

Charles Kunzi
ORIENTADOR

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

Qualidade nas Telecomunicações

Autor: **Héctor F. Aguilera Gonthier**
Orientador: Prof. Dr. Charles Kunzi

17/12

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SECÃO CIRCULANTE

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

Qualidade nas Telecomunicações

Autor: Héctor F. Aguilera Gonthier
Orientador: Prof. Dr. Charles Kunzi

Curso: Engenharia Mecânica
Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Dissertação de mestrado profissional apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica.

Campinas, 2003
S.P . – Brasil

UNIDADE	BC
Nº CHAMADA	711/2003/001
	Ag 93q
V	EX
TOMBO BC/	58933
PROC.	16-177-04
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	15/07/04
Nº CPD	

CM00198459-2

Bibid:317658

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

Ag93q Aguilera Gonthier, Héctor F.
Qualidade nas telecomunicações / Héctor F. Aguilera
Gonthier.--Campinas, SP: [s.n.], 2003.

Orientador: Charles Kunzi.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia
Mecânica.

1. Telecomunicações. 2. ISO 9000. 3. Garantia de
qualidade. 4. Gestão da qualidade total. 5. Satisfação do
consumidor. I. Kunzi, Charles. II. Universidade
Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia
Mecânica. III. Título.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL

Qualidade nas Telecomunicações

Autor: Héctor F. Aguilera Gonthier
Orientador: Prof. Dr. Charles Kunzi



Prof. Dr. Charles Kunzi, Presidente
Universidade Estadual de Campinas



Prof. Dr. Miguel Juan Bacic
Universidade Estadual de Campinas



Prof. Dr. Eugenio José Zoqui
Universidade Estadual de Campinas

Campinas, 17 de dezembro de 2003

Dedicatória:

Dedico este trabalho a Regina, a Helena e a todas aquelas pessoas, com as quais, durante todos estes anos, partilhei das dificuldades e angústias, possibilidades e alegrias, diante do ignorado, do não sabido, do desconhecido e do novo.

Dedico aos professores do mestrado, pelo empenho de todos eles Na transmissão de experiências e saberes.

Dedico finalmente, a meus pais, Héctor e Margot, Que apostaram no valor Do estudo e do trabalho.

Agradecimentos

Este trabalho não poderia ser terminado sem a ajuda de diversas pessoas às quais presto minha homenagem:

A minha esposa Regina e a minha filha Helena pelo incentivo em todos os momentos da minha vida.

Ao meu orientador, Charles Kunzi que me mostrou os caminhos a serem seguidos.

Aos professores José Newton Cabral Carpintero e Manuel Folledo, ambos *in memoriam*, por terem ajudado nos caminhos iniciais para o desenvolvimento do presente trabalho.

Aos profissionais da Ouvidoria do Procon de São Paulo, por terem ajudado na coleta de dados.

*Os homens fazem sua própria história,
mas não a fazem sob circunstâncias
de sua escolha e sim sob aquelas
com que se defrontam diretamente,
legadas e transmitidas pelo passado.*
Karl Marx

*Quando tudo está perdido
Sempre existe um caminho
Quando tudo está perdido
Sempre existe uma luz.*
Renato Russo

Resumo

GONTHIER, Héctor Aguilera, *Qualidade nas Telecomunicações*, Campinas,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2003. 138 p. Dissertação (Mestrado)

A privatização dos serviços de telefonia em março de 1998, não trouxe somente para o Brasil uma mudança de comportamento entre a oferta e demanda no Serviço Fixo e Móvel de telefonia, como também na definição e avaliação de novos serviços, acarretando por sua vez, uma mudança na definição da qualidade de prestação de serviços para o usuário final.

Este trabalho realiza um histórico das telecomunicações para entendermos a origem da privatização das telecomunicações. A seguir, analisa os conceitos da prestação de serviço para daí informar a padronização dos serviços com a aplicação das normas da ISO 9000, e das normas criadas pela ANATEL. Em consequência, são estudadas as categorias de reclamações fundamentadas do Procon de São Paulo para avaliar a qualidade na prestação de serviço.

