cliente.
	O custo em servir é calculado para cada cliente-chave e segmento de cliente.
	Capacitações logísticas são transformadas em entregas específicas.
	Serviços logísticos são customizados com base na segmentação de clientes.
	Serviços logísticos são incluídos nos PSAs (acordos de produtos e serviços) formais estabelecidos com clientes.

	Profissionais da alta gestão entendem e utilizam as capacitações logísticas para competir.
	Profissionais da alta gestão entendem as forças e as fraquezas logísticas dos competidores.
	Profissionais de gestão entendem como os serviços logísticos criam valor e vendem esse valor aos clientes.
Ganhos	Logística passa a influenciar nas soluções oferecidas para atender aos requerimentos dos clientes.
	Logística passa a influenciar no desenvolvimento de iniciativas colaborativas com clientes.
	Planejamento logístico é melhorado como resultado da diferenciação do serviço por segmentos de clientes.

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

#### 4.1.2. GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Os fornecedores possuem importante papel na cadeia de suprimentos, portanto é fundamental que as empresas mantenham uma relação próxima aos fornecedores. Conforme Monczka (1998) destaca que a parceria entre a empresa e fornecedor é um relacionamento que demanda um alto nível de colaboração acerca de processos que envolvam visão de longo prazo, comprometimento mútuo, relação balanceada de poder e instrumentos de gerenciamento de conflitos.

Para Lambert (2008) o processo da Cadeia de Suprimentos que define a forma de como a empresa interage com seus fornecedores é a Gestão do Relacionamento com Fornecedores, que funciona de maneira semelhante ao processo utilizado para interação com os clientes, mas ocorrendo na outra ponta da cadeia.

O reconhecimento do valor estratégico da gestão de relacionamento com fornecedores é importante, logo que é necessária a percepção de que os custos de compras representam mais da metade do faturamento das empresas. Kraljic (1983) introduziu o primeiro método de portfólio que auxilia no entendimento do valor estratégico de cada item de compra com base no poder de compra.

Olsen & Ellram (1997) definiram o método de Kraljic (1983) insuficiente para atuar em decisões de relacionamento com fornecedores por se pautar apenas no aproveitamento do poder de compra. Portanto, apresentaram uma proposta adaptada e aprimorada em relação à de Kraljic (1983), com o objetivo de desenvolver estratégias para relacionamento com fornecedores consistindo em três etapas: avaliação das compras da empresa de acordo com a importância estratégica da compra e a dificuldade de identificá-la e gerenciá-la; avaliação dos relacionamentos com os fornecedores através da sua atratividade relativa e da força do relacionamento; definição das possíveis decisões de relacionamento com fornecedores a partir das etapas anteriores.

A Gestão do Relacionamento com Fornecedores é um processo que necessita da segmentação e identificação dos fornecedores chave, além de ter como característica chave o contato da empresa com o cliente, visando monitorar proativamente os PSAs e intervir em nome do cliente quando em situações e eventos que fogem ao desejado, com o objetivo de estruturar a forma como os relacionamentos com eles se desenvolvem e se mantêm ao longo do tempo.

A seguir estão os benefícios provenientes do processo de Gestão do Relacionamento com Fornecedores na cadeia logística:

Tabela 10: Benefícios provenientes do processo de Gestão do Relacionamento com Fornecedores

Contribuições	Custos logísticos são incluídos no cálculo do custo total de propriedade dos materiais comprados de forma a avaliar, selecionar e segmentar fornecedores.
	Considerações logísticas são incluídas nos PSAs dos fornecedores, considerando a sua segmentação.
	Custos logísticos são considerados quando se analisa o impacto dos requerimentos da empresa sobre a lucratividade dos fornecedores.
Ganhos	Logística de entrada é melhorada como resultado do entendimento das capacidades e operações logísticas dos fornecedores.
	Logística pode influenciar o desenvolvimento de iniciativas de colaboração com fornecedores.
	Custos da logística de entrada são reduzidos através da influência nas compras de serviços logísticos dos fornecedores.

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

### 4.1.3. GESTÃO DO SERVIÇO AO CLIENTE

Para Christopher (1999) Devido às demandas do mercado em que as empresas estão inseridas é constantemente necessário suprir às necessidades dos clientes, portanto as organizações precisam buscar obter maior desempenho em relação às suas metas, buscando formas de melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, seus prazos, a flexibilidade nos negócios e confiabilidade com clientes e fornecedores.

Conforme Gronroos (1998) a gestão do serviço ao cliente está entre os principais componentes do processo estratégico da cadeia de suprimentos para a competitividade das empresas no mercado. A relação da empresa com os clientes apresenta melhorias no desenvolvimento de novos serviços, na ativação de serviços existentes ou de componentes de serviços em relações com os clientes, e na transformação dos bens em um componente de serviço na relação com o cliente.

Para Johnson e Olsen a capacidade de gerar altos níveis de satisfação é considerada um diferencial e um elemento chave para as estratégias de negócios das empresas. Assim, fatores como a diligência no atendimento, conhecimento técnico e credibilidade e profissionalismo acabam se tornando elementos diferenciais valorizados pelos clientes.

Rutten e Veeken, (1998) consideram que os serviços devem ser diferenciados para atender aos diferentes grupos de clientes, portanto, é necessário entender que os requisitos são diferentes de cliente para cliente.

Para Anderson e Sullivan (1993) as empresas com maiores níveis de satisfação do cliente são as que possuem maior conhecimento técnico sobre seus produtos e processos, resultando na fidelização do cliente, aumenta a capacidade de competitividade e aumenta o retorno sobre o investimento.

Para Alexandrini, Hasse e Santos (2007) As expectativas dos clientes são consequência dos pontos de referências no desempenho dos serviços nas empresas no mercado, portanto, ao reconhecer as expectativas dos clientes é o principal passo no ganho da credibilidade na prestação de um serviço, através da qualidade, preço e atendimento no pós-venda.

A gestão do serviço ao cliente é a ferramenta usada para o contato entre a empresa e o cliente, tendo como característica chave o equilíbrio entre a demanda e a capacidade da cadeia de suprimentos, necessitando de atividades para previsão

de demanda, sincronização, redução da variabilidade da demanda, aumento da flexibilidade da cadeia de suprimentos e desenvolvimento de planos de gestão de contingências para potenciais interrupções no suprimento ou mudanças inesperadas na demanda.

A seguir estão os benefícios provenientes do processo de Gestão do Serviço ao Cliente na cadeia logística:

Tabela 11: Benefícios provenientes do processo de Gestão do Serviço ao Cliente

Contribuições	Potenciais falhas relacionadas à logística podem ser detectadas e tratadas rapidamente.
	Capacitações logísticas são usadas para recuperar potenciais falhas não causadas pela logística no serviço.
	O desempenho da gestão do serviço ao cliente é medido sistematicamente e é relacionado às operações logísticas.
Ganhos	As causas raízes de falhas do serviço ao cliente relacionada à logística são descobertas e estabelecidas.

