

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

**ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA**  
**EMPRESA DE SERVIÇOS DE TELEFONIA FIXA**

**MARLUCY GODOY RICCI**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE**  
**PRODUÇÃO**

**ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA**  
**EMPRESA DE SERVIÇOS DE TELEFONIA FIXA**

**MARLUCY GODOY RICCI**

Dissertação de Mestrado  
apresentada ao programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal  
de São Carlos, como parte dos  
requisitos para a obtenção do título  
de Mestre em Engenharia de  
Produção.

**Orientador: Prof. Dr. José Carlos de Toledo**

**Agência Financiadora: CAPES**

**SÃO CARLOS**

**2003**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

R491ec	<p>Ricci, Marlucy Godoy. Estudo de caso sobre gestão da qualidade em uma empresa de serviços de telefonia fixa / Marlucy Godoy. -- São Carlos : UFSCar, 2003. 128 p.</p> <p>Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2003.</p> <p>1. Gestão da qualidade. 2. Privatização. 3. Setor de serviços. 4. Telefonia fixa. 5. Indicador de qualidade. I. Título.</p> <p>CDD: 658.562 (20<sup>a</sup>)</p>
--------	---

## DEDICATÓRIA

*“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, e alcançar triunfo e glória mesmo expondo-se à derrota, do que formar fila com pobres de espírito que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória e nem derrota”.*

*FRANKLIN ROOSEVELT*

## **AGRADECIMENTOS**

**Aos meus pais e irmãos,  
Ao meu orientador, em especial, José Carlos de Toledo pela oportunidade,  
À banca examinadora,  
Às pessoas entrevistadas,  
Aos amigos, professores e funcionários do DEP,  
À CAPES,  
E, acima de tudo, a DEUS.**

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificativa e Objetivo.....	3
1.2 Estrutura do Trabalho.....	4
<b>2. Qualidade no setor de serviços.....</b>	<b>7</b>
2.1 O Setor de Serviços e suas Características.....	10
2.2 O Conceito da Qualidade.....	15
2.2.1 Conceitos de Gestão da Qualidade e as Principais Abordagens.....	18
2.2.2 Qualidade em Serviço.....	27
2.3 Qualidade sob a Ótica do Consumidor.....	28
2.3.1 Qualidade Percebida e os Momentos da Verdade.....	30
2.3.2 Principais Modelos da Qualidade de Serviço.....	32
2.3.2.1 Modelo de Grönrrros.....	34
2.3.2.2 Modelo de Gummesson.....	36
2.3.2.3 Modelo de Grönrrros & Gummesson.....	38
2.3.2.4 Modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry.....	39
2.4 Indicadores de Desempenho e a Avaliação da Qualidade de Serviço.....	41
<b>3. O Setor de Telefonia Fixa Brasileiro: Privatização e Atual Configuração.....</b>	<b>44</b>
3.1 A Privatização no Brasil.....	45
3.1.1 Criação do Sistema Telebrás e a sua Privatização.....	49
3.1.2 As Novas Regras na Telefonia Fixa.....	54
3.2 Atual Configuração do Setor de Telefonia Fixa.....	58
3.3 Principais Reclamações contra a Telefonia Fixa.....	63
3.4 Tendências e Perspectivas Para o Setor de Telefonia Fixa.....	67
3.5 Síntese sobre a privatização do setor de telefonia fixa.....	68

<b>4. Estudo de Caso – A Qualidade em uma Empresa de Telefonia Fixa.....</b>	<b>72</b>
4.1 Metodologia de Pesquisa.....	73
4.2 A Qualidade em uma Empresa de Telefonia Fixa.....	76
4.2.1 Apresentação da Empresa.....	76
4.2.2 Os Indicadores do PGMQ na Empresa.....	78
4.2.2.1 A Evolução dos Indicadores do PGMQ na Empresa.....	79
4.2.2.2 As Dimensões da Qualidade de Serviço e os Indicadores do PGMQ....	90
4.2.3 A Gestão da Qualidade na Empresa.....	94
4.2.3.1 Estrutura Organizacional para a Qualidade.....	94
4.2.3.2 Programa de Gestão para a Qualidade.....	98
4.2.3.3 Metodologias e Ferramentas para a Gestão da Qualidade.....	99
4.2.3.4 Indicadores de Desempenho da Qualidade e Ações de Melhoria.....	100
4.2.4 Dificuldades e Tendências.....	103
4.3 Análise e Conclusões do Caso.....	104
<b>5. Conclusões.....</b>	<b>107</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>111</b>
<b>Referências.....</b>	<b>118</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>119</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>123</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 – Relação entre reorganização econômica e a evolução do conceito qualidade.....	9
QUADRO 2.2 – O conceito da qualidade.....	17
QUADRO 3.1 – Investidores vencedores da concessão na telefonia celular banda A e banda B e as respectivas áreas de atuação.....	52
QUADRO 3.2 – Consórcios vencedores e as respectivas áreas de atuação na telefonia fixa local e na de longa distância pós-privatização.....	53
QUADRO 3.3 – Áreas geográficas correspondentes aos territórios de concessão da telefonia fixa.....	56
QUADRO 4.1 – Índices obtidos pela empresa nos indicadores de metas de qualidade de serviço de 2000 a 2002.....	77
QUADRO 4.2 – Índices obtidos pela empresa nos indicadores de metas de qualidade para telefone de uso público de 2000 a 2002.....	79
QUADRO 4.3 – Índices obtidos pela empresa nos indicadores de metas de atendimento às solicitações de reparo de 2000 a 2002.....	80
QUADRO 4.4 – Índices obtidos pela empresa nos indicadores de metas de solicitações de mudança de endereço de 2000 a 2002.....	81
QUADRO 4.5 – Índices obtidos pela empresa nos indicadores de metas de emissão de contas de 2000 a 2002.....	83
QUADRO 4.6- Índices obtidos pela empresa nos indicadores de metas de modernização de rede e de metas de informação do código de acesso ao usuário de 2000 a 2002.....	83
QUADRO 4.7 – Índices obtidos pela empresa nos indicadores de metas de atendimento pessoal, por correspondência e por telefone ao usuário de 2000 a 2002.....	85
QUADRO 4.8 – Relação entre as dimensões da qualidade de serviço e os indicadores de desempenho da qualidade do PGMQ.....	88
QUADRO 4.9 – Identificação dos indicadores de desempenho presentes no PGMQ correspondentes à dimensão confiança.....	89

QUADRO 4.10 – Relação entre a dimensão da qualidade de serviço presteza e indicadores de desempenho da qualidade.....90

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1 – Entrada de um programa de gestão da qualidade total.....	19
FIGURA 2.2 – Modelo da qualidade total percebida de Grönrrros.....	35
FIGURA 2.3 – Modelo da qualidade de serviço de Gummesson.....	37
FIGURA 2.4 – Modelo da qualidade de Grönrrros & Gummesson.....	38
FIGURA 2.5 – Modelo da qualidade de Parasuraman, Zeithaml & Berry.....	40
FIGURA 3.1 – Porcentagem da participação das concessionárias e das autorizadas no mercado de telefonia fixa.....	59
FIGURA 3.2 – Áreas de concessão do STFC.....	60
FIGURA 3.3 – Porcentagem das reclamações fundamentadas no ano de 2002.....	64
FIGURA 3.4 – Porcentagem das reclamações do STF no ano de 2001.....	66
FIGURA 4.1 – Estrutura do capítulo.....	69
FIGURA 4.2 – Modelo conceitual.....	71
FIGURA 4.3 – Evolução dos índices dos indicadores de metas de qualidade de serviço (2000 a 2002).....	78
FIGURA 4.4 – Evolução dos índices dos indicadores de metas de qualidade para Telefone de Uso Público (2000 a 2002).....	79
FIGURA 4.5 – Evolução dos índices dos indicadores de metas de qualidade de atendimento às solicitações de reparo (2000 a 2002).....	80
FIGURA 4.6 – Evolução dos índices dos indicadores de metas de qualidade de atendimento às solicitações de mudança de endereço.....	81
FIGURA 4.7 – Evolução dos índices dos indicadores de metas de emissão de contas.....	82
FIGURA 4.8 - Evolução dos índices dos indicadores de metas de informação do código de acesso ao usuário e de modernização de rede (2000 a 2002).....	84
FIGURA 4.9- Evolução dos índices dos indicadores de metas de atendimento a correspondência ao usuário, de atendimento por telefone ao usuário e de atendimento pessoal ao usuário (2000 a 2002).....	85
FIGURA 4.10 – Estrutura organizacional da empresa.....	92
FIGURA 4.11 – Trajetória das reclamações.....	99

## LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
CEP	Controle Estatístico do Processo
FEMEA	Failure Mode and Effect Analysis
GQT	Gestão da Qualidade Total
ISO	International Organization for Standardization
JUSE	Union Japanese of Scientist and Engineers
LGT	Lei Geral das Telecomunicações
Mac	Metas de Atendimento à Correspondência ao Usuário
Mape	Metas de Atendimento Pessoal ao Usuário
Mat	Metas de Atendimento por Telefone ao Usuário
Mec	Metas de Emissão de Contas
mec1	Número de Contas com Reclamação de Erro
mec2	Taxa de Contas Contestadas
Mi	Metas de Informação do Código de Acesso ao Usuário
mi1	Taxa de Informação do Código de Acesso ao Usuário
Mm	Metas de Solicitações de Mudança de Endereço
mm1	Taxa de Atendimento ao Usuário Residencial
mm2	Taxa de Atendimento ao Usuário não Residencial
mm3	Taxa de Atendimento ao Usuário Prestador de Serviço de Utilidade Pública
Mmo	Metas de Modernização da Rede
mmo1	Taxa de Digitalização da Rede Local
Mq	Indicadores de Metas de Qualidade de Serviço
mq1	Taxa de Obtenção do Sinal de Discar
mq2	Taxa de Chamada Local Completada
mq3	Taxa de Chamada Local não Completada
mq4	Taxa de Chamada de Longa Distância Completada
mq5	Taxa de Chamada de Longa Distância não Completada

Mr	Metas de Atendimento à Solicitações de Reparo
mr1	Taxa de Atendimento de Solicitações de Reparo
mr2	Taxa de Atendimento de Solicitações de Reparo para Usuário Residencial
mr3	Taxa de Atendimento de Solicitações de Reparo para Usuário não Residencial
mr4	Taxa de Atendimento de Solicitações de Reparo para Usuário Prestador de Serviço de Utilidade Pública
Mtp	Metas de Qualidade para Telefone de Uso Público
mtp1	Número de Solicitação de Reparo
mtp2	Taxa de Atendimento de Solicitações de Reparo de Telefone de Uso Público
PASTE	Perspectiva para a Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações
PGO	Plano Geral de Outorgas
PIB	Produto Interno Bruto
PGMQ	Plano Geral de Metas da Qualidade
PGMU	Plano Geral de Metas de Universalização
PND	Plano Nacional de Desburocratização
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PROCON	Fundação de Proteção e Defesa ao Consumidor do Estado de São Paulo
SMP	Serviço Móvel Pessoal
STB	Sistema Telebrás
STF	Serviço Telefônico Fixo
STFC	Serviço Telefônico Fixo Comutado

## RESUMO

A privatização do Sistema Telebrás abriu o mercado de telefonia nacional à concorrência, fortalecendo a importância da adoção de um programa de gestão voltado para a qualidade como vantagem competitiva.

A gestão da qualidade como estratégia competitiva ganhou destaque no setor que deixou de ser caracterizado por uma estrutura de mercado de monopólio com ausência de concorrência. Este trabalho tem como objetivo principal apresentar a atual gestão da qualidade de uma empresa do setor de telefonia fixa. No desenvolvimento do estudo, são apresentadas a estrutura organizacional para a qualidade; o programa de gestão para a qualidade adotado pela empresa estudada; as metodologias e ferramentas utilizadas; os indicadores de desempenho da qualidade e as ações de melhorias. A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho foi o estudo de caso.

Pode-se concluir, a partir do estudo de caso, que a gestão da qualidade, na empresa de telefonia, é direcionada para aumentar a sua capacidade competitiva, assim como acontece em mercados com concorrência acirrada. A qualidade dos serviços telefônicos fixos é diferenciada de acordo como o tipo de consumidor, que é classificado segundo o volume de serviços que consome, pois a empresa é de capital privado e, portanto, visa lucro.

De maneira geral, as metas de qualidade exigidas pela Agência Nacional de Telecomunicações vêm sendo cumpridas pela empresa o que confirma uma das tendências previstas com a privatização do setor, pelo menos na região de atuação da empresa.

Palavras-Chave: Privatização. Setor de Serviços. Telefonia Fixa. Gestão da Qualidade. Metas de Qualidade. Indicadores da Qualidade.

## **ABSTRACT**

The privatization of Telebras opened the national telephone market to competition, strengthening the importance of employing a management program having quality as a competitive advantage.

Quality management as competitive strategy is an innovation in a sector that is no longer characterized by a monopoly market structure without competition. This study aims mainly at presenting the current quality management of a fixed line phone company. In this study, organizational structure for quality, a quality management program used by the studied company, methodologies and tools utilized, indicators of quality performance and improvement actions are presented and analyzed. A case study methodology was used.

From the case study it can be concluded that in a telephone company quality management is directed at enhancing its competitive capacity the way it occurs in markets that face tough competition. The quality of fixed line phone service is differentiated depending on the kind of consumers, who are classified according to the amount of service utilized, since it is a private company, and therefore, seeks profit.

In general, quality goals demanded by The National Telecommunications Agency have been met by the company, which confirms some foreseen trends after the privatization of the sector, at least in the area the company serves.

Key words: Privatization. Sector of services. Fixed line phone. Quality Management. Quality goals. Indicators of Quality.

# 1 INTRODUÇÃO

A privatização das empresas estatais está presente em nossa história desde 1979, quando o governo brasileiro começou a legislar sobre a questão criando o Programa Nacional de Desburocratização.

Segundo WERNECK (1989), os argumentos utilizados para efetuar as privatizações se apoiaram em argumentos clássicos como a idéia de que ela assegura a eficiência econômica ou que pelo menos tende a induzir essa eficiência, devido ao fato do endividamento do setor público dificultar o investimento necessário a setores chaves dominados por empresas estatais, tais como o caso dos serviços de utilidade pública, promovendo a deterioração da qualidade dos serviços.

Com isso, a privatização passou a ser considerada uma solução para retomar e promover a expansão desses setores, que são essenciais para o desenvolvimento social e econômico do país.

Na década de 80, o Brasil passou por um período de forte estagnação econômica, momento em que a política macroeconômica identificou na privatização um caminho para estabilizar a economia e retomar o crescimento sustentado pois, segundo GIAMBIAGI e PINHEIRO (2000), privatizar empresas estatais é um meio de limitar a liberdade do governo de adotar políticas econômicas intervencionistas, forçando-o a empregar uma estratégia de desenvolvimento voltada para o mercado, além de amenizar o problema da falta de investimento.

A transferência do Sistema Telebrás – STB ao capital privado foi, dentro deste contexto, a solução que o governo brasileiro encontrou para reverter à situação de deterioração na qual a qualidade do serviço de telefonia fixa brasileiro se encontrava e retomar o crescimento e o desenvolvimento deste setor.

Deu-se início, então, ao processo de desestatização do STB e em 16 de julho de 1997, a Lei nº 9472 conhecida como Lei Geral das Telecomunicações (LGT) reorganizou os serviços de telecomunicações em um novo modelo institucional, eliminando o monopólio estatal até então vigente, que concedia exclusividade para a exploração dos

serviços às empresas sob controle acionário do Estado. A LGT determinou, então, a privatização das empresas federais de telecomunicações.

Em 29 de julho de 1998, o Governo Federal vendeu as doze *holdings*, criadas a partir da cisão do Sistema Telebrás, promovendo a transferência das empresas de telefonia fixa e de longa distância à iniciativa privada e, primeiramente, das empresas de telefonia celular banda A. Foi criado um órgão com competência reguladora, a Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações.

O setor de telefonia nacional adquiriu uma nova configuração caracterizada pela alteração no controle acionário, pela presença da Anatel, por metas e obrigações a serem cumpridas e pela preocupação com aspectos de qualidade e produtividade, fatores críticos e inerentes à competição.

As metas e obrigações referentes à qualidade e a produtividade para a telefonia fixa estão presentes no:

- Plano Geral de Metas da Universalização – PGMU, que fixou algumas obrigações básicas, metas de universalização, de expansão e de continuidade dos serviços e de manutenção de níveis razoáveis de tarifas.
- Plano Geral de Metas da Qualidade – PGMQ, que estabeleceu indicadores de qualidade a serem cumpridos pelas concessionárias prestadoras do serviço telefônico fixo.

Com a privatização, a grande diferença entre o passado e o presente é que, no novo modelo da telecomunicação brasileira, além da existência de compromissos firmados e uma instituição fiscalizadora independente para assegurar a manutenção gradativa da prestação do serviço há, hoje, a existência de autonomia financeira das concessionárias que agora pertencem ao capital privado.

Antes da privatização, todo dinheiro do faturamento das *holdings* era transferido para a Telebrás que o redistribuía de volta para as suas *holdings*. Esta redistribuição prejudicava a gestão interna das subsidiadas, pois muitas vezes, o retorno financeiro não condizia com o real valor arrecadado já que questões políticas influenciavam esta redistribuição, o que resultava no beneficiamento de alguns estados brasileiros em detrimento de outros.

A má redistribuição de verbas impactava diretamente a qualidade dos serviços telefônicos no país, pois a demanda era superior a oferta e as *holdings* da Telebrás não conseguiam satisfazer as necessidades de seus consumidores.

A introdução do capital privado permitiu às empresas do setor de telefonia gerir o capital próprio de acordo com suas necessidades, não esquecendo da obrigação no cumprimento das metas referentes à qualidade e produtividade, presentes nos contratos que regulamentam a concessão dos STF no país.

Com a autonomia financeira, a gestão da qualidade, que até então também respondia a normas e diretrizes vindas da Telebrás, adquiriu características próprias e particulares de acordo com os objetivos de cada empresa concessionária de serviços telefônicos. A privatização abriu o mercado de telefonia nacional à concorrência, fortalecendo a importância de uma gestão da qualidade condizente com os objetivos e metas das empresas atuantes no setor como pré-condição para crescerem e se manterem competitivas no mercado.

A gestão da qualidade pode ser entendida como um conjunto de ações planejadas e executadas com a finalidade de oferecer produtos e serviços que venham satisfazer as necessidades dos consumidores, reduzir os custos de perdas e falhas e, assim, além de mantê-los fieis, conseguir atrair novos consumidores.

A gestão da qualidade como estratégia competitiva tornou-se requisito para sobrevivência e crescimento neste novo mercado, daí o interesse de estudar esta gestão dentro de uma empresa do setor de telefonia buscando reunir informações a respeito de quais elementos a empresa dispõe para gerenciar a qualidade dentro de um contexto que hoje é caracterizado por grande dinamismo e forte competição, o que estimula a ampliação acelerada de uma diversificada gama de serviços ofertados e do surgimento de novas empresas atuantes neste mercado, resultados diretos do grande avanço tecnológico introduzido no setor como, por exemplo, a tecnologia digital.

### **1.1 Justificativa e Objetivo**

A abertura deste mercado à competição intensificou a necessidade de aumentar a vantagem competitiva das empresas atuantes neste setor. Mediante a esta necessidade, a

adoção de um programa de gestão para a qualidade contribui nesta direção, pois influencia pontos críticos de fundamental importância no mercado como custo, prazo de entrega, flexibilidade da produção, qualidade de produtos e serviços, desenvolvimento de novos produtos e serviços visando suprir as necessidades dos consumidores e, portanto, contribui para aumentar a capacidade competitiva.

Deste modo, este trabalho se justifica pela importância de verificar as atuais práticas de gestão da qualidade que contribuem para melhorar a qualidade do serviço e a competitividade da empresa no setor. Para isso, buscou-se informação sobre as práticas da atual gestão da qualidade em uma empresa do setor de telefonia fixa, para verificar como os elementos para a implantação de um programa de gestão para a qualidade e os itens que afetam esta gestão estão organizados e difundidos na empresa. Buscou se, também, informações sobre o desempenho da empresa em relação aos indicadores do PGMQ que visam assegurar e garantir o fornecimento dos STF com qualidade de acordo com os padrões estipulados pela Anatel para todas as concessionárias.

De acordo com este contexto, os objetivos deste trabalho são:

- Apresentar as práticas atuais de gestão da qualidade de uma empresa do setor de telefonia fixa, buscando reunir informações sobre a estrutura organizacional para a qualidade, o programa de gestão para a qualidade, as metodologias e ferramentas utilizadas, os indicadores de desempenho da qualidade e as ações de melhorias.
- Apresentar a evolução dos indicadores de desempenho da qualidade, pertencentes ao PGMQ, da empresa estudada durante os anos de 2000, 2001 e 2002, como meio de fornecer um cenário geral do atual nível da qualidade dos STF prestados pela empresa de acordo com os parâmetros exigidos pela Anatel.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo se encontra detalhada no capítulo quatro.

## **1.2 Estrutura do Trabalho**

O trabalho de pesquisa está estruturado em cinco capítulos.

O capítulo 1 traz, os objetivos do trabalho, como já foi apresentado, e uma introdução contextualizando, de maneira resumida, o argumento utilizado para justificar a privatização do Setor de Telecomunicações no Brasil, bem como, a criação de um órgão fiscalizador e regulador, a ANATEL e a elaboração de planos de metas de universalização e de qualidade para assegurar a melhoria contínua da prestação dos serviços de telecomunicações no país.

O capítulo 2 “Qualidade no Setor de Serviços” constitui a base teórica apresentando uma revisão bibliográfica sobre temas abordados no decorrer da evolução deste trabalho, temas que considerados os pilares como o conceito de qualidade, as ferramentas e metodologias para a qualidade, as principais abordagens para gestão da qualidade e a percepção do conceito qualidade para o consumidor. Aborda ainda a definição de serviços, as suas características particulares, o conceito de qualidade adaptado para este setor, os principais modelos de qualidade de serviço e as suas dimensões e os indicadores de desempenho da qualidade auxiliando e conduzindo a elaboração de ações corretivas e de melhorias.

O capítulo 3, intitulado “Serviço de Telefonia Fixa: Privatização e Atual Configuração do Setor” caracterizam o antigo Sistema Telebrás, apresenta o cronograma e a seqüência de fatos que desencadearam a sua privatização e o principal argumento utilizado para justificar a sua transferência ao capital privado. Apresenta a atual configuração adquirida pelo setor com a atuação das prestadoras de serviços e o fim do monopólio estatal, as novas regras no cenário da telefonia fixa marcado pela presença de metas previamente estabelecidas e pela presença de um órgão regulador e fiscalizador e por fim traz um panorama geral sobre o atual nível de desenvolvimento e modernização da telefonia fixa e móvel no país.

O capítulo 4, Estudo de Caso – A Qualidade em uma Empresa de Telefonia Fixa, apresenta e discute os resultados obtidos na pesquisa de campo. O capítulo é constituído por duas partes. A primeira parte apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa e a segunda parte está dividida em quatro subseções. Na primeira são apresentadas as informações referentes à caracterização da empresa. A segunda subseção fornece um panorama geral do atual nível da qualidade dos STF prestados pela empresa de acordo com

as metas adotadas pela Anatel e a correspondência entre as dimensões da qualidade de serviço e os indicadores do PGMQ. A terceira subseção apresenta as práticas da gestão da qualidade na empresa. Esta subseção aborda temas relacionados aos seguintes tópicos: atual estrutura organizacional para a qualidade, o programa de gestão para a qualidade, as ferramentas e metodologias para a gestão da qualidade utilizadas na empresa, os indicadores da qualidade e as ações de melhoria. A última subseção apresenta as principais dificuldades enfrentadas pela empresa para a melhoria da qualidade de seus serviços e também algumas tendências relacionadas a sua gestão da qualidade. E por fim, o capítulo é finalizado com uma conclusão sobre o caso estudado.

O capítulo 5 finaliza o trabalho com as conclusões gerais sobre os principais temas que foram abordados no decorrer do seu desenvolvimento.

## 2. QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS

Segundo DRUCKER (1997), as sociedades, de tempos em tempos, se reorganizam, reorganizam a sua visão de mundo, seus valores básicos, sua estrutura social e política, suas artes, suas instituições mais importantes. Estamos, ainda segundo o autor, atravessando uma destas transformações que está originando a sociedade pós-capitalista.

A sociedade pós-capitalista ou pós-industrial é caracterizada pela excessiva oferta de serviços cujos fatores responsáveis são, principalmente, o crescente processo de urbanização, aumento da renda *per-capita*, desejo de maior qualidade de vida, incremento do comércio internacional, transformações e inovações tecnológicas, etc.

Os fatores listados acima, dentre outros, são resultados da própria evolução humana cujas necessidades também se modificam, ao longo do tempo, exigindo o surgimento constante de novos produtos e serviços que possam suprir as novas demandas.

BELL, citado por REBELATO (1995), identifica três momentos distintos no caminho percorrido pela transformação social. Esses três estágios são baseados em características de suas atividades econômicas e sociais:

- 1) Sociedade Pré-Industrial, caracterizada pelas atividades primárias, exploração de recursos naturais, produtividade baixa e pouca tecnologia.
- 2) Sociedade Industrial, caracterizada pelas atividades de produção de bens, exploração de energia e utilização de máquinas.
- 3) Sociedade Pós-Industrial, a economia de serviços torna-se marcante e há o grande uso de informações.

Esses três caminhos percorridos pelos países desenvolvidos também serão trilhados por aqueles que se encontram em processo de desenvolvimento. Essa transformação social modifica as atividades econômicas de um país transformando a economia industrial em uma economia baseada na prestação de serviços.

A crescente participação do setor de serviços na sociedade pós-industrial é resultado, consoante com REBELATO (1995), do desenvolvimento tecnológico, crescente urbanização, aumento da renda *per-capita*, crescimento simbiótico dos serviços com a manufatura, maior participação da mulher na força de trabalho, melhor qualidade de vida,

mais tempo para o lazer, maior expectativa de vida, maior complexidade de vida em sociedade, aumento do comércio internacional e aumento da produtividade nos setores primários e secundários.

Esses fatores, em conjunto, promoveram uma reorganização tanto na esfera social quanto na esfera econômica, pois as necessidades dos homens passaram a demandar novos bens principalmente dentro do setor relacionado a serviços. Como exemplo de serviço característico desta nova era pode-se citar o serviço de restaurante do tipo *fast food* que atende uma parcela crescente da população que dispõe de menos tempo para almoçar e se ausentar do trabalho, situação antes, talvez, impensável.

Neste século, a prestação de serviços já é a atividade econômica de maior peso em muitos países desenvolvidos, pois estes possuem uma população com um nível mais alto de renda o que promove o aumento de gastos individuais com serviços. À medida que as sociedades alcançam níveis mais elevados de desenvolvimento econômico, o setor de serviços tende a ser mais vultoso. (REBELATO, 1995).

Juntamente com a evolução da economia humana, que passou de uma economia agrícola para uma economia industrial e agora vive uma economia baseada na prestação de serviços, tem-se, paralelamente, a evolução do conceito de gestão da qualidade que segundo GARVIN (1992) evoluiu da inspeção para a gestão estratégica da qualidade.

GARVIN (1992) identificou quatro eras da qualidade:

- Inspeção: refere-se ao período em que a gestão da qualidade se limitava à inspeção dos produtos. Neste período quase tudo era fabricado por artesãos e aprendizes, eram produzidas pequenas quantidades de cada produto sendo que a inspeção era feita após os produtos estarem prontos. Esse controle da qualidade era informal.
- Controle Estatístico da Qualidade: corresponde ao desenvolvimento das ferramentas estatísticas de Amostragem e Controle Estatístico de Processos aplicados ao controle dos processos de produção. Considera-se a qualidade um problema a ser resolvido por métodos estatísticos pelos departamentos de fabricação e engenharia, utilizando técnicas como planos de amostragem e controle estatístico do processo (CEP), permitindo o monitoramento e controle da qualidade do produto mais que sua simples inspeção.

- **Garantia da Qualidade:** a qualidade assume um papel mais proeminente no gerenciamento da empresa. Deixa de ser apenas a aplicação de técnicas estatísticas para prevenção e controle da qualidade assumindo o papel de garantia da qualidade em todas as áreas da empresa por meio de um sistema da qualidade.
- **Gestão Estratégica da Qualidade:** é a fase na qual a gestão da qualidade passa a ter uma dimensão estratégica. Nesta etapa as organizações gerenciam a qualidade como fonte de vantagem competitiva, utilizando-se de um processo de planejamento estratégico para a qualidade e de um amplo conjunto de medidas (pesquisa de mercado, treinamento, ferramentas...) para atingir os objetivos propostos.

O quadro 2.1 ilustra a relação entre a reorganização econômica da sociedade e a evolução do conceito qualidade.

**QUADRO 2.1 – Relação entre Reorganização Econômica e a Evolução do Conceito Qualidade.**

<b>Eras da Qualidade</b>	<b>Sociedade Pré-Industrial</b>	<b>Sociedade Industrial</b>	<b>Sociedade Pós-Industrial</b>
Inspeção	X		
Controle da Qualidade		X	
Garantia da Qualidade		X	
Gestão Estratégica da Qualidade			X

Fonte: adaptado de DRUCKER (1997) e GARVIN (1992).

A qualidade adquire uma função estratégica propiciando vantagem competitiva à organização e à sociedade fornecendo produtos e serviços isentos de falhas. A nova ordem passa a ser “centralização no cliente” (ALBRETCH, 1993).

Este novo paradigma vem auxiliar o setor de serviços a manter e conquistar novos clientes, pois a premissa básica é satisfazer as necessidades dos consumidores que são aqueles que acionam a produção dos serviços já que eles são produzidos e consumidos simultaneamente, daí a importância de serem “moldados” de acordo com as exigências dos clientes.

Esta evolução do conceito de qualidade-técnica para qualidade-estratégia ocorreu acompanhando a reorganização da economia que hoje exige uma qualidade baseada na satisfação humana, na satisfação daqueles que consomem produtos e serviços.

## **2.1 O Setor de Serviços e suas Características**

O setor de serviços vem apresentando uma crescente participação na economia global sendo considerado, em muitos países desenvolvidos, a atividade econômica de maior peso do século XX. Na maioria dos países desenvolvidos e em grande parte dos países em desenvolvimento, o setor de serviços gera um maior número de empregos e tem uma participação maior no Produto Interno Bruto (PIB) em relação aos outros setores da economia. Aos poucos, países que já tiveram a sua economia fortemente baseada na indústria de manufatura passam a ter a sua economia baseada na indústria de serviços.

Diante dessa situação, a comunidade acadêmica, os consultores e os profissionais de diversas organizações começaram a voltar suas atenções para as particularidades da gestão de empresas de serviços. Além disso, as empresas de manufatura começaram a perceber que a agregação de serviços aos bens que produziam representavam um grande diferencial competitivo, sendo assim, os serviços merecia uma maior atenção. A busca da melhoria da qualidade, tão comum em operações de manufatura, passou a ser prioridade também em operações de serviços.

O enfoque da qualidade em serviços é recente e tem o seu início na década de 80 sendo que a maior parte da teoria produzida sobre este assunto advém da área de Marketing.

A exploração do setor industrial predominou na sociedade industrial ou capitalista cuja produtividade era considerada fonte de riqueza e crescimento, portanto quanto melhor fosse a produtividade maior seriam as perspectivas de projeção no mercado. Dentro deste contexto o conceito da qualidade evoluiu e ofereceu vantagem competitiva a muitas organizações. Porém, com a mudança de paradigma o setor de serviços passou a ocupar lugar de destaque dentro das economias desenvolvidas e com isso, houve a tentativa de aplicar conceitos, nascidos dentro e para a manufatura, à realidade dos serviços, como aconteceu com o conceito da qualidade.

Para que a aplicação do conceito da qualidade seja bem sucedida e “produza” serviços com qualidade é necessário levar em consideração que a natureza dos serviços diferem da natureza dos produtos físicos. É necessário considerar que os processos de serviços são diferentes dos processos de manufatura, pois dentre outros fatores, envolvem a participação do cliente na produção do serviço.

A participação do cliente nos processos de serviços faz com que o foco da melhoria da qualidade esteja nas atividades em que o cliente participa. Nos processos de manufatura, os problemas podem ser identificados e resolvidos no processo, sem que o cliente tome consciência disso. Nos processos de serviços, os problemas são diretamente percebidos pelo cliente. Mesmo que a causa do problema esteja em atividades de apoio, o ponto de partida para a melhoria da qualidade em serviços está nas atividades que são percebidas pelo cliente.

Os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados e que devem ser consideradas para uma gestão de serviço eficaz. Essas características são amplamente conhecidas na literatura, sendo que vários autores apresentam seu próprio conjunto de características, dentre eles GRÖNNRROS (1984), PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1990), GIANESI & CORRÊA (1994).