Desta forma, as categorias estudadas no período de 2000 a 2001 resultaram ser dependentes do ano, demonstrando que tal falha precisa ser melhorada através de uma nova integração entre a gestão administrativa e técnica das operadoras de telefonia, como também da presença da ANATEL na solução e melhoria da prestação de serviço. Finalmente, são sugeridas ferramentas de avaliação de PDCA e GAP para as empresas atingirem uma melhoria contínua da qualidade.

Palavras Chave

- Telecomunicações, Qualidade

Abstract

GONTHIER, Héctor Aguilera, *Quality in Telecommunications*, Campinas,: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 1993. 138 p. Dissertação (Mestrado)

The privatization of the services of the telephone services in March of 1998 not only brought to Brazil a change in the relationship between the supply and demand in the wireline and mobile telephone system service, but also in the definition and evaluation of new services, causing, in turn, a change in the definition of the quality of the services provided to the final user.

This paper does a historical research of the telecommunications to enable us to understand the beginning of the privatization of the telecommunications. Afterwards, it analyses the concepts of service providing in order to inform the standardization of services with the application of the ISO 9000 rules, and the rules created by ANATEL. Consequently, it is made a study of the complaints received by PROCON in São Paulo to evaluate the quality of the service provided.

As a result of this analysis, the categories studied in the period 2000 through 2001 resulted in being dependent on the year, showing that this fault needs to be improved through a new integration between the administrative and technical management of the telephone system operators, as well as the presence of ANATEL in the solution and improvement of the services provided. Finally, tools of evaluation of PDCA and GAP are suggested to the companies to achieve a continuous improvement of the quality.

Key Words: Telecommunications, Quality

Índice

Lista de Figuras	v
Lista de Tabelas	x
1 Introdução	01
2 Contextualização das Mudanças ocorridas nas Telecomunicações	
2.1 Telecomunicações sua História Mundial; a Inserção do Brasil Neste Contexto	06
2.2 Do Estado Protetor à Globalização Mundial da Telefonia, Estudo de Alguns Casos	17
2.3 Do Estado Investidor e Protetor ao Estado Regulador O Papel da Agencia Nacional de Telecomunicações	26
3 Contextualização Teórica	
3.1 O Paradigma da Qualidade e o Cliente	30
3.2 Relação do Sucesso: Saiba Quem é Seu Cliente Interno	33
3.3 Qualidade do Relacionamento	36
3.4 A Expectativa do Serviço	40
3.4.1 Critérios de Avaliação da Qualidade e da Satisfação	42
3.4.2 Desde a Avaliação, Passando pela Insatisfação à Recuperação	47
3.4.3 Os cinco <i>Gaps</i> da Qualidade	55
3.5 O Ciclo PDCA	61
3.5.1 Categorias ou Necessidade do Cliente	65
3.5.2 Distribuição de Frequências	66

3.5.3	Teste de Hipótese e Distribuição de Qui Quadrado	67
3.6	ISO 9000 e o Plano de Metas da Qualidade da ANATEL na Telefonia	70
3.7	As Obrigações de Universalização dos Serviços de Telefonia	73
3.8	Algumas Definições da Qualidade Perante as Tarifas no Serviço de Telefonia	75
3.9	Qualidade - Produtiva uma comparação entre ISO 9000 e ANATEL	77
3.10	Qualidade de Satisfação entre ISO 9000 e ANATEL	82
3.11	Estudos de Caso da ISO 9000 Utilizados na Telefonia no Brasil	90
4	Metodologia de Pesquisa	
4.1	Metodologia de Pesquisa	94
5	Resultados e Discussões	
5.1	Estudo de Caso - Categorias Registradas no Procon São Paulo no ano de 2000 e 2001	97
5.1.1	Distribuição das Freqüências e Histogramas ano 2000	98
5.1.2	Distribuição das Freqüências e Histogramas ano 2000	99
5.1.3	Distribuição das Freqüências e Histogramas ano 2001	100
5.1.4	Distribuição das Freqüências e Histogramas ano 2001	101
5.1.5	Distribuição das Freqüências e Histogramas ano 2001	102
5.1.6	Discussão dos Resultados	103
5.2	Teste de Hipótese e Distribuição de Qui-Quadrado - Procon São Paulo	111
5.2.1	Discussão dos Resultados	114
5.3	Teste de Hipótese e Distribuição de Qui-Quadrado - Procon São Paulo	123
5.3.1	Discussão dos Resultados	126
6	Conclusões e Sugestões para próximos trabalhos	131
	Referências Bibliográficas	135