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

#### 4.1.4. GESTÃO DA DEMANDA

Croxton et al. (2008) define a gestão da demanda como processo da gestão da cadeia de suprimentos que tem como objetivo determinar a previsão de vendas conforme a capacidade da cadeia produtiva da empresa, contando com o planejamento de estratégias operacionais e incorporação dessas estratégias às necessidades dos consumidores.

Rainbird (2004) destaca a necessidade do entendimento da empresa acerca das soluções para as necessidades dos clientes, de acordo com as possibilidades de mercado e capacidade da organização.

Para Vollmann et. al (2004) define a Gestão da Demanda como processo chave que envolve as atividades de produção da empresa, sistemas de planejamento e controle de mercado, compreendendo a previsão da variação da quantidade de pedidos dos clientes, prazos de entrega e mecanismos para balancear oferta e demanda.

De acordo com Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009), a criação da demanda, atendimento da demanda e coordenação da criação e atendimento da demanda são os três principais recursos a serem considerados ao implementar a Gestão da Demanda com sucesso.

Segundo Mentzer et al. (2007), a gestão da demanda é a criação de um fluxo coordenado de demanda entre os membros da cadeia de suprimentos e seus mercados, referindo à função tradicional da área de marketing e estabelecendo a demanda de vários produtos, mas não necessariamente compartilhando o plano de demanda com outras funções internas à empresa ou com outras empresas na cadeia de suprimentos. Além disso, a gestão da demanda implica a análise da contribuição de vários produtos e clientes, enfatizando a demanda para os mais rentáveis e diminuindo a demanda, pela redução dos esforços de marketing, para os não lucrativos. Por último, um aspecto da gestão da demanda é a gestão do relacionamento na cadeia de suprimentos que envolve todos os parceiros com objetivo de alcançar um melhor desempenho na cadeia.

Para que seja possível que haja equilíbrio entre a demanda e a capacidade da cadeia de suprimentos da empresa é necessário o planejamento envolvendo a previsão de demanda, sincronização, redução da variabilidade da demanda, aumento da flexibilidade da cadeia de suprimentos e desenvolvimento de planos de gestão de contingências para potenciais interrupções no suprimento ou mudanças inesperadas na demanda.

A seguir estão os benefícios provenientes do processo de Gestão da Demanda na cadeia logística:

Tabela 12: Benefícios provenientes do processo de Gestão da Demanda

Contribuições	O processo de previsão da demanda ajusta-se bem às necessidades da função logística em termos de informações disponíveis no tempo adequado e nível de detalhe, incluindo horizonte de tempo, produto e geografia.
	Decisões sobre iniciativas colaborativas (como Resposta Rápida, VMI e CPFR) são tomadas com inputs logísticos.
	O processo de sincronização inclui capacitações e informações logísticas.
	Custos e implicações logísticas associadas à variabilidade da demanda são entendidos pela organização.
	As capacitações e os custos da flexibilidade baseada na logística são entendidos pela organização.
	Considerações logísticas são incluídas nos planos de gestão de contingências.

Ganhos	Atividades promocionais passaram a ser planejadas com inputs logísticos.
--------	--

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

#### 4.1.5. ATENDIMENTO DOS PEDIDOS

Para atender clientes, cumprir metas e gerar lucros as organizações devem sempre ser capazes de satisfazer o mercado em que estão inseridas, a partir do desenvolvimento da competência da empresa de equilibrar a demanda e a capacidade de produção. Portanto é necessário que as empresas tenham um gerenciamento de estoque para suprir o atendimento dos pedidos, sendo na maioria das operações o núcleo do processo de produção.

Arnold (1999) define a administração de estoques como a competência das organizações para satisfazer as necessidades dos clientes, assegurando que possam prover os produtos e serviços quando necessários. A administração do estoque também inclui a capacidade das empresas abastecerem os estoques no tempo certo e atendendo o máximo de pedidos dentro do prazo estabelecido.

Segundo Slack (2008), o gerenciamento de estoques é “a atividade que planeja e controla os acúmulos de recursos transformados, conforme eles se movem pelas cadeias de suprimentos, operações e processos”. Sendo assim, o gerenciamento de estoques é o fator determinante do balanço entre custos de processo e nível de serviço de atendimento ao cliente, o que torna o processo de extrema importância, pois é o coração das operações da cadeia de suprimentos.

Para Lima et al. (2012) a QRM (Quick Response Manufacturing) é uma prática de manufatura responsiva que aplica rapidez e flexibilidade no atendimento a pedidos e influencia a redução dos prazos de entrega. A QRM afeta o desempenho e a redução do lead time nas operações da cadeia. Os principais métodos de coleta de análise de dados utilizados pela abordagem QRM incluem o mapeamento do processo, análise de valor agregado, TQM (Total Quality Management), brainstorming, dinâmica de sistemas, ferramentas estatísticas simples, benchmarking, e simulação e modelagem de capacidade.

A gestão dos atendimentos dos pedidos engloba a fase da geração, preenchimento e realização da entrega de pedidos dos clientes, tendo como função



principal gerar, preencher e entregar pedidos dos clientes, além de analisar e executar as atividades necessárias para identificar as exigências dos clientes, projetam a cadeia e capacitação da empresa para cumprir as expectativas dos clientes ao mesmo tempo em que minimiza o custo total do processo.

A seguir estão os benefícios provenientes do processo de Atendimento de Pedidos na cadeia logística:

Tabela 13: Benefícios provenientes do processo de Atendimento de Pedidos

Contribuições	Um conjunto mais completo de custos e questões logísticas é considerado para o projeto de redes globais.
	O processo de atendimento do pedido é projetado de forma a satisfazer mais eficiente e eficazmente os requerimentos dos clientes baseados na segmentação.
	Recursos logísticos são alinhados com os requerimentos dos clientes.
	As tecnologias relacionadas à logística mais apropriada são usadas para suportar as tecnologias de atendimento do pedido.

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

#### 4.1.6. GESTÃO DO FLUXO DA MANUFATURA

Para cumprir as demandas do mercado, é necessário que as empresas busquem formas de aumentar a produtividade, reduzir custos, e melhorar o atendimento aos clientes. Portanto as organizações devem aplicar ações que obtenham o melhor fluxo de informações, bens e relações com os fornecedores, a fim de otimizar a movimentação de produtos e atendimentos de pedidos através de suas capacidades de distribuição física e logística.

De acordo com Vieira e Lustosa (2001), a Gestão do Fluxo de Manufatura busca sincronizar o fluxo de produção para balancear a capacidade de produção da cadeia de suprimentos da organização e gerenciar gargalos existentes.

Carvalho e Severino (2010) a gestão do Fluxo de Manufatura é uma ferramenta utilizada pelas empresas para obter o melhor fluxo de materiais e informação através da aquisição, implementação e administração da flexibilidade de produção na cadeia de suprimentos e movimentar os produtos através das plantas integrantes da cadeia de suprimentos.

Para Goldsby e García-Dastugue (2003) a Gestão do Fluxo de Manufatura é um processo que envolve todas as atividades necessárias para adquirir, implementar e administrar a flexibilidade de produção na cadeia de suprimentos e mover os produtos através das plantas integrantes da cadeia de suprimentos. Inclusive, a habilidade de produzir uma variedade de produtos em um tempo adequado, ao menor custo, corrobora com o atendimento e as mudanças da demanda, refletindo e facilitando a flexibilidade do atendimento de pedidos, de forma que as metas de qualidade e custo sejam cumpridas.