Sintetizando a abordagem desses autores, que apresentam algumas características iguais e outras complementares, pode-se considerar que os serviços possuem as seguintes particularidades:

- Intangibilidade. Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado, o que torna mais difícil à avaliação do serviço pelo cliente, pois essa assume um caráter subjetivo.
- Simultaneidade. Nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. Daí decorrem algumas outras implicações, como o fato dos serviços não poderem ser estocados e da necessidade do controle da qualidade ocorrer durante o processo, uma vez que não é possível se fazer inspeções como na indústria de manufatura. Eventuais erros que venham a ocorrer durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente.

- Participação do Cliente. Além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não somente participar passivamente, mas também como co-produtor do serviço. Nos serviços é o cliente quem inicia o processo de produção, pois o serviço só é produzido após a sua solicitação. Assim, o grau de contato entre o cliente e a empresa é maior do que na produção de bens.

Essas particularidades precisam ser levadas em conta, pois auxiliam a entender os serviços como, segundo WILD citado por URDAN (1993), um conjunto de atividades (operações) de um fornecedor em interface com um cliente, usuário ou comprador objetivando aumentar o valor de estado de uma pessoa ou objeto.

A *International Organization for Standardization* (ISO, 1991) define serviços como sendo as atividades do fornecedor em interface com o cliente tendo como resultado preencher as necessidades dos clientes, em geral. Três notas são acrescentadas a esta definição:

- 1) Fornecedor e cliente podem estar representados por pessoal ou equipamento.
- 2) Atividades do cliente na interface com o fornecedor podem ser essenciais para a prestação do serviço.
- 3) Entrega ou uso de bens tangíveis pode tomar parte do serviço.

Para FITZSIMMONS & SULLIVAN citado por SILVA (1995), serviços são idéias e conceitos; produtos são coisas. E para URDAN (1993), serviços são atividades realizadas pela empresa para o cliente.

O termo serviço é encontrado na literatura para designar vários fenômenos, cada um com diferentes significados. Em gestão de organizações, alguns autores têm tentado definir o termo de forma mais específica. Segundo GRÖNRROS (1995):

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e ou recursos físicos ou bens e ou sistemas de fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao (s) problema (s) do(s) cliente(s)” (GRÖNRROS, 1995, p. 36)

Já KOTLER (1998), define serviço de uma maneira mais concisa:

“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. (JOTLER, 1998, P. 412)

Embora este setor tenha uma natureza diferente do setor industrial a preocupação continua sendo a de atender as necessidades e expectativas dos consumidores e o caminho para atingir esta meta tem que levar em consideração as particularidades do mundo dos serviços, ou seja, para se ter uma melhor compreensão do que seja serviço, é necessário que se examine as diferenças entre os serviços e os bens físicos.

Apesar dos serviços apresentarem características comuns, estas variam de serviço para serviço e segundo GIANESI & CORRÊA (1994) elas irão variar de acordo com: a ênfase nas pessoas ou equipamentos, o grau de contato com o cliente, o grau de participação do cliente no processo, o grau de personalização do serviço, o grau de autonomia do pessoal de contato e o grau de tangibilidade do serviço. Como exemplo de serviços cujas características variam pode-se citar: uma consulta médica, os serviços prestados por agências bancárias e os serviços de telefonia.

O grau de contato com o cliente, nestes três tipos diferentes de serviço, é nitidamente bem diferenciado. No caso da consulta médica, o grau de contato entre fornecedor de serviço e cliente é altíssimo, já no caso dos serviços prestados pelas agências bancárias este contato não é tão intenso porque muitos serviços são fornecidos por meio da interação entre cliente e máquina. Nos serviços de telefonia, o contato é menor ainda, pois este tipo de serviço é altamente padronizado.

Estas características, identificadas por GIANESI & CORRÊA (1994), apesar de variar em intensidade estão sempre presentes o que permite classificar uma atividade como sendo um serviço e de acordo com esta variabilidade é possível também agrupá-los. SILVESTRO citado por HENRIQUE (1999), reuniu os serviços em três grandes grupos:

- Serviços Profissionais: caracterizados pela ênfase nas pessoas, pelo alto contato e baixo volume de clientes atendidos. Exemplo: serviços de consultoria.
- Loja de Serviços: caracterizadas pelo atendimento de um número razoável de clientes, utilizando-se processos baseados tanto no atendimento pessoal (alto

contato) quanto em operações padronizadas desempenhadas por equipamentos.  
Exemplo: agências bancárias.

- Serviços de Massa: caracterizados pelo atendimento de um volume amplo de clientes, em razão da prestação de serviços pouco personalizado e alto grau de padronização de operações (automação). Exemplo: transporte urbano, telefonia.

MILL & MORRIS citado por SILVA (1995), apresentaram uma tipologia de serviço baseada nos níveis de envolvimento do cliente:

- Manutenção interativa: a relação entre cliente e organização é bem especificada e tanto os clientes como as organizações obedecem a regras já estabelecidas. O envolvimento do cliente é relativamente baixo, as especificações e controle do comportamento do cliente já estão definidos e pode ser conseguido através de formalização do contato. Exemplo: bancos, varejo.
- Pessoal interativo: contratos estabelecidos entre cliente e organização tendem a ser imprecisos, aceitando uma grande variação entre os serviços prestados dependendo do cliente e da sua inclusão no processo. Exemplo: saúde, educação.
- Tarefa interativa: situa-se entre os dois outros tipos que são considerados extremos. Exemplo: consultoria, engenharia.

THOMAS citado por URDAN (1993), recomenda classificar os serviços adotando o seguinte esquema:

- 1) Serviços primariamente baseados em equipamentos
  - 1.1 Automatizados (exemplo: lavajatos)
  - 1.2 Monitorados por operadores não qualificados (exemplo: cinema)
  - 1.3 Operados por pessoal qualificado (exemplo: linhas aéreas)
- 2) Serviços primariamente baseados em pessoas
  - 2.1 Utilizando mão-de-obra não qualificada (exemplo: jardinagem)
  - 2.2 Utilizando mão-de-obra qualificada (exemplo: reparos)
  - 2.3 Utilizando quadro profissional (exemplo: advogados)

Para URDAN (1993), os serviços podem, também, ser classificados de acordo com a intensidade do contato entre cliente e fornecedor. Na posição de mais alto contato há os serviços puros e no outro extremo encontra-se a indústria. Sendo assim, dentro dos serviços de alto contato tem-se: serviços puros (exemplo: escolas, hotéis); serviços mistos (exemplo: agências) e quase indústria (exemplo: bancos, atacadistas). Nos serviços de baixo contato há as indústrias (exemplo: fábricas de bens duráveis, plantas químicas, mineradoras). É importante salientar que não há padrões rígidos ao se enquadrar um serviço em um ou outro grupo.

Apesar dos serviços apresentarem graus diferenciados entre as suas características, a palavra serviço implica em tendência de avaliar a qualidade de maneira subjetiva. Dada a sua intangibilidade, os consumidores analisam a qualidade de um serviço por meio de elementos mais tangíveis como as instalações físicas da organização, o preço do serviço, a forma de atendimento.

A qualidade de um serviço é, então, avaliada pelo consumidor a partir daquilo que ele experimenta e se sua experiência for superior a sua expectativa, o consumidor entende, percebe o serviço como sendo de boa qualidade e vice-versa. Segundo VALÉRIO (1999), qualidade de serviço pode ser entendida como sendo o grau até o qual um serviço satisfaz os requisitos descritos em suas especificações. Do ponto de vista do consumidor é o grau até o qual um serviço satisfaz as exigências, os desejos e as expectativas do seu receptor.

## **2.2 O Conceito da Qualidade**

Ainda que hoje este termo seja um dos mais difundidos junto à sociedade e às empresas, existe pouco entendimento sobre seu real significado, gerando assim, confusões em seu uso devido ao subjetivismo ocasionado pelo uso genérico com que se emprega esta palavra para representar coisas bastante distintas.

A qualidade, em seu sentido genérico, pode ser definida como atributo, condição. Assim, a qualidade não é algo identificável diretamente, é resultante da interpretação de uma ou mais características das coisas ou pessoas.

É comum usar-se o termo qualidade sem distinções para referir-se a produtos, processos, sistemas e gerenciamento sem que isto fique explícito. Isto explica seu emprego

genérico que acaba por confundir com outros conceitos como, por exemplo, produtividade. Está, portanto clara a necessidade da palavra qualidade ser empregada de forma composta, explicitando assim qual o substantivo a que se refere: qualidade de produto, qualidade de serviço, qualidade do sistema, etc.

De modo geral, os autores que tratam deste tema reconhecem a dificuldade de definir, precisamente, o que seja o atributo qualidade. O fato é que a qualidade assumiu diferentes significados ao longo do tempo, sendo sempre considerados pontos de vista objetivos e subjetivos.

Em uma dimensão objetiva, qualidade se refere a características intrínsecas, ou seja, as propriedades físicas que independem do ponto de vista humano. Já em uma dimensão subjetiva, a qualidade se refere a características que influenciam as percepções humanas como sentimentos, valores e opiniões que variam de pessoa para pessoa.

Segundo TOLEDO (1997), pode-se dizer que até a década de 30 o conceito de qualidade de produto era associado à idéia de “perfeição técnica”. Nas décadas de 50 e 60, as publicações na área de controle da qualidade aproximaram o conceito de uma visão mais subjetiva associando-a a “satisfação do consumidor”, distanciando-se, assim, da visão predominante até então.

O enriquecimento do conceito de qualidade, ao longo do tempo, foi devido a competição comercial gerada pelas organizações que foram adaptando-se ao novo contexto advindo da sociedade pós-industrial. Juntamente com a evolução deste conceito houve a evolução das definições para a qualidade dos principais teóricos da área, que acabaram por seguir a mesma diretriz de satisfação do consumidor.

Existem, então, várias definições para o termo “qualidade” na literatura, não havendo um consenso entre os diversos autores. GARVIN (1984) agrupou as várias definições de qualidade em cinco principais abordagens:

- Abordagem Transcendental: considera que a qualidade é uma característica de excelência que é inata ao produto, onde a qualidade está mais relacionada com a marca ou com a especificação do produto do que com seu funcionamento.

- Abordagem baseada no Produto: define qualidade como um conjunto mensurável de atributos de um produto, que são mais facilmente identificados no caso de bens tangíveis do que no caso dos serviços.
- Abordagem baseada na Produção: a qualidade é definida como conformidade com as especificações de projeto, mesmo que essas especificações não correspondam as reais necessidades dos clientes.
- Abordagem baseada no Usuário: o foco passa a ser satisfazer as necessidades do cliente, em que se preocupa conciliar as especificações do produto com as especificações do consumidor.
- Abordagem baseada em Valor: relaciona a qualidade com a percepção de valor em relação ao preço do produto, onde o valor para o cliente deverá ser maior que o preço.

Dentre os diversos autores internacionalmente conceituados sobre o assunto, pode-se destacar algumas vertentes sobre a conceituação da qualidade conforme apresentado no quadro 2.2.

**QUADRO 2.2 – O Conceito da Qualidade.**

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com requisitos do cliente

Fonte: SHIOZAWA (1993).

Em relação ao setor de serviços, em específico, a preocupação também continua sendo a satisfação dos desejos dos consumidores, porém a maneira para alcançar esta meta e os procedimentos utilizados precisa levar em consideração as características particulares que os serviços apresentam. Portanto, quando a bagagem de conhecimento e técnicas sobre

o conceito é transferida aos serviços muitas vezes ocorrem problemas e o desempenho da “produção” e “venda” de um serviço pode não ser tão bom quanto o desejado.

Segundo SCHLESINGER & HESKETT citado por HENRIQUE (1999), a adaptação das técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para a manufatura, às condições do ambiente de serviços podem apresentar problemas estruturais, pois o setor de serviços tem nas interações com o cliente um fator que agrega ou desagrega valor.

O setor de serviços apresenta características que precisam ser levadas em consideração quando o assunto é a busca pela qualidade, pois quase todas as empresas, em maior ou menor grau, produzem ou fornecem um composto de bens e serviços, resultando em um “pacote” oferecido ao cliente. Empresas tipicamente industriais possuem serviços internos que irão dar suporte às funções de manufatura, como por exemplo, manutenção, serviços de alimentação coletiva e segurança industrial. Daí a importância de entender o conceito da qualidade e a qualidade em serviço.

### **2.2.1 Conceitos de Gestão da Qualidade e as Principais Abordagens**

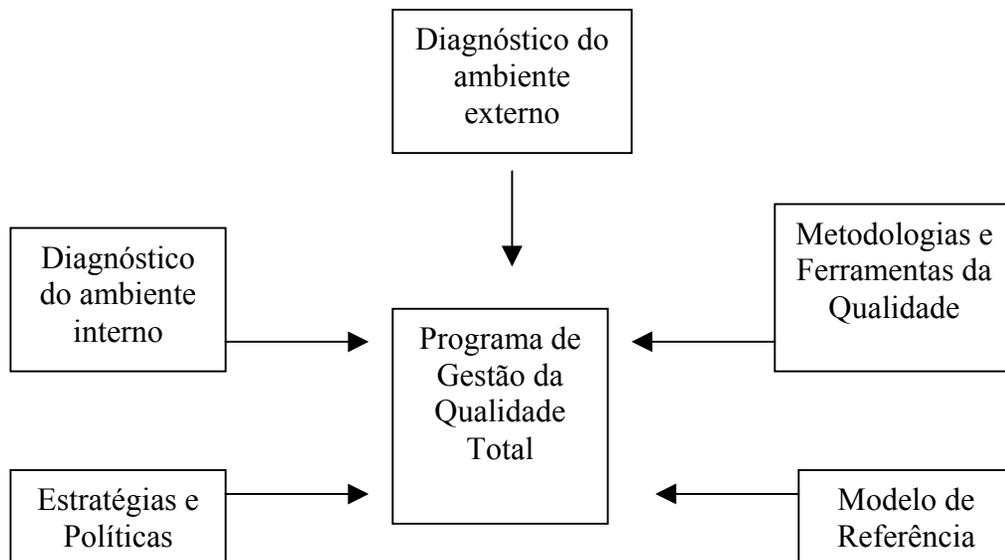
A qualidade de um produto final ou de um serviço depende diretamente de atividades desenvolvidas ao longo dos processos produtivos que resultam no produto final ou no fornecimento de um serviço. Portanto, cada etapa de um processo produtivo precisa ter qualidade nas atividades constituintes deste processo. A qualidade passa, então, a ser requisito durante todo processo produtivo, exigindo a participação sincronizada e organizada de todos os funcionários pertencentes a todos os níveis de uma organização, deixando de ser apenas um objetivo final, passando a assumir um papel de coordenação, de gestão.

Para CROSBY (1988), a gestão da qualidade é construída ao redor da política da qualidade da empresa e requer ações planejadas e sistemáticas na sua implantação, seja no ambiente interno a empresa, seja no ambiente externo, no relacionamento com seus clientes e fornecedores, sempre na busca da satisfação dos consumidores.

A gestão da qualidade é um meio utilizado para aumentar a capacidade competitiva das empresas no mercado, no entanto, para que possa realmente contribuir ela deve ser

coerente e estar inserida nas estratégias e políticas da empresa e para isso é necessário a adoção ou a elaboração de um programa de gestão voltado para a qualidade.

Um programa de gestão para a qualidade consiste no planejamento de “ações necessárias, disposta de forma lógica, para introduzir ou consolidar na empresa uma orientação para a total satisfação do cliente, para a gerencia dos processos e para a melhoria contínua dos mesmos de forma a fornecer produtos e ou serviços com a qualidade desejada pelos clientes” (TOLEDO & MARTINS, 1998, p. 54) Um programa de Gestão da Qualidade Total precisa ser coerente com alguns fatores conforme ilustra a figura 2.1.



Fonte: TOLEDO & MARTINS (1998, p. 54).

**FIGURA 2.1 – Entradas de um Programa de Gestão da Qualidade Total.**

A importância da adoção ou elaboração de um programa de gestão para a qualidade é fundamental para o fortalecimento da empresa em fatores críticos de sucesso no mercado como custo, flexibilidade, inovação, qualidade de produto, qualidade de serviço, prazo de entrega, ou seja, fatores que são desejados pelos clientes e oferecido pelos concorrentes.

Existem diversos modelos de referência para a elaboração de um programa de gestão para a qualidade, porém as empresas por terem necessidades diferentes e culturas organizacionais diversas precisam, ao adotar ou elaborar um programa, levar em

consideração as estratégias e políticas particulares, pois um programa bem sucedido de implantação em uma empresa, pode não obter o mesmo êxito em outra.

Existem diversas abordagens na literatura para a gestão da qualidade, como por exemplo:

- I) Enfoques e tópicos descritos por autores conceituados na área de qualidade como DEMING, JURAN, ISHIKAWA, FEIGENBAUM e CROSBY.
- II) Modelos de Sistemas de Garantia da Qualidade, como os propostos pelas Normas da Série ISO 9000.
- III) Critérios Referentes a Prêmios Nacionais e Internacionais da Qualidade como o PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, Prêmio Deming da Qualidade (Japão), entre outros.
- IV) Gestão da Qualidade Total

A seguir serão abordados os principais princípios de cada uma destas abordagens.

- I) Enfoque dos Principais Autores

Os enfoques dados pelos principais autores da área de qualidade não são conflitantes entre si, apenas o grau de importância dado a alguns aspectos são diferentes ou certos assuntos são tratados sob pontos de vista diferenciados.

#### FEIGENBAUM: Controle Total da Qualidade

FEIGENBAUM (1994), define Controle Total da Qualidade como um sistema efetivo de integração de esforços para o desenvolvimento, a manutenção e o aprimoramento da qualidade dos vários grupos em uma organização, para capacitar os departamentos responsáveis pela produção de um produto ou serviço a atender plenamente as necessidades dos clientes de uma maneira mais econômica.

A ênfase apresentada é a da organização e da sistematização para alcançar objetivos da qualidade. A empresa deverá estar baseada em uma forte infra-estrutura técnica e administrativa com procedimentos claramente estabelecidos e integrados dentro de toda organização.

FEIGENBAUM (1994), afirma que a qualidade tem como origem uma estrutura organizacional bem definida, acompanhada de um conjunto de procedimentos operacionais

fielmente seguidos. A empresa só alcançará altos níveis de qualidade quando for plenamente definida a divisão de responsabilidade em nível formal, ou seja, procedimentos operacionais específicos devem dirigir as atividades dentro da empresa.

As proposições de FEIGENBAUM constituem a base dos sistemas de garantia da qualidade definidos nas normas da série ISO 9000.

#### JURAN: Trilogia da Qualidade

JURAN (1991), estipula três processos básicos para a concepção e instalação de um Sistema da Qualidade que foram denominados “Trilogia da Qualidade”: Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Aprimoramento da Qualidade.

O ponto de partida é o Planejamento da Qualidade, que possui função de criar um processo capaz de atender as metas de qualidade estipuladas pela empresa em condições de operação.

Feito o planejamento, fica determinado os níveis de perdas e desperdícios que são de responsabilidade do pessoal de operação. Este grupo, portanto, tem como objetivo básico o controle da qualidade, isto é, não permitir que estes níveis de desperdício sejam maiores que o previsto e, se por alguma causa, este nível for superior deverão ser tomadas as medidas que minimizem o prejuízo, devendo investigar e eliminar as causas deste aumento.

Quando as perdas alcançam níveis muito superiores é responsabilidade da alta administração reduzir tais índices gerando ações no sentido de atribuir a responsabilidade pelo processo de aprimoramento da qualidade aos gerentes da organização.

#### CROSBY: Qualidade na Administração

Segundo CROSBY (1979), a qualidade de uma organização não deve ser medida apenas pela qualidade de seus produtos finais, mas sim pela soma das qualidades obtidas nas diversas atividades que contribuem para o resultado final. Essa comparação só seria possível se definíssemos qualidade como conformação aos padrões requeridos e assim todas as atividades estariam sujeitas ao mesmo tipo de controle.

O autor define o sistema da qualidade como um suporte para o alcance da qualidade, e que a maioria dos sistemas funcionam como controladores da qualidade dos produtos já elaborados, procurando e corrigindo defeitos depois de sua produção. Um sistema só será gerador da qualidade se for voltado para a prevenção, ou seja, para a eliminação dos erros antes de seu acontecimento.

CROSBY (1979), dá grande ênfase a motivação para a qualidade. Segundo sua visão, é obrigação da alta administração organizar campanhas para conseguir um espírito receptivo para assuntos relacionados à qualidade, em todos os níveis da empresa.

#### DEMING: A Qualidade no Processo

Baseando-se nas diferenças encontradas entre a indústria americana e a indústria japonesa no período pós-guerra, DEMING (1989), estruturou uma filosofia de administração sobre a importância da qualidade como fator de aumento da competitividade de uma empresa.

Com base nestas diferenças encontradas, DEMING (1989), estabeleceu um conjunto de pontos que serviam de base para o estabelecimento de um programa da qualidade. Acredita-se que uma vez atingido o auto controle em cada ponto da organização, toda empresa estará sob controle. O estabelecimento de um Programa de Qualidade segundo DEMING citado por TOLEDO (1997), é um conjunto de 14 pontos, sendo eles:

1. Propósito constante de melhoria de produtos e serviços.
2. Filosofia de trabalho moderna sem a admissão de erros, atrasos e retrabalhos.
3. Garantia da qualidade no processo eliminando a inspeção.
4. Selecionar fornecedores de produtos e serviços considerando prioritariamente a qualidade.
5. Antecipar as conseqüências da falta de qualidade. Identificar problemas a partir das causas e eliminá-los.
6. Instituir métodos de treinamento no trabalho, com responsabilidade delegada ao supervisor.

7. Introduzir modernos métodos de supervisão. Criar condições para a realização adequada do trabalho.
8. Criar um clima de confiança e respeito mútuo.
9. Eliminar as barreiras existentes entre os departamentos. Descobrir quem são e o que necessitam seus clientes internos.
10. Estabelecer metas com clara indicação de como atingi-las.
11. Utilizar padrões numéricos como instrumentos para que todos tenham a consciência de sua situação e dos resultados de seus esforços.
12. Instituir educação e treinamento para todos, proporcionando maiores responsabilidades para a realização dos seus trabalhos.
13. Manter equipe atualizada referente a mudanças de modelo, estilo, materiais, métodos e quando necessário, novas máquinas.
14. Organizar-se para garantir que esses princípios passem a orientar as decisões do dia a dia.

O autor preconiza que não se poderia culpar ou penalizar alguém por algum problema ocasionado no processo, pois isso levaria a insatisfação e frustração com o trabalho. Enfatiza que a criação de grupos de trabalho eliminam instabilidades na operação dos processos, com uso intenso de ferramentas estatísticas básicas, que deverão ser compreendidas e utilizadas por todos para atingir o auto controle.

#### ISHIKAWA: Sistema Japonês de Gestão da Qualidade

ISHIKAWA e a JUSE (*Union Japanese of Scientists and Engineers*) desempenharam um importante papel na difusão das atividades de melhoria da qualidade nas empresas japonesas.

O nome de ISHIKAWA (1992), está diretamente associado ao sucesso em qualidade do Japão pelo papel que desempenhou na difusão de atividades de melhoria da qualidade entre as empresas japonesas.

Nos anos 40 e 50 a inferioridade japonesa foi publicamente reconhecida. Gradualmente foi desenvolvida e aperfeiçoada, pela gerência japonesa, uma estratégia para a qualidade pós-guerra com a assimilação da idéia de que a melhoria da qualidade poderia

ser usada como um vetor para a redução de custos, especialmente na indústria de produção em massa. A chave para a implementação dessa estratégia era que todos os empregados e todos os departamentos das empresas tinham que tomar responsabilidade pela melhoria da qualidade.

Ao contrário dos autores americanos que priorizavam os custos da não qualidade como motivadores fundamentais para a gerência investir na melhoria da qualidade, ISHIKAWA (1992) enfatiza o papel do consumidor.

## II) Modelos de Sistema de Garantia da Qualidade - Normas da Série ISO 9000

A ISO (*International Organization for Standardization*) é uma organização não-governamental que coordena a elaboração e a divulgação de normas técnicas e internacionais, dentre elas, as normas da série ISO 9000. Estas normas contêm uma série de informações sobre garantia da qualidade, na forma de requisitos específicos, que servem de orientação para uma organização elaborar o seu sistema de qualidade.

As normas ISO 9000 representam o consenso internacional destes requisitos que, bem implementados, viabilizam alcançar a satisfação do cliente. Por isso, a certificação ISO 9000 representa uma aprovação da organização em nível internacional, constituindo fator decisivo de concorrência.

Alcançar a satisfação do cliente significa oferecer produtos que minimamente atendam as suas expectativas. Para isso, é fundamental que a organização disponha de um processo confiável e previsível, embasado por boas praticas gerenciais.

As normas da série ISO 9000 especificam requisitos que determinam os elementos que os sistemas da qualidade devem abranger, mas não tem o propósito de obrigar a uniformidade de sistemas da qualidade. Elas são genéricas e independentes de qualquer setor industrial/econômico específico. O projeto e a implementação de um sistema da qualidade serão influenciados pelas diversas necessidades de uma organização, por seus objetivos particulares, pelos produtos e serviços fornecidos e pelos processos e práticas específicas empregadas (NBR ISO 9001/1994). A forma de como definir e elaborar os seus próprios procedimentos para atender os requisitos da norma é livre e particular de cada empresa.

Uma das mais relevantes alterações que a nova edição da ISO 9000 (ISO 9000 versão 2000) oferece é o seu direcionamento à melhoria contínua. As principais vantagens que se destacam desta nova versão são:

- Maior ênfase na melhoria contínua e na monitoração da satisfação do cliente;
- Linguagem mais clara, de fácil compreensão e utilização pelo usuário;
- Maior integração entre a norma contratual e a orientativa;
- Melhor adequação a todos os tipos de organização, independentemente do campo de atuação e tamanho;
- Melhor adequação ao setor de serviços;
- Melhor adequação a setores específicos, como o de telecomunicações, médico e automotivo;
- Maior compatibilidade com outros sistemas de gerenciamento, como as normas da série ISO 14000.

### III) Critérios de Prêmios da Qualidade – Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

O Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ é um prêmio de excelência de gestão da qualidade e tem como objetivo transmitir informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas de gestão da qualidade. A empresa ao se candidatar ao prêmio é submetida a uma avaliação, o que proporciona à empresa a possibilidade de medir o seu desempenho relativo ao cliente, produto, operacional e financeiro. Sendo assim, na maioria das vezes, o mais importante deixa de ser o prêmio, mas sim a identificação dos pontos fortes que viabilizam a busca de oportunidades para a melhoria.

O PNQ no Brasil inspirou-se nos prêmios internacionais como o Prêmio *Deming*, no Japão, o Prêmio *Malcolm Balbridge*, nos EUA para contemplar as empresas brasileiras que se destacam em gestão da qualidade.

A avaliação das empresas que se candidatam ao prêmio é realizada por um método de pontuação, de acordo com os chamados “Critérios de Excelência do PNQ”. São sete os critérios de excelência para o PNQ 2001:

1. Liderança,

2. Estratégias e Planos,
3. Clientes e Sociedades,
4. Informação e Conhecimento,
5. Pessoas,
6. Processos, e
7. Resultados da Organização.

#### IV) Gestão da Qualidade Total - GQT

A Gestão da Qualidade Total – GQT, pode ser compreendida como sendo uma nova visão de como gerenciar globalmente uma empresa voltada para a satisfação total do cliente e para a melhoria contínua. A palavra “total” apresenta três significados distintos dentro da GQT:

- 1) Todos os objetivos,
- 2) Todos os departamentos,
- 3) Todos os níveis hierárquicos.

Esses três significados contribuem para a assimilação da idéia de ver a empresa como um todo e, assim, gerencia-la de maneira global.

A gerência da qualidade total surgiu dentro das empresas japonesas, em 1950, sendo adotada como filosofia de gestão e desde então tem evoluído e sido introduzida em muitas empresas do mundo.

O objetivo principal da GQT está na melhoria progressiva dos produtos, serviços e desempenho da empresa em todos os setores acompanhada de gradativa redução de custos, eliminação de desperdícios, diminuição de prazos de produção e atendimento, visando sempre à satisfação do consumidor final. De maneira geral, esta filosofia pode ser facilmente compreendida por meio dos 10 princípios da abordagem da Qualidade Total praticada pelos japoneses identificados por MERLI (1993, p. 24-26):

- 1) Qualidade em primeiro lugar – satisfação total do cliente: produzir produtos com qualidade máxima, que é exigência número um do consumidor.
- 2) Market in – orientação para o cliente: incorporar as necessidades dos clientes dentro da empresa.

- 3) O próximo processo é o seu cliente - perseguir a satisfação entre os processos da própria empresa.
- 4) Gerenciamento dos fatos - gerenciar em cima de fatos e dados, não em cima de suposições.
- 5) Controle de processo – planejamento preventivo e execução: gerenciar o fluxo produtivo, não o produto acabado.
- 6) Marketing é a chave para a qualidade – a qualidade deve ser determinada durante o processo de marketing, por meio de pesquisa e desenvolvimento.
- 7) Atenção aos pontos vitais – enfoque em prioridades.
- 8) Ações preventivas para eliminar erros recorrentes.
- 9) Satisfação do empregado.
- 10) Comprometimento da alta administração.

### **2.2.2 Qualidade em Serviço**

De acordo com as características particulares dos serviços, a qualidade em serviço torna-se difícil de ser avaliada quando comparada com a qualidade dos bens físicos. Pelo fato dos serviços serem bens intangíveis a avaliação da qualidade tende a ser mais subjetiva, porém há uma série de fatores ou determinantes que os consumidores utilizam para basear a avaliação da qualidade de um serviço.

Os determinantes, também identificados na literatura da área de qualidade de serviço como dimensões da qualidade de serviço, facilitam a avaliação e a compreensão da qualidade em serviço e para cada tipo de serviço poderá existir um conjunto específico de determinantes da qualidade.

Baseando-se em alguns autores como PARASURAMAN et al (1990), GRÖNNRÖS (1984) e GIANESI & CORRÊA (1994), é possível definir um conjunto de determinantes ou dimensões da qualidade de serviços:

- Confiança: prestar o serviço conforme o prometido, com precisão, consistência e segurança.
- Rapidez: velocidade de atendimento e prontidão para atender o cliente.

- Tangibilidade: refere-se a quaisquer evidências físicas do serviço, como instalações físicas, aparência dos funcionários e equipamentos utilizados no processo.
- Empatia: cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente.
- Flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para ajustar as necessidades dos clientes.
- Acesso: facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço.

O objetivo de identificar os determinantes da qualidade de serviço é definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno que é essencialmente intangível e desta forma conferir maior objetividade à avaliação da qualidade.

De acordo com JOHNSTON (1997), cada tipo de serviço poderá ter determinantes que são considerados críticos para o setor em que se encontra. Sendo assim, por exemplo, num serviço de restaurante do tipo *fast-food* o determinante rapidez é muito mais impactante na avaliação da qualidade deste serviço do que o determinante empatia. Já no caso de serviços de telefonia móvel celular o determinante acesso é mais fundamental para o consumidor do que o determinante tangibilidade.

Os determinantes da qualidade de serviço têm graus de importância diferenciados e, portanto, a empresa atuante no setor de serviços deve focar a atenção naqueles que julga ser mais estratégicos para a empresa de acordo com determinado momento e com o tipo de mercado no qual está atuando.

### **2.3 Qualidade sob a Ótica do Consumidor**

A qualidade de serviço pode ser definida, segundo MOLLER (1997), como o grau até o qual um serviço satisfaz as exigências, os desejos e as expectativas do seu receptor. De acordo com SLACK et al. (1999) qualidade pode ser definida como o grau de adequação entre as expectativas dos consumidores e a percepção deles do produto ou serviço. O fato é que a percepção dos consumidores é influenciada por fatores nos quais alguns podem ser controlados pela operação e outros podem, ao menos, ser gerenciados.

Os aspectos que podem ser controlados exprime conteúdo tangível do serviço e diz respeito aos aspectos técnicos da produção e fornecimento do serviço. MOLLER (1997),

cita exemplos de alguns desses elementos: horário de trem, conforto da poltrona do avião, taxas de juros, local para estacionar, etc. Já os aspectos de mais difícil controle por parte da organização referem-se aos aspectos mais subjetivos do processo de produção-venda do serviço. MOLLER (1997) ilustra com exemplos: compromisso, atitude, amabilidade, flexibilidade, atenção, atmosfera.

A percepção da qualidade do consumidor envolve satisfação ou insatisfação. Segundo SLACK et al (1999), o uso dessa idéia permite-nos olhar a visão de qualidade do consumidor (e, portanto, de satisfação) do produto ou serviço como resultado da comparação de suas expectativas sobre o produto ou serviço com suas percepções de como ele desempenha.