Lista de Figuras

1	Dívida líquida das telefônicas européias em US\$ bilhões	10
2	Projeção Futura da Produtividade por Empregado x Receita (milhões de US\$)	17
3	Aumento da Transmissão	17
3.1	Parcela Tangível e Intangível	31
3.2	Círculo Positivo de Serviços Internos	35
3.3	Pontos Essenciais de Desenvolvimento Interno	35
3.4	Identificando o Cliente	37
3.5	Fatores que Influenciam na Formação das Expectativas do Cliente em Relação ao Serviço a Ser Prestado	41
3.6	Avaliação da Qualidade do Serviço	42
3.7	CrITÉrios de Avaliação da Qualidade do Serviço	44
3.8	Zonas de Tolerância do Cliente	45
3.9	Cadeia da Inovação entre a Necessidade e Satisfação do Cliente	46
3.10	Influência Diferencial de Esforços Fracos e Fortes de Recuperação sob Diferentes Níveis de Confiabilidade	54
3.11	Determinantes da Qualidade Percebida em Serviço	55
3.12	Modelo Conceitual da Qualidade por Serviços - Modelo da Análise do <i>Gap</i> da Qualidade	56
3.13	Modelo do Ciclo de PDCA	63
3.14	Região de Decisão para Aceitação ou Rejeição da Hipótese	68
5.1	Procon ano 2000: Categorias por Empresas	98
5.2	Procon ano 2000: Empresas por Categorias	99

5.3	Procon ano 2001: Categorias por Empresas	101
5.4	Procon ano 2001: Categorias por Empresas	102

Lista de Tabelas

1	Vendas de Equipamentos de Telecomunicações ano de 1999	09
2	Indicadores Quantitativos de Telefonia - ITU (1998)	21
3	Indicadores Qualitativos de Telefonia - ITU (1998)	21
5.1	Categorias Registradas no Procon São Paulo no ano de 2000	97
5.1.1	Distribuição das Freqüências do ano 2000	98
5.1.2	Distribuição das Freqüências do ano 2000	99
5.2	Categorias Registradas no Procon São Paulo no ano de 2001	100
5.2.1	Distribuição das Freqüências do ano 2001	101
5.2.2	Distribuição das Freqüências do ano 2001	102
5.3	Empresa 1: Reclamações x Ano	111
5.4	Empresa 2: Reclamações x Ano	112
5.5	Empresa 3: Reclamações x Ano	112
5.6	Empresa 4: Reclamações x Ano	113
5.7	Empresa 5: Reclamações x Ano	113
5.8	Empresa 6: Reclamações x Ano	114
5.9	Vício da Qualidade x Ano	124
5.10	Cobrança Indevida x Ano	124
5.11	Dúvida sobre Cobrança x Ano	125
5.12	Serviço não Fornecido x Ano	125

Capítulo 1

Introdução

Em 1993, as vinte maiores operadoras mundiais da indústria de serviços das telecomunicações faturaram a fabulosa quantia de US\$ 451,8 bilhões (Pires, 1998); esta cifra motivou tanto a realização de pesquisas quanto o desenvolvimento mundial das telecomunicações, no sentido de incorporar a *Universalização do acesso* num mercado global, que teve expressão, na realidade brasileira, pela incorporação da telefonia aos interesses da privatização lucrativa dos serviços.

O presente trabalho de dissertação tem relação com o estudo da satisfação do usuário na prestação de serviços de telefonia no Estado de São Paulo, após a privatização no período de 2000 a 2001, justamente no processo de implantação da digitalização da rede e da expansão da mesma pelas novas concessionárias. Assim, surgiram novas experiências na incorporação de novos serviços levando a pensar e a definir a Qualidade na prestação de serviços nesta área. O assunto, inclusive, somente teve suas regras definidas pela Resolução nº. 217, de 21 de março de 2000, ditada pela Agência Nacional de Telecomunicações, que regulamenta os indicadores de qualidade do serviço telefônico fixo e móvel. Na realidade, o presente trabalho é desenvolvido justamente neste período de mudanças.