A gestão do fluxo de manufatura tem como característica central o alcance da eficiência do fluxo dos produtos através das plantas da cadeia de suprimentos requer que as operações da empresa e de seus fornecedores sejam puxadas pela demanda dos clientes. Portanto, o processo envolve todas as atividades necessárias para movimentar os produtos através das plantas, e, conseqüentemente, obtém, implementa e gere a manufatura ao longo da cadeia de suprimentos e sua flexibilidade.

A seguir estão os benefícios provenientes do processo de Gestão do Fluxo de Manufatura na cadeia logística:

Tabela 14: Os benefícios provenientes do processo de Gestão do Fluxo de Manufatura

Contribuições	Capacitações e custos logísticos são considerados na tomada de decisões relacionadas ao tempo de atravessamento e flexibilidade da manufatura.
	Alternativas para postergação são avaliadas considerando o impacto sobre os custos logísticos.
Ganhos	Custos logísticos são considerados na avaliação das opções da manufatura para responder a eventos não planejados.

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

#### 4.1.7. DESENVOLVIMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS

Oliveira, Maia e Martins (2006), afirmam que o desenvolvimento e a comercialização de produtos é uma das funções principais dentro de uma empresa, pois ao criar produtos mais competitivos é possível atender a evolução do mercado e a demanda dos clientes. Este processo inclui a observação das limitações de uma

cadeia, como, por exemplo, quando a execução de um projeto sai do papel para ser aplicado na produção. Porém a empresa está preparada para produzir diversas linhas de produtos e serviços graças às observações realizadas acerca de matéria-prima e maquinários.

De acordo com Baxter (1998), as etapas que compõem a metodologia de desenvolvimento de produto são as seguintes: identificação de oportunidades, pesquisa de marketing, análise de produtos concorrentes, proposta de novo produto, elaboração da especificação da oportunidade e especificação do projeto. Além disso, Baxter (1998) afirma que depois de listados os requisitos do produto, estes devem ser divididos em obrigatórios e desejáveis, e que as três fontes principais para analisar uma oportunidade de produto são: a demanda e necessidade dos consumidores, concorrência dos produtos similares e oportunidades tecnológicas para novos produtos e a possibilidade de se observar o fator de segurança.

O processo de Desenvolvimento e Comercialização de um produto precisa que todas as etapas da fase de planejamento e execução estejam bem esclarecidas, pois, assim, as fases do projeto serão executadas e observadas até a fase de validação do produto efetivamente. As atividades do processo seguem pelo desenvolvimento de protótipo, fase da qual será proposta apresentação e comercialização do produto, e pelas atividades de lançamento oficial do produto, incluindo planejamento de estratégias de distribuição, de venda e de marketing.

O processo de Desenvolvimento e Comercialização de Produtos provê a estrutura para desenvolver novos produtos e levá-los ao mercado, em um esforço conjunto com clientes-chave e fornecedores-chave.

A seguir estão os benefícios provenientes do processo de Desenvolvimento e Relacionamento com Clientes na cadeia logística:

Tabela 15: Benefícios provenientes do processo de Desenvolvimento e Relacionamento com Clientes

Contribuições	Custos logísticos são considerados no cálculo da lucratividade potencial dos novos produtos.
	Capacitações e custos logísticos são considerados no projeto do novo produto.
	Capacitações e custos logísticos são considerados na introdução e colocação dos novos produtos no mercado.

	Custos logísticos são considerados na avaliação da proliferação de SKU.
Ganhos	Melhorias são realizadas nas operações logísticas para suportar os novos produtos.

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

#### 4.1.8. GESTÃO DO RETORNO

O processo da Gestão do Retorno está diretamente relacionado à logística reversa, englobando as formas de evitar os retornos, o controle de entrada dos produtos retornados e o desenvolvimento de orientações de conduta para os produtos retornados. A viabilidade da Logística Reversa do Lixo Tecnológico é extremamente viável quando somada a outros benefícios, tais como, ambientais e sociais.

Segundo Brasil (2012), a Logística Reversa é uma ferramenta que proporciona o desenvolvimento econômico e social através de atividades relacionadas à coleta e restituição de resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em determinados ciclos produtivos, ou para outra destinação ambientalmente adequada.

Para Izidoro (2015), atualmente, as organizações tendem a aderir ao sistema de logística reversa com o intuito de obter uma maior competitividade de mercado, e aumento nos lucros da organização, porém, antigamente, algumas empresas consideram o processo de logística reversa como um gasto organizacional.

Para Omena (2016), devido à evolução das organizações, os gestores não estão mais limitados a decisões que envolvam apenas os aspectos financeiros das aquisições e contratações, mas foram elevados a outro patamar, em que surge a importância das decisões sociais e ambientais, oferecendo oportunidades de agregação de valor de diferentes naturezas, como de forma ambiental e social, buscando a sustentabilidade.

Segundo Silva et al (2022), a logística reversa é elemento facilitador no processo de melhoria, fluxo e retorno do que é utilizado de matéria prima que permite inovações aos processos. Ao manter uma boa Gestão do Retorno em ações socioambientais, a organização possui economia nos gastos com reaproveitamento

de insumos e aumenta suas chances de crescer no mercado, pois com os clientes estão mais exigentes com o que consomem e com a logística do pós-consumo, que é saber o que acontece com o produto quando não será mais consumido pelo cliente, ou que já tenha atingido o máximo da sua vida útil.

A empresa que mantém ações socioambientais ativas tem grandes chances de crescer no mercado visto que atualmente os clientes estão mais exigentes com o que compram, e como o produto irá retornar para o meio ambiente, o que chamamos de logística de pós-consumo, que é saber exatamente o que vai acontecer com aquele produto quando ele não for mais consumido pelo cliente, ou que já tenha atingido o máximo da sua vida útil.

Tabela 16: Benefícios provenientes do processo de Gestão do Relacionamento com Clientes

Contribuições	Capacitações logísticas são desenvolvidas considerando a rede logística reversa.
	Retornos são avaliados de forma a identificar oportunidades de evitá-los nas operações logísticas.
	Orientações do controle de entrada de produtos são desenvolvidas para tornar eficiente o fluxo da logística reversa.
	Custos logísticos são considerados na avaliação de opções de conduta (reciclagem, remanufatura ou uso por mercados secundários).
	Logística influencia as decisões relacionadas ao fluxo dos bens reutilizáveis (pallets e containers).

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

#### 4.1.9. GESTÃO DE RECLAMAÇÕES

Segundo Kotler (2000), os consumidores se deparam com uma vasta gama de produtos ou serviços para satisfazerem as suas necessidades, formando expectativas sobre o valor e a satisfação de cada um. Torna-se, portanto, crucial para as organizações entenderem a visão do cliente, garantindo que o seu serviço está desenhado para cumprir as expectativas dos consumidores. Estas expectativas são geradas a partir das próprias ações de comunicação da empresa, das experiências anteriores do próprio cliente ou de outros clientes e da atuação da concorrência. Assim, a satisfação do consumidor consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto ou serviço comparativamente às expectativas do cliente sobre o mesmo.