Ainda de acordo com SLACK et al (1999), se a experiência com o produto ou serviço foi melhor do que a esperada, então o consumidor está satisfeito e a qualidade é percebida como alta. Se o produto ou o serviço esteve abaixo das expectativas do consumidor então a qualidade é baixa e o consumidor pode estar insatisfeito. Se o produto ou serviço corresponde às expectativas a qualidade é percebida como aceitável.

Para FISK citado por URDAN (1993), a satisfação concerne a um processo de avaliação em que cada consumidor incorre, cujo resultado, na realidade, tanto pode ser satisfação como insatisfação. Assim sendo, os processos de consumo e avaliação precisam estar no foco de qualquer tentativa para conceituar satisfação/insatisfação com serviços. Já para HOWARD & SHETH citado por URDAN (1993), a satisfação é enunciada como o estado cognitivo do consumidor de sentir-se adequado ou inadequadamente recompensado numa situação de compra pelo sacrifício que realizou.

SWAN & TRAWICK citado por URDAN (1993), ilustram a satisfação como resultado de um processo em quatro etapas:

- 1) Expectativas pré-compras do consumidor, que são crenças de que um produto alcançará certo nível de desempenho em um conjunto saliente de atributos.
- 2) O cliente faz a compra e forma percepções de seu desempenho nos seus atributos salientes. O usuário compara essa percepção de desempenho com as expectativas lembradas. As expectativas, por conseguinte, são positivamente confirmadas, simplesmente confirmadas ou negativamente confirmadas.

- 3) A desconformidade percebida determina um nível de satisfação com o produto.
- 4) A satisfação sentida determina intenções de patrocinar ou não o produto no futuro.

Este processo de satisfação/insatisfação é uma medida que influencia na percepção da qualidade do consumidor principalmente no momento em que o consumidor entra em contato com o processo de fornecimento do serviço, chamado momento da verdade. A percepção, de acordo com MONROE & KRISHNAN citado por URDAN (1993), é um processo de organização, interpretação e derivação de significado de estímulos através dos sentidos.

### **2.3.1 Qualidade Percebida e os Momentos da Verdade**

SLACK et al (1997) ressaltam que um problema que acontece ao se basear a definição de qualidade em expectativas é que as expectativas podem variar para diferentes consumidores. E além das expectativas poderem ser diferentes, as percepções, ou seja, a forma que os clientes “percebem” um produto, também podem variar para diferentes clientes. No caso dos serviços, as percepções entre diferentes clientes podem variar ainda mais, devido ao fato dos serviços serem intangíveis. Além disso, a própria tendência de variabilidade dos serviços pode fazer com que um mesmo cliente tenha percepções diversas do mesmo serviço em diferentes ocasiões.

No entanto, GRÖNNRÖS (1995), defende a idéia de que a qualidade em serviços deve ser, acima de tudo, “aquilo que os clientes percebem” (GRÖNNRÖS, 1985, p.89). PARASURAMAN et al (1990) afirmam que a qualidade percebida do serviço é um resultado da comparação das percepções com as expectativas do cliente.

SLACK et al (1997) apresentaram três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Mesmo que as percepções de um serviço dependam de um certo grau de julgamento pessoal, cabe aos gerentes de serviços tentar conhecer as expectativas de seus clientes para então buscar melhorias de desempenho que favoreçam uma percepção positiva.

Um outro ponto que deve ser ressaltado na “produção” de um serviço é o momento em que ocorre o encontro entre a empresa e o cliente. Esse “encontro de serviço” foi muito bem definido por SHOSTACK citado por BITNER et al (1990), como o período de tempo em que um cliente interage diretamente com um serviço. Essa definição envolve todos os aspectos de interação de um serviço, incluindo pessoal de contato, ambiente físico, equipamentos, etc.

Segundo BITNER et al (1990), do ponto de vista do cliente o encontro de serviço é considerado o próprio serviço prestado. No entanto, um encontro de serviço é composto de vários momentos de interação que vão impactar a percepção total da qualidade de um serviço. Esses momentos de contato entre cliente e empresa durante o processo de produção do serviço são chamados momentos da verdade (GIANESI & CORRÊA, 1994).

De acordo com GRÖNRROS (1995), os momentos da verdade podem ser considerados verdadeiros “momentos de oportunidade” (GRÖNRROS, 1985, p.55), pois representam oportunidades para o prestador de serviço demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços.

A seqüência de momentos da verdade que o consumidor enfrenta enquanto o serviço está sendo prestado é chamado de ciclo de serviço. ALBRETCH (1992, p. 34) define o ciclo de serviço como uma “cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa na medida em que experimenta o serviço”. É interessante observar que essa seqüência de atividades corresponde ao processo de prestação de serviço no ponto de vista do cliente, e que o período decorrido do início ao fim do ciclo de serviço corresponde ao encontro de serviço.

Uma viagem de avião, por exemplo, poderia ser constituída por nove momentos da verdade:

1. Direcionar-se ao guichê da companhia aérea,
2. Conferir bilhete aéreo,
3. Pesar e despachar bagagem,
4. Aguardar o vôo,
5. Entrar no avião,
6. Alimentar-se durante o percurso da viagem,

7. Sair do avião,
8. Pegar bagagem,
9. Partir.

Os momentos da verdade podem ser considerados separadamente como sub-processos do processo de produção do serviço. DANAHER & MATTSSON (1994) constataram que o nível de satisfação acumulada em cada estágio do processo (momentos da verdade) pode influenciar o nível de satisfação do cliente nos estágios seguintes. Além disso, os autores concluíram que os diferentes momentos da verdade têm impactos diferenciados na satisfação do cliente. Por isso, é necessário verificar quais características são consideradas importantes pelos clientes em cada ponto de interação e quais momentos da verdade têm maior impacto na satisfação do cliente.

Durante todo ciclo de serviço, o consumidor avalia a qualidade do serviço que está recebendo baseando-se nos determinantes, nas dimensões da qualidade de serviço. Estas dimensões são mais bem visualizadas nos modelos de qualidade de serviços elaborados por autores como PARASURAMAN et al (1990), GRÖNNRROS (1984), entre outros. Estes modelos serão apresentados na seção seguinte.

### **2.3.2 Principais Modelos da Qualidade de Serviço**

O conceito de qualidade de serviço, ainda hoje, é passível de confusão no que diz respeito ao seu real entendimento devido à complexidade do seu construto. A falta de consenso ocorre, principalmente, sobre a percepção que os consumidores tem da qualidade de serviço.

Alguns pesquisadores como BRADY (1997), YONG (2000), GRÖNNRROS (1984) e PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1990) elaboraram modelos da qualidade de serviço para operacionalizar o conceito e auxiliar as organizações a serem mais eficientes na gestão da qualidade de seus serviços. Estes modelos sintetizam dimensões, critérios que os consumidores utilizam para avaliar a qualidade de serviço.

Segundo BRADY (1997), há três dimensões utilizadas pelos consumidores para avaliar a qualidade de serviço:

- Qualidade de interação: são as atitudes e comportamentos daqueles que estão envolvidos em todo processo de produção e fornecimento do serviço e, principalmente, daqueles que interagem diretamente com o consumidor.
- Qualidade do ambiente físico: são as condições ambientais, ou seja, os aspectos tangíveis como, por exemplo, as instalações físicas.
- Qualidade final: são os aspectos avaliados quando o processo de produção e fornecimento do serviço chega ao fim como, por exemplo: o tempo de espera.

Já YONG (2000), identifica quatro dimensões que juntamente com as metas e motivações particulares de cada consumidor vão influenciar a sua própria percepção. As quatro dimensões são:

- Confiança: refere-se a habilidade para cumprir o serviço prometido corretamente.
- Compreensão: reflete a boa vontade para ajudar o consumidor.
- Tangibilidade: refere-se aos aspectos físicos, como equipamentos, pessoal envolvido, etc.
- Empatia: atenção individual dada aos consumidores.

De acordo com o Modelo da Qualidade Total Percebida de GRÖNNRROS (1984), há seis fatores que sintetizam as dimensões da qualidade de serviço:

- Profissionalismo e habilidade: o conhecimento e as habilidades requeridas para resolver os problemas profissionalmente.
- Atitudes e comportamentos: a boa vontade e a disposição dos empregados que interagem diretamente com os consumidores em resolver os problemas de maneira amigável e espontaneamente.
- Acessibilidade e flexibilidade: a preocupação em facilitar o acesso ao serviço e ajustar as demandas e desejos de modo flexível.
- Confiabilidade: todos na organização devem cumprir o prometido e desempenhar a função da melhor maneira possível.
- Recuperação: capacidade da organização em restabelecer o controle e solucionar adequadamente o problema se algo acontecer errado ou houver algum imprevisto.

- Reputação e credibilidade: as operações de toda organização devem ser confiáveis e os valores monetários estabelecidos adequadamente.

Os autores PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1990), listaram cinco critérios utilizados pelos consumidores para avaliar a qualidade de serviço:

- Tangibilidade: aparência das instalações físicas e do pessoal.
- Confiabilidade: habilidade para executar o serviço conforme o prometido e sem falhas.
- Presteza: boa vontade em ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente.
- Capacitação: conhecimento e cortesia dos empregados e a habilidade de transmitir confiança e credibilidade.
- Empatia: atenção individual dada aos clientes.

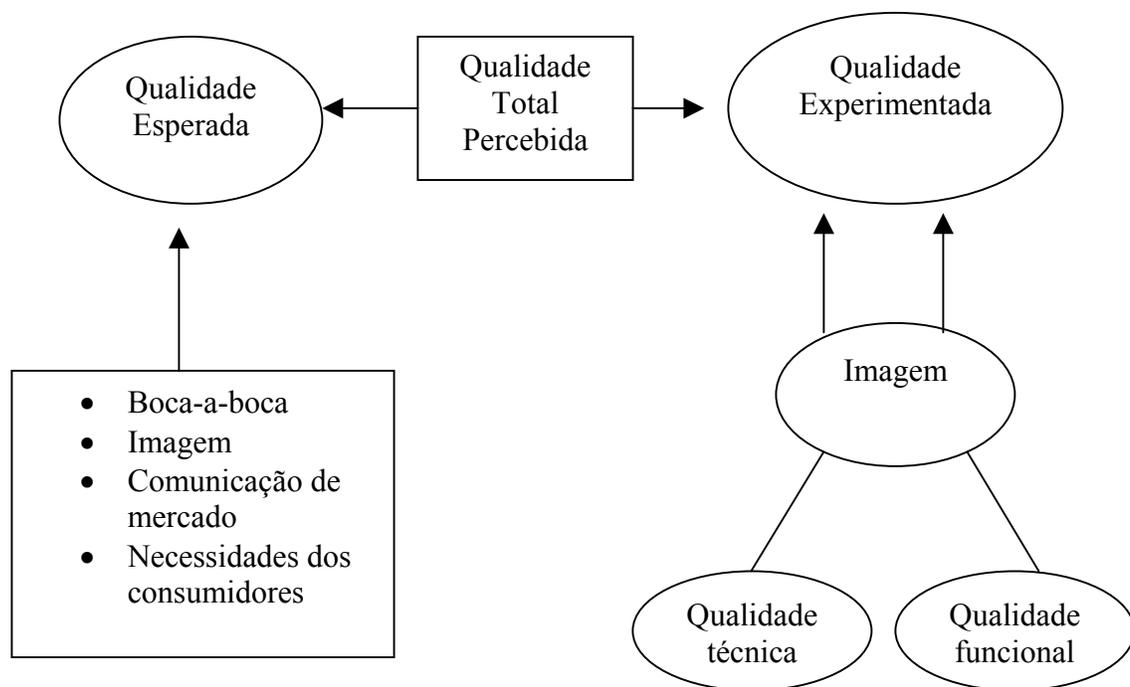
As dimensões da qualidade de serviço refletem o que os consumidores consideram quando avaliam a qualidade de um serviço. Muitas das dimensões mencionadas acima podem se confundir, pois, algumas vezes, as interpretações dos seus significados possuem diferenças bem sutis como o caso das dimensões compreensão e empatia de YOUNG (2000) e as dimensões capacitação e presteza de PARASURAMAN et al (1990).

A seguir serão apresentados alguns destes modelos para uma melhor visualização e compreensão das dimensões da qualidade de serviço.

### **2.3.2.1 Modelo de GRÖNRROS**

GRONRROS (1984), define serviço como sendo uma série de atividades realizadas em interação entre consumidor e fornecedor de serviço. Durante os momentos de interação, os consumidores entram em contato com aspectos relevantes que influenciam a avaliação da qualidade de serviço do consumidor.

O Modelo da Qualidade Total Percebida de GRÖNRROS (1984) sustenta-se na teoria do comportamento do consumidor e nos efeitos produzidos pelas avaliações dos consumidores sobre o desempenho do serviço e traz cinco tipos de conceitos de qualidade: qualidade técnica, qualidade funcional, qualidade experimentada, qualidade esperada e qualidade total percebida, conforme apresentado abaixo:



Fonte: URDAN (1993).

**FIGURA - 2.2 Modelo de Qualidade Total Percebida de GRÖNRROS.**

O conceito de qualidade técnica envolve os aspectos técnicos da produção e entrega do serviço. Pode ser entendido como aquilo que o cliente recebe quando terminam as suas interações com o prestador e o processo de produção e fornecimento de serviço. Segundo URDAN (1993), qualidade técnica é o que o cliente obtém do serviço, é o resultado do desempenho do serviço.

A qualidade técnica é responsável por uma parte da percepção do serviço do cliente. Juntamente com este conceito, a visão que o cliente forma de um serviço que lhe é oferecido é também influenciada pela qualidade funcional. A qualidade funcional carrega aspectos mais subjetivos de avaliação e pode ser compreendida como sendo a maneira como o resultado final do processo é transferido, ou seja, é a maneira como o serviço é oferecido ao cliente e, ainda, consoante com URDAN (1993) é como o cliente experimenta o desempenho do serviço, é a percepção subjetiva de como o serviço é entregue.

Durante todo processo de produção e fornecimento de um serviço o cliente experimenta, vive este processo (qualidade funcional) e adquire o serviço (qualidade técnica). Durante este processo, há um outro conceito envolvido e que irá influenciar na percepção da qualidade de serviço do cliente que é o conceito de imagem.

A imagem é formada por meio de elementos como instalações, marcas, valores, no entanto, pode não ser a mesma entre os indivíduos, pois depende da percepção particular de cada um.

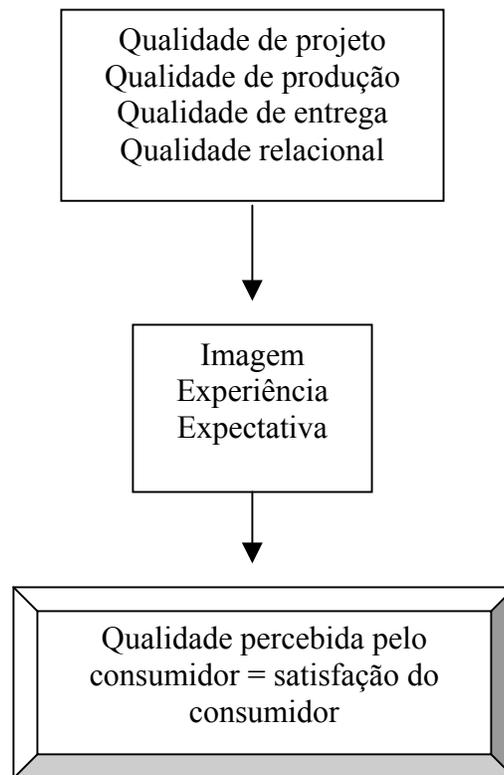
A imagem, a qualidade técnica e a qualidade funcional constituem a qualidade experimentada que diz respeito aquilo que o cliente vivenciou e adquiriu no processo de compra de um serviço aliado a imagem prévia formada do prestador de serviço, portanto, de acordo com URDAN (1993), se a empresa tem uma imagem positiva, é provável que o cliente até considere falhas no serviço como de menor importância. Mas, por outro lado, se a imagem é negativa, o efeito de qualquer erro pode mesmo ser ampliado.

A qualidade total percebida, que determina se a qualidade de um serviço é boa, neutra ou ruim, é resultado, então, da comparação entre qualidade experimentada e a qualidade esperada. A qualidade esperada diz respeito às expectativas do cliente e é função, segundo GRÖNNRÖS (1984), de vários fatores como: comunicação de mercado, imagem, propaganda boca-a-boca e as necessidades dos consumidores.

Estes cinco conceitos centrais estão ligados pelas seis dimensões da qualidade de serviços, citados anteriormente, formando o Modelo de Qualidade Total Percebida de GRÖNNRÖS.

#### **2.3.2.2. Modelo de GUMMESSON**

O Modelo de Qualidade de Serviço de GUMMESSON é resultado de longo estudo de uma grande corporação industrial multinacional, a Ericsson e assim como no modelo de GRÖNNRÖS (1984), GUMMESSON utiliza em seu modelo os conceitos de imagem, expectativas e experiências, ao lado de quatro tipos de qualidade (4Q's): qualidade de projeto, qualidade de produção, qualidade de entrega e qualidade relacional. A figura 2.3 ilustra o modelo.



Fonte: URDAN (1993).

**FIGURA 2.3 – Modelo de Qualidade de Serviço de GUMMESSON.**

O conceito de qualidade de projeto diz respeito à capacidade de um bem ser projetado de maneira a desempenhar a função desejada pelo cliente, já a qualidade de produção refere-se à conformidade. Um bem precisa estar conforme as especificações do projeto.

A qualidade de entrega está relacionada com diversos aspectos do processo de distribuição: pontualidade, itens certos, bens livres de defeito, documentação correta, transporte e manuseio adequado. (URDAN, 1993).

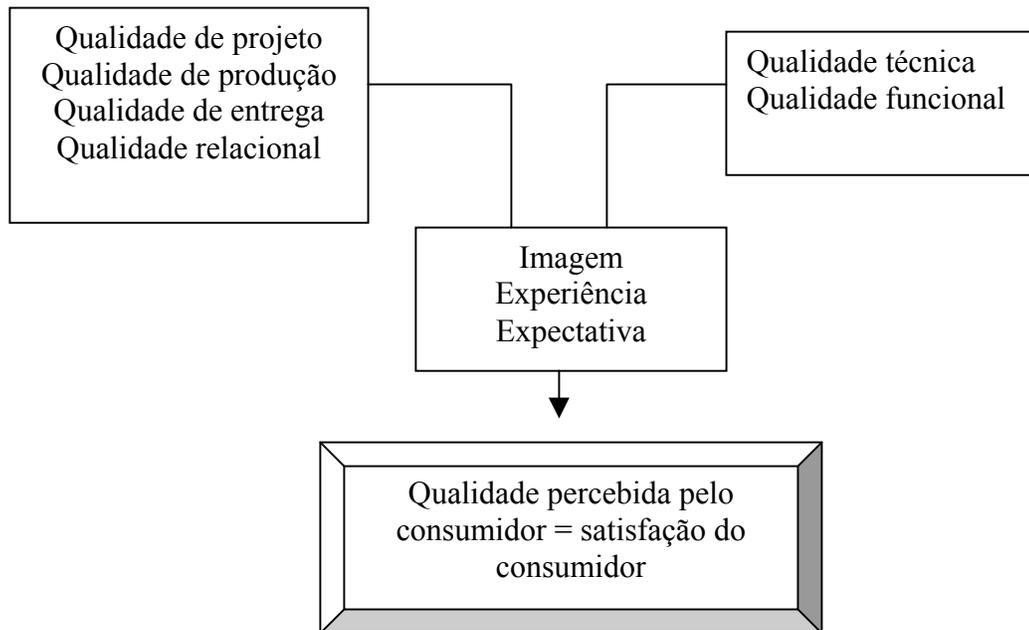
O último conceito dos 4Q's é a qualidade relacional que se refere aos relacionamentos entre todos aqueles envolvidos no processo de produção e entrega de um bem e o cliente, interno e final. GUMMESSON citado por URDAN (1993) sugere adotar a noção de cliente interno, pois esta implica que cada empregado envolve um relacionamento

de cliente-fornecedor, como tal devendo entregar seus trabalhos de modo que o recebedor, cliente interno, seja satisfeito.

O Modelo de Qualidade de GUMMESSON citado por URDAN (1993) também engloba os aspectos técnicos e subjetivos que influenciam a percepção que o cliente tem da qualidade de serviço. Para o autor, a qualidade é a soma de todos os aspectos envolvidos desde a concepção de uma idéia até o fornecimento do serviço ao cliente. Dentro do processo de criação, produção e fornecimento do serviço os quatro tipos de qualidade juntamente com os elementos de cunho mais humanista – imagem, expectativa e experiência – vão exercer influência no grau de satisfação do consumidor.

#### **2.3.2.2 Modelo de GRÖNRROS & GUMMESSON**

O Modelo de Qualidade de GRÖNRROS & GUMMESSON abrange tanto serviços como bens devido ao fato de que quase toda oferta incorpora serviços e bens ao mesmo tempo. Este modelo reúne os 4Q's de GUMMESSON com os conceitos de qualidade técnica e funcional de GRÖNRROS, somados aos conceitos de imagem, experiência e expectativa. A figura 2.5 ilustra o modelo de qualidade de serviço.



Fonte: URDAN (1993).

**FIGURA 2.4 – Modelo de Qualidade de Serviço de GRÖNRROS & GUMMESSON.**

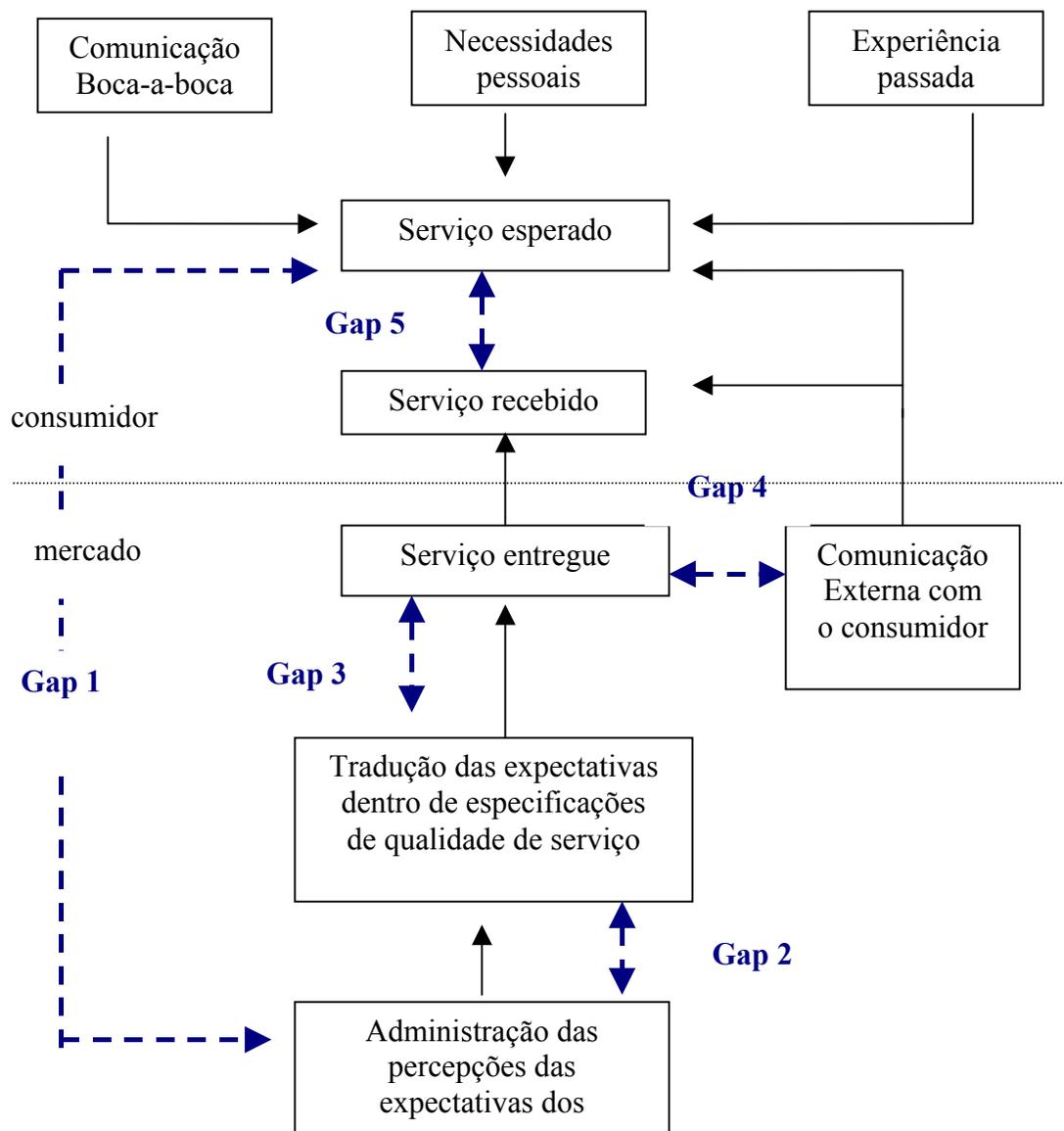
Os quatro tipos de qualidade são facilmente compreendidos quando aplicados à produção de bens. No caso dos serviços, precisam ser adaptados às suas características particulares, por exemplo, como os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos a qualidade de produção e a qualidade de entrega acabam por se confundir. Por outro lado, a qualidade relacional destaca-se na produção dos serviços justamente pela forte interação que o processo de produção e entrega de um serviço proporciona entre fornecedor e cliente.

É importante salientar que nem todo processo de produção de um serviço é marcado por interação, portanto, existe uma etapa, antes da entrega do serviço, que é invisível ao cliente. Como exemplo, URDAN (1993) cita o processamento de um cheque num banco, no qual, há várias etapas que não são visíveis ao cliente e não fazem parte da entrega do serviço. Estas funções realizam parte do processo de produção do serviço, portanto, pode-se discernir entre produção de linha de frente e de linha de fundo. Somente na produção de linha de frente é que o cliente interage diretamente com o fornecedor do serviço. Portanto, quanto melhor conduzidas às atividades da linha de fundo e da linha de frente melhor será a qualidade percebida pelo cliente.

Em acordo com este modelo, a qualidade total percebida pelo cliente é resultado da qualidade técnica e da qualidade funcional, ou seja, resultado daquilo que o consumidor recebe e da maneira como lhe é oferecido. O sucesso deste processo está diretamente ligado aos quatro tipos de qualidade que envolve todo processo de produção de um serviço, isto é, da concepção à entrega. Todo esse arcabouço de conceitos é somado aos pré-conceitos do cliente que são construídos a partir de imagens, expectativas e experiências.

#### **2.3.2.4 Modelo de PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY**

O Modelo de Qualidade de Serviço de PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY (1990), é resultado da realização de uma investigação qualitativa exploratória sobre o conceito de qualidade de serviço realizado pelos autores. As questões centrais eram saber o que os gerentes de empresas de serviço e seus clientes percebiam como atributos fundamentais da qualidade de serviço, bem como a existência e as razões de divergências entre as duas perspectivas. Tendo por base quatro empresas norte americanas de serviço (banco de varejo, cartão de crédito, corretora, imobiliária, reparo e manutenção de bens), foram realizados entrevistas em profundidade com executivos e mesas redondas com clientes. O modelo obtido é apresentado na figura 2.5



Fonte: URDAN (1993).

**FIGURA 2.5 – Modelo de Qualidade de Serviço de PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY.**

Assim como nos outros modelos de qualidade de serviço, anteriormente apresentados, este também traz a influência de aspectos técnicos em conjunto com aspectos de avaliação mais subjetiva influenciando na percepção da qualidade de serviço. O

diferencial neste modelo é que há uma separação entre os elementos que influenciam a percepção da qualidade de serviço para o mercado dos elementos que irão influenciar a percepção dos consumidores.

O modelo apresenta cinco lacunas que podem ser compreendidas da seguinte forma:

- Gap 1- lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência: a gerência pode não perceber quais são as verdadeiras expectativas do consumidor.
- Gap 2 – lacuna entre a percepção da empresa e as especificações do serviço: mesmo que a gerência perceba quais são as expectativas dos clientes, ela pode não traduzir corretamente as expectativas em especificações do serviço.
- Gap 3 – lacuna entre as especificações do serviço e a prestação do serviço: o serviço pode ser bem especificado ou projetado, mas a sua execução ainda pode deixar a desejar, não correspondendo ao serviço projetado.
- Gap 4 – lacuna entre a prestação do serviço e as comunicações externas aos consumidores: a imagem comunicada influencia tanto as expectativas quanto às percepções. As propagandas das empresas e outras formas de comunicação devem gerar expectativas de um serviço que a empresa realmente tem condições de proporcionar. As empresas devem manter seus clientes informados sobre todas as ações a que eles são submetidos, de forma a garantir uma boa percepção do serviço.
- Gap 5 – lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido: esta lacuna é considerada uma função das outras lacunas e só ocorre se pelo menos uma das outras ocorrer.

Este modelo, consoante com URDAN (1993), reforça a interpretação de qualidade como existindo ao longo de um contínuo, variando de ideal a totalmente inaceitável e com algum ponto representando o satisfatório. Naturalmente, a posição da percepção de qualidade de serviço do cliente nesse contínuo resulta da natureza da disparidade entre o serviço esperado e o serviço percebido.

#### **2.4 Indicadores de Desempenho e a Avaliação da Qualidade de Serviço**

Segundo TIRONI (1993), o indicador é necessário para que se possa fazer comparações entre produtos e serviços com base na sua qualidade ou entre processos com

base na sua qualidade ou produtividade. O indicador de qualidade é a expressão da mensuração ou da medida da qualidade de um produto ou de um serviço ou, ainda, do processo que cria este produto ou serviço.

A utilização de um sistema de medição de desempenho é muito importante nos serviços porque os dados quantitativos, além de fornecerem um caráter objetivo à avaliação da qualidade, são uma maneira de saber como estão os resultados, ou seja, eles fornecem parâmetros que permitem a comparação do quão longe se está ou não do objetivo principal da empresa. Exemplo: se o objetivo principal de uma empresa é melhorar a qualidade de seus serviços, o desempenho na prestação de seus serviços, a escolha e a medição dos indicadores de desempenho, bem como o seu acompanhamento ao longo de determinado tempo, fornecem informações sobre os resultados que estão sendo obtidos, permitindo, assim, avaliar se os esforços que vêm sendo feitos estão ou não melhorando a qualidade dos serviços. Portanto, de acordo com MARTINS & COSTA NETO (1998), os indicadores de desempenho são úteis para que o sistema de gestão possa controlar e identificar necessidades e fazer melhorar o desempenho que está relacionado à satisfação dos *stakeholders* (acionistas, fornecedores, consumidores) da empresa.

Em relação à qualidade de serviços, para medi-la é necessário, segundo MOREIRA (1996) identificar as características que um determinado serviço deve apresentar para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Dado este primeiro passo, pode-se estabelecer medidas para cada determinante ou dimensão da qualidade de serviço e, assim, avaliá-los em cada momento da verdade por intermédio de indicadores de desempenho. É como se cada dimensão fosse realmente composta por várias outras dimensões menores, passíveis de serem quantificadas. Assim, a dimensão rapidez do momento da verdade aguardar o voo, no exemplo da viagem de avião, poderia ter medidas relacionadas como tempo de espera em minutos e percepção de espera do cliente e assim por diante.

As medidas de desempenho irão indicar quando o desempenho em uma dimensão não for satisfatório, sinalizando o processo de melhoria em cada momento da verdade. De acordo com SLACK et al (1997), um sistema de medidas de desempenho pode ser utilizado para medir o desempenho da organização em todas as áreas, incluindo o desempenho relativo à qualidade em serviços.

Como exemplo específico pode-se analisar o caso da telefonia, fixa e móvel, no país depois da privatização do STB. Por se tratar do fornecimento de um serviço, a Lei Mínima e a Lei Geral das Telecomunicações estabeleceram um conjunto de indicadores de desempenho da qualidade. Estabelecido estes indicadores, o Governo brasileiro atribuiu valores para cada um constituindo a meta que cada concessionária deveria, a partir de então, se esforçar para alcançar.

O acompanhamento dos valores obtidos é uma forma objetiva para avaliar o desempenho da prestação dos serviços telefônicos e conferir se as concessionárias estão de fato cumprindo as metas de qualidade anteriormente estabelecidas visando a manutenção e a melhoria contínua da qualidade dos serviços telefônicos.

O desempenho destes indicadores não só fornecem informações sobre os reais esforços que as concessionárias vêm fazendo para melhorar os seus desempenhos como, também, servem de instrumento para avaliar uma questão de maior complexidade que diz respeito à eficiência do novo modelo de telecomunicações elaborado justamente para viabilizar a universalização e garantir a manutenção e a qualidade constante e crescente no fornecimento dos serviços telefônicos a toda população brasileira.