A reclamação é a forma de expressão da qual os consumidores expressam a sua insatisfação, isto é, eles declaram sobre expectativas não foram cumpridas. Porém, as maiores operadoras de serviços de telefonia no Brasil aparentam encarar as reclamações tanto como prova de uma falha no seu serviço que prefere não admitir quanto uma confirmação da suspeita que os clientes tentam obter algum tipo de compensação. Entretanto, as reclamações são uma das formas mais diretas e eficazes para os consumidores transmitirem às empresas que há como melhorar o serviço, e no mercado competitivo onde as tecnologias de telecomunicações estão evoluindo cada vez mais, e mais clientes em potencial vão surgindo, e os clientes que a empresa deve tentar buscar fidelizar estão cada vez mais exigentes. As reclamações são um mecanismo de feedback que permite às organizações alterar a sua oferta de produtos ou serviços, portanto acabam sendo um evento crucial para fidelização de clientes. Mais importante ainda, são oportunidades para uma organização se reconectar com os seus clientes, reparando as falhas no seu serviço. Contudo, atualmente, a grande maioria das empresas de telefonia aparenta ainda não reconhecer o valor dos consumidores que apresentam reclamações e o perigo dos que não o fazem.

De acordo Johnston e Mehra (2002) as organizações têm ganhado um conhecimento cada vez mais profundo sobre a importância de uma gestão de reclamações eficaz na retenção de consumidores. Se as empresas estão verdadeiramente interessadas em desenvolver uma cultura centrada no consumidor, então a satisfação dos clientes deve ser o seu principal interesse. Sendo assim, a gestão de reclamações deve ser a pedra angular de uma estratégia de satisfação do consumidor.

A gestão de reclamações nas empresas de telecomunicações deve ter como objetivo o esclarecer ao consumidor dos seus direitos e deveres que lhe assistem no âmbito concreto da reclamação apresentada, propondo uma tentativa de conciliação dos interesses das partes envolvidas (reclamante e operador) e uma executando a partir dos setores operacionais a manutenção e otimização dos serviços.

A Gestão de Reclamações pode ser definida como a manifestação de discordância em relação aos serviços prestados por uma prestadora de serviços, bem como qualquer alegação de eventual incumprimento durante o fornecimento do serviço.

A seguir estão os benefícios provenientes do processo de Gestão de Reclamações na cadeia logística:

Tabela 17: Benefícios provenientes do processo de Gestão de Reclamações

Contribuições	Capacitações e custos logísticos são considerados na Gestão de Reclamações e resolução de problemas.
	Capacitações logísticas são usadas para recuperar potenciais falhas não causadas pela logística no serviço.
	Capacitações logísticas são transformadas em atendimentos específicos.
	Capacitações logísticas potencializam a recuperação e fidelização de serviços
Ganhos	As causas raízes de falhas do serviço ao cliente são descobertas e estabelecidas
	Logística passa a influenciar nas soluções oferecidas para solucionar os problemas relacionados à satisfação dos clientes
	Logística passa a influenciar no desenvolvimento de iniciativas colaborativas com clientes.

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

## 4.2. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão da cadeia de suprimento (SCM) lida com a previsão da demanda, seleção dos fornecedores, fluxo de materiais, contratos, estuda informações e movimentações financeiras, cria novas instalações como fábricas, armazéns, centros de distribuição; se relaciona com clientes, e trata também de questões mais amplas como a economia, a sociedade, o meio ambiente.

De acordo com CSCMP (2006), a SCM compreende o planejamento e o controle de todas as operações incluídas nas atividades de suprimento e compras, transformação e todas as atividades logísticas de distribuição física dos produtos. A SCM é uma função integradora com propósito principal de conectar as áreas e

processos comerciais das empresas da cadeia, buscando um modelo de negócios coeso e eficiente.

Complementando, conforme Novaes (2007) indica que o Supply Chain Management é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando os melhores produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes.

De acordo com Souza (2012) o controle envolve a avaliação do desempenho dos empregados, de setores específicos da empresa e da própria como um bloco, e a consequente aplicação de medidas corretivas se necessário.

Assim sendo, percebe-se que o controle da produção permite identificar deficiências e falhas que possam acontecer, impedindo que prejudiquem o andamento do processo produtivo.

Segundo Christopher (2007), a definição de planejamento e controle de uma cadeia de suprimentos pode ser tida como a atividade que realiza a coordenação dos processos logísticos nas empresas de um mesmo canal de distribuição, possibilitando às organizações desenvolver suas atividades eficientemente com a redução de custos e aumento da excelência da prestação de serviço.

Segundo Salim et al. (2004) planejar a logística significa buscar de forma estratégica, maneiras de condução das ações cujo objetivo seja a obtenção da vantagem competitiva da empresa, e para este fim, as organizações precisam planejar suas competências como forma de vincular dois agentes chaves de todo esse processo: os clientes e os fornecedores.

O planejamento da cadeia de suprimentos corresponde aos seguintes fatores: “o que”, “quando” e “como” estamos planejando. O planejamento da cadeia de suprimentos também está relacionado em três níveis, tais qual operacional, tático e estratégico. A grande diferença entre eles é o horizonte temporal do planejamento.

À vista disso, consta que o planejamento operacional é o processo decisório à curto prazo, já o planejamento tático tem um horizonte temporal intermediário à médio prazo e por fim, o estratégico, horizonte temporal para mais de um ano a longo prazo. Para executar o planejamento é necessário tanto o conhecimento técnico quanto o organizacional para a o mercado de atuação da empresa, para que os processos implantados e mudanças propostas sejam efetivos na prática, pois há muitos métodos e conceitos existentes, então o mais adequado à organização em questão é o que terá maior garantia de sucesso.



Segundo Porter (2010) as organizações procuram a valorização de maior proximidade com o cliente colocando o mundo como componente de sustentação para as organizações inteligentes. Abrangendo e participando desta estrutura já não é satisfatório, devendo-se antecipar-se às tendências e ocupar o lugar certo na hora adequada, apresentando-se oportunidades para rever as novas estruturas gerenciais, com estratégias organizacionais que busquem a quebra dos paradigmas.

De acordo com Verol (2006), para avaliar a estratégia de logística utilizada pelas empresas de telefonia, recomenda-se revisar a literatura sobre estratégias, especialmente a literatura sobre estratégias logísticas. A estratégia está ligada ao conceito de vantagem competitiva. Dessa forma, competitividade estratégica é quando uma empresa desenvolve e implementa com sucesso uma estratégia de criação de valor. Quando esta empresa implementa uma estratégia de recomendação que outras pessoas não usam copiar ou pensar que a imitação é cara, logo ganhará vantagem competitiva sustentada.

A cadeia de valor estende a empresa em suas atividades taticamente proeminentes, para abranger o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes ou potencialidades. Uma organização adquire vantagem competitiva por meio da execução de atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata, ou melhor, do que seus concorrentes. De acordo com a figura 2, a cadeia de valor de Porter (1989) já inclui alguma logística.

Figura 11: Cadeia de Valor



Fonte: VEROL (2006)

Segundo Bertaglia (2013), organizações que desejam obter ganhos no mercado competitivo precisam conquistar bons relacionamentos com seus fornecedores, a fim de atender eficientemente a demanda solicitada pelos clientes.

Porter (2010) demonstra uma estratégia tendo como envolvimento à estrutura da empresa e as forças que compõem o setor, assim a estrutura exerce uma aceitação da estratégia, visto que as empresas assumem a forma dos movimentos estratégicos em detrimento de características do setor, que está inserida.

Conforme Santana e Gazola (2010) às concorrências empresariais estão sobre uma forte atuação de 05 (cinco) leis competitivas que são compostas por rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes no setor, perigo de produtos substitutos e poder de negociação.

Sendo assim, a estrutura competitiva intervém na organização fazendo com que ela apresente configurações de atuação no mercado, levando-as atuar contra as ações dos seus concorrentes.

De acordo com Verol (2006) ao analisar-se a estratégia logística de uma empresa de telecomunicações, os seguintes aspectos devem ser considerados e envolvidos nas decisões estratégicas e táticas: Distribuição, controle de estoque, estratégia de distribuição, integração da cadeia de suprimentos e alianças estratégicas, design de produto, sistemas de suporte à decisão e tecnologia Informação e valor para o cliente.

Deste modo, Santana e Gazola (2010) definem as práticas de estratégia competitiva como indispensáveis para a identificação das características estruturais básicas da organização. Essa identificação estabelece o conhecimento das forças competitivas que atuam em determinado ramo econômico que admitem movimentos estratégicos correspondentes à realidade da organização.

Inclusive, para Santana e Gazola (2010), ainda é admitido que as organizações por meio das cinco forças competitivas demonstradas, se empregadas em determinado setor de atividade, a mesma poderá fazer um apropriado diagnóstico de seus próprios pontos fortes (oportunidades) e fracos (riscos), assim como dos pontos fortes e fracos de seus concorrentes diretos. Deste modo, uma vez feito este diagnóstico, as organizações passarão a ser competentes para selecionar e implementar o tipo de estratégia competitiva que lhes for mais conveniente e adequada.

### 4.3. VANTAGENS IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA

Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da organização de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo menor que o dos concorrentes ou de organizar tais atividades de forma única capaz de gerar um valor diferenciado para os clientes.

Para Kumar et. al (2011), a orientação ao mercado é a fonte de vantagem competitiva sustentável para o desempenho do negócio tanto em curto quanto em longo prazo.

Segundo Manuel (2006), a Logística é uma das áreas mais importantes da Gestão da Cadeia de Valor, pois é o processo que responsável por cumprir as expectativas dos clientes, através do processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, stock em processo e produtos acabados, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo.

Conforme Manuel (2006) Há cinco aspectos para os quais as organizações podem melhorar significativamente a sua estratégia competitiva a partir da logística:

- 1) Baixo custo: Através de uma maior eficiência, a logística pode contribuir para uma vantagem de custo que pode ser potenciada de tal forma que permita incrementar a participação no mercado ou melhorar a rentabilidade.
- 2) Melhor serviço ao consumidor: As medidas mais notáveis do serviço ao consumidor incluem ciclos de pedidos curtos e disponibilidade de stock. Tais medidas também podem incluir precisão nos pedidos e faturação, acesso à informação do estado dos pedidos, habilidade para responder a inconformidades dos consumidores, entre outras.
- 3) Serviço de valor agregado: Isto significa proporcionar serviços que melhorem a habilidade dos seus consumidores para competir, proporcionando atividades tais como fixação de preços e etiquetas dos produtos, pallets com diversos produtos, fazer viagens de última hora, entrega direta às empresas, coordenação para aprovisionamento contínuo ou rápido e proporcionar preparação e software aos consumidores.
- 4) Flexibilidade: Um sistema logístico pode criar uma vantagem sendo suficientemente flexível para personalizar o serviço e o custo oferecido para cumprir com as necessidades dos diferentes segmentos de consumidores ou

dos consumidores de forma individual. A flexibilidade para cumprir com os avisos dos consumidores é uma forma de custo efetivo que pode diferenciar uma empresa e permitir-lhe servir a uma base ampla de consumidores.

- 5) Inovação: Um sistema logístico que tenha a capacidade de reinventar-se a si mesmo pode gerar um valor genuíno e uma vantagem competitiva.

De acordo com Manuel (2006), as vantagens proporcionadas pela Supply Chain Management nas empresas são:

- Fluxo ágil de produtos e serviços;
- Redução do stock em toda a cadeia;
- Redução de custos por ineficiência;
- Prazos de entrega fiáveis;
- Melhor qualidade do serviço;
- Maior disponibilidade de bens;
- Maior produtividade nos prognósticos da procura;
- Relações mais estreitas com os sócios da cadeia;
- Sinergias entre os mesmos;
- Redução do papel e dos custos administrativos;
- Uma resposta mais rápida às variações do mercado;
- Minimização dos custos e riscos de inventário através da fabricação exclusivamente quando se recebe a procura;
- Menor tempo de comercialização de novos produtos e serviços;
- Melhor tomada de decisões.

## 5. PROPOSTAS DE MELHORIA NA ESTRATÉGIA LOGÍSTICA DAS EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES

Como a boa gestão e domínio dos processos logísticos são extremamente importantes para o negócio chave das empresas é preciso que as prestadoras busquem desenvolver os seus processos de modo que toda a cadeia funcione de forma interligada, de forma rápida e com qualidade.

Conforme Lambert, García e Dastugue e Croxton, é possível observar as atividades a serem implantadas nos processos da SCM para otimizar a cadeia logística das empresas prestadoras de telefonia.

Tabela 18: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no processo de CRM

Processo 1. Gestão do relacionamento com clientes (CRM)	
Contribuições à empresa advindas do envolvimento da logística no processo	Atividades logísticas propostas
Custos logísticos são capturados no nível de detalhe, de forma a incluí-los no cálculo da lucratividade por cliente e segmento de cliente	1 Auxiliar na segmentação de clientes, provendo informações sobre as capacitações e os custos logísticos atuais
O custo em servir é calculado para cada cliente-chave e segmento de cliente	
Capacitações logísticas são transformadas em entregas específicas	
Serviços logísticos são customizados com base na segmentação de clientes	
Serviços logísticos são incluídos nos PSAs formais estabelecidos com clientes	
Profissionais da alta gestão entendem e utilizam as capacitações logísticas para competir	2 Prover a visão das capacitações logísticas atuais e futuras para competir no mercado e avaliar as forças e fraquezas logísticas dos competidores
Profissionais da alta gestão entendem as forças e as fraquezas logísticas dos competidores	
Profissionais de gestão entendem como os serviços logísticos criam valor e vendem esse valor aos clientes	3 Identificar o valor criado pelo serviço logístico para que seja oferecido e vendido aos clientes

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

Ao otimizar as ações voltadas para obtenção de maiores informações sobre a visão que seus clientes possuem da empresa e do mercado, as empresas de telecomunicações possibilitam que seja possível realizar seus processos direcionados ao cumprimento de expectativas atuais e futuras dos clientes.