### **3. O SETOR DE TELEFONIA FIXA BRASILEIRO – PRIVATIZAÇÃO E ATUAL CONFIGURAÇÃO**

O setor de telecomunicações é, atualmente, entre os setores de infra-estrutura, aquele que representa o maior dinamismo tecnológico resultando no desenvolvimento e na oferta de novos e variados serviços que visam suprir desde necessidades científicas, a comerciais, militares ou de entretenimento. Essa capacidade revolucionária de atingir diferentes e variadas demandas tornou-o um dos setores mais dinâmicos e atrativos desde o final do século XX. Nos países desenvolvidos, as telecomunicações têm registrado crescimentos que superam os índices dos diversos segmentos das economias nacionais. Nesses países, a introdução de novos serviços como o móvel celular, a televisão por assinatura e as novas aplicações tecnológicas, vêm fortalecendo, dinamizando e contribuindo para a evolução do setor.

No Brasil o setor de telecomunicações acelerou a sua corrida à modernização a partir da transferência do antigo Sistema Telebrás ao capital privado, ocorrida em meados de 1998. A privatização do setor viabilizou o investimento necessário para a modernização, ampliação da planta de telefonia no país e aumento do número de aparelhos celulares habilitados. Segundo dados da Anatel, os investimentos das concessionárias de telefonia fixa, no ano de 2000, totalizaram R\$ 10,6 bilhões. O aumento do investimento no setor aliado às inovações tecnológicas contribuiu para essa expansão acelerada.

A superação do conceito de que este setor deveria ser monopólio natural do Estado constituiu o primeiro passo em direção a seu desenvolvimento e a sua modernização. Segundo a Anatel, o número de telefones fixos instalados cresceu de 18 milhões em 1997 para 40 milhões em março de 2001. No mesmo período, os telefones celulares cresceram de 4,5 milhões para 24 milhões.

O novo modelo de telecomunicações preocupou-se não só com a expansão, modernização e qualidade, mas também em viabilizar a abertura do mercado permitindo a entrada de capitais e tecnologias modernas. O país viu os resultados dessa abertura com o aumento no número de telefones fixos e celulares e no oferecimento de serviços inovadores

e facilitadores como, por exemplo, transferência de chamadas entre telefone fixo e móvel, atendimento simultâneo, envio de e-mail pelo aparelho celular entre outras inovações que consolidaram a nova era das telecomunicações no país.

É fato que toda essa rápida evolução mudou a configuração deste setor, ampliando e modernizando-o, aspecto positivo da privatização das telecomunicações brasileiras. Porém, como em todo processo de mudança, criou-se um novo ambiente e este novo ambiente requer, hoje, o atendimento de necessidades diferentes das que marcaram o início do processo de privatização. Toda modificação desencadeia um processo de mudança e ajuste, pois ao se efetuar uma mudança cria-se um novo contexto e este novo contexto vai demandar outras soluções, que ao serem atendidas promovem novas modificações, encadeando um mecanismo de ajuste que permite a evolução e o desenvolvimento.

Dentro desta linha de raciocínio, o setor de telecomunicações brasileiro necessitava de investimentos para a sua atualização frente às tecnologias que estavam emergindo no mundo. Realizado a sua reestruturação, o setor adquiriu uma nova configuração que demanda, hoje, outras soluções como, por exemplo, a garantia de competição, principalmente na telefonia fixa residencial, evitando que o monopólio privado se consolide, atual preocupação da Agência Reguladora Anatel.

O relativo sucesso em relação à universalização e a qualidade dos serviços encerraram o primeiro momento vivido na reestruturação do setor que está, agora, caminhando, de acordo com ZANATTA (2002), para um segundo momento marcado por outras necessidades como a garantia da sobrevivência das empresas de menor porte no mercado e, com isso, assegurar a competição, equilibrar a teledensidade fixa (número de telefones por 100 habitantes) que em mais de duas mil localidades está entre zero e 6% ante a média nacional de 27% e o elevado índice de inadimplência, resultado da expansão dos serviços associado à tributação elevada. Estas necessidades são responsáveis pelas atuais críticas que o modelo regulador e a Anatel vêm sofrendo.

### **3.1 A Privatização no Brasil**

A privatização de empresas estatais está presente em nosso país desde 1979, quando o governo brasileiro começou a legislar sobre a questão criando o Programa Nacional de Desburocratização para conduzir o processo de privatização e identificando as empresas estatais que poderiam ser privatizadas. Neste primeiro momento, segundo WERNECK (1989), o programa impedia legalmente os investidores estrangeiros de participar do processo de privatização e as transferências teriam que ser feitas sob a condição de que o controle da empresa não fosse posteriormente transferido para os estrangeiros.

O tema passou a ganhar força, desde então, no cenário brasileiro sendo considerada uma solução para retomar e promover a expansão de setores chaves dominados por empresas estatais, tais como o caso dos serviços de infra-estrutura, que são essenciais para o desenvolvimento social e econômico do país.

A idéia de que a privatização constitui um meio de viabilizar reformas econômicas e mudanças institucionais não foi difundida somente no Brasil, mas também entre os países latino-americanos onde começou a ser cogitada desde a segunda metade da década de 80 cuja estrutura econômica vigente, até então, era caracterizada por forte protecionismo e presença do Estado em diversas áreas e setores econômicos.

Esta estrutura econômica começou a ser questionada e considerada, por muitos, um obstáculo a uma nova estrutura econômica que começava a despontar e que priorizava a liberação dos mercados incentivando e estimulando o comércio e as exportações conflitando, assim, com a estrutura econômica protecionista da época. Esta nova estrutura emergiu da necessidade de se promover mudanças e reformas na economia, de maneira a adequá-la a um ambiente econômico marcado por uma concorrência acentuada e acelerada, e proporcionar o crescimento econômico e social do país como pré-requisito para atuar neste novo mercado globalizado.

Consoante com BANDEIRA & GARCIA (1995), o consenso em torno de implementar reformas deste tipo teve como base a percepção de que a “antiga estratégia” de desenvolvimento se tornara incapaz de garantir o crescimento econômico cujo elevado protecionismo, o dirigismo estatal e a excessiva regulação dos mercados teriam reduzido a

eficiência econômica, restringindo o crescimento da produtividade, gerando má alocação de recursos e limitando a atuação do setor privado.

Neste mesmo período, década de 80, o Brasil passou por um momento de forte estagnação econômica, marcado por instabilidade dos preços, grande déficit público, elevada taxa de desemprego. Momentos que provocaram progressiva deterioração das contas fiscais brasileiras, impedindo o governo de financiar as necessidades de investimento das empresas estatais, comprometendo a qualidade dos serviços públicos. Dentro deste contexto, a política macroeconômica identificou na privatização um caminho para estabilizar a economia e retomar o crescimento sustentado, pois com a venda das empresas estatais seria possível:

- I) Melhorar o desempenho econômico do país devido à liberdade do governo em adotar políticas intervencionistas passar a ser limitada, forçando-o a empregar uma estratégia de desenvolvimento voltada para o mercado.
- II) Diminuir a participação do Estado na economia facilitando, assim, o acesso aos mercados de capital estrangeiros.

Como instrumento de política macroeconômica, a privatização das empresas estatais passou a ser utilizada como forma de conseguir empréstimos externos para ajudar a financiar o déficit em conta corrente, destas empresas, responsável pela deterioração da qualidade de sua produção. A privatização passou a ser cada vez mais cogitada principalmente a partir do 2º choque do petróleo elevando as taxas de juros internacionais provocando, no Brasil, o aumento do déficit público e da inflação agravando ainda mais a situação administrativa das empresas sob controle estatal.

O processo de privatização brasileiro começou, então, a evoluir com as chamadas reprivatizações ocorridas na década de 80, no qual o governo do país iniciou um processo de privatização de empresas que anteriormente privadas, tinham sido estatizadas em função de dificuldades financeiras.

Já a década de 90 divide o processo de privatização em duas fases. A primeira metade da década de 90 é caracterizada por uma evolução no processo de privatização em relação à década anterior com a criação do PND tendo como principais objetivos, descrito no artigo 1º da Lei 8031:

- I) Mudar o enfoque estratégico federal da política econômica mediante a transferência de atividades indevidamente executadas pelo setor público à iniciativa privada;
- II) Reduzir a dívida do governo e assim ajudar a melhorar as finanças públicas;
- III) Auxiliar a retomada dos investimentos nas empresas e atividades transferidas ao setor privado;
- IV) Ajudar a modernizar o parque industrial brasileiro, aumentando a sua competitividade e fortalecendo a sua capacidade empresarial dos diversos setores da economia;
- V) Deixar a administração pública livre para concentrar os seus esforços nas áreas em que a ação governamental é vital para atingir nacionais e prioritárias;
- VI) Ajudar a fortalecer o mercado de capitais mediante o aumento da oferta de títulos negociáveis e abertura do capital das empresas incluídas no programa. (in GIAMBIAGI & PINHEIRO, 2000).

Com isso, o processo de privatização foi ampliado e melhorado em relação às tentativas da década anterior tornando-se parte integrante das reformas econômicas iniciadas pelo governo. Foram incluídas 68 empresas no PND sendo 18 pertencentes aos setores de siderurgia, fertilizante e petroquímica. Um exemplo de empresa privatizada que marcou esta primeira fase da década de 90 foi a venda da Usiminas.

Na segunda metade da década de 90, caracterizada pela queda da inflação, expansão anual do PIB e estabilidade dos preços, inicia-se uma nova fase do processo de privatização marcado pela expansão do PND incluindo os setores de eletricidade e concessões na área de transporte e telecomunicações, já que estava praticamente concluída a privatização das estatais que atuavam no segmento industrial, setor alvo do início do processo de desestatização.

A partir de 1997, intensificaram as privatizações no âmbito estadual iniciando o processo de privatização do setor de telecomunicações, consolidado em junho de 1998.

A terceira fase deste processo, marcado pela privatização dos serviços públicos, especialmente eletricidade, telecomunicações e saneamento, vem acompanhada, também, de uma mudança no papel do Estado na economia brasileira que deixou de exercer o papel

de Estado-empresa para assumir o papel de Estado-regulador com a criação de órgãos de regulação e fiscalização.

A privatização, no Brasil, assumiu proporções gigantescas no qual, segundo FRANCO (1999), venderam-se ativos da ordem de R\$ 71,2 bilhões, transferiram aos compradores dívidas de R\$ 17,1 bilhões, perfazendo um impacto total sobre a dívida pública de R\$ 88,3 bilhões. E para GIAMBIAGI & PINHEIRO (2000), a principal motivação por trás desse grande e radical esforço de privatização foi à incapacidade do Brasil de estabilizar a economia e de manter um crescimento sustentado.

### **3.1.1 Criação do Sistema Telebrás e a sua Privatização**

A partir da *Segunda Guerra Mundial*, mediante um contexto de implementação de políticas de substituição de importações fortemente apoiadas pelos estados desenvolvimentistas, os serviços de telecomunicações passaram, gradativamente, e em especial nos países latino americanos, a ser administrados pelo setor público. O Estado passou a ser responsável pela constituição da infra-estrutura fundamental para o desenvolvimento econômico formando uma estrutura de mercado monopolística.

No *fim da década de 50 e início da década de 60*, tem-se o período de desenvolvimento da indústria pesada, aumento da taxa de urbanização no país e expansão do mercado interno, fatos que passaram a exigir um sistema de telecomunicações mais abrangente e eficiente.

Neste momento, ocorreu a formação do monopólio público das telecomunicações no Brasil, com a aprovação da Lei 4117 de 27 de agosto de 1962 promulgando o Código Brasileiro de Telecomunicações que regulamentou as regras jurídicas básicas para o setor, autorizou o governo a explorar os serviços de telecomunicações, instituiu o Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel) para executar as políticas setoriais, o Fundo Nacional de Telecomunicações e a Embratel, companhia responsável pelos serviços de longa distância. O Código Brasileiro de Telecomunicações marcou o início da fase institucionalizada das telecomunicações no país.

A *década de 70* é o período durante o qual os países desenvolvidos utilizaram o modelo estatal fechado como modelo para a exploração das telecomunicações. No caso dos

países menos desenvolvidos, como o Brasil, passaram, também, a partir desta década, a implementar de forma decidida o monopólio estatal fechado.

*Em 1972*, deu-se a criação da Telebrás, empresa *holding* destinada a planejar e a coordenar as telecomunicações de interesse nacional e obter recursos financeiros para a implantação e expansão de sistemas e serviços de telecomunicações. (Ministério das Comunicações). A Embratel se transformou em sua subsidiária e a Telebrás iniciou o processo de aquisição e absorção das empresas que prestavam serviços telefônicos no Brasil, visando consolidá-las em empresas de âmbito estadual.

A empresa foi dividida em níveis hierárquicos constituindo o chamado Sistema Telebrás - STB:

- Nível superior: constituído pelo Ministério das Comunicações responsável por fixar diretrizes gerais do desenvolvimento e regular o setor.
- Nível intermediário: constituído pela Telebrás responsável em planejar/coordenar a ampliação da rede e auxiliar no desenvolvimento tecnológico.
- Nível operacional: constituído por vinte e sete empresas-pólo responsáveis por operar em cada estado as respectivas redes urbanas e intraestaduais, com exceção do Rio Grande do Sul e pela Embratel, responsável em operar redes internacionais e interestaduais, além da comunicação de dados, telex e telégrafo.

Após a consolidação do STB e a implantação do monopólio estatal, o Brasil ainda possuía algumas companhias telefônicas independentes: CTBC (Companhia Telefônica da Borda do Campo), Teleoest (Companhia atuante em Minas Gerais), CTVG (Companhia Telefônica de Governador Valadares), CTRS (Companhia Telefônica Rede Sorocabana) e CTP (Companhia Telefônica da Paraíba). Estas companhias acabaram sendo absorvidas pelo STB devido à ausência de uma política tarifária coerente o que promoveu a descapitalização progressiva destas empresas particulares, nacionais ou estrangeiras, desestimulando e inviabilizando as expansões.

Na *década de 80*, o país passou a viver momentos conturbados em sua economia caracterizada por elevadas taxas de inflação e um crescente déficit público, afetando diretamente o desempenho do Sistema Telebrás que passou a não conseguir atender uma demanda cada vez mais crescente.

Até o início dos anos 80, as telecomunicações no país eram consideradas exemplo de sucesso e a Embratel garantia melhores índices de confiabilidade nas comunicações internacionais sendo elogiada em todo mundo. Porém de 1982 a 1994, a situação se agravou em um processo acelerado de congestionamento, e de acordo com SIQUEIRA (1997), os serviços se tornaram cada vez mais escassos e degradados, os planos de expansão cada vez mais onerosos e as operadoras passaram a não cumprir os prazos prometidos viabilizando o surgimento de um forte mercado paralelo.

O modelo monopolista começava, então, a dar sinais de exaustão. Mediante a esta realidade, iniciaram, nos anos de 1993 e 1994, reformulações para acelerar a modernização da infra-estrutura de telecomunicações prevendo-se a privatização do setor.

Durante o início do governo de Fernando Henrique Cardoso, 1995, o Congresso brasileiro aprovou o fim do monopólio estatal no setor de telecomunicações autorizando a entrada de investimentos estrangeiros e privados, constituindo o primeiro passo em direção a reorganização do setor. O Governo Federal apresentou a quebra do monopólio estatal das telecomunicações com a elaboração da LGT – Lei Geral das Telecomunicações que definiu as linhas gerais do novo modelo institucional criando uma agência reguladora independente, a Anatel, os planos de metas e a recomposição tarifária, e aprovou a Lei Mínima ou Lei Específica para viabilizar legalmente a rápida introdução do setor privado na telefonia celular e também nos segmentos de transmissão por satélite.

O processo de privatização foi iniciado com a abertura do mercado de telefonia celular móvel, no qual o Brasil foi dividido em dez áreas de concessão de acordo com a criação da licença celular Banda B, para as operações digitais, sendo finalizado em julho de 1998 quando ocorreu a transferência à iniciativa privada das empresas de telefonia fixa e de longa distância e da telefonia celular banda A, criadas a partir da cisão do Sistema Telebrás – STB. O quadro 3.1 mostra os investidores vencedores na telefonia celular bandas A e B e as áreas de atuação no momento do leilão.

**QUADRO 3.1 – Investidores Vencedores da Concessão na Telefonia Celular Banda A e Banda B e as Respectivas Áreas de Atuação.**

Banda A			Banda B		
Companhia	Área	Investidor Vencedor	Companhia	Área	Investidor Vencedor
Telesp Celular	1 e 2 - SP (capital e interior)	Portugal Telecom	BCP	1 - SP (capital)	Bell South (US ), Splice, Oesp, Safra
Tele Sudeste Celular	3 - RJ e ES	Telefônica de Espanha, Iberdrola, NTT, Itochu	Tess	2 - SP (interior)	Telia (Suíça ), Lightel/Algar, Eriline
Telemig Celular	4 - MG	Telesystem, Local Investment funds, Opportunity	ATL	3 - RJ e ES	Lightel/Algar, Williams International
Tele Sul Celular	5 - PR e SC	Telecom Itália, Globopar, Bradesco	Maxitel	4 - MG	Itália Telecom, Vicunha
CRT	6 - RS	Telefônica	Global Telecom	5 - PR e SC	Inepar, DDI (Japan), Motorola Suzano
Tele Centro Oeste Celular	7 - AC, DF, GO, MT, MS, RO, TO	Splice	Telet	6 - RS	Telesystem (Canadá), Bell Canadá, Citybank, Local Investment funds, Opportunity
Tele Nordeste Celular	8 - AL, CE, PB, PE, PI, RN	Telecom Itália, Globopar, Bradesco	Americel	7 - AC, DF, GO, MG, MS, RO, TO	Telesystem (Canadá), Bell Canadá, Citybank, Local Investment funds, Opportunity
Tele Leste Celular	9 - BA e SE	Telefônica de Espanha, Iberdrola	Inepar	8 - AM, AP, PA, MA	Splice, Inepar
Tele Norte Celular	10 - AM, AP, PA, MA, RO	Telesystem (Canadá) Opportunity Fundos de Pensão	Maxitel	9 - BA e SE	Itália Telecom Vicunha
			BSE	10 - AL, CE, PB, PE, PI, RN	Bell South (US), Splice, Oesp, Safra

Fonte: PASTE (2000).

O processo de reestruturação do setor de telecomunicações se consolidou, de fato, com a venda das doze *holdings* formadas a partir da cisão do STB. Foram vendidas, em leilão, as estatais que exploravam a telefonia fixa, para isso as *holdings* foram agrupadas em três grandes grupos dividindo o Brasil em áreas de atuação: região sudeste; nordeste e centro-sul e a Embratel, constituindo as empresas do chamado grupo A. A primeira a ser vendida foi a Telesp (Telefônica), em seguida a Tele Norte-Leste (Telemar) e a Tele Centro-Sul (Brasil Telecom), cabendo a estas três empresas a exploração da telefonia fixa local no país. Em seguida foi vendida a Embratel (MCI) ficando responsável pela telefonia de longa distância e entre estados. O quadro 3.2 sintetiza as informações acima.

**QUADRO 3.2 – Consórcios Vencedores e as Respectivas Áreas de Atuação na Telefonia Fixa Local e na de Longa Distância.**

<b>Companhia</b>	<b>Consórcio Vencedor</b>	<b>Área de Atuação</b>	<b>Concessionária</b>
Telesp	Telefônica, Portugal Telecom, RBS, Iberdrola, BBV	III	Telefônica
Tele Norte-Leste	Andrade Gutierrez, La Source, Inepar, Maçal, Insurance Co.	I	Telemar
Tele Centro-Sul	Telecom Itália, Algar, Opportunity, Splice	II	Brasil Telecom
Embratel	MCI	IV	Embratel

Fonte: PASTE (2000).

Privatizada a telefonia fixa e as bandas A e B da telefonia móvel celular, deu-se início ao processo de reestruturação do setor. Em *junho de 1999*, criaram-se as chamadas empresas-espelho para competir com as concessionárias vencedoras do leilão de privatização do Sistema Telebrás.

As empresas-espelho iniciaram a suas operações em *dezembro de 2001*, mesmo ano em que ocorreu a criação da chamadas “espelinhos”, para concorrer com as concessionárias nas cidades onde as empresas-espelho não operam, e a ampliação do processo de oferta da telefonia móvel com a venda das licenças para a operação no Serviço Móvel Pessoal (SMP) nas bandas C, D e E.

O processo de reorganização do STB é um processo que ainda está em andamento e a sua transformação e evolução ocorre voltada ao contexto internacional, preocupando-se em criar companhias capazes de gerar seus próprios recursos e de investir no país e de viabilizar, dentro do mercado internacional, a formação de alianças entre parceiros globais.

Antes da privatização, o setor de telecomunicações era caracterizado por uma estrutura de mercado monopólica sob grande controle estatal e existência de forte subsídio cruzado, ou seja, existência de serviço superavitário financiando um serviço deficitário. No caso da telefonia brasileira pode se citar como exemplo as chamadas de longa distância como um serviço superavitário e as chamadas locais como um serviço deficitário devido às baixas tarifas. De acordo com SIQUEIRA (1997), os reajustes tarifários eram sistematicamente aplicados em índices abaixo da inflação, ao passo que, no segundo

semestre de 1994, as tarifas telefônicas vigentes, especialmente as locais, equivaliam a apenas 18% do seu valor real em janeiro de 1975.

O processo de reorganização do setor de telefonia no Brasil aconteceu e vem acontecendo visando, em tese, garantir a competição, a criação de oportunidades para atrair novas companhias, à oferta de serviços de telefonia a preços justos e o acesso coletivo para as áreas menos privilegiadas economicamente.

### **3.1.2 As Novas Regras na Telefonia Fixa**

A Lei Geral de Telecomunicações, promulgada em 1997, definiu o processo de privatização do Sistema Telebrás e instituiu a Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, responsável pela regulação e fiscalização do novo mercado de telecomunicações atualmente em vigor. A Agência tem autonomia administrativa e financeira e se caracteriza como uma autarquia vinculada ao Ministério das Comunicações.

A Anatel tem como intuito promover o desenvolvimento e a universalização dos serviços de telecomunicações do país, de modo a dotá-lo de moderna e eficiente infraestrutura, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados, a preços justos e de garantir a concorrência entre as concessionárias. A sua criação marca uma nova fase no processo de privatização brasileiro, pois a sua atuação consolida a mudança na participação do Estado na economia que passa a assumir uma função reguladora, fiscalizadora e não mais provedora como era até então.

A agência tem como principais funções:

- Controlar e reprimir infrações econômicas e estabelecer a estrutura tarifária dos serviços;
- Assegurar a competição entre as concessionárias, visando livre concorrência como objetivo para o desenvolvimento tecnológico e industrial;
- Garantir ao consumidor a diversidade nos preços, oferta e qualidade dos serviços prestados, bem como defender e proteger os seus direitos;
- Expedir ou extinguir licenças de instalação e funcionamento das estações de radiocomunicação;
- Fiscalizar o uso de radiofrequência e órbitas;

- Propor o Plano Geral de Outorgas, e
- Propor o Plano Geral de Metas de Universalização dos serviços de telecomunicações.

Para auxiliar a Anatel a desempenhar estas funções de regulação e fiscalização, o Governo Federal elaborou três normas jurídicas complementares a Lei Geral das Telecomunicações:

- 1) Plano Geral de Outorgas – PGO
- 2) Plano Geral de Metas para a Universalização – PGMU
- 3) Plano Geral de Metas de Qualidade – PGMQ

O PGO dividiu o Brasil em quatro regiões para a exploração do STFC, fixou o número de operadoras deste serviço em cada uma das regiões e estabeleceu prazos de vigência de contratos e de admissão de novas prestadoras destes serviços objetivando a competição.

As regiões I, II e III compreendem a telefonia fixa local e a região IV a telefonia de longa distância nacional e internacional. As quatro regiões estão divididas em setores totalizando trinta e quatro, no qual, a região I engloba os setores 1 ao 17; a região II os setores 18 ao 30; a região III os setores 31 ao 34 e a região IV os setores 1 ao 34, ou seja, todo território nacional. O quadro 3.3 identifica as áreas geográficas correspondente ao (s) território (s).

**QUADRO 3.3 – Áreas Geográficas Correspondentes aos Territórios de Concessão da Telefonia Fixa.**

<b>Região</b>	<b>Área Geográfica</b>	<b>Setores</b>	<b>Concessionária</b>
<b>I</b>	RJ, MG, ES, BA, SE, AL, PE, PB, RN, CE, PI, MA, PA, AP, AM, RR	1 ao 17 Telerj, Telemig, CTBC Telecom, Telest, Telebahia, Telergipe, Telep, Telpa, Telern, Teleceará, Telepisa, Telma, Telepará, Teamazon, Telaima	Telemar
<b>II</b>	DF, RS, SC, PR, MS, MG, GO, TO, RO, AC	18 ao 30 Telesc, Telepar, Sercontel, Telems, CTBC Telecom, Telemat, Telegoias, Telebrasil, Teleron, Teleacre, CRT, CTMR	Brasil Telecom
<b>III</b>	Estado de São Paulo	31 ao 34 Telesp, CETERP, CTBC Telecom, CTBC	Telefônica
<b>IV</b>	Nacional	1 ao 34	Embratel

Fonte: PASTE (2000).

O PGMU definiu as obrigações das empresas concessionárias do STFC em relação às exigências para a universalização dos serviços. As metas de universalização seguem o seguinte princípio constitucional:

“Atender as necessidades e direitos dos usuários de telefonia, ou seja, cada concessionária de telefonia fixa deve oferecer, em suas áreas de operação, acesso a qualquer pessoa aos seus serviços, com qualidade, quantidade e diversidade adequadas e preços justos, independente de sua localização geográfica ou condição econômica, na zona rural ou pequenas localidades e áreas de urbanização precária” (PASTE, 2000, P. 24)

O Plano Geral de Metas de Qualidade estabeleceu um conjunto de metas que devem ser cumpridas pelas prestadoras do STFC que constitui os serviços telefônicos prestados em regime público, ou seja:

“Serviços cuja existência, universalização e continuidade a própria União se compromete a assegurar, por meio de concessões que obriguem as empresas prestadoras a assumirem determinadas obrigações de universalização e continuidade dos serviços” (LGT, arts. 63 e 64).

No PGMQ estão estabelecidas regras claras, que deveriam ser alcançadas a partir de 1º de janeiro do ano de 2000, sobre a prestação do serviço, condições para reparo, atendimento através do telefone e todo conjunto de informações necessárias à prestação do serviço. Para isso, foram regulamentados indicadores de qualidade que têm como função principal orientar a tomada de ações corretivas bem como, permitir que se promovam ações de melhorias.

Os indicadores presentes no PGMQ são um dos instrumentos utilizados no acompanhamento dos compromissos contratuais assumidos pelas prestadoras do serviço telefônico fixo que ficam obrigadas a informar mensalmente o seus desempenhos a Anatel.

Estão presentes no PGMQ trinta e cinco indicadores de qualidade que se encontram agrupados em dez grandes categorias:

- 1) Indicadores das metas de qualidade do serviço;
- 2) Indicadores das metas de atendimento às solicitações de reparo;
- 3) Indicadores das metas de atendimento às solicitações de mudança de endereço;
- 4) Indicadores as metas de atendimento por telefone ao usuário;
- 5) Indicadores das metas de qualidade para telefone de uso público;
- 6) Indicadores de metas de informação do código de acesso ao usuário;
- 7) Indicadores das metas de atendimento à correspondência do usuário;
- 8) Indicadores das metas de atendimento pessoal ao usuário;
- 9) Indicadores das metas de emissão de contas;
- 10) Indicadores das metas de modernização de rede.

Para facilitar o acompanhamento das concessionárias a Agência Nacional de Telecomunicações padronizou um método de avaliação para ser seguido por todas as prestadoras. Este método é constituído por uma tabela que traz informações sobre se houve ou não cumprimento dos compromissos estabelecidos, informando o valor atingido para cada indicador, classificando-os em meta cumprida, meta não cumprida, NA: não aplicável NI: não informado e NO: não houve ocorrência.

Caso a prestadora não atinja o valor estipulado para quaisquer desses indicadores, a empresa deverá, por força do regulamento, encaminhar relatório específico para a Anatel,

identificando causas, justificativas e planos de ação para a recuperação do respectivo indicador.

As metas de qualidade servem de parâmetro para medir a qualidade dos serviços prestados pelas empresas aos consumidores, pois o acompanhamento do desempenho dos indicadores de qualidade, a partir da privatização, tem como finalidade mostrar se os resultados, no tempo, estão ou não dentro de uma faixa aceitável de desempenho segundo os níveis de qualidade exigidos pela Agência.

### **3.2 Atual Configuração do Setor de Telefonia Fixa**

Atualmente, o sistema de telefonia brasileiro é caracterizado por áreas de concessões, que dividem o território nacional tanto para a operação de telefonia fixa, quanto para a móvel. No caso da telefonia fixa, as áreas de concessão são divididas entre as empresas do grupo A, criadas a partir da cisão do STB, e as empresas-espelho, ou seja, entre as concessionárias e as autorizadas. Há uma diferença entre os termos concessionária e autorizada, pois a concessão é garantida e assegurada pela União, isto é, se alguma concessionária deixar de prestar os seus serviços no país, o governo brasileiro garantirá a continuidade e o fornecimento destes serviços a toda população.

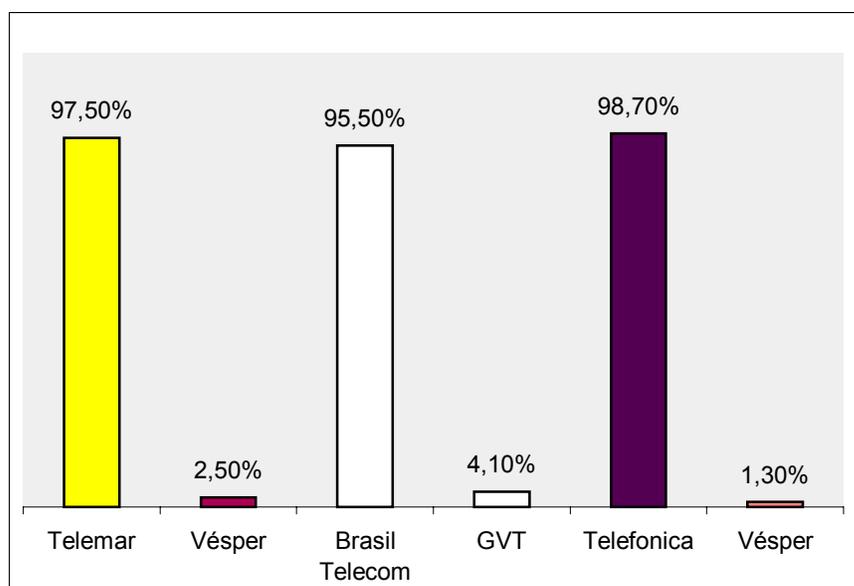
As empresas-espelho, por operarem nas mesmas áreas e com o mesmo tipo de serviço das concessionárias, obedecem a regras mais flexíveis como compensação pela grande desvantagem desfrutada pelas concessionárias: a marca, a estrutura e a clientela.

As empresas – espelhos, de atuação regional, iniciaram a sua operação em janeiro de 2000 e, em 2001, de acordo com o RELATÓRIO DE GESTÃO ANATEL (2001), já somavam cinco milhões de terminais instalados em todo país.

Segundo a Agência, esta era uma situação prevista e semelhante a outros países como os EUA, onde a desregulamentação das telecomunicações ocorreu em 1996, porém, segundo GUERREIRO (2001), as empresas espelhos ainda não alcançaram participações expressivas no mercado. Na Inglaterra, a desregulamentação ocorreu há mais de vinte anos e as novas concorrentes atendem a menos de 20% do mercado. No Chile, desregulamentado há mais de uma década, 7% e no México, liberado a alguns anos antes do início da reestruturação do Brasil, as novas concorrentes atendem 2% do mercado.

De acordo com um levantamento feito pela concessionária Embratel (2002) a atual participação das empresas-espelho no mercado continua bem inferior quando comparada com a participação das concessionárias conforme ilustra a figura 3.1 que apresenta a participação de acordo com a região de atuação:

- Telemar e Vésper: região de atuação I
- Brasil Telecom e GVT: região de atuação II
- Telefônica e Vésper: região de atuação III



Fonte: TADEU (2003).