Tabela 19: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no processo de Gestão do Relacionamento com Fornecedores

Processo 2. Gestão do relacionamento com fornecedores	
Contribuições à empresa advindas do envolvimento da logística no processo	Atividades logísticas propostas
Custos logísticos são incluídos no cálculo do custo total de propriedade dos materiais comprados, de forma a avaliar, selecionar e segmentar fornecedores	4 Auxiliar na avaliação, seleção e segmentação de fornecedores, provendo o cálculo dos custos logísticos de suprimento
Considerações logísticas são incluídas nos PSAs do fornecedor, considerando a segmentação de fornecedores	5 Definir as exigências logísticas impostas aos fornecedores, em termos de serviço logístico a ser prestado e de níveis de desempenho exigidos

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

Ao otimizar as ações voltadas para o relacionamento com fornecedores, as empresas de telecomunicações melhoram a avaliação e seleção de suas parcerias, a fim de minimizar custos ao mesmo tempo em que cumpre exigências do mercado e dos clientes.

Tabela 20: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no processo de Gestão do Serviço ao Cliente

Processo 3. Gestão do serviço ao cliente	
Contribuições à empresa advindas do envolvimento da logística no processo	Atividades logísticas propostas
Potenciais falhas relacionadas à logística podem ser detectadas e tratadas rapidamente	6 Auxiliar no desenvolvimento de gatilhos e sinais que permitam a detecção de falhas logísticas pelo grupo de gestão do serviço ao cliente
Capacitações logísticas são usadas para recuperar potenciais falhas no serviço que não são causadas pela logística	7 Auxiliar na recuperação de falhas do serviço ao cliente, sejam elas de origem logística ou não, fornecendo informações e capacitações logísticas
Potenciais falhas relacionadas à logística podem ser detectadas e tratadas rapidamente	8 Considerar as capacitações logísticas no projeto dos procedimentos de resposta apropriada para cada evento padronizado (falhas, mudanças)

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

Ao otimizar as ações voltadas para o serviço ao cliente, as empresas de telecomunicações melhoram a identificação e análise das principais falhas existentes e potenciais na prestação de serviços da empresa, tornando possível o desenvolvimento de soluções para falhas nas atividades de fornecimento de informações e velocidade de resposta, além de possibilitando a identificação de problemas em outros processos da cadeia.



Tabela 21: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no processo de Gestão da Demanda

Processo 4. Gestão da demanda	
Contribuições à empresa advindas do envolvimento da logística no processo	Atividades logísticas propostas
O processo de previsão da demanda ajusta-se bem às necessidades da função logística em termos de tempo adequado e nível de detalhe, incluindo horizonte de tempo, produto e geografia	9 Participar do projeto de previsão de demanda, de forma a gerar informações adequadas às necessidades logísticas (informações disponíveis no tempo adequado e com nível de detalhamento relativo ao horizonte de tempo, produto e desagregação geográfica)
Decisões sobre iniciativas colaborativas (como Resposta Rápida, VMI e CPFR) são tomadas com <i>inputs</i> logísticos	
O processo de sincronização inclui capacitações e informações logísticas	10 Fornecer informações sobre as restrições e capacitações logísticas para a realização da sincronização entre operações e demanda ( <i>Sales and Operations Planning, S&amp;OP</i> )
Custos e implicações logísticas associados à variabilidade da demanda são entendidos pela organização	11 Auxiliar na análise dos custos e implicações logísticas advindos da variabilidade da demanda e identificar formas para tomar os sistemas logísticos mais flexíveis
As capacitações e os custos da logística flexível são entendidos pela organização	
Considerações logísticas são incluídas nos planos de gestão de contingências	12 Auxiliar na gestão de contingências, identificando potenciais interrupções logísticas à sincronização entre operações e demanda e se envolvendo na solução mais efetiva de qualquer interrupção

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

Ao otimizar as ações voltadas para a previsão e cumprimento de demanda, as empresas de telecomunicações adquirem melhores e mais precisas informações em relação às necessidades da empresa, do mercado e dos clientes, além de sincronizar as atividades dos processos, mesmo que implique variações ou apresente potenciais interrupções, pois as soluções já estarão preparadas.

Tabela 22: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no atendimento de pedidos

Processo 5. Atendimento dos pedidos	
Contribuições à empresa advindas do envolvimento da logística no processo	Atividades logísticas propostas
Um conjunto mais completo de custos e questões logísticas é considerado para o projeto de redes globais	13 Auxiliar no projeto ou análise da rede, dispondo de um conjunto mais completo de questões e de custos logísticos e verificando se as capacitações e recursos logísticos atendem às necessidades da empresa e seus clientes
As tecnologias relacionadas à logística mais apropriadas são usadas para suportar as tecnologias de atendimento do pedido	14 Auxiliar na avaliação das competências centrais (capacitações, recursos e tecnologias) necessárias ao processo de atendimento dos pedidos
Recursos logísticos são alinhados com os requerimentos dos clientes	
O processo de atendimento do pedido é projetado de forma a satisfazer mais eficiente e eficazmente os requerimentos dos clientes baseados na segmentação	15 Operacionalizar o ciclo do pedido (receber, processar, preencher e entregar o pedido)
No nível operacional, o processo envolve atividades logísticas tradicionais como o recebimento e a entrega de pedidos	

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

Ao otimizar as ações voltadas para o atendimento de pedidos, as empresas de telecomunicações melhoram as redes de comunicações, alinhando o processo de produção com os processos de requerimento de pedido até a sua entrega, tornando

possível a análise de questões de competências e recursos, a fim de atender às necessidades dos clientes referentes ao pedido.

Tabela 23: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas na Gestão do Fluxo de Manufatura

Processo 6. Gestão do fluxo da manufatura		
Contribuições à empresa advindas do envolvimento da logística no processo	Atividades logísticas propostas	
Capacitações e custos logísticos são considerados na tomada de decisões relacionadas ao tempo de atravessamento e flexibilidade da manufatura	16	Prover as capacitações logísticas e os custos necessários à operacionalização do tempo adequado de atravessamento dos produtos e à implantação do nível desejado de flexibilidade da manufatura
Alternativas para postergação são avaliadas considerando o impacto sobre os custos logísticos	17	Auxiliar na análise das alternativas de postergação por meio da análise das capacitações e custos logísticos

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

Ao otimizar as ações voltadas para o fluxo de manufatura, as empresas de telecomunicações potencializam a avaliação de custos, tomada de decisões, operacionalização do tempo referente à cadeia dos produtos, adquirindo flexibilidade na manufatura e capacidade analítica das capacitações e custos.