**FIGURA 3.1 – A Participação no Mercado de Telefonia Fixa das Concessionárias e das Autorizadas de acordo com a Região de Atuação.**

As concessionárias e as empresas-espelho dividem as áreas de atuação de acordo com as quatro áreas geográficas identificadas pelo Plano Geral de Outorgas. As regiões identificadas são:

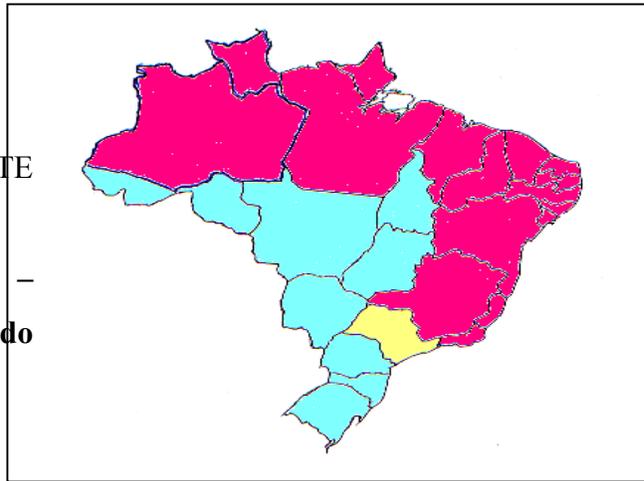
- Região I abrange a área geográfica dos estados de Amazonas, Pará, Roraima, Amapá, Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

- Região II compreende a área geográfica dos estados do Acre, Rondônia, Mato Grosso, Tocantins, Goiás, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Distrito Federal.
- Região III se resume ao estado de São Paulo.
- Região IV tem extensão nacional e abrange todas as áreas geográficas das regiões I, II e III.

A figura 3.2 ilustra estas áreas de concessão para a telefonia fixa.

Fonte: PASTE  
(2000).

**FIGURA 3.2** –  
**Áreas de Concessão do**  
**STFC.**



Com as regras estabelecidas, o setor de telefonia fixa foi consolidado e a competição, de acordo com este novo *market-share*, é muitas vezes injusta, pois, além do tamanho das concessionárias, a rede instalada e amortizada, o fluxo de caixa regular, as economias de escalas relevantes, a marca conhecida e difundida dificultam a participação de novos agentes no mercado. O porte da operadora constitui fator chave de competitividade ao acesso às redes tecnológicas e a consórcios internacionais de prestação de serviços avançados e competitivos, portanto, como barreiras à entrada podem-se identificar o acesso aos assinantes, à tecnologia e às fontes de financiamento.

Aqueles que conseguem entrar no mercado, por outro lado, passam a ter condições de prestar serviços a preços mais reduzidos do que as concessionárias, já que irão desfrutar de algumas vantagens como custos operacionais mais reduzidos, acesso à tecnologia de ponta e a possibilidade de atendimento especializado nos nichos de mercado.

Dentro deste novo contexto, as estratégias e a criação de novos negócios estão direcionados na tentativa de adaptar o mercado nacional a novos padrões econômicos criados pelo processo de globalização, esforços que acabam estimulando a formação de alianças. Como exemplo, pode-se citar o consórcio formado entre a Brasil Telecom e a Telemar que uniram a operação de suas redes com o objetivo de atender o mercado corporativo em nível nacional (BNDES, 1999).

Os investimentos no setor de telefonia fixa, no Brasil, vêm dando suporte a um importante desenvolvimento tecnológico comprovado por meio da criação de novos serviços como, por exemplo, linhas inteligentes e o acesso rápido à internet. Esta tendência de melhoria tecnológica está assegurada de acordo com as previsões de investimentos tanto na telefonia fixa quanto na telefonia celular.

Grande parte deste investimento se destinou a digitalização de rede e a evolução da planta de telefonia fixa no país. A digitalização é considerada um marco na modernização da telefonia fixa melhorando consideravelmente a qualidade dos serviços telefônicos, pois antes, consoante com o PASTE (2000), a transmissão dos sinais era feita por sinais elétricos por meio de fios metálicos. Com a digitalização, os sinais de voz, imagens e textos são digitalizados, transformados nos chamados bits. O processo de digitalização da rede teve início nos anos 80.

Em relação à ampliação da planta telefônica no país, consoante com o Balanço 2001 da Agência Nacional de Telecomunicações, a planta brasileira de telecomunicações em serviço representava, em 1994, 26% da planta da América Latina. Em 1997, esse percentual passou para 32% e, em 2000 atingiu 40%. A densidade telefônica (relação entre o número de telefones instalados e o número de habitantes do país) também cresceu. De acordo com o BALANÇO ANATEL (2001), em 1994, havia 8,6 telefones para cada grupo de 100 habitantes, em 2001 a densidade telefônica passou para 28 telefones fixos instalados no país. Em comparação com os países latino-americanos, em 2000 a densidade brasileira era praticamente 50% superior, em 2001 reduziu para 22,1. A telefonia fixa encerrou 2001 com 47,8 milhões de acessos instalados. Desse total, segundo o BALANÇO ANATEL (2001), 46% estão na região I, 23% na região II e 31% na região III.

Além da ampliação da rede de telefonia no país, da sua digitalização e do esforço para viabilizar e manter a competição no setor, houve a preocupação com a universalização dos serviços de telefonia fixa exigindo das concessionárias, por meio do cumprimento de metas, o aumento, em todo país, do número de telefones de utilidade pública – TUPs – instalados. Consoante com o BALANÇO ANATEL (2001), o Brasil alcançou, em 2001, um total de 1,4 milhões de TUPs instalados. Em 1994, havia apenas 300 mil TUPs em todo país. E densidade de TUPs cresceu, entre 1994 e 2001, de 2,2 para 8 TUPs por 1000 habitantes superando a meta prevista de 6,4 TUPs para cada grupo de 1000 habitantes.

O Plano Geral de Metas da Universalização – PGMU traz dois indicadores: quantidade de acessos fixos instalados e quantidade de TUP em serviço. Para forçar o crescimento da planta de telefonia fixa no país a meta para quantidade de acessos fixos instalados foi fixada em 31.233.221 acessos até 31 de dezembro de 2000, passando para 39.503.875 acessos até 31 de dezembro de 2001 e 51.513.875 acessos até 31 de dezembro de 2002.

Os valores estipulados no PGMU são valores crescentes justamente para promover a expansão do serviço. Segundo o PGMU, entende-se por serviço universalizado aquele que supre as necessidades e direitos dos usuários de telefonia independente da sua localização geográfica ou condição sócio-econômica. Mediante esta premissa, o indicador quantidade de TUPs em serviço teve também sua meta estipulada em valores crescentes ano a ano. A meta estabelecida para este indicador até 31 de dezembro de 2000 foi de 835.010 TUPs, passando para 900.000 TUPs até 31 de dezembro de 2001, devendo atingir a marca de 981.300 TUPs até 31 de dezembro de 2002.

A modernização do setor de telefonia fixa, no Brasil, dotou o setor de capacidade e estrutura para competir em mercado mundial, porém há ainda muito que fazer em busca de um constante crescimento e de uma melhoria contínua na prestação dos serviços visando não só o mercado como, também, o consumidor final, pois em muitos casos, as famílias brasileiras de baixa renda não conseguem pagar nem a primeira conta telefônica. De acordo com um levantamento feito pelo jornal A Folha de São Paulo, o número exato de telefones cortados por falta de pagamento no ano de 2001 foi de 2.566.000. É maior do que o total de telefones fixos existentes no Peru (cerca de 1,7 milhão), oito vezes a rede de telefonia fixa

do Paraguai, seis vezes a de Cuba e pelo menos duas vezes a do Uruguai. (FOLHA de SÃO PAULO, 7 de Outubro de 2001).

Estes dados podem ser considerados reflexos da preocupação excessiva das concessionárias em antecipar as metas de universalização visando à ampliação de suas áreas de atuação, não havendo uma preocupação em garantir, em viabilizar o acesso e a permanência destes serviços nas mãos do consumidor em geral. Portanto, os serviços telefônicos estão longe de serem considerados um serviço universalizado, de acesso a todos, já que a “inadimplência dos consumidores nas empresas de telefonia bateu recordes em 2001” (FOLHA de SÃO PAULO, 24 de Junho de 2002).

A corrida das concessionárias em ampliar a planta de telefonia no país, submeteu a preocupação com a qualidade a segundo plano, pois de acordo com um “levantamento sobre qualidade dos serviços de telecomunicações, realizado pela Consultoria BRISA, mostra que 11 das 35 metas de qualidade exigidas pela Agência foram descumpridas sucessivamente ao longo de período entre janeiro de 2001 e abril de 2002” (FOLHA de SÃO PAULO, 24 de Junho de 2002).

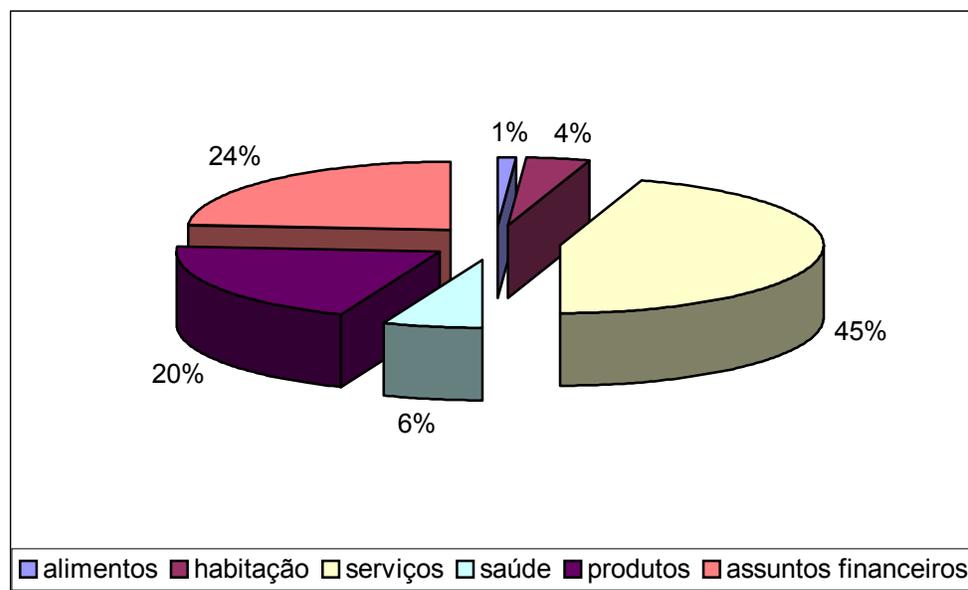
O descumprimento das metas de qualidade é fato agravado pela ausência de “registros de multas aplicadas pelo não cumprimento de metas cujas últimas foram lavradas em setembro de 2000 segundo declara a própria Agência” (FOLHA de SÃO PAULO, 24 de Junho de 2002).

### **3.2.1 Principais Reclamações contra o Serviço de Telefonia Fixa**

O setor de telecomunicações no Brasil passou por profundas modificações em sua estrutura visando dotar o setor de capacitação tecnológica e serviços de qualidade aproximando-o dos setores de telecomunicações presentes nos países desenvolvidos.

Desde a privatização do STB, os STF vêm sendo alvo de discussões que questionam a real eficácia do novo modelo de telecomunicações no fornecimento de serviços telefônicos fixos com qualidade e condizentes as necessidades atuais que demandam o mercado global. De acordo com o PROCON - Órgão de Defesa do Consumidor, o número de reclamações contra este tipo de serviço é muito elevado.

Em geral o setor de serviço é alvo de um grande número de reclamações. Segundo o PROCON o setor de serviços foi responsável por 45% das reclamações fundamentadas no ano de 2002. A figura 3.3 ilustra a porcentagem de reclamações fundamentadas do setor de serviços em comparação com outros setores da economia.



Fonte: Procon (2003).

**FIGURA 3.3 - Porcentagem de Reclamações Fundamentadas no ano de 2002.**

A existência de um grande número de reclamações contra este setor pode estar associado tanto ao fato de que este é um setor que ganhou forte evidência na economia global, neste século, tornando-se bem expressivo, quanto às próprias características particulares dos serviços que facilitam uma avaliação mais subjetiva. Uma característica que pode ser citada é a intangibilidade que impede o consumidor de pré-avaliar a qualidade, ou seja, avaliar a qualidade antes de entrar em contato com o serviço cuja expectativa criada pode ser superior ao que se experimenta o que pode resultar facilmente na impressão de um serviço de má qualidade.

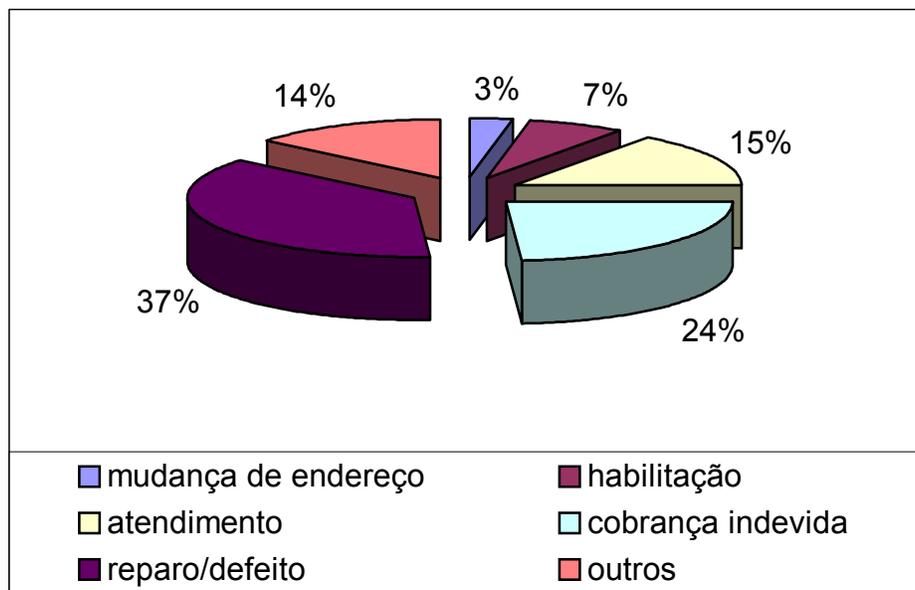
No caso dos serviços telefônicos fixos o número de reclamações é muito elevado e, ainda, segundo o Procon, as principais reclamações fundamentadas contra a telefonia fixa e a telefonia móvel, no ano de 2002, foram:

- Cobrança indevida/abusiva.

- Dúvida sobre cobrança/valor/reajuste/contrato/orçamento.
- Vício de qualidade (mal executado, inadequado, impróprio).
- Serviço não fornecido (entrega, instalação, não cumprimento da oferta, contrato).
- Recusa injustificada de prestar o serviço.
- Venda/oferta/publicidade enganosa.
- Serviço não concluído/fornecimento parcial.
- Desistência do serviço.
- Orçamento não cumprido/não fornecido/impreciso/incompleto/serviço não solicitado.
- Dano material/pessoal decorrente do serviço.
- Cobrança abusiva mediante constrangimento, ameaça.
- Contrato – cláusula abusiva/em desacordo com a legislação.
- Contrato – rescisão/alteração unilateral.
- Documentos: não fornecimento.
- Não pagamento de indenização.

Segundo a Central de Atendimento da Agência Nacional de Telecomunicações, no ano de 2001, 9% das chamadas recebidas pela Anatel constituíram reclamações efetivas e 1% denúncias ou sugestões. Destes 9%, 93% referem-se ao STFC; 5,6% ao serviço móvel; 0,12% ao serviço de rádio e TV e 0,75% a outros serviços. (BALANÇO ANATEL, 2001).

Ainda segundo a Anatel, as reclamações mais comuns com relação ao STFC são causadas por defeitos não resolvidos pelas empresas, representando 37% das reclamações que chegam a Central de Atendimento da Anatel. As cobranças consideradas indevidas pelos assinantes somam 24% e 15% são reclamações quanto ao atendimento que a empresa oferece ao usuário. (BALANÇO, 2001/Anatel). Há, ainda, solicitações, pedidos de informações e demandas do Ministério Público, de Procons, de Câmaras Municipais, de Prefeituras, de Associações e de Sindicatos que totalizaram, em 2001, 2,5 mil. A figura 3.4 ilustra os principais motivos de reclamações feitas contra o STFC no ano de 2001.



Fonte: Balanço Anatel (2001).

**FIGURA 3.4 - Porcentagem de Reclamações do STFC no ano de 2001.**

Considerando a telefonia fixa, entre os trinta e cinco indicadores de qualidade presentes no PGMQ existem, de acordo com a Anatel, aqueles que podem ser considerados mais críticos, ou seja, existem alguns indicadores cujo não cumprimento das metas impacta com maior facilidade a opinião dos usuários finais do serviço.

Reconhecida à existência de diferentes níveis de importância dentro deste conjunto de indicadores, a Anatel listou quatro indicadores considerados críticos: indicadores das metas de qualidade de serviço, indicadores das metas de solicitação de reparo, indicadores das metas de solicitação de mudança de endereço e indicadores das metas de erro em conta.

O nível hierárquico de importância entre os indicadores de desempenho pode explicar, em parte, a incoerência verificada quando se acompanha a evolução dos indicadores de desempenho da qualidade, pois os seus comportamentos ilustram um cenário otimista, de melhoria, mas os órgãos de defesa do consumidor e a imprensa evidenciam uma parcela significativa de consumidores descontentes com a qualidade dos serviços telefônicos fixos e com o aumento do preço do valor cobrado pela assinatura do serviço telefônico fixo. Em 1997, antes da privatização, o valor da assinatura era R\$ 10,00, hoje, em 2003, este valor corresponde a R\$ 26,53, ou seja, houve um aumento cobrado para o

mesmo tipo de serviço que era oferecido antes da privatização do setor de telefonia brasileiro.

### **3.4 Tendências e Perspectivas para o Setor de Telefonia**

O grande investimento nos serviços de telefonia fixa constituiu o primeiro passo e o pré-requisito para a preparação do país para usufruir novas tecnologias e assim constituir uma base moderna de apoio à evolução e a consolidação de novos serviços como a telefonia celular, a televisão a cabo e a internet.

Segundo a Perspectiva para a Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações – PASTE (2000), a previsão de investimento nos serviços fixos, para até o final do ano de 2005, tende a diminuir justamente porque a tendência é investir nos serviços de maior valor agregado, ou seja, naqueles que facilitam a vida do usuário como a transmissão de dados, imagens, vídeo e voz.

A emergência desses novos serviços vem caracterizar a sociedade pós-industrial ou sociedade da informação. As novas tecnologias tornaram viável o oferecimento de serviços que permitem o acesso rápido à informação, sendo esta a principal matéria-prima da chamada era das tecnologias da informação.

Dentro deste novo paradigma, as empresas atuantes no setor de telecomunicações estão se movendo de forma a se consolidarem no mercado como fornecedoras de “pacotes” que permitem que o usuário acesse a informação, seja ela visual, de áudio, de dados ou de som, utilizando uma única empresa, uma única marca. Esta tendência vem sendo verificada com o grande número de aquisições e fusões ocorridas atualmente no mercado global. Como exemplo de uma importante junção vista no mercado brasileiro, temos a união do grupo Telefônica com o portal Terra e da Telemar e Brasil Telecom com o provedor de internet gratuita IG. A Telefônica no segundo semestre de 2002 passou, também, a atuar no mercado de internet gratuita por meio do iTelefonica, oferecido para algumas regiões do país.

Esta tendência de formação de “empresas-bloco”, gigantes atuando nas telecomunicações, é tendência mundial e pré-requisito para a sobrevivência no mercado global atual.

Toda a reestruturação deste setor só foi possível, primeiro, graças à abertura do mercado e, segundo, à entrada e desenvolvimento de novas tecnologias, entre elas, pode-se citar o sistema *wireless* que inclui todo conjunto de sistemas e tecnologias que permitem conectar sem o recurso de cabos ou outro tipo de fios, como o cobre, a toda uma grande gama de aparelhos, que abrange de telefones móveis a computadores portáteis PASTE (2000). Este tipo de tecnologia permitiu uma enorme evolução nos sistemas e meios de comunicação e conseqüentemente o surgimento de inovações que seduzem o usuário como o caso dos novos aparelhos de telefone celulares cuja função principal, falar ao telefone, esta sendo ofuscada por possibilidades como tirar e enviar fotos para outros aparelhos celulares, gravar conversas, acessar a internet, entre outras facilidades do mundo das tecnologias da informação.

Frente a este novo contexto, no qual o paradigma técnico-econômico vigente inseriu novos hábitos e trouxe o uso das tecnologias para o dia-a-dia das pessoas, a tendência e a perspectiva para o setor de telecomunicações são o reinado das tecnologias de ponta que cada vez mais e de maneira mais eficiente interliga as pessoas em uma só rede de comunicação e informação.

### **3.5 Síntese sobre a privatização do setor de telefonia fixa**

A privatização do setor de telefonia brasileiro dá margem a discussões e a diversificados posicionamentos assim como acontece quando se analisa e discute o caso de outras privatizações como o do setor de energia elétrica, das rodovias, de alguns bancos e outras que vêm acontecendo, no país, desde 1979 com o início do chamado PND – Plano Nacional de Desburocratização.

A venda do STB, efetuada durante o governo Fernando Henrique Cardoso, gerou e ainda gera controvérsia dentro do nosso cenário político-econômico acerca do modo como o processo de venda foi conduzido e dos resultados obtidos com a reestruturação do setor. Esta reestruturação além de constituir um assunto polêmico, gerando, simultaneamente, críticas positivas e negativas, é recente na história do país, já que completou no mês de julho de 2003 cinco anos. Com isso, ainda está vivendo um intenso processo de transformação e adequação para configurar-se de acordo com o planejado no momento da

sua privatização como, por exemplo, a abertura total do mercado de telefonia à concorrência que só foi, de fato, liberada em meados deste ano de 2003. Portanto, é importante salientar que um fator marcante que caracteriza o novo modelo regulatório da telefonia fixa brasileira são as constantes mudanças previstas para proporcionar e garantir a sua modernização e atualização frente às transformações, políticas, econômicas e sociais, que ocorrem em nível mundial.

Há pontos positivos desencadeados com a privatização do setor de telefonia no Brasil como o fato de ter viabilizado diretamente a sua modernização, dotando-o de infraestrutura necessária para inserir o país na chamada era das tecnologias da informação. A privatização permitiu a entrada de capital no setor proporcionando a expansão da oferta de serviços, tanto de telefonia fixa quanto de telefonia móvel, em todo o país e a digitalização da rede de telefonia possibilitando, assim, a proliferação dos serviços de comunicação de dados e o acesso à internet, serviços de fundamental importância dentro de economias em desenvolvimento.

O novo modelo de regulação, ao entrar em vigor, abriu o setor de telefonia a concorrência. A entrada de empresas de capital privado neste mercado transformou-o em um setor competitivo exigindo uma postura, das atuais empresas, diferente do papel desempenhado até então pelas *holdings* do STB.

A introdução da competição no setor passou a estimular as empresas a adotarem estratégias de concorrência visando atrair novos consumidores tendo como consequência o surgimento de uma gama variada de novos produtos e serviços antes impensáveis devido à situação de sucateamento enfrentada pelo setor no período pré-privatização. Entre os novos serviços surgidos, pode-se citar as variações nos preços das tarifas telefônicas fixas de acordo com horários diferenciados, as promoções com valores reduzidos de tarifas telefônicas de longa distância nacional e internacional durante os finais de semana, os incentivos a utilização de uma determinada concessionária beneficiando o seu usuário por meio de créditos adicionais em um número de telefone celular, do tipo pré-pago, cadastrado pelo próprio consumidor, entre outros atrativos que introduziram no setor uma grande novidade: a flexibilidade nos serviços telefônicos fixos.

Ao lado de todas as mudanças, é possível identificar, também, pontos negativos no processo de privatização e em seus resultados. Um dos principais argumentos utilizados para apoiar a venda do STB foi a promessa de que a privatização “traria preços mais baixos para o consumidor devido a maior eficiência das empresas privadas” (BIONDI, 2001, p.27). Esse argumento, no entanto, não se sustentou, pois houve um aumento considerável no custo da cesta básica dos serviços telefônicos fixos. Este aumento foi justificado pelas empresas concessionárias como sendo inevitável já que a ampliação e a modernização da rede de telefonia fixa exigiram um investimento grandioso, porém esta modernização e ampliação estavam previstas nos contratos de concessão não devendo, portanto, serem repassados ao consumidor como de fato aconteceu. Além disso, o governo fez grandes investimentos em períodos que antecederam o leilão do STB. (BIONDI, 2001) O governo brasileiro iniciou a digitalização da rede de telefonia em 1994, quatro anos antes da privatização.

Um outro argumento utilizado para apoiar a venda do STB consiste na universalização dos serviços telefônicos fixos. Com a privatização, a entrada de capital privado reverteria à situação, que se tinha até então, caracterizada por uma demanda muito superior a oferta. O investimento por parte das concessionárias para ampliar a rede de telefonia fixa em todo país, aliado a um dos princípios do PGMU de promover e viabilizar o acesso a este serviço a todos os cidadãos brasileiros, permitiu a penetração dos STF nas camadas socialmente menos privilegiadas. Em um primeiro momento, este princípio se concretizou, mas a falta de um programa social para assegurar a manutenção destes serviços nas mãos destes consumidores fez o número de inadimplentes crescer e o número de cortes no oferecimento destes serviços também aumentar, o que leva a questionar o fato da privatização realmente ter universalizado estes serviços.

Outro ponto negativo a ser levantado é a existência de uma concorrência desleal no setor. A abertura deste mercado, consequência direta da venda do STB, permitiu a entrada de novas empresas para estimular a concorrência e, assim, beneficiar o consumidor que, a partir de então, teria liberdade na escolha da prestadora do serviço, o que estimularia as concessionárias a disputarem entre si os consumidores por meio de promoções, reduções nos preços das tarifas telefônicas, etc. A concorrência existe no setor, porém de maneira

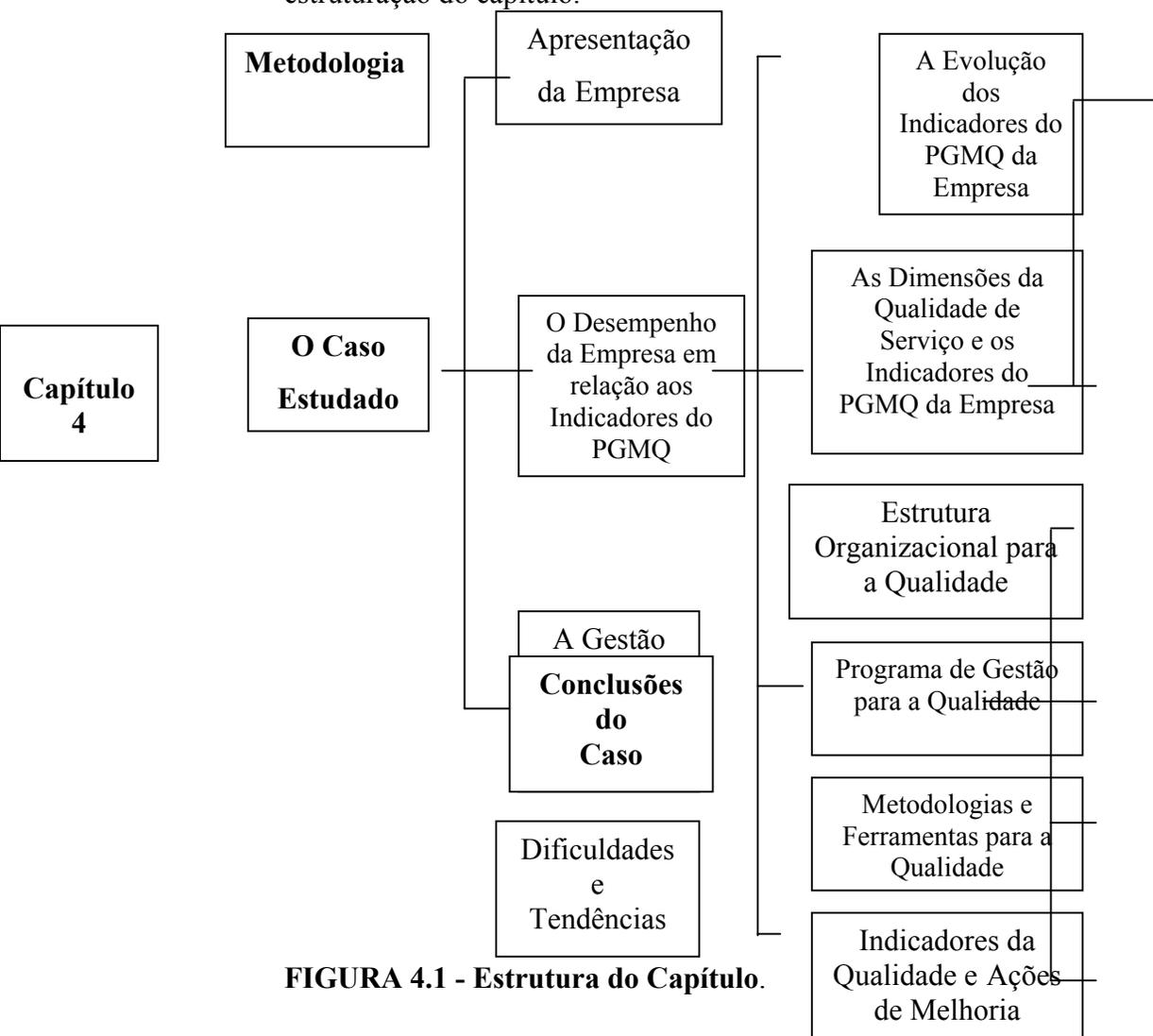
bem desleal, pois o poder de mercado das concessionárias vencedoras do leilão da Telebrás é muito superior ao das novas empresas entrantes neste mercado. Além disso, há a existência das fusões, da formação de grandes blocos como, por exemplo, a união da Telefônica com o portal Terra, o que dificulta ainda mais a atuação de empresas de menor porte no mercado de telefonia.

As conseqüências deste processo de reestruturação do setor de telefonia fixa no país, tanto aquelas consideradas positivas quanto as negativas, são frutos de um processo de mudança recente que ainda não se consolidou. Passado estes cinco anos do setor nas mãos da iniciativa privada as empresas, de fato, conseguiram montar uma infra-estrutura que o STB não foi capaz de construir nem em 25 anos de monopólio. O Brasil é considerado o maior mercado de telecomunicação da América Latina, com potencial para crescer ainda mais. Portanto, é importante que nesta segunda etapa do processo de reestruturação do setor, marcado pela renovação nos contratos de concessão do STF que terá validade entre 2006 e 2026, o governo brasileiro seja capaz de reordenar as regras para que o setor possa se manter em linha com a evolução tecnológica.

#### **4. ESTUDO DE CASO – A QUALIDADE EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA FIXA**

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira, apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa. A segunda parte, apresenta e analisa os resultados obtidos na pesquisa de campo.

A apresentação dos dados obtidos no estudo de caso foi estruturada em quatro seções: Apresentação da Empresa, Os Indicadores do PGMQ na Empresa, A Gestão da Qualidade na Empresa e Dificuldades e Tendências. A figura 4.1 auxilia a visualização da estruturação do capítulo.



**FIGURA 4.1 - Estrutura do Capítulo.**

#### **4.1 Metodologia da Pesquisa**

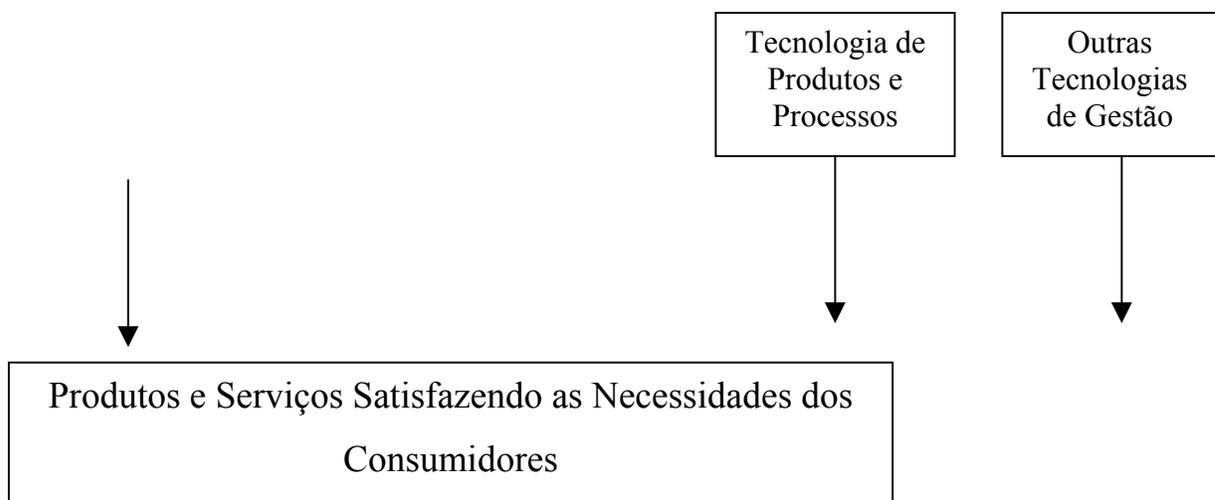
Para o desenvolvimento do presente trabalho, e aspirando atingir os objetivos descritos anteriormente, o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Este método segundo CERVO & BERVIAN (1983), possui a vantagem de possibilitar a descoberta de características novas em relação ao tema estudado. Porém, a sua utilização exige cuidados, uma vez que as conclusões alcançadas se particularizam para a população estudada, não permitindo generalizações.

O estudo de caso visto como método científico, também pode ser definido como:

“... um conjunto de dados que descrevem uma fase ou totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja a unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”. (YOUNG, 1960, p. 269)

De acordo com CASTRO (1978), nos estudos de caso, ao invés de apresentar um teste de representatividade, o pesquisador deixa as inferências relativas ao todo, por conta da capacidade de julgamento do leitor, que irá conhecer bem uma pequena parte que não se sabe até que ponto é representativa desse todo.

O trabalho prático constituiu em visitar e coletar informações em uma empresa prestadora de serviços telefônicos no país, por intermédio de um roteiro de entrevista dirigido formado por questões “abertas”, que não são delimitadas permitindo ao entrevistado discorrer abertamente. O roteiro de entrevista pode ser encontrado no Apêndice A. A sua elaboração foi baseada em um modelo conceitual resultante da revisão literária sobre o tema Gestão da Qualidade onde foram ressaltados elementos que afetam o desempenho da gestão da qualidade nas organizações. O modelo conceitual é esquematizado na figura 4.2



— Foco do trabalho

**FIGURA 4.2 - Modelo Conceitual.**

A elaboração de uma estrutura organizacional para a qualidade e a adoção de um programa de gestão para a qualidade são requisitos básicos para a implantação de uma gestão voltada para a qualidade dentro de uma empresa. Estes requisitos exigem o conhecimento e o domínio de elementos que influenciam o desempenho desta gestão como: a elaboração de uma estrutura formal para a qualidade dentro da empresa, a adoção de uma abordagem ou modelo de referência para a qualidade, a definição dos objetivos que se pretende alcançar com esta gestão, a utilização de metodologias e ferramentas adequadas

para a qualidade, o acompanhamento e medição de indicadores de desempenho da qualidade e a adoção de ações de melhorias.

Por meio do domínio destes elementos, uma empresa pode modificar e/ou melhorar a qualidade de seus produtos e serviços aumentando, assim, a sua capacidade competitiva, influenciando fatores críticos de sucesso no mercado como custo, qualidade, prazo de entrega, flexibilidade da produção, entre outros que visam satisfazer as necessidades dos consumidores.

Objetivando descrever e analisar a gestão da qualidade na empresa de telefonia o roteiro de entrevista abordou questões relativas a esses elementos identificados no modelo conceitual.

A coleta dos dados ocorreu em duas etapas. A primeira visita a empresa aconteceu no mês de janeiro de 2003 e a segunda em junho do mesmo ano. A entrevista foi concedida pelo gerente da qualidade da empresa. A apresentação e análise dos dados estão ordenadas de acordo com os tópicos abordados no questionário, descrevendo e analisando os elementos que afetam o desempenho da gestão da qualidade na empresa, constituindo o objetivo principal deste trabalho.

Em relação ao objetivo secundário, ou seja, a análise do desempenho obtido pela empresa em relação aos indicadores do PGMQ, os dados foram coletados de documentos da Agência Nacional de Telecomunicações. Estes documentos estão disponibilizados a consultas públicas em sua página na internet, no *site*: [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br). Após serem coletados, estes dados foram organizados e apresentados em forma de tabelas e gráficos permitindo uma melhor visualização do nível da qualidade dos serviços telefônicos fixos da empresa segundo as metas de qualidade adotadas pela Anatel.

A coleta dos dados secundários abrangeu o período compreendido entre os meses de janeiro de 2000 a dezembro de 2002. Visando facilitar a elaboração das tabelas e dos gráficos os dados secundários foram agrupados e categorizados por siglas apresentadas na subseção 4.2.2 – Os Indicadores do PGMQ na empresa. O PGMQ é formado por dez categorias de indicadores de metas da qualidade e pode ser encontrado no Anexo A.

## **4.2 A Qualidade em uma Empresa de Telefonia Fixa**

Esta seção apresenta e analisa os dados obtidos por meio de entrevistas realizadas com o gerente da qualidade da empresa estudada e por meio da consulta a documentos da empresa e da Agência Nacional de Telecomunicações.

O caso estudado constitui a segunda parte do capítulo 4 e dividi-se em quatro subseções. Na primeira subseção são apresentadas as informações referentes à caracterização da empresa. A segunda subseção fornece um panorama geral do atual nível da qualidade dos serviços telefônicos fixos prestados pela empresa, de acordo com as metas adotadas pela Anatel, e a correspondência existente entre as dimensões da qualidade de serviço, recomendados na teoria, e os indicadores do PGMQ.

A terceira subseção traz os dados obtidos nas entrevistas realizadas na empresa e apresenta os elementos constituintes da sua gestão da qualidade e a última subseção apresenta as principais dificuldades enfrentadas pela empresa para a melhoria da qualidade de seus serviços e também algumas tendências relacionadas a sua gestão da qualidade.

#### **4.2.1 Apresentação da Empresa**

A empresa estudada é uma empresa multinacional, uma filial, totalmente privada cujos mercados principais se encontram em 16 países, porém desenvolve algum tipo de atividade, de menor intensidade, em pelo menos 50 países.

A empresa presta uma gama completa de serviços de telecomunicações que inclui telefonia fixa, telefonia móvel, transmissão de dados e serviços de valor agregado, soluções corporativas, acesso à internet, listas telefônicas, serviços de *CRM – Customer Relation Management*, e outras. Atividades que, segundo a empresa, buscam suprir “qualquer necessidade relacionada com a área de comunicação, tanto para indivíduos quanto para empresas”. Entre todas as atividades da empresa, o alvo deste trabalho são os serviços telefônicos fixos prestados no Brasil.

A empresa iniciou suas operações no Brasil no final de 1996 e é considerada, no mercado brasileiro, o maior grupo de telecomunicações ocupando o primeiro lugar em patrimônio líquido e a terceira posição em volume de receita. (Documentação da Empresa, 2003).

A preocupação com a qualidade na filial brasileira está presente desde o início de sua atuação no país por se tratar de uma multinacional cuja matriz obteve o certificado ISO 9001:2000 que assegura a idoneidade da implantação de um sistema integrado da qualidade na empresa. A política da qualidade da matriz e de suas filiais consiste em:

“Cumprir os compromissos assumidos com o cliente e oferecer em todos os momentos serviços inovadores e de máxima qualidade”.

Bem como a missão:

“Aspirar a que nossos acionistas, clientes, funcionários e sociedades dos países em que operamos confiem em nós por nossa capacidade de assumir e cumprir compromissos”.

A preocupação com a qualidade está atrelada ao valor confiança considerado de fundamental importância por seus clientes, funcionários, acionistas e sociedades, ou seja, pelos chamados grupos de interesse. O valor confiança é compreendido como sendo a consequência natural de assumir e cumprir os compromissos certos com seus grupos de interesse, no entanto, o valor confiança é interpretado de maneira distinta em cada um dos diferentes grupos de interesse:

- Para os acionistas, a confiança se traduz em rentabilidade e transparência.
- Para os clientes, em qualidade de serviço e cumprimento das promessas.
- Para os funcionários, em clareza na relação e desenvolvimento profissional.
- Para a sociedade, em proximidade, compromisso e contribuição que desembocam na responsabilidade social.

A difusão e a aprendizagem do valor confiança dentro da matriz e de suas filiais é viabilizado por um programa chamado “Administração por Valores”. Este programa é um aliado para implantar a estratégia global da empresa que é ganhar a confiança dos seus grupos de interesse.

O objetivo desta administração por valores é incorporar os valores a todas as políticas e processos de negócio da empresa. Nesse sentido, foi elaborado um plano de comunicação em cascata que tem por objetivo difundir entre todos os funcionários a forma de gerenciar por valores que além do valor confiança engloba valores como clareza, que se

refere ao alinhamento das políticas de comunicação para garantir que as informações dentro da empresa sejam completas e de qualidade; valor proximidade, que é entendido como sendo a compreensão das diferentes necessidades de cada grupo de interesse; valor transparência, valor traduzido em administração competente e coerente e outros valores relacionados à ética empresarial.

Os valores são gerenciados em primeiro lugar, comunicando o projeto a todos; em segundo, demonstrando que o dizer e o fazer são e sempre serão a mesma coisa, reforçando, assim, o valor confiança. E em terceiro lugar:

- Refletindo se a empresa está ou não reforçando os valores em suas atividades rotineiras.
- Revisando todas as políticas e processos já existentes e as que serão criadas, em cada área, de forma que sempre reforcem a cultura em que estão se comprometendo com todos os grupos de interesse.
- Certificando se que as novas políticas criadas não contradizem qualquer aspecto da filosofia de valores e que, pelo contrário, venham fortalecer esses valores.

A administração por valores visa, então, implantar e alimentar uma cultura baseada no compromisso dentro da matriz e de suas filiais. Esta cultura torna evidente o valor confiança, “ingrediente” considerado de fundamental importância na elaboração e implantação de qualquer política administrativa dentro deste grupo de empresas com expressiva atuação no setor de telecomunicações.

#### **4.2.2 Os Indicadores do PGMQ na Empresa**

Esta subseção apresenta e analisa o comportamento dos indicadores de desempenho da qualidade, presentes no PGMQ, da empresa estudada. O acompanhamento do desempenho destes indicadores é feito por meio dos índices obtidos por eles durante os anos de 2000, 2001 e 2002, objetivando avaliar o desempenho da empresa no que diz respeito à qualidade da prestação dos seus STF em relação aos parâmetros de qualidade adotados e exigidos pela Anatel.

Os indicadores do PGMQ englobam critérios utilizados pelos consumidores para avaliar a qualidade do serviço. A partir da identificação destes critérios, esta seção apresenta também a correspondência verificada entre estes indicadores e as dimensões da qualidade de serviço, que constam na teoria da área, e que sintetizam pontos principais nos quais os consumidores baseiam a sua avaliação da qualidade de um serviço.

#### **4.2.2.1 A Evolução dos Indicadores do PGMQ na Empresa**

O acompanhamento dos índices alcançados pelos indicadores de desempenho da qualidade do PGMQ fornece um panorama geral do nível da qualidade da prestação destes serviços pela empresa estudada em sua área de atuação.

De maneira geral, os resultados que vêm sendo obtidos são positivos e o comportamento vem se mantendo ascendente desde janeiro de 2000, quando a Anatel iniciou o trabalho de coleta e acompanhamento de seus valores. A melhoria crescente no desempenho destes indicadores comprova o esforço em busca de melhores índices ao longo do tempo, conforme estipulado nos contratos que regulamentam a concessão da prestação dos STF no país.

O acompanhamento dos índices dos indicadores referentes à empresa estudada fornece a perspectiva de um cenário otimista já que o desempenho destes indicadores, ao longo dos trinta e seis meses aqui considerados, está correspondendo ao que havia sido determinado, ou seja, a melhoria contínua do desempenho dos indicadores da qualidade. A seguir serão apresentados tabelas e gráficos que ilustram a comportamento obtido pela empresa para os indicadores do PGMQ durante os três anos considerados no trabalho.

A primeira categoria de indicador do PGMQ é a categoria de indicadores de metas de qualidade de serviço, identificada aqui pela sigla Mq. Dentro desta categoria, há cinco indicadores que medem a taxa de obtenção do sinal de discar (mq1), taxa de chamada local completada (mq2) e não completada (mq3), taxa de chamada de longa distância completada (mq4) e não completada (mq5).

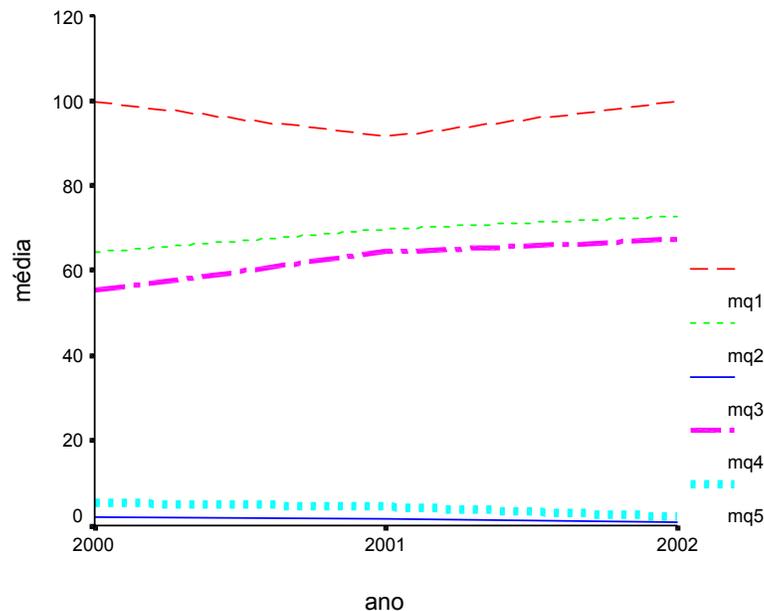
Os resultados obtidos evidenciam um comportamento ascendente, visto que os índices vêm apresentando uma evolução positiva dentro do período. Considerando os meses

referentes aos anos de 2000 a 2002, a quantidade de indicadores que atingiram a meta estipulada pela Anatel aumentou, o que indica a realização de melhorias para a recuperação destes índices. Em 2000, a empresa conseguiu cumprir a meta em apenas dois indicadores. Em 2001, esse número aumentou para três e em 2002 todos os indicadores ficaram acima da meta conforme ilustram o quadro 4.1 e a figura 4.3. As células hachuradas representam os índices que não atingiram a meta estipulada.

**QUADRO 4.1 – Índices Obtidos pela Empresa nos Indicadores de Metas de Qualidade de Serviço de 2000 a 2002.**

Indicador do PGMQ	Média			Meta Estipulada no PGMQ
	2000	2001	2002	
mq1	99,89	91,49	99,92	98% (>)
mq2	64,32	69,78	72,80	65% (>)
mq3	2,08	1,67	0,84	5% (<)
mq4	55,30	64,40	67,32	65% (>)
mq5	5,34	4,44	2,10	5% (<)

Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).



Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).

**FIGURA 4.3 - Evolução dos Índices dos Indicadores de Metas de Qualidade de Serviço (2000 a 2002).**

Os indicadores mq3 e mq5 apresentaram comportamento decrescente o que, neste caso, significa bom desempenho porque os valores obtidos pela empresa para estes dois indicadores devem se manter abaixo da meta estipulada em 5%, conforme indica o símbolo no quadro 4.1.

A segunda categoria de indicadores é a categoria das metas de qualidade para telefone de uso público – Mtp. Esta categoria é constituída por dois indicadores que medem o número de solicitação de reparo (mtp1) e a taxa de atendimento às solicitações de reparo (mtp2). Apenas no ano de 2000, a empresa deixou de atender a meta estipulada para um único indicador desta categoria.

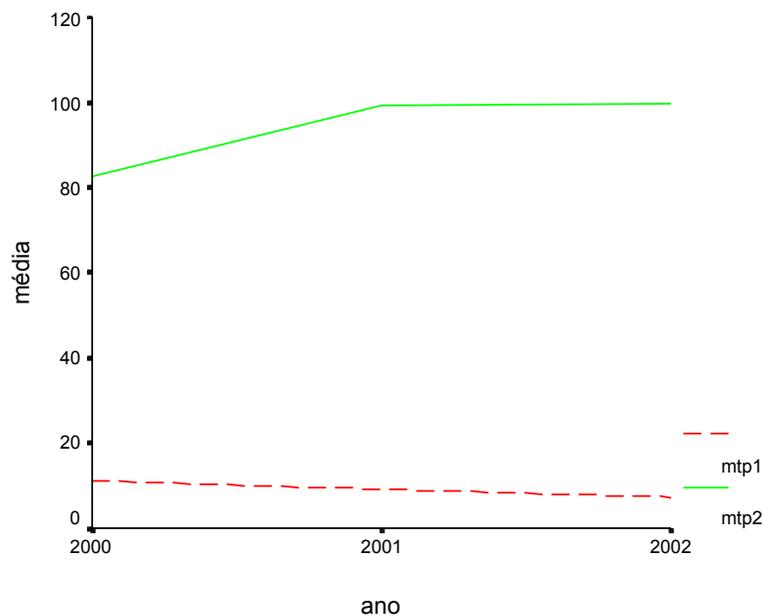
O indicador mtp1 apresenta uma relação inversamente proporcional a meta estipulada, ou seja, quanto menor o seu valor melhor é o seu desempenho, pois de acordo com a Anatel os seus valores devem se manter abaixo das 12 solicitações, estipuladas, para reparo de telefones de uso público (TUP) por 100 TUP em serviço. O quadro 4.2 e a figura 4.4 apresentam os valores e o comportamento obtidos por estes indicadores.

**QUADRO 4.2 - Índices Obtidos pela Empresa nos Indicadores de Metas de Qualidade para Telefone de uso Público de 2000 a 2002.**

Indicador do PGMQ	Média			Meta Estipulada no PGMQ
	2000	2001	2002	
mtp1	11,14	9,14	7,3	12 solicitações (<)
mtp2	82,56	99,52	99,84	96% (>)

Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).

De acordo com a figura 4.4 os indicadores apresentaram um comportamento quase constante, pois a variação dos índices é pequena, porém, ainda assim, crescente.



Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).

**FIGURA 4.4 - Evolução dos Índices dos Indicadores de Metas de Qualidade para Telefone de Uso Público (2000 a 2002)**

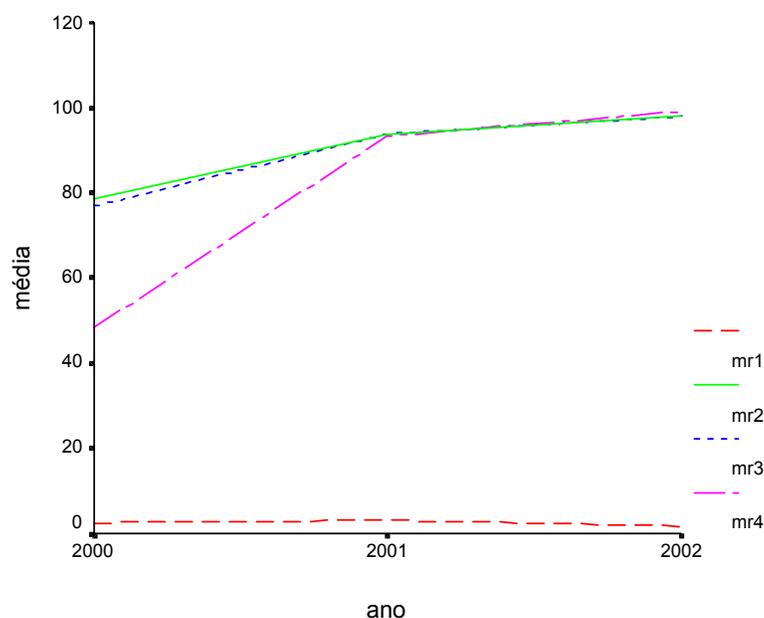
A terceira categoria de indicadores refere-se às metas de atendimento a solicitações de reparo – Mr. Esta categoria é constituída por indicadores que medem a taxa de atendimento de solicitações de reparo (mr1), taxa de atendimento para usuário residencial (mr2), usuário não residencial (mr3) e usuário prestador de serviço de utilidade pública (mr4), totalizando quatro indicadores.

No quadro 4.3 e na figura 4.5 é possível verificar que a empresa não conseguiu atingir os valores estipulados no PGMQ para estes indicadores nos anos de 2000 e 2001, recuperando-se no ano de 2002 quando os valores de todos estes indicadores ficaram acima da meta.

**QUADRO 4.3 - Índices Obtidos pela Empresa nos Indicadores de Metas de Atendimento às Solicitações de Reparo de 2000 a 2002.**

Indicador do PGMQ	Média			Meta Estipulada no PGMQ
	2000	2001	2002	
mr1	2,54	3,12	1,74	2,5 solicitações (<)
mr2	78,58	93,61	98,30	96% (>)
mr3	76,96	93,86	98,05	96% (>)
mr4	48,36	93,37	99,13	96% (>)

Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).



Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).

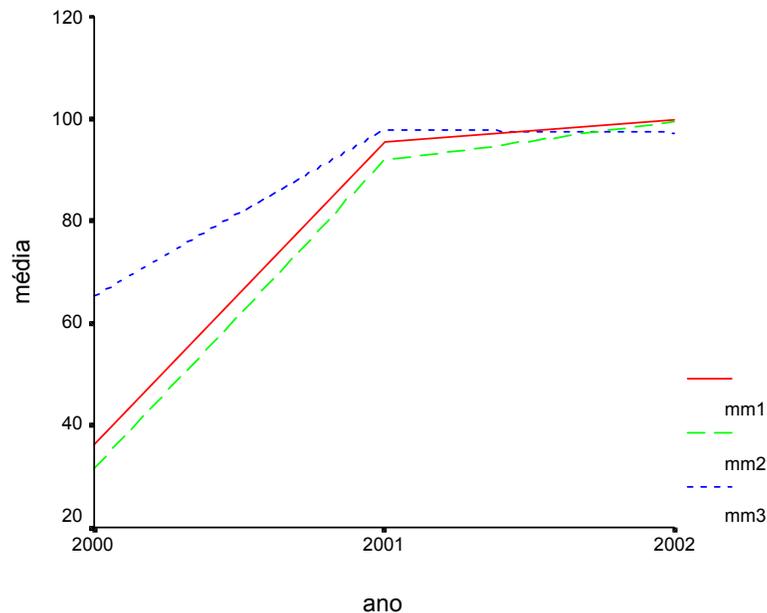
**FIGURA 4.5 - Evolução dos Índices dos Indicadores de Metas de Qualidade de Atendimento às Solicitações de Reparo (2000 a 2002).**

Já a categoria de indicadores das metas de solicitações de mudança de endereço – Mm é composta por três indicadores que medem a taxa de atendimento ao usuário residencial (mm1), não residencial (mm2) e ao prestador de serviço de utilidade pública (mm3). O desempenho destes indicadores pode ser conferido no quadro 4.4 e na figura 4.6.

**QUADRO 4.4 - Índices Obtidos pela Empresa nos Indicadores de Metas de Solicitações de Mudança de Endereço de 2000 a 2002.**

Indicador do PGMQ	Média			Meta Estipulada no PGMQ
	2000	2001	2002	
mm1	36,38	95,62	99,74	96% (>)
mm2	31,58	91,87	99,41	96% (>)
mm3	65,26	97,88	97,30	98% (>)

Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).



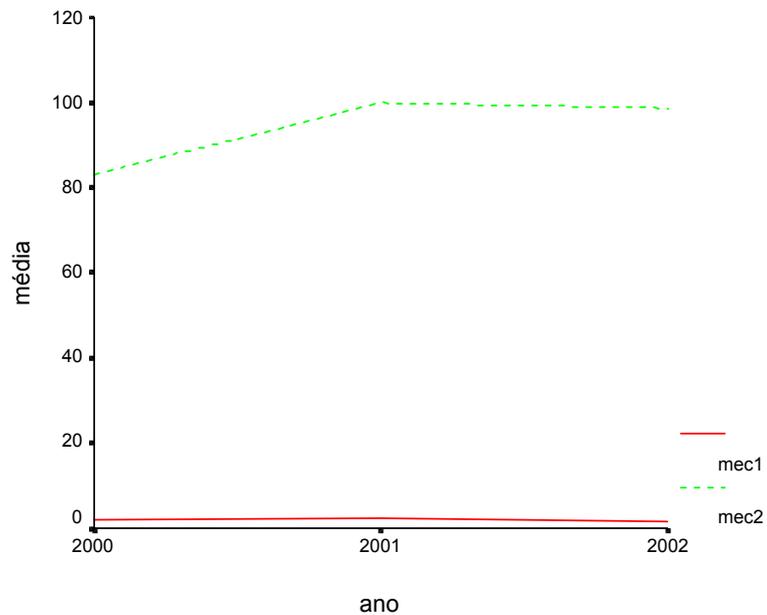
Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).

**FIGURA 4.6 - Evolução dos Índices dos Indicadores de Metas de Qualidade de Atendimento às Solicitações de Mudança de Endereço (2000 a 2002).**

Os valores apresentados no quadro 4.4 ilustram problemas no cumprimento das metas durante o ano de 2000 e 2001, porém o comportamento destes indicadores, apesar do mau desempenho durante os primeiros vinte e quatro meses, se manteve ascendente conforme apresenta a figura 4.6. Este comportamento indica melhorias nos valores obtidos pela empresa nestes indicadores ao longo do período considerado.

A categoria de metas de emissão de contas – Mec mede o número de contas com reclamação de erro (mec1) e a taxa de contas contestadas (mec2). Estes dois indicadores se mantiveram estáveis durante os primeiros meses do período analisado, apresentando melhora a partir de 2001. O indicador mec1 comportou-se de maneira decrescente, pois sua relação com a meta estipulada é inversamente proporcional devendo se manter abaixo do valor estabelecido em 3 contas com reclamação a cada 1000 contas emitidas. Já o indicador

mec2 apresentou um comportamento positivo e crescente, pois seus índices devem se manter acima da meta fixada em 96%. A figura 4.7 ilustra os comportamentos obtidos.



Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).

**FIGURA 4.7 - Evolução dos Índices dos Indicadores de Metas de Emissão de Contas (2000 a 2002).**

As médias destes indicadores, conforme o quadro 4.5, também ilustram a melhora nos valores destes indicadores entre os anos de 2000, 2001 e 2002.

**QUADRO 4.5 - Índices Obtidos pela Empresa nos Indicadores de Metas de Emissão de Conta de 2000 a 2002.**

Indicador do PGMQ	Média			Meta Estipulada no PGMQ
	2000	2001	2002	
mec1	2,13	2,25	1,40	3 contas (<)
mec2	83,09	99,96	98,70	96% (>)

Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).

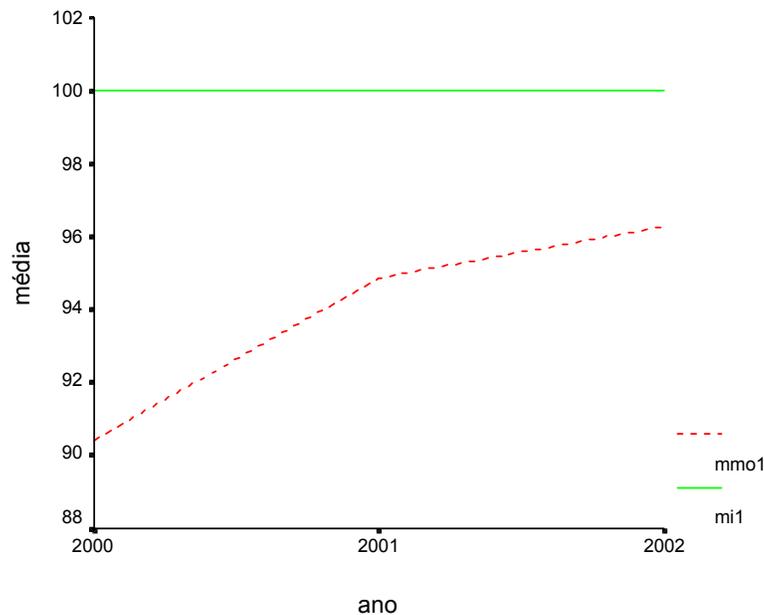
As categorias metas de modernização da rede – Mmo e metas de informação do código de acesso ao usuário – Mi são formados por apenas um indicador. Cada indicador mede a taxa de digitalização da rede local (mmo1) e a taxa de informação do código de acesso ao usuário (mi1).

A empresa cumpriu a meta para o indicador mi1 durante todo o período considerado não sofrendo variações. Este indicador se manteve estável nos três anos estudados. Já para o indicador mmo1 a empresa também cumpriu a meta estipulada no PGMQ durante os três anos, porém os valores obtidos por este indicador sofreram variações o que resultou em um comportamento crescente evidenciando uma melhora constante no seu desempenho. O quadro 4.6 e a figura 4.8 apresentam a evolução destes indicadores.

**QUADRO 4.6 - Índices Obtidos pela Empresa nos Indicadores de Metas de Modernização da Rede e de Metas de Informação do Código de Acesso ao Usuário de 2000 a 2002.**

Indicador do PGMQ	Média			Meta Estipulada no PGMQ
	2000	2001	2002	
mmo1	93,40	94,87	96,28	85% (>)
mi1	100	100	100	96% (>)

Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).



Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).

**FIGURA 4.8 - Evolução dos Índices dos Indicadores de Metas de Informação do Código de Acesso ao Usuário e de Modernização de Rede (2000 a 2002).**

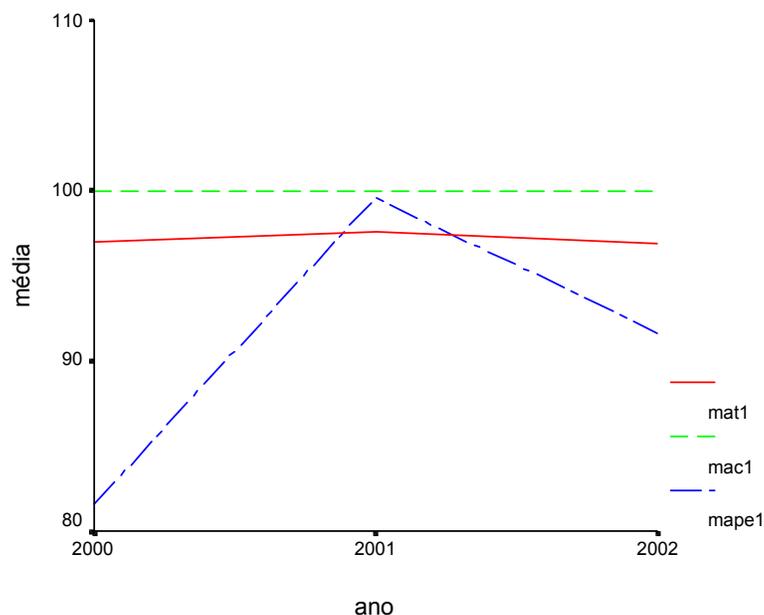
As últimas categorias de indicadores presentes no PGMQ são as metas de atendimento por telefone ao usuário – Mat1, metas de atendimento à correspondência ao usuário – Mac1 e metas de atendimento pessoal ao usuário – Mapel.

De acordo com o quadro 4.7 a empresa cumpriu as metas estipuladas para os indicadores mat1 e mac1 durante os três anos considerados neste trabalho. Já para o indicador mapel, apesar de não ter havido grandes variações em seus índices de acordo com a figura 4.9, a empresa manteve a média obtida por esse indicador abaixo da meta fixada no PGMQ em 100% em todo período considerado, o que evidencia o mau desempenho obtido pela empresa neste indicador. O quadro 4.7 e a figura 4.9 ilustram esta afirmação.

**QUADRO 4.7 - Índices Obtidos pela Empresa nos Indicadores de Metas de Atendimento Pessoal, por Correspondência e por Telefone ao Usuário de 2000 a 2002.**

Indicador do PGMQ	Média			Meta Estipulada no PGMQ
	2000	2001	2002	
mat1	97,00	97,57	96,88	93% (>)
mac1	100	100	100	100% (>)
mape1	81,57	99,61	91,63	100% (>)

Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).



Fonte: PGMQ/ANATEL (2002).

**FIGURA 4.9 - Evolução dos Índices dos Indicadores de Metas de Atendimento a Correspondência ao Usuário, de Atendimento por Telefone ao Usuário e de Atendimento Pessoal ao Usuário (2000 a 2002).**

A partir do acompanhamento dos indicadores da qualidade, presentes no PGMQ, é possível avaliar o desempenho da empresa no que diz respeito à qualidade da prestação de seus STF, pelo menos de acordo com os parâmetros adotados pela Anatel.

De maneira geral, os valores obtidos pela empresa para estes indicadores, de janeiro de 2000 a dezembro de 2002, se mostraram crescentes, o que confirma o esforço da empresa em alcançar e se manter acima das metas estipuladas no PGMQ. A diminuição do número de indicadores com valores abaixo das metas estabelecidas no ano de 2002 em comparação ao ano de 2000 evidenciam a preocupação da empresa em melhorar o seu desempenho.