Tabela 24: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas no desenvolvimento e comercialização de produtos

Processo 7. Desenvolvimento e comercialização de produtos		
Contribuições à empresa advindas do envolvimento da logística no processo	Atividades logísticas propostas	
Capacitações e custos logísticos são considerados no projeto do novo produto	18	Contribuir na atividade de desenvolvimento de novos produtos, com o conhecimento das restrições e capacitações logísticas. Auxiliar na avaliação do impacto da proliferação de SKU para garantir que a introdução dos novos produtos atenda aos objetivos do negócio
Capacitações e custos logísticos são considerados na introdução e colocação dos novos produtos no mercado		
Melhorias são realizadas nas operações logísticas para suportar os novos produtos		
Custos logísticos são considerados na avaliação da proliferação de SKU		
Custos logísticos são considerados no cálculo da lucratividade potencial dos novos produtos	19	Auxiliar no cálculo da lucratividade potencial dos novos produtos, provendo os custos logísticos associados ao suprimento, manufatura e distribuição desses produtos
Identificar as implicações logísticas (necessidades de tempo e custo) associadas às alternativas de canais de distribuição do novo produto	20	Identificar as implicações logísticas (necessidades de tempo e custo) associadas às alternativas de canais de distribuição do novo produto

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

Ao otimizar as ações voltadas para o desenvolvimento e comercialização de produtos, as empresas de telecomunicações aumentam sua força e presença no mercado, pois as necessidades e expectativas dos clientes estão em constante mudança, portanto o investimento no desenvolvimento de novos produtos contribui



diretamente com os lucros das empresas, além de influenciarem as organizações a buscar novos meios de divulgar seus produtos.

Tabela 25: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas na Gestão do Retorno

Processo 8. Gestão do retorno		
Contribuições à empresa advindas do envolvimento da logística no processo	Atividades logísticas propostas	
Capacitações logísticas são desenvolvidas considerando-se a rede logística reversa	21	Analisar e desenvolver a rede logística reversa, desenvolvendo as capacitações logísticas necessárias
Retornos são avaliados de forma a identificar oportunidades de evitá-los nas operações logísticas	22	Auxiliar na identificação e implementação das oportunidades de evitar os retornos
Orientações do controle de entrada de produtos são desenvolvidas para tornar eficiente o fluxo da logística reversa	23	Auxiliar no projeto e na execução do controle de entrada de produtos, definindo os procedimentos para atendimento dos pedidos e as rotas de coleta
Logística influencia as decisões relacionadas ao fluxo dos bens reutilizáveis ( <i>pallets</i> e <i>containers</i> )		
Custos logísticos são considerados na avaliação de opções de conduta (reciclagem, remanufatura ou uso por mercados secundários)	24	Auxiliar, com a informação dos custos logísticos, na avaliação das opções de conduta da logística reversa (reciclagem, remanufatura ou uso por mercados secundários)
Não há	25	Operacionalizar o ciclo de retorno (receber o pedido de retorno, selecionar a conduta, determinar rota, receber o retorno)

Fonte: Marchesini e Alcântara (2014)

Ao otimizar as ações voltadas para a Gestão do Retorno, as empresas de telecomunicações devem desenvolver atividades de logística reversa que agreguem valor aos seus produtos e serviços

Tabela 26: Atividades logísticas teóricas possíveis de serem implementadas na Gestão de Reclamações

Gestão de Reclamações	
Contribuições à empresa advindas do envolvimento da logística no processo	Atividades logísticas propostas
Recuperação de potenciais falhas não causadas pela logística no serviço	Desenvolver de <i>Complaint-soliciting culture</i> para incentivar o envio reclamações dos clientes
Capacitações e custos logísticos são considerados na resolução de problemas	Desenvolvimento de uma cadeia de atendimento simples de entender e de fácil acesso
Atendimentos específicos	Implementar etapas simples no processo de Gestão de Reclamações para solucionar de problemas com mais agilidade e eficácia
Potencializam a recuperação e fidelização de serviços	Implantar procedimentos <i>follow-up</i> com a finalidade de verificar se a solução do problema foi satisfatório para o cliente
Redução da ocorrência de problemas	Contabilizar o volume de queixas e verificar se os processos de atendimento à reclamações estão sendo eficientes.

Fonte: Robert Johnston e Sandy Mehra (2002)

Ao focar na gestão das atividades propostas, as empresas terão maior potencial de atender de forma rápida e apropriada às reclamações, e junto ao planejamento de processos que se comuniquem entre si para medir e comunicar a seriedade das reclamações, assim, a empresa passa a mensagem de que irá resolver os problemas que seus clientes sofram e aperfeiçoando os serviços prestados e a produtividade de seus colaboradores. Além disso, as empresas ainda devem entender que os fatores que criaram as falhas no serviço devem ser corrigidos, assegurando o aperfeiçoamento gradativo e desenvolvendo a qualidade do negócio e aumentando os laços de fidelidade com os clientes.

Para a otimização da Gestão de Reclamações dessas empresas seria importante que as organizações investirem mais no atendimento ao cliente em canais alternativos, como no Reclame aqui, pois, como dito anteriormente, ela

aperfeiçoa seu alcance e capacidade de chegar a novos clientes, além de fortalecer os laços com os clientes atuais.

Para analisar e avaliar a Satisfação do Consumidor é necessário otimizar a Gestão de Reclamações, pela identificação das principais causas de reclamação e a implementação de eixos de melhoria na cadeia de serviços das empresas de telefonia.

A responsabilidade pela gestão de reclamações deve ser desempenhada por um elemento idôneo que detenha qualificação adequada. A esta função compete a gestão da recepção e resposta às reclamações que lhe sejam apresentadas de acordo com o regulamento de funcionamento. Esta deve atuar como ponto centralizado da recepção e resposta, devidamente identificado aos níveis interno e externo, de forma a assegurar, por um lado, o registo de todas as reclamações, possibilitando assim a análise dos procedimentos através dos seus indicadores estatísticos, e por outro lado assegurar uma gestão imparcial delas.

Atualmente, os consumidores possuem maior conhecimento acerca das ofertas no mercado, o que permite uma comparação mais facilitada em termos de qualidade de serviço. No entanto, esta relação não se esgota com o ato nem no momento de venda do produto ou serviço. Pelo contrário, a crescente dimensão e ferocidade da concorrência empresarial tem levado as prestadoras de serviços a concentrarem grande parte da sua atenção e do seu investimento na fase pós-compra, de forma a garantir uma relação próxima e duradoura com os consumidores. É neste estágio que surge um dos comportamentos mais temidos pelas organizações, a reclamação. Surge assim, como uma forma de perceber como atingir a satisfação dos consumidores, através do cumprimento das suas expectativas, a área da Gestão de Reclamações.

É importante ressaltar que a gestão de reclamações é processo que colhe vantagens mútuas, tanto para a organização como para o cliente. Para as empresas, visa constituir uma excelente ferramenta de recolha de informação de valor sobre o seu negócio, e a identificação das fragilidades do serviço, do service encounter, do atendimento ao cliente, mesmo que avaliadas subjetivamente. Para o cliente, uma empresa que possua uma boa gestão de reclamação repara qualquer dano moral ou psicológico por algo que ele tem pleno direito.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, constatou-se que a gestão da cadeia de suprimentos é fundamental dentro das organizações, visto que ela abrange todo o processo desde o planejamento e o controle de todas as operações incluídas nas atividades de suprimento até o pós-venda, pois é a etapa determinante da satisfação e fidelização do cliente.

Ao analisar a evolução, o contexto do mercado de telecomunicações no Brasil e os dados de qualidade de serviço, foi possível compreender a situação e o desempenho das empresas em relação à entrega da qualidade em seus produtos e serviços, além de observar as justificativas das dificuldades enfrentadas na questão da infraestrutura e estratégias administrativas, enquanto a análise dos processos chave da Gestão da Cadeia de Suprimentos foi importante para encontrar proporções que influenciam positivamente os produtos e serviços entregues pelas empresas.

Diante ao exposto, a vantagem competitiva nasce da atitude como as organizações desempenham suas atividades dentro da cadeia de valor. Assim, para alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, uma empresa necessita proporcionar valor para os processos da estratégia logística, exercendo as atividades de modo mais competente do que seus concorrentes ou cumprindo atividades de forma que crie maior valor percebido pelo comprador.

Todas as atividades da Cadeia de Suprimentos são essenciais para obtenção de vantagem competitiva no mercado para as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, pois quando uma etapa é efetiva colabora com o desenvolvimento de todas as outras do processo, contribuindo para verificar e corrigir falhas que apareçam em qualquer parte da Cadeia de Produção, reduzindo custos, aumentando a produtividade, conquistando a confiança e fidelidade de seus clientes, potencializando o serviço e otimizando lucros.

## 7. REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Renata. et al. **Gestão do serviço ao cliente sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos.** Revista de Ciência & Tecnologia. v. 17, n. 35, p. 17-29, jul./dez. 2014.

ANATEL, **Agência Nacional de Telecomunicações.** Disponível em: <<https://www.gov.br/anatel/pt-br>> em junho de 2022

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2006

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2013.

CAETANO, Adriana das Neves. **Uma Estratégia para a implantação de uma solução de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM) em Empresas de Telecomunicações.** UFSC. 2003.

CARVALHO, Rita. **Satisfação do Consumidor – Gestão de Reclamações.** Universidade Católica Portuguesa. Porto. 2013

CASTRO, Tainara Rigotti de. **A Gestão da Cadeia de Suprimentos: uma Revisão Literária.** VII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa, PR, Brasil. 2017

CAVALCANTE, Heloiza da Silva et al. **Uma breve Análise sobre a evolução da Logística.** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos/19/23728201.pdf>> em fevereiro de 2021

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento de suprimentos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

Council of supply chain management professionals - CSCMP. **Apresenta definições e conceitos sobre gestão de operações e logística.** 2006

DASKIN, M. S. **Rede e localização discreta - modelos, algoritmos e aplicações.** John Wiley & Sons, Nova York. 1995

FAGUNDES, Felipe Oliveira. **Melhoria no procedimento de atendimento de pedidos em um centro de distribuição e vendas.** Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008

FIGUEIREDO, K., ARKADER, R. **Da Distribuição Física ao Supply Chain Management: o pensamento, ensino e as necessidades de captação em logística.** 1998.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

Johnston, Robert and Sandy Mehra, **Best-practice Complaint Management**, Academy of Management Executive Journal, Vol. 16, No 4. 2002

KUMAR, V. et al. **Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?** Journal of Marketing, 75(1), 16-30, 2011.

LAMBERT, D. M.; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. **The role of logistics managers in the cross-functional implementation of supply chain management**. Journal of Business Logistics, v. 29, n. 1, 2008.

LEITE, Caio Cesar Lemes et al. **A LOGÍSTICA E A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: um estudo de caso em uma empresa da região do sul de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/download/4046/3014>>. Acesso em fevereiro de 2021

LOBO, Ana Paula. **Quantidade e Qualidade não Rimam**. Computerworld: Tecnologia e Negócios no Mundo Corporativo. São Paulo. 2002.

MAGALHÃES, Jhuly Martins et al. **Logística Estratégica: A Cadeia de Suprimentos na Perspectiva de Futuro de Uma Organização**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde. v. 17. n.1 2019.

MARCHESINI, Márcia Maria Penteado; ALCÂNTARA, Rosa Lúcia Chicarelli. **Proposta de atividades logísticas na Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM)**. Production, v. 24, n. 2, p. 255-270, 2014

MATACANO, Luiambo Tchitula. **Avaliação da Qualidade dos Serviços de Telefonia móvel celular da operadora UNITEL na Cidade de Huambo**. Universidade Portugalense. 2007

MELO, Daniela. ALCÂNTARA, Rosane. **A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas**. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 4, p. 809-824, 2011

MENDES, Daniele. **Comparativo promocional nas campanhas de Telefonia móvel: Brasil Telecom x Vivo**. Centro Universitário De Brasília. Brasília. 2006

MURAD, Ronan. **Gestão de relacionamento com fornecedores em arranjos produtivos locais: o caso do Vale da Eletrônica**. Production, v. 25, n. 1, p. 1-12, jan./mar. 2015

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PIRES, José Cláudio L. **Políticas regulatórias no setor de telecomunicações: a experiência internacional e o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES, 199

PAULA, Nathan de Oliveira; NASCIMENTO, Marylaine de Oliveira. **A Importância do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento Integrada como um Fator de Vantagem Competitiva para as Organizações**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, IFSudesteMG. 2014. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/16820136.pdf>> Acesso em 2021

PINTO, Caio Leonardo da Silva; NEGRÃO, Léony Luis Lopes. **O Gerenciamento e Controle da Construção Civil: Um estudo de caso sob a ênfase dos sub-processos operacionais da gestão do fluxo na manufatura**. Traços, Belém, v.14, n 30, p. 109-124, dez. 2012

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTOGENTE. **O que é e como funciona a gestão da cadeia de suprimentos**. 2016. Disponível em <<https://portogente.com.br/portopedia/91207-o-que-e-a-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-e-como-funciona>>. Acesso em fevereiro de 2021

RICCI, Marlucy Godoy. **Estudo de Caso sobre Gestão da Qualidade em uma Empresa de Serviços de Telefonia**. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2013

SALIM, C.; NASAJON, C. V.; SALIM, H.; MARIANO, S. **Administração Empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SANTANA, P. GAZOLA, J. **Gestão, Comportamento da Geração Y**. São Paulo: XIII SEMEAD, Setembro, 2010.

SANTOS, Ana Paula. DA SILVA, Silvana. **Modelo de gestão em desenvolvimento e produção de produtos em projetos sociais – Projeto Produção em Foco**. Editora UFPR. Extensão em Foco, Curitiba, n. 7, p. 89-99, jan./jun. 2011.

SIMON, Alexandre Tadeu; PIRES, Sílvio R. I. **Uma Metodologia para Avaliação da Gestão da Cadeia de Suprimentos nas Empresas**. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil. Outubro de 2006.

SOARES, Adriana Costa. **Diagnóstico e modelagem da rede de distribuição de derivados de petróleo no Brasil**. Departamento de Engenharia Industrial Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2003

SOUZA, P. M. **A contribuição dos sistemas ERP para a gestão da informação e do conhecimento: um estudo em uma empresa de pequeno porte na área**

**gráfica.** Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 127 f., 2012.

VEROL, Marcus Vinícius Augusto. **Estratégias logísticas nas empresas de telefonia celular: status e oportunidades na gestão de aparelhos.** IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

WOOD, T., ZUFFO, P. **Supply Chain Management.** Revista Administração de Empresas, vol 38. 1998.