O mau desempenho da empresa durante os primeiros doze meses, do período considerado neste trabalho, está relacionado ao momento em que a empresa se dedicou a ampliação de sua rede telefônica, em sua área de atuação, deixando a preocupação com o cumprimento das metas de qualidade do PGMQ para um segundo momento. Esta postura da empresa pode ser compreendida pelo fato da Anatel, logo após a privatização, ter exigido a imediata expansão das redes telefônicas em todo o país e, assim, a empresa optou por concentrar suas forças nesta ampliação. Passado o momento de expansão, a preocupação voltou-se para as metas do PGMQ e a empresa iniciou um esforço em busca do cumprimento destas metas atingindo o objetivo no ano de 2002 quando conseguiu cumprir quase a totalidade das metas do PGMQ, confirmando o seu esforço em melhorar a qualidade de seus STF pelo menos no que diz respeito a estas metas de qualidade em específico.

#### **4.2.2.2 As Dimensões da Qualidade de Serviço e os Indicadores do PGMQ**

Consoante com a teoria, os consumidores baseiam a avaliação da qualidade de serviço em critérios como a aparência física do local, a cortesia dos empregados durante o atendimento, a velocidade com a qual o consumidor é atendido, a eficiência com a qual o problema é solucionado, entre outros. Estes critérios de avaliação são muito importantes devido às características particulares dos serviços que, em geral, por serem bens intangíveis dificultam a realização de uma análise mais objetiva, recorrendo o consumidor a critérios cuja importância varia de consumidor para consumidor, de acordo com a percepção e vontade de cada um.

Autores como BRADY (1997), YONG (2000), GRÖNNRROS (1984) e PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1990), citados na revisão bibliográfica no

capítulo dois deste trabalho, reuniram estes critérios dentro de dimensões da qualidade de serviços, sintetizando o que os consumidores consideram importante quando avaliam a qualidade de um serviço.

Os indicadores de desempenho da qualidade presentes no PGMQ são indicadores operacionais e técnicos que medem critérios como, por exemplo: a velocidade no atendimento dado ao consumidor por carta, telefone ou pessoalmente; o tempo de espera para obtenção do serviço; entre outros critérios que enfatizam o tempo. Para cada indicador do PGMQ é estipulado um valor de tempo considerado aceitável para o bom fornecimento dos serviços telefônicos fixos. Além disso, estes indicadores estão relacionados à capacidade de executar o serviço conforme o prometido e sem falhas; a capacidade de atender o consumidor de maneira eficiente e a capacidade de oferecer atenção individual ao consumidor, o que permite relacioná-los às dimensões da qualidade recomendadas na literatura sobre qualidade de serviço. Esta relação entre as dimensões e os indicadores do PGMQ é verificada no quadro 4.8.

**QUADRO 4.8 – Relação entre as Dimensões da Qualidade de Serviço e os Indicadores de Desempenho da Qualidade do PGMQ.**

<b>Dimensões da Qualidade de Serviço</b>	<b>Indicadores de Desempenho da Qualidade - PGMQ</b>	<b>Total de Indicadores</b>
Confiança	Indicadores de qualidade do serviço Indicadores de qualidade para telefone de uso público Indicadores de emissão de contas Indicadores de modernização da rede	4
Presteza	Indicadores de atendimento a solicitação de reparo Indicadores de desempenho à solicitação de mudança de endereço Indicadores de atendimento por telefone ao usuário Indicadores de informação do código de acesso ao usuário Indicadores de atendimento à correspondência do usuário	5
Empatia	Indicadores de atendimento pessoal ao usuário	1
Tangibilidade		0

Fonte: adaptado de PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1990).

Dentro das dez categorias dos indicadores de desempenho do PGMQ, quatro deles estão relacionados à dimensão confiança, pois traduzem a capacidade de executar o serviço conforme o prometido e sem falhas. Esta dimensão foi considerada a mais importante pelos consumidores, acionistas e funcionários da empresa de acordo com uma pesquisa realizada pela sua matriz nos mercados em que atuam. A dimensão confiança é ressaltada na própria política da qualidade da empresa. O quadro 4.9 identifica cada um destes indicadores relacionados a esta dimensão.

**QUADRO 4.9 – Identificação dos Indicadores do PGMQ correspondentes a Dimensão Confiança.**

<b>Categoria do Indicador de Desempenho da Qualidade – PGMQ</b>	<b>Indicador de Desempenho da Qualidade – PGMQ</b>
Metas de Qualidade de Serviço - Mq	mq1 – tx de obtenção do sinal de discar mq2 – tx de chamada local completa mq3 – tx de chamada local não completa mq4 – tx de chamada longa distância completa mq5 – tx de chamada longa distância não completa
Metas de Qualidade para Telefone de uso Público - Mtp	mtp1 – número de solicitações de reparo mtp2 – tx de atendimento as solicitações de reparo
Metas de Modernização de Rede - Mmo	mmo1 – tx de digitalização da rede local
Metas de Emissão de Contas - Mec	mec1 – número de contas com reclamação de erro mec2 – tx de contas contestadas

Fonte: PGMQ (1998).

Dentro da dimensão prestação há cinco indicadores de desempenho da qualidade que evidenciam a capacidade de prestar um serviço prontamente e a boa vontade em ajudar os clientes. O quadro 4.10 identifica quais são estes indicadores.

**QUADRO 4.10 – Relação entre a Dimensão Presteza e os Indicadores do PGMQ.**

<b>Categoria do Indicador de Desempenho da Qualidade - PGMQ</b>	<b>Indicador de Desempenho da Qualidade - PGMQ</b>
Metas de Atendimento a Solicitações de Reparo – Mr	mr1 – tx de atendimento de solicitação de reparo mr2 – tx de atendimento para usuário residencial mr3 – tx de atendimento para usuário não residencial mr4 – tx de atendimento para usuário prestador de serviços de utilidade pública
Metas de Atendimento às Solicitações de Mudança de Endereço – Mm	mm1 – tx de atendimento ao usuário residencial mm2 - tx de atendimento ao usuário não residencial mm3 – tx de atendimento ao usuário prestador de serviço de utilidade pública
Metas de Atendimento por Telefone ao Usuário – Mat	mat1 – tx de atendimento por telefone ao usuário
Metas de Informação do Código de Acesso do usuário – Mi	mi1 – tx de informação do código de acesso ao usuário
Metas de Atendimento à Correspondência do usuário - Mac	mac1 – tx de atendimento à correspondência ao usuário

Fonte: PGMQ (1998).

A última dimensão da qualidade com indicador correspondente no PGMQ é a dimensão empatia que representa a atenção individual dada ao cliente. O indicador correspondente é o indicador de atendimento pessoal ao usuário – Mape, que mede a taxa de atendimento pessoal ao usuário em até 10 minutos cuja meta estabelecida é de 100%. A empresa não obteve um bom desempenho para este indicador, pois não cumpriu a meta em nenhum dos anos considerados no trabalho. Já para os outros indicadores, relacionados às dimensões confiança e prestação, o desempenho da empresa apresentou-se crescente, melhorando ao longo do tempo, conforme evidenciam os gráficos e as tabelas da seção anterior.

No caso da dimensão tangibilidade não há indicador relacionado porque nos serviços de telefonia a aparência das instalações físicas e do pessoal não é tão relevante, já que estes são serviços pouco personalizados e com um alto grau de padronização de operações, caracterizados pelo atendimento de um volume amplo de clientes e altamente automatizados.

Em relação à correspondência dos indicadores do PGMQ com as dimensões da qualidade de serviço sugeridas pela literatura, percebe-se uma preocupação maior em ter qualidade no que diz respeito a fornecer os serviços com um número cada vez menor de falhas, dentro de um tempo padrão fixado e conforme o previsto, o que condiz, justamente, com as dimensões confiabilidade, presteza e empatia.

### **4.2.3 A Gestão da Qualidade na Empresa**

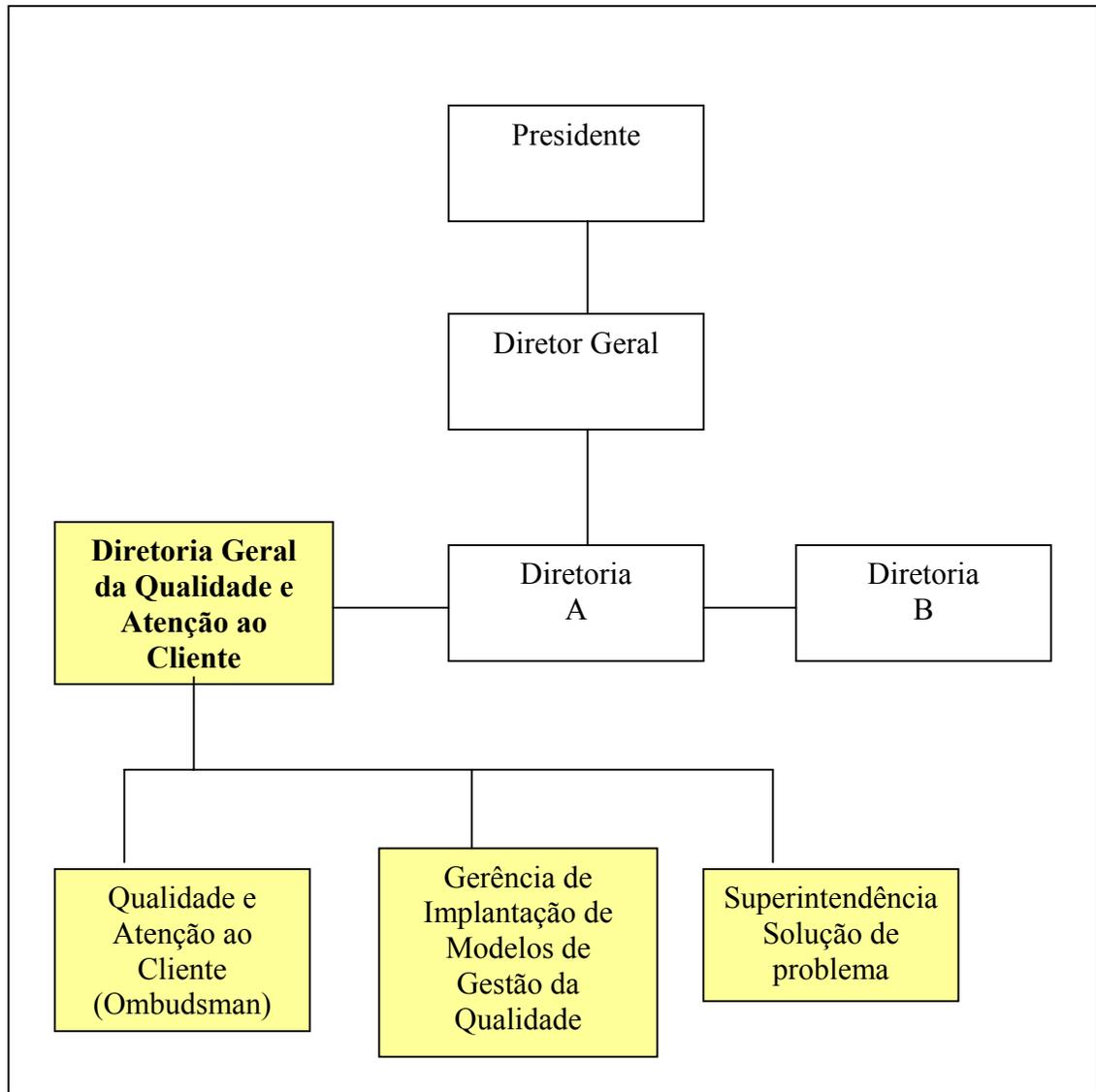
Esta seção apresenta a atual configuração da Gestão da Qualidade da empresa estudada, por meio de dados obtidos junto ao entrevistado e aos documentos da empresa, quanto à estrutura organizacional para a qualidade, o seu programa de gestão para a qualidade, as metodologias e ferramentas utilizadas por ela, os indicadores de desempenho da qualidade e as ações de melhorias adotadas.

#### **4.2.3.1 Estrutura Organizacional para a Qualidade**

A estrutura organizacional para a qualidade organiza e atribui as funções ligadas a gerencia da qualidade dentro de uma empresa. Esta estrutura constitui um retrato da organização já que evidencia como estão distribuídas estas funções em uma ordem hierárquica e por processos.

É importante que esta estrutura esteja formalizada e organizada para que possa suportar de maneira competente a implantação e efetivação da gestão da qualidade. A empresa estudada possui uma área específica responsável pela qualidade. A atual estrutura é recente e foi formalizada no mês de janeiro de 2003.

Esta área tem status de diretoria e o seu nome formal é Diretoria Geral da Qualidade e Atenção ao Cliente e por ser uma diretoria responde diretamente à alta administração da empresa. Esta diretoria é formada por três áreas de apoio conforme ilustra a figura 4.10:



Fonte: Documentação da Empresa (2003).

**FIGURA 4.10 - Estrutura Organizacional da Empresa.**

A Diretoria Geral da Qualidade é comandada por um vice-presidente que reporta diretamente ao Diretor Geral e ao Presidente da empresa e conta com as seguintes áreas de apoio:

- 1) Qualidade e Atenção ao Cliente
- 2) Gerência de Implantação de Modelos de Gestão da Qualidade
- 3) Superintendência

A área de Qualidade e Atenção ao Cliente é uma diretoria constituída por um diretor e trinta e dois atendentes. É a área ombudsman da empresa. Sua principal função é checar o nível de satisfação dos consumidores que entram em contato com esta área e fazer o levantamento e direcionamento das reclamações que recebem dos consumidores.

O ombudsman é o canal de entrada das reclamações contra a prestação dos serviços da empresa. Ao receber as reclamações, o ombudsman agrupa e as direciona às áreas responsáveis para que estas providenciem a correção da falha identificada pelo consumidor, por exemplo: as reclamações de erro em conta são encaminhadas à área responsável pelo faturamento, as reclamações de defeito na linha telefônica são encaminhadas à área responsável por consertos e reparos e assim por diante.

A área de apoio Gerência de Implantação de Modelos de Gestão da Qualidade é uma gerencia constituída por cinco pessoas e é responsável por estudar e orientar a implantação dos modelos de gestão da qualidade. A sua principal função é implantar modelos de gestão da qualidade. A gerência escolhe o modelo a ser utilizado, a maneira com a qual a empresa deverá se organizar e as metodologias e ferramentas, mais apropriadas ao modelo proposto, que serão utilizadas. Após essas decisões serem tomadas, há um Comitê Geral da Qualidade que irá aprovar ou não a implantação deste modelo. Se aprovado, a gerência difunde as normas e diretrizes para as outras áreas da empresa. Cada gerente se encarregará de iniciar a implantação do modelo escolhido.

A Superintendência é formada por oito gerentes e sua função principal é estar em contato com as outras áreas da empresa monitorando e auxiliando-as na solução de problemas.

Esta área faz o diagnóstico de como estão as outras áreas da empresa por meio do acompanhamento dos indicadores de desempenho da qualidade da Anatel e dos específicos da empresa. Quando algum indicador apresenta índice insatisfatório, a superintendência identifica a qual área pertence o indicador-problema, vai até a área e auxilia-a a corrigir os problemas.

A superintendência é responsável também pelos chamados Projetos Críticos. Projetos Críticos são vinte e um projetos determinados anualmente pelos diretores, são projetos que impactam fortemente os planos da empresa, por exemplo: um projeto que está

atualmente sendo conduzido e que é considerado bastante crítico é o projeto chamado Gênesis.

O projeto Gênesis tem como objetivo zerar as reclamações que são feitas por clientes que a empresa considera “super clientes”, que são as pessoas jurídicas como bancos, montadoras, ou seja, grandes empresas. A empresa estava apresentando grandes problemas com erros nas contas destes clientes, o que é considerado um ponto crítico, pois eles são estratégicos para a empresa devido ao volume de serviços que consomem.

A superintendência é responsável por recuperar os pontos identificados como críticos, que necessitam de atenção especial e rápida recuperação.

Além destas três áreas de apoio a Diretoria Geral da Qualidade e Atenção ao Cliente conta com o auxílio de uma consultoria externa e do apoio dos Recursos Humanos da empresa.

A presença de uma consultoria externa esta mais relacionada, segundo o entrevistado, com uma questão de marketing do que com a falta de know-how interno. A importância da presença desta consultoria é para que esta estrutura organizacional para a qualidade possa estar atrelada a um conhecimento considerado científico, já que a consultoria está ligada a uma grande e respeitada universidade do estado de São Paulo, a USP.

O envolvimento do RH da empresa na gestão da qualidade é um envolvimento de orientação de cultura organizacional, pois atua incentivando todas as áreas da empresa a contribuir com idéias novas relacionadas à qualidade e sua melhoria. Visando a este objetivo, o RH comanda um programa cultural chamado Corrida dos Campeões, em que é proposto um tema pelo presidente e pelo RH à empresa e as diversas áreas iniciam um trabalho de desenvolvimento de projetos relacionados ao tema proposto. O tema atual é sobre ambiente interno, ambiente de trabalho, e em cima deste tema às áreas da empresa apresentam propostas de melhorias. O melhor projeto eleito vence a corrida e a área campeã é recompensada financeiramente.

As três áreas de apoio em conjunto com o RH e com a consultoria externa configuram a atual estrutura organizacional para a qualidade da empresa.

#### **4.2.3.2 Programa de Gestão para a Qualidade**

A elaboração de um programa de gestão para a qualidade exige que a empresa adote um modelo de referência. Entre os diversos modelos ou abordagens podem ser destacados: Modelos de Sistema da Garantia da Qualidade, como as propostas pelas normas da série ISO 9000; enfoque dos principais autores da área de qualidade como DEMING, JURAN, ISHIKAWA, FEIGEINBAUM e CROSBY; Modelos de Gestão da Qualidade Total e os Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

A empresa atualmente está trabalhando simultaneamente com duas abordagens diferentes na elaboração e implantação de dois programas de gestão para a qualidade baseados nos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e no Modelo de Sistema de Garantia da Qualidade (ISO).

A decisão de organizar a empresa para a obtenção do PNQ e da certificação ISO 9000, dentro de outras abordagens existentes, foi tomada pela área de apoio Gerência de Implantação de Modelos de Gestão da Qualidade. Esta gerência avalia e escolhe o modelo de referência mais apropriado, de acordo com a estratégia da empresa. O seu trabalho se concentra na organização e preparação da empresa como um todo para a implantação do programa escolhido de gestão para a qualidade.

Segundo o entrevistado, o que levou a empresa a se organizar para obter a certificação ISO 9000 e o PNQ foi a intensificação da concorrência no setor de telefonia fixa, pois logo após a privatização e com a obrigação de atender as metas impostas pela Anatel a empresa se dedicou exclusivamente à expansão da rede de telefonia, colocando a preocupação com a qualidade dos serviços em segundo plano, já que esta era a estratégia da época. Passado o momento de expansão, a estratégia da empresa se voltou para a qualidade devido a sua fundamental importância para a sua permanência no mercado, pois a prestação de serviços telefônicos com qualidade é uma exigência do contrato de concessão da prestação dos STF no país, o que impulsionou a empresa a buscar pelos programas de gestão para a qualidade.

Todo programa de gestão para a qualidade deve fornecer orientação à empresa para que esta se organize e adote ações que resultem na melhoria contínua dos processos de modo que forneça produtos e serviços com a qualidade desejada pelos consumidores.

A empresa se organiza e se prepara para implantar os programas de gestão para a qualidade considerando sempre três parâmetros de fundamental importância para a organização: satisfação dos consumidores, satisfação dos acionistas e clima organizacional. Todos os programas são desenvolvidos buscando a satisfação do consumidor por meio do fornecimento de serviços com qualidade, a satisfação dos acionistas que é traduzido em retorno financeiro, e a satisfação dos funcionários preocupando-se em proporcionar um ambiente de trabalho organizado, harmonizado e com planos de incentivo para estimular o envolvimento e engajamento de todos nestes programas.

De acordo com o gerente da qualidade após a empresa conseguir obter o PNQ e a certificação ISO 9000, irá se preparar para obter o Prêmio Paulista de Qualidade. A estratégia é manter sempre um programa de gestão para a qualidade em implantação na empresa, pois se considera um meio de envolver a organização e mantê-la sob as normas e diretrizes que buscam a melhoria contínua dos processos responsáveis pelo fornecimento de serviços com qualidade.

#### **4.2.3.3 Metodologias e Ferramentas para a Gestão da Qualidade**

Como em toda empresa de grande porte, a utilização de metodologias e ferramentas de gestão para a qualidade encontra-se bem difundida e solidificada. A empresa além de utilizar as ferramentas que são frequentemente encontradas em grandes organizações como: FEMEA, *Benchmarking*, Desdobramento de Diretrizes, Pesquisa de Satisfação do Cliente, Sete Ferramentas para a Qualidade, utiliza, também, as ferramentas do método Seis Sigma.

Na época pré-privatização, a empresa trabalhava com métodos de soluções de problemas. Havia um programa de formação e preparação de um grupo de funcionários que tinha como função identificar problemas nas áreas da empresa. Depois de identificados os problemas, este grupo de funcionários adotava soluções e se dedicavam a implantá-las. A utilização de métodos de soluções de problemas estava atrelada ao programa de gestão para a qualidade comandada pela Fundação Cristiano Otoni.

Hoje, ainda há um grupo específico, dentro da empresa, que são os *black belts* e que atuam especificamente na análise de problemas. Eles se deslocam até a área na qual foi identificado o problema e agem rapidamente. Segundo o entrevistado, os *black belts* podem

ser comparados com as células de defesa do organismo humano, agindo *in loco* e somente quando há problemas de fato.

A empresa, atualmente, está satisfeita com os resultados que vêm sendo obtidos com a utilização destas metodologias e ferramentas. Um exemplo de sucesso com a utilização destas metodologias aconteceu dentro do programa chamado “40 Clientes em 40 Dias”. Utilizando-se as metodologias e ferramentas para a qualidade, a empresa identificou quarenta clientes estratégicos que se encontravam muito insatisfeitos com a qualidade dos serviços que vinham recebendo da empresa. A partir da identificação deste problema, a empresa trabalhou na recuperação da satisfação destes clientes. O resultado, de acordo com o gerente de qualidade, foi muito positivo, pois para cada real investido no programa resultou em um retorno financeiro de quarenta e cinco reais em um período de quarenta dias.

#### **4.2.3.4 Indicadores de Desempenho da Qualidade e Ações de Melhoria**

A empresa possui um conjunto de indicadores de desempenho da qualidade além daqueles determinados pela Anatel. A maioria destes indicadores são operacionais e técnicos e cada setor da empresa possui um conjunto próprio de indicadores de desempenho da qualidade e todas as atividades que são terceirizadas pela empresa também apresentam indicadores de qualidade próprios.

Segundo o entrevistado, a quantidade total de indicadores da qualidade é muito grande e isso representa um problema, pois dificulta a comunicação e o acompanhamento dos índices obtidos por estes indicadores. Na tentativa de reduzir este número, a empresa está mapeando todos estes indicadores e após mapeá-los serão padronizados e, então, reduzidos. O término desta tarefa está previsto para o mês de agosto de 2003.

Hoje cada grupo de indicador de desempenho da qualidade é acompanhado, em particular, pelo setor ao qual pertence. Quando o índice obtido por um indicador foge a meta estipulada, há planos de ação para se buscar a sua correção.

Todos os indicadores da qualidade da empresa estão também atrelados aos três grandes e importantes parâmetros: satisfação dos clientes, satisfação dos acionistas e

satisfação dos funcionários. Estes três parâmetros são considerados estratégicos na empresa como um todo.

Os indicadores de desempenho da qualidade considerados críticos atualmente são aqueles relacionados à área de faturamento de contas. A empresa apresenta grandes problemas com erros em conta resultado da diversificação dos serviços que hoje são oferecidos aos consumidores como datas diferentes de faturamento, condições diferenciadas de faturamento, vários tipos de descontos e produtos. Essa diversificação tornou-se incompatível com o atual sistema de cadastramento dos consumidores que a empresa possui em operação.

Pelo fato deste sistema ser rígido, não permitir essa variabilidade no cadastramento dos consumidores a solução adotada foi a criação de sistemas de cadastramento em paralelo para permitir o oferecimento desta gama de serviços. Estes sistemas, por outro lado, acabam sobrecarregando o sistema central resultando na emissão de um grande número de contas com erro. A empresa estará, ainda no ano de 2003, substituindo este sistema de cadastramento por outro mais moderno e flexível como solução para reduzir estes erros.

Ainda em relação aos indicadores de qualidade, as reclamações são consideradas indicadores de fundamental importância, pois por meio do tratamento das reclamações é possível identificar os tipos de falhas e quais as áreas responsáveis por essas falhas.

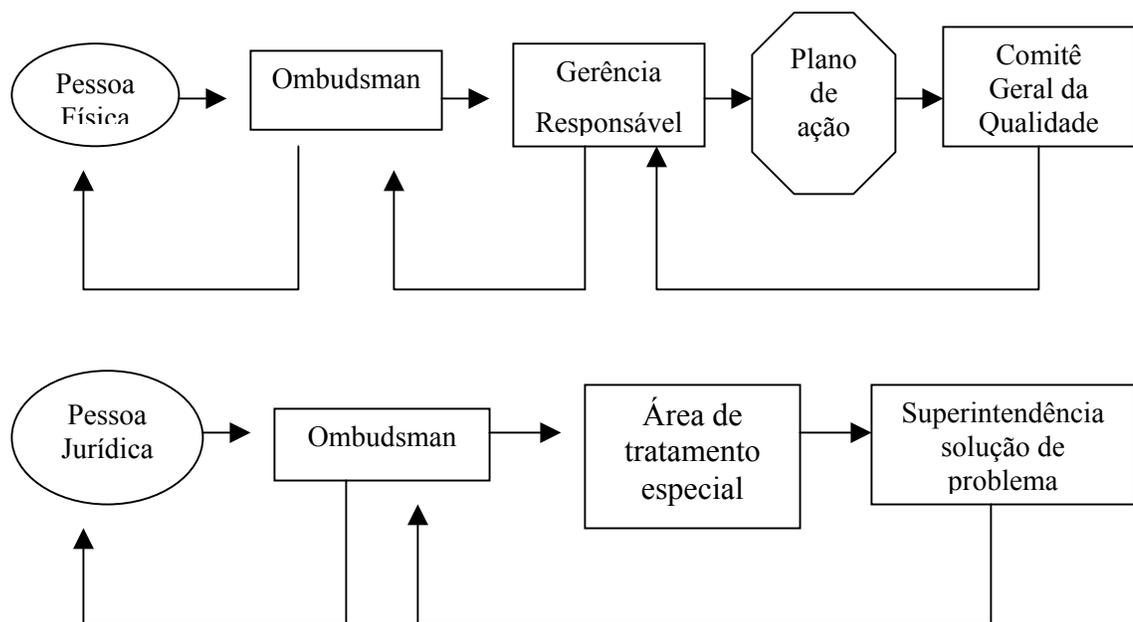
O tratamento das reclamações é feito pela Diretoria da Qualidade e Atenção ao Cliente – o ombudsman. As reclamações quando entram na empresa são mapeadas e agrupadas de acordo com o tipo, por exemplo: reclamações relacionadas a faturamento, reclamações relacionadas a defeito na linha, a reparos, mau atendimento, atendimento insatisfatório, etc. Após serem agrupadas são encaminhadas a seus respectivos setores onde cada gerente se responsabilizará em solucionar o problema.

Quando uma gerência recebe uma reclamação ela propõe um plano de ação para a sua recuperação e o apresenta ao Comitê Geral da Qualidade que pode aprová-lo ou não. A aprovação de todo plano de ação só é possível conforme verba disponível e somente quando aprovado é que se dá início a recuperação da falha identificada na reclamação.

O principal tipo de reclamação, segundo o gerente da qualidade, refere-se a erros em conta e a problemas de reparo na linha telefônica, pois as atividades de reparo e

conserto são terceirizadas. O volume de reclamações também é considerado, na empresa, elevado. O ombudsman conta, hoje, com a atuação de trinta e dois atendentes que recebem, cada um, de vinte a trinta reclamações por dia.

As reclamações entram na empresa por canais diferentes como o 0800, e-mail, carta ou, então, o consumidor pode efetuar a reclamação pessoalmente na própria empresa. Ao entrar na empresa, a reclamação pode seguir por dois caminhos distintos de acordo com o tipo de consumidor que está reclamando. A figura 4.11 esquematiza as trajetórias possíveis das reclamações dentro da empresa:



Fonte: Documentação da Empresa (2003).

**FIGURA 4.11- Trajetória das Reclamações.**

A empresa possui dois tipos de consumidores: a pessoa física e a pessoa jurídica. Estes dois tipos de consumidores sofrem uma estratificação de acordo com o volume de serviços que consomem o que, conseqüentemente, resulta em tratamento diferenciado.

As reclamações das pessoas físicas entram na empresa via ombudsman. O ombudsman agrupa as reclamações e encaminha-as às gerências responsáveis por meio de relatórios. Cada gerente irá elaborar um plano de ação independente para recuperar a falha apontada na sua área e apresentará ao Comitê Geral da Qualidade este plano de ação. Se o

Comitê autorizar o plano, cada gerente dará início a atividades de recuperação da falha. Ao solucionar o problema, comunica-se o ombudsman que entra em contato com o consumidor para verificar se este está ou não satisfeito com a solução dada a sua reclamação.

Já a reclamação da pessoa jurídica, ao entrar na empresa via ombudsman é encaminhada à Área de Tratamento Especial. Esta área agrupa as reclamações e encaminha-as, via relatório, à superintendência. A superintendência se desloca até a área que sofreu a reclamação e inicia as ações necessárias para a sua recuperação. Ao solucionar o problema, comunica o ombudsman que entra em contato com o consumidor para verificar se este está ou não satisfeito.

As reclamações são consideradas fontes fidedignas de informação dentro da empresa e por meio delas são elaboradas ações de recuperação e melhorias.

#### **4.2.4 Dificuldades e Tendências**

As principais dificuldades encontradas pela empresa para melhorar a qualidade dos seus serviços são a redução e padronização do grande número de indicadores de desempenho da qualidade existentes, o que dificulta a comunicação dentro da empresa, e a inflexibilidade do atual sistema de cadastramento de consumidores que não consegue acompanhar a diversificação dos serviços de telefonia fixa existentes hoje no mercado e a velocidade com a qual estes serviços estão sendo introduzidos no mercado.

Um outro problema apontado como grave é o clima organizacional ruim encontrado atualmente dentro da empresa em virtude dos constantes programas de cortes e reestruturação que vêm acontecendo. O clima de incerteza dificulta o engajamento dos funcionários com os programas voltados para a gestão da qualidade.

Em relação às tendências, não há previsão de mudanças na estrutura organizacional atual para a gestão da qualidade. No entanto, isso pode acontecer, pois esta estrutura está diretamente ligada ao presidente e ao diretor geral da empresa, portanto, qualquer mudança na presidência e/ou na diretoria geral implicará em mudanças na estrutura organizacional para a gestão da qualidade.

Algumas novidades estão previstas como a introdução de um novo e moderno sistema de cadastramento de consumidores chamado Axis. Este sistema irá substituir o

sistema central atual e dará maior flexibilidade ao cadastramento diversificado dos dados referentes às diferentes ofertas de serviços e produtos encontrados atualmente no mercado. O sistema Axis é visto como solução para os problemas excessivos de erro em conta e será introduzido, na empresa, ainda no ano de 2003.

Uma outra tendência é a possibilidade de recompensar de alguma maneira os consumidores que registram reclamações no ombudsman da empresa, já que as reclamações são consideradas fontes fidedignas e certas na identificação de falhas no fornecimento destes serviços, auxiliando a empresa a melhorar a qualidade da prestação de seus serviços. No entanto, para que isto venha se consolidar futuramente, dentro da empresa, será necessário comprovar, primeiramente, que recompensar o consumidor pode ser um meio de trazer lucro a empresa.

#### **4.3 Análise e Conclusões do Caso**

No ambiente atual, onde há um aumento crescente da competição mundial, observam-se cada vez mais mudanças. Uma das características da natureza humana é a mudança. Assim, muda-se o mercado e na mesma medida, tem-se que mudar as estratégias que garantem a sobrevivência das empresas no mercado. A Gestão da Qualidade vê neste movimento de mudança as oportunidades de atendimento das necessidades dos clientes, em constante evolução, como vantagem competitiva.

No caso dos STF, a mudança provocada com a reestruturação do setor tornou este mercado competitivo exigindo a adoção de uma postura, por parte das concessionárias, voltada para um mercado que, pós-privatização, tornou-se privado e aberto à concorrência. Dentro deste novo contexto, a empresa estudada, a partir da adoção de uma política da qualidade e da adoção de uma missão, ambas definidas pela matriz, elaborou a atual estrutura organizacional para a qualidade formalizando e consolidando, dentro da empresa, uma gestão voltada para a qualidade.

De uma maneira geral, é possível sintetizar alguns pontos importantes relacionados a sua Gestão da Qualidade:

- A empresa considera os programas de gestão para a qualidade um meio de envolver toda a organização sob os princípios da qualidade, portanto, a intenção

é manter sempre, dentro da empresa, um programa de gestão da qualidade em implantação.

- A empresa elaborou uma estrutura organizacional para a qualidade. Esta estrutura é recente e segue a política da qualidade estipulada pela matriz.
- A dimensão da qualidade de serviço considerada pela empresa como de fundamental importância é a dimensão confiança. A escolha desta dimensão é resultado da realização de uma pesquisa entre os consumidores, funcionários e acionistas da empresa.
- A dimensão confiança está relacionada com a capacidade da empresa de cumprir os compromissos assumidos com seus consumidores. Dentro do PGMQ, esta dimensão está relacionada às metas de qualidade do serviço, de modernização da rede, de emissão de contas e das metas de qualidade para telefone de uso público.
- Os resultados obtidos pela empresa nos indicadores do PGMQ são positivos, pois a empresa vem aumentando o número de indicadores com meta cumprida ao longo dos anos.

A empresa, além da adoção de um programa de gestão voltado para a qualidade como meio de aumentar a sua capacidade competitiva utiliza este programa para atingir as metas de qualidade exigidas pela Anatel. Portanto, dentro de um contexto de evolução do conceito da qualidade, é possível afirmar que a gestão da qualidade na empresa se posiciona, ao mesmo tempo, na segunda e na quarta era da qualidade definidas por GRAVIN (1992), ou seja, na era do controle estatístico da qualidade e na era do gerenciamento estratégico da qualidade.

A era do controle estatístico da qualidade está presente na gestão da qualidade da empresa porque ela utiliza instrumentos e técnicas estatísticas para medir e controlar os índices obtidos para os indicadores do PGMQ e para os seus indicadores da qualidade particulares.

A partir do acompanhamento dos índices da empresa para os indicadores do PGMQ, pode-se concluir que ela vem apresentando um bom desempenho, cumprindo as metas e mantendo o nível de qualidade exigido pela agência. O cumprimento das metas de

qualidade é um ponto positivo do novo modelo regulatório do setor de telefonia que garante aos consumidores o oferecimento de STF com um nível de qualidade considerado aceitável, pois os valores destas metas são estipulados de acordo com os modelos regulatórios de outros países e adaptados a realidade brasileira.

A era do gerenciamento estratégico da qualidade é uma novidade no setor, pois a existência de concorrência só se tornou possível com a privatização que abriu o mercado de telefonia a competição.

A empresa vê a qualidade como oportunidade de aumentar a sua capacidade competitiva no mercado e para isso estabelece objetivos, elabora planejamento estratégico, mobiliza a organização e configura uma estrutura para a qualidade adotando um programa de gestão voltado para a qualidade.

A assimilação do conceito da qualidade com estratégia competitiva viabiliza o oferecimento de serviços com qualidade diferenciada de acordo com os diferentes tipos de consumidores que são classificados pela empresa conforme o volume de serviços que consomem.

Em relação às metas de universalização dos serviços, presentes no PGMU, a empresa promoveu o aumento da planta de telefonia fixa em todo território nacional, a penetração dos serviços telefônicos nas camadas socialmente menos privilegiadas e a substituição das antigas linhas telefônicas pelas atuais linhas digitais.

A privatização permitiu, então, a universalização e a modernização destes serviços pelo menos na área de atuação da empresa estudada que, também, manteve o nível de qualidade, exigido pela Anatel, para estes serviços dentro do período aqui considerado. Portanto, este trabalho apresenta uma limitação, pois as conclusões se referem ao estudo de caso, sendo interessante acompanhar o desempenho de outras empresas do setor em relação às metas de qualidade e de universalização bem como analisar a gestão da qualidade destas outras empresas como meio de ampliar ainda mais o conhecimento do papel da gestão da qualidade, dentro deste setor, no cumprimento das metas de qualidade e na manutenção e aumento de suas capacidades competitivas no mercado.



## 5. Conclusões

- **Quanto a Qualidade no Setor de Telefonia Fixa**

A Gestão da Qualidade dentro do setor de telefonia fixa adquiriu características semelhantes e função igual a da gestão da qualidade verificada em outros setores igualmente competitivos e privados apesar da presença de um órgão regulador no setor. A sua abertura permitiu a competição, o advento de novas tecnologias e a formação de um mercado consumidor mais exigente. Tudo isso, aliado ao surgimento de novos paradigmas, criou um novo contexto agregando este setor aos demais setores da economia onde as empresas atuantes reconhecem a necessidade de melhorar continuamente a qualidade de seus serviços e produtos sob ameaças de punição e até mesmo como pré-requisito para a sua própria sobrevivência.

Dentro do cenário atual marcado pelo estímulo ao oferecimento de serviços inovadores e atrativos e a necessidade de flexibilidade no fornecimento destes serviços houve como resultado uma mudança nos objetivos visados na implantação de um programa de gestão voltado para a qualidade que deixou de se limitar a apenas a promover a manutenção de bons índices dos indicadores de desempenho da qualidade dos serviços telefônicos para proporcionar, também, às empresas atuantes neste setor, o aumento das suas próprias capacidades de atuação e competitividade, sob os aspectos de sobrevivência e de desenvolvimento de seus negócios no mercado.

A Gestão da Qualidade pode, então, ser compreendida, dentro deste setor, como sendo constituída por três áreas básicas e de fundamental importância. Uma área seria a área técnica, que inclui conceitos, ferramentas e estratégias da qualidade em si; uma área administrativa, que visa integrar todos os recursos da organização em um esforço único para qualidade e uma área de interação com o mercado, provando ser uma estratégia competitiva, novidade viabilizada com a abertura deste mercado. A área técnica da gestão da qualidade na telefonia fixa brasileira é importante para a manutenção e melhoria gradativa dos níveis de qualidade exigidos pela Anatel no PGMQ.

Conclui-se, então, que a principal modificação em relação à Gestão da Qualidade foi à assimilação do conceito como estratégia competitiva, inserindo o setor de telefonia

brasileiro na chamada quarta era da qualidade de GARVIN (1992), a era do gerenciamento estratégico da qualidade. A utilização do conceito da qualidade com este significado em particular marca uma nova fase caracterizada pela concorrência, ponto principal de diferenciação da época na qual o Estado detinha o monopólio da telefonia. A partir desta assimilação é que se abriu espaço para a adoção de programas de gestão voltados para a qualidade visando garantir a sobrevivência e aumentar o poder de competição destas empresas neste novo mercado.

- **Quanto ao Caso Estudado**

Um dos objetivos básicos do modelo de reestruturação do setor de telefonia fixa é garantir e assegurar o oferecimento dos STF com qualidade e em todo território nacional por meio do cumprimento das metas estipuladas no PGMQ. Dentro da área de cobertura da empresa estudada, pode-se concluir que este objetivo foi atingido, pois no ano de 2002 a empresa cumpriu quase a totalidade das metas exigidas para os indicadores de desempenho da qualidade pertencentes ao PGMQ. A empresa, desde janeiro de 2000, quando os valores destes indicadores passaram a ser acompanhados pela Anatel, vem aumentando o número de indicadores com meta cumprida confirmando o seu esforço em melhorar a qualidade de seus serviços.

Uma das conclusões sobre o cumprimento destas metas é que elas viabilizam o fornecimento de serviços com qualidade técnica, pois para cada indicador é estipulado um valor de tempo considerado ideal para o seu bom desempenho, portanto, cumprir estas metas de qualidade expressa a capacidade da empresa em executar um serviço conforme o prometido, sem falhas e de maneira eficiente. Esta capacidade condiz com a dimensão confiança da qualidade de serviço, ressaltada na política da qualidade da empresa. Além da dimensão confiança, os indicadores do PGMQ estão relacionados, também, à dimensão presteza e à dimensão empatia que correspondem à capacidade de prestar um serviço prontamente e de fornecer atenção individual ao consumidor.

A empresa vem fornecendo serviços com qualidade técnica, pelo menos dentro do período considerado neste trabalho. No entanto, apresenta um problema de qualidade frequentemente apontado pelos órgãos de defesa do consumidor que é o grande número de

reclamações contra o fornecimento de seus STF. A principal reclamação se refere à existência de um alto volume de contas telefônicas emitidas com erros de faturamento. Este problema está associado à falta de flexibilidade da empresa, que frente ao oferecimento de um leque diversificado de opções de serviços possui um sistema rígido de cadastro que dificulta o cadastramento dos diferentes tipos de serviços que são requeridos por seus consumidores gerando, assim, contas com erro de faturamento.

Observou-se que além da adoção de uma visão técnica da qualidade a empresa possui, também, uma visão estratégica considerada fundamental dentro de um mercado competitivo. A Gestão da Qualidade como estratégia competitiva é identificada dentro da empresa na implantação de seu programa de gestão voltado para a qualidade que possui função administrativa, visando integrar todos os recursos da organização em um esforço único para a qualidade e com interação com o mercado.

Dentro desta linha de pensamento, constatou-se uma estratégia adotada, hoje, pela empresa caracterizada pelo fornecimento de serviços com qualidade diferenciada de acordo com os diferentes tipos de consumidores que a empresa classificou conforme o volume de serviços consumidos, pois como toda empresa privada o objetivo principal é o lucro e os consumidores considerados estratégicos recebem um serviço de melhor qualidade.

De maneira sucinta, pode-se concluir que a Gestão da Qualidade, no caso estudado, apresenta características e funções semelhantes a Gestão da Qualidade de outros setores igualmente privados e competitivos onde as empresas possuem autonomia sobre suas gestões. A diferença, neste setor, é a presença de algumas obrigações que a empresa deve cumprir que são obrigações com a universalização e com a qualidade dos serviços que são iguais e exigidas das demais empresas prestadoras dos STF no país por força dos contratos de concessão que regulamentam a prestação destes serviços e como meio do governo brasileiro se manter presente neste setor, visto que é considerado um dos setores chaves que contribui para o desenvolvimento econômico do país.

- **Recomendações e Sugestões para Pesquisas Futuras**

Considerando o tempo de existência das novas regras que caracterizam o setor de telefonia fixa brasileiro é possível sugerir algumas recomendações tanto para o setor como um todo quanto para a empresa estudada, além de sugestões para pesquisa futuras.

Em relação ao caso estudado e mediante ao que foi concluído, a partir da pesquisa de campo, sugere-se à empresa concentrar forças para diminuir a ocorrência de falhas em pontos que impactam mais facilmente a percepção do consumidor como, por exemplo, a emissão de contas telefônicas com erros de faturamento, pois, desta forma, diminuiria o número de reclamações que possui registrada em órgãos de defesa do consumidor melhorando, assim, a sua imagem. Este ponto crítico impede os consumidores de associarem a imagem da empresa a uma empresa prestadora de serviços com qualidade, apesar do seu bom desempenho em relação aos indicadores do PGMQ que medem justamente a qualidade dos STF.

A recomendação sugerida para o setor é a diminuição das barreiras de entrada a este mercado para intensificar a competição já que, ainda, em grande parte dos pequenos municípios brasileiros não há a opção sequer de contar com uma segunda operadora. O problema da concorrência desleal é mais crítico na telefonia local residencial. É importante, também, rever algumas restrições estipuladas no início da implantação do modelo de regulação deste setor como a proibição do uso compartilhado de redes telefônicas que, hoje, não tem mais coerência, pois essa restrição dificulta ainda mais a atuação de novas empresas neste mercado, além disso, algumas empresas em atuação só estão operando graças a este compartilhamento como é o caso da Intelig que executa a sua operação nacional graças ao compartilhamento com a rede da Embratel, portanto, este exemplo constitui uma barreira de entrada a este mercado a ser dissolvida.

Devido ao fato deste processo de reestruturação ser recente sugere-se a necessidade de realização de estudos futuros para uma melhor caracterização deste setor e, em particular, uma melhor caracterização da função qualidade dentro deste novo ambiente altamente mutante e atrelado às inovações tecnológicas, o que influencia diretamente o comportamento das empresas e exige uma gestão voltada para a qualidade que tenha a capacidade de auxiliá-las no desenvolvimento de suas capacidades competitivas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRETCH. K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ALMEIDA, M.H.T., MAYA, M.A. A reforma negociada: o congresso e a política de privatização. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 12, p. 121-132, junho, 1997.

ALMEIDA. M.W. & CROSSETI, P. **Telecomunicações**. Brasília: IPEA, 2000, p, 9-92.

ANATEL. **Protocolo de compromisso de serviço móvel celular**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. 1998. Acesso em 03 jul 2000.

ANATEL. **PGMU** – plano geral de metas para a universalização do serviço telefônico fixo comutado prestado no regime público. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. 1998. Acesso em 03 jan 2000.

ANATEL. **PGMQ** – plano geral de metas de qualidade para o serviço telefônico fixo comutado. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. 1998. Acesso em 03 jan 2000.

ANATEL. **PASTE** – perspectiva para ampliação e modernização do setor de telecomunicações. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. 2000. Acesso em 05 jan 2001.

ANATEL. **Balanço Anatel 2001**. Disponível em:<<http://www.anatel.gov.br>>.2001. Acesso em 07 mai. 2003.

ANATEL. **Relatório de gestão Anatel 2001**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. 2001. Acesso em 07 ago 2002.

ANATEL. **Manual de indicadores de serviço telefônico fixo comutado**. Regiões I, II, III. Superintendência de serviços públicos. Gerência geral de normas e padrões. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. 1998. Acesso em 03 jan 2000.

BANDEIRA & GARCIA. **As transformações no setor de comunicações**. Disponível em: <<http://www.mc.gov.br>>. 1998. Acesso em 10 mar 2000.

BERRY, L.L., ZEITHAML, V.A. & PARASURAMAN, A. Five imperatives for improving service quality. **Sloan Management Review**, USA, p. 29-38, summer, 1990.

BIONDI. A. **O Brasil privatizado**. Edição especial. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

BITNER, M.Jo., BOOMS, B.H., TETREAUULT, M.S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, USA, v.54, n.1, p. 71-84, january, 1990.

BNDES. **Legislação básica**: PND – programa nacional de desestatização. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. 1990. Acesso em 07 abr 2000.

BNDES. **Cadernos de infra-estrutura**. Fatos – estratégias: perfil das operadoras I e II. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. 1997. Acesso em 15 fev 2000.

BNDES. **Cadernos de infra-estrutura**. Fatos – estratégias: comunicação sem fio – estratégias para a competição. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. 1999. Acesso em 15 fev 2000.

BNDES. **Cadernos de infra-estrutura**. Fatos – estratégias: telecomunicações no mundo. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. 2000. Acesso em 04 set 2000.

BNDES. **Cadernos de infra-estrutura**. Fatos - estratégias: operadoras de telefonia móvel no Brasil. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. 2001. Acesso em 22 mai 2001.

BNDES. **Cadernos de infra-estrutura**. Fatos – estratégias: concessionárias de telefonia fixa. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. 2001. Acesso em 22 mai 2001.

BRADY, M.K. **Reconceptualizing perceived service quality**: hierarchical model. USA, 1997. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – The Florida State University.

CANO, W. **Soberania e política econômica na América latina**. São Paulo: Unesp, 2000.

CARISSIMI, L. Nitroglicerina pura. **Revista Teletime**, O novo tempo das telecomunicações, ano 5, n. 43, p.27-46, abril, 2002.

CASTRO, P.R. Gestão estatal e privatização eficiente. **Diagnósticos APEC**, v.12, p. 69-75, 1986.

CERVO A. & BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: MacGraw – Hill do Brasil, 1983.

CROSBY, P. **Quality is free**: the art of making quality certain. New York: McGraw – Hill, 1979.

CROSBY, P. **Qualidade é investimento**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Olympto, 1988.

DANAHER, P.J., MATTSSON, J. Cumulative encounter satisfaction in the hotel conference process. **International Journal of Service Industry Management**, UK, v.5, n.4, p. 69-80, 1994.

DEMING, E.W. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DRUCKER, P.F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FARIA, C.A. **Percepção do usuário com relação às características do nível de serviço do transporte coletivo por ônibus**. São Carlos, 1985. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da qualidade**. São Paulo: McGraw – Hill, 1991.

FERNANDES, E. **A situação da telefonia nacional após a privatização**. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. 2000. Acesso em 02 mar 2001.

FILHO, B.R., PEREIRA, F., CANDIDO, J.O. **Investimento e financiamento da infraestrutura no Brasil**: 1999/2000. Brasília: IPEA, 1999, p. 1-55 (texto para a Discussão, n. 680).

FIUZA, E.P., NERI, M. C. **Reflexões sobre os mecanismos de universalização de acesso disponíveis para o setor de telecomunicações no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998, p. 1-89 (texto para Discussão, n. 573).

FLEURY, A.C.C., MUSCAT, A.R.N., MIYAKE, D.I. **Indicadores de qualidade e produtividade**: estudo elaborado para o IPEA. São Paulo: Fundação Vanzoline, 1993.

FRANCO, G.H.B. **Privatização**: as novas fronteiras. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. 1999. Acesso em 12 mar 2002.

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

GARVIN, D.A. what does “product quality” really mean? **Sloan Management Review**, USA, v.26, n.1, p. 25-43, fall, 1984.

GIANESI, I.G.N., CÔRREA, H.L. **Administração estratégica de serviços** – operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, F.T., BRUNSTEIN, I. Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos. **Revista Gestão & Produção**, v.12, n.1, p.97-108, 1995.

GUERREIRO, R.N. Acima de tudo resultados. **Revista Anatel**, n.3, ano III, p. 4-9, novembro, 2000.

GRÖNRROS, C. **Marketing**: gerenciando serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNRROS, C. Service quality: the six criteria of good perceived service quality. **Review of Business**, n.3, p. 4-13, 1984.

HENRIQUE, G. **Qualidade em serviço**: uma revisão analítica e uma proposta gerencial. São Carlos, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 9004-2**: Quality management and quality systems elements. Guideline for services. Geneva, 1991.

ISHIKAWA, K. TQC: **total quality control**: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IM & International Sistemas Educativos, 1992.

JONSTHON, C. Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. **International Journal of Bank Marketing**, UK, v. 15, n. 4, p. 111-116, 1997.

JURAN, J.M., GRZYNA, F.M. **Controle da Qualidade**. São Paulo: McGraw – Hill, 1991.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

LAMPRECHT, J. **ISO 9000 e o setor de serviços**. Uma interpretação crítica das revisões de 1994. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

LGT – **Lei Geral de Telecomunicações**. Número 9.472, 16 de julho de 1997. Disponível em: <<http://www.anatal.gov.br>>. 1997. Acesso em 10 jan 2000.

LOBATO, E. Telecomunicações atravessam crise. **A Folha de São Paulo**, São Paulo 3 de abril de 2002, caderno B1.

LOBATO, E. Pobreza confisca 2,5 milhões de telefones. **A Folha de São Paulo**, São Paulo 24 de junho 2002, caderno B1.

LOPES FILHO & ASSOCIADOS. **Relatório de acompanhamento setorial** – telefonia fixa e celular. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. 2000. Acesso em 23 mar 2001.

MARTINS, R.A. **Sistema de medição de desempenho**: um modelo para estruturação de uso. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

MARTINS, R.A., NETO, P.L. Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total: uma proposta de sistematização. **Revista Gestão & Produção** – Edição especial em gestão da qualidade, v.5, n.3, p. 298-311, dezembro, 1998.

MELLO, J., LUIZ, R.D. Privatização e governança empresarial no Brasil. In PINHEIRO, A.C., FUKASAKU, K.(Org.). **A privatização no Brasil** – O caso dos serviços de utilidade pública. Brasília: BNDES – FINAME - BNDESPAR, 2000,p. 71-102.

MENDES, G.H.S. **O processo de desenvolvimento de novos serviços**: o caso do setor bancário brasileiro. São Carlos, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

MERLI, G. **Eurochallenge**: the TQM approach to capturing global markets. Dunstable: IFPS, 1993.

MODIANO, E. Um balanço da privatização nos anos 90. In PINHEIRO A.C., FUKASAKU, K. (Org.). **A privatização no Brasil** – O caso dos serviços de utilidade pública. Brasília: BNDES – FINAME - BNDESPAR, 2000, p 321-327.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1997.

MOREIRA, D.A. Medidas de produtividade em atividades de serviço. Alguns problemas e soluções. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade**, v.1, n.1, p. 57-78, fevereiro, 1993.

MORGENZTERN, V.I. **Tratamento de reclamações**: estudo exploratório junto à empresas de serviços públicos urbanos. São Paulo, 1982. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração e Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

NETO, P.S.F. **Gestão efetiva e privatização**. Uma perspectiva brasileira. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

NOVAES, A. Privatização do setor de telecomunicações no Brasil. In PINHEIRO A.C., FUKASAKU, K.(Org.). **A privatização no Brasil** – O caso dos serviços de utilidade pública. Brasília: BNDES – FINAME - BNDESPAR, 2000, p. 145-177.

OPRIME, P.C. **Sistema de indicadores de desempenho da qualidade de produto e processo**: concepção e implantação em uma empresa do setor de autopeças. São Carlos, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

PINHEIRO, A.C. & GIAMBIAGI, F. Os antecedentes macroeconômicos e a estrutura institucional da privatização no Brasil. In PINHEIRO A.C., FUKASAKU, K. (Org.). **A**

**privatização no Brasil** – O caso dos serviços de utilidade pública. Brasília: BNDES – FINAME - BNDESPAR, 2000, p. 13-43.

PROCON. **Fundação de proteção e defesa ao consumidor**. Governo do estado de São Paulo. Cadastro de reclamações fundamentadas. Disponível em: <<http://www.proconsp.org.br>>. 2002. Acesso em 03 jan 2003.

REBELATO, M.G. **Qualidade em serviço**: uma revisão analítica e uma proposta gerencial. São Carlos, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público – um estudo de caso. **Revista Gestão & Produção** – Edição especial em gestão da qualidade, v.5, n.3, p. 284-297, dezembro, 1998.

SCHONBERGER, R.J. & KNOD, E.M. **Serviço Sincronizado**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SHIOZAWA, R.S.C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, A.C.V. A evolução do mercado de telecomunicações no Brasil no período pós-privatização. In PINHEIRO A.C., FUKASAKU, K. (Org.). **A privatização no Brasil** – O caso dos serviços de utilidade pública. Brasília: BNDES – FINAME - BNDESPAR, 2000, p. 355-361.

SILVA, M.T. **Organização do trabalho em serviços**: a questão da autonomia de postos de atendimento. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

SIQUEIRA, E. **Três momentos da história das telecomunicações no Brasil**. São Paulo: Dezembro Editorial, 1997.

SLACK, et al. **Administração da Produção**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

TADEU, E. Onde está o futuro? **World Telecom**. O jornal das telecomunicações e redes corporativas. São Paulo, ano VI, n.60, p. 14-16, agosto, 2003.

TIRONI, L.F. Indicadores de qualidade e produtividade. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade**, v.1, n.1, ano 1, p. 8-17, fevereiro, 1993.

TOLEDO, J.C., DESCOVI, D.L., MARTINS, M.F. **Qualidade e produtividade**: conceitos, estratégias e estudo de caso. In Congresso ANPDA, Rio de Janeiro, 1987.

TOLEDO, J.C. Gestão da qualidade na agroindústria. In BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. São Carlos: Atlas, p. 473-487, 1997.

TOLEDO, J.C., MARTINS, R.A. Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total. **Revista Administração**, FEA – USP, v.33, n.2, p. 25-59, 1998.

URDAN, A.T. **Qualidade de serviço**: proposição de um modelo integrativo. São Paulo, 1993. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

VALÉRIO, C.Z. **Qualidade em serviços**. São Paulo, 1999. Monografia apresentada ao curso de organização, sistemas e métodos – Faculdades Integradas Campos Salles.

WERNECK, R.L.F. **Aspectos macroeconômicos da privatização no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. 1989. Acesso em 23 ago 2000.

WHITELEY, R.C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, R.K. **Case Study Research**: desing and methods. Second Edition. Oaks: Sage Thousand, 1994.

YONG, J.K. **A multidimensional and hierarchical model of service quality in the participant sport industry**. USA, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – The Ohio State University.

ZANATTA, C.E. A economia em alta na Anatel. **Revista Teletime**, o novo tempo das telecomunicações, n.43, ano 5, p.17-37, abril, 2002.

ZANATTA, C.E. As rachaduras do modelo. **Revista Teletime**, o novo tempo das telecomunicações, n.43, ano 5, p.33-51, abril, 2002.

ZUCCOLOTTO, P.A. G. **O atendimento telefônico a clientes como indutor de melhoria de processos**: estudo de caso em empresas de prestação de serviço público. São Carlos, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

## **REFERÊNCIAS**

Agência Nacional de Telecomunicações: <http://www.anatel.gov.br>

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada: [www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)

Ministério das Comunicações: [www.mc.gov.br](http://www.mc.gov.br)

Senado Federal: [www.senado.gov.br](http://www.senado.gov.br)

Fundação de Proteção e Defesa ao Consumidor do Estado de São Paulo:  
[www.proconsp.org.br](http://www.proconsp.org.br)

# APÊNDICE A

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **Dados Gerais da Empresa Estudada**

1. Quantas unidades a empresa possui no mundo e no Brasil? Onde se localiza a sede da empresa?
2. Quais são as linhas de serviços da empresa em âmbito mundial?
3. Como se encontra atualmente a participação no mercado de telefonia brasileiro?

### **Programa de Gestão da Qualidade**

1. Há um programa de Gestão da Qualidade na empresa. Se há, qual o principal motivo para a implantação deste programa?
2. Qual o nome deste programa? Ele já está formalizado na empresa? Se não, por que?
3. Qual a abordagem (modelo de referência) utilizada neste programa? Qual a justificativa, o porque da escolha deste modelo para gerir a qualidade na empresa?
4. Quais são os resultados obtidos ou esperados com a implantação do Programa de Gestão para a Qualidade?
5. A empresa possui uma área responsável pela qualidade? Se sim, qual a sua posição no organograma da empresa?
6. Quais as funções pelas quais a área é responsável?
7. Esta área interage com outros setores da empresa? Como é esta interação?
8. Esta área tem nome? Qual o tamanho e estrutura desta área?
9. Há estímulo/motivação para que os funcionários se envolvam nos programas voltados para a qualidade?

### **Métodos Operacionais**

1. A empresa possui indicadores de desempenho da qualidade? Quais são? O que eles medem?
2. Qual o uso que a empresa faz destes indicadores?

3. Quais são as ações geradas quando estes indicadores não atingem o resultado esperado?
4. Para a empresa quais são os indicadores de desempenho da qualidade mais críticos? E por que?
5. Quais são as principais ações de melhoria tomadas pela empresa para assegurar a qualidade de seus serviços?
6. Quais os resultados obtidos/esperados com o uso destas ferramentas?
7. Como se dá o envolvimento do RH na busca de melhoria dos indicadores de desempenho da qualidade?

### **Tratamento de Reclamações**

1. Existe alguma área na empresa responsável pelo tratamento de reclamações?
2. Quando esta área foi criada?
3. Como surgiu a necessidade de sua criação? Quais os principais motivos?
4. Esta área tem nome?
5. Qual o tamanho e estrutura desta área? Em que diretoria (superintendência) está situada? Qual a posição hierárquica do responsável por essa área na empresa?
6. Quais são as funções desta área?
7. Como se dá a interação desta área com os outros setores da empresa?
8. As reclamações são aproveitadas como fonte de informação pela empresa? Se sim, como são aproveitadas?
9. Qual o volume/montante de reclamações que a empresa recebe?
10. Quais são os principais tipos de reclamações recebidas?
11. As reclamações sofrem algum tipo de tratamento estatístico? Se sim, qual? Como são agrupadas ou segmentadas?
12. O tratamento de reclamação gera que tipo de ações na empresa? Gera ações de melhoria?
13. O que seria sucesso para essa área? Há medidas para avaliar esse sucesso? Se sim, quais são?

### **Principais Dificuldades e Tendências**

1. Quais os principais problemas de qualidade atualmente?
2. O que está previsto mudar na gestão da qualidade nos próximos anos?

# **ANEXO A**

<b>Indicadores do Plano Geral de Metas de Qualidade – PGMQ</b>	
<b>Meta</b>	<b>Sigla de Identificação do Indicador Utilizada neste Estudo</b>
<b>de Qualidade do Serviço</b>	<b>Mq</b>
Taxa de obtenção do sinal de discar com tempo máximo de espera de 3 segundos (meta de 98%) – matutino	mq1
Taxa de obtenção do sinal de discar com tempo máximo de espera de 3 segundos (meta de 98%) – vespertino	
Taxa de obtenção do sinal de discar com tempo máximo de espera de 3 segundos (meta de 98%) – noturno	
Taxa de chamadas locais originadas completadas (meta de 95%) – matutino	mq2
Taxa de chamadas locais originadas completadas (meta de 95%) – vespertino	
Taxa de chamadas locais originadas completadas (meta de 95%) - noturno	
Taxa de chamadas locais originadas não completadas por congestionamento (meta de 5%) – matutino	mq3
Taxa de chamadas locais originadas não completadas por congestionamento (meta de 5%) – vespertino	
Taxa de chamadas locais originadas não completadas por congestionamento (meta de 5%) - noturno	
Taxa de chamadas de longa distância nacional originadas completadas – valor consolidado (meta de 65%) – matutino	mq4
Taxa de chamadas de longa distância nacional originadas completadas – valor consolidado (meta de 65%) – vespertino	
Taxa de chamadas de longa distância nacional originadas completadas – valor consolidado (meta de 65%) - noturno	
Taxa de chamadas de longa distância nacionais originadas não completadas por congestionamento – valor consolidado (meta de 5%) – matutino	mq5
Taxa de chamadas de longa distância nacionais originadas não completadas por congestionamento – valor consolidado (meta de 5%) – vespertino	
Taxa de chamadas de longa distância nacionais originadas não completadas por congestionamento – valor consolidado (meta de 5%) - noturno	
<b>de Atendimento às Solicitações de Reparo</b>	<b>Mr</b>
Taxa de solicitações de reparo por 100 acessos em serviço (meta de 2,5 solicitações)	mr1
Taxa de atendimento de solicitações de reparos de usuários	mr2

residenciais em até 24 horas (meta de 96%)	
Taxa de atendimento de solicitações de reparos de não usuários residenciais em até 8 horas (meta de 96%)	mr3
Taxa de atendimento de solicitações de reparos de usuários que são prestadores de serviços de utilidade pública em até 2 horas (meta de 98%)	mr4
<b>de Atendimento às Solicitações de Mudança de Endereço</b>	<b>Mm</b>
Taxa de atendimento às solicitações de mudança de endereço de usuários residenciais em até 3 dias úteis (meta de 96%)	mm1
Taxa de atendimento às solicitações de mudança de endereço de usuários não residenciais em até 24 horas (meta de 96%)	mm2
Taxa de atendimento às solicitações de mudança de endereço de usuários que são prestadores de serviços de utilidade pública em até 6 horas (meta de 98%)	mm3
<b>do Atendimento por Telefone ao Usuário</b>	<b>Mat</b>
Taxa de atendimento por telefone ao usuário do STFC em até 10 segundos (meta de 93%) – matutino	mat1
Taxa de atendimento por telefone ao usuário do STFC em até 10 segundos (meta de 93%) – vespertino	
Taxa de atendimento por telefone ao usuário do STFC em até 10 segundos (meta de 93%) - noturno	
<b>de Qualidade para Telefone de Uso Público</b>	<b>Mtp</b>
Número de solicitações de reparo de telefones de uso público por 100 TUPs em serviço (meta de 12 solicitações)	mtp1
Taxa de atendimento de solicitações de reparo de telefones de uso público em até 8 horas (meta de 96%)	mtp2
<b>de Informação do Código de Acesso do usuário</b>	<b>Mi</b>
Taxa de informação do código de acesso do usuário respondida em até 30 segundos (meta de 96%)	mi1
<b>de Atendimento à Correspondência do Usuário</b>	<b>Mac</b>
Taxa de atendimento à correspondência do usuário respondida em até 5 dias úteis (meta de 100%)	mac1
<b>de Atendimento Pessoal ao Usuário</b>	<b>Mape</b>
Taxa de atendimento pessoal ao usuário em até 10 minutos (meta de 95%)	mape1
<b>de Emissão de Contas</b>	<b>Mec</b>
Número de contas com reclamação de erro, na modalidade local, em cada 100 mil contas emitidas (meta de 3 contas)	mecl

Número de contas com reclamação de erro, na modalidade de longa distância nacional, em cada 100 mil contas emitidas (meta de 3 contas)	
Taxa de contas contestadas (em cada 100 contas) com crédito devolvido, referentes à modalidade local (meta de 96%)	mec2
Taxa de contas contestadas (em cada 100 contas) com crédito devolvido, referentes à modalidade longa distância nacional (meta de 96%)	
de Modernização de Rede	Mmo
Taxa de digitalização da rede local (meta de 85%)	mmo1