Face ao tema de estudo apresentado, a pesquisa tem como fio condutor a seguinte problemática: investigar se a privatização das telecomunicações no Estado de São Paulo teve

como resultado um saldo positivo ou não para o usuário final, quando a nova gestão privada passou a considerar a satisfação na prestação do serviço de telefonia.

O presente trabalho analisou os dados de reclamações cadastradas no Procon de São Paulo nos anos de 2000 e 2001, com a finalidade de relacionar categorias de reclamações que sejam críticas no processo de entendimento da satisfação e melhoria através da qualidade. Pautou-se também por estudar as categorias de reclamações que são mais frequentes e, por sua vez, observar as empresas que apresentaram uma frequência maior de reclamações. Em seguida, analisar se existe dependência ou independência entre as categorias de reclamações estudadas, como também, analisar se o mesmo fato de dependência ou independência ocorre entre as empresas. Deste modo, os resultados, a serem adquiridos, servirão para observar se há possibilidades de se efetivar um processo de melhoria contínua, tanto dos processos produtivos e administrativos das empresas de telecomunicações como da satisfação dos usuários da telefonia fixa e móvel.

A revisão da literatura deste trabalho aborda a mudança do papel do Estado em relação à prestação de serviço e procura estabelecer com o estudo do perfil do consumidor o que é necessário realizar para se ter sucesso na concorrência de um novo mercado privatizado. Sendo assim, o capítulo 2 aborda os acontecimentos que levaram ao Estado brasileiro e mundial a realizarem a privatização das telecomunicações, fato motivado pela universalização das telecomunicações e pela diminuição da presença do Estado e pelo o aumento da hegemonia do capital privado na condução das telecomunicações. A nova sociedade criada após a privatização da infra-estrutura de serviços, o que incluiu também a energia elétrica, estradas entre outros, procura organizar o funcionamento dos setores estratégicos criando órgãos de controle especializados para cada área de atuação, como é o caso da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, que deverá administrar as metas de implantação da telefonia fixa e móvel, além disso, a agência deverá controlar as metas de qualidade definidas após a privatização e por sua vez, caberá atender às reclamações e dúvidas dos usuários. Desta forma, com a ajuda dos Procon de cada Estado, foi dado o primeiro passo para o atendimento às reclamações ou questionamentos a serem solucionadas pelos órgãos competentes.

Na seqüência da análise, apresenta-se um pequeno histórico das telecomunicações mundiais com ênfase no caso brasileiro, do qual há que se extrair o poder do Estado no desenvolvimento das telecomunicações, fato que originou a Lei geral das Telecomunicações e, deste modo, comparar a globalização das telecomunicações, para entendermos, neste novo cenário, o que uma organização deve procurar atender, com relação à qualidade dos serviços.

O capítulo 3 desenvolve os conceitos de qualidade e de satisfação a serem procurados pela organização e assim, manter com estes a lealdade do usuário. Deste modo, alguns conceitos vindos de autores citados nesta pesquisa, levaram a entender as características do cliente, do serviço e dos critérios de avaliação da qualidade utilizados tanto pelos clientes, como pelos órgãos públicos de controle. Além disso, inclui-se a normatização da ISO 9000 como um padrão de comparação para os assuntos desenvolvidos. Apresentam-se também algumas ferramentas da qualidade para se obter uma melhoria contínua na prestação e satisfação do serviço. Sendo assim, as ferramentas, como PDCA e Gaps da qualidade, irão constituir um exemplo de controle e avaliação de variáveis de estudo.

Em suma, as definições de qualidade e de instrumentos de aferição da mesma, também são abordados com a finalidade de se compararem as normas da ISO 9000 juntos às normas divulgadas pelo Plano Geral de Metas de Qualidade definidas pela Resolução ANATEL 30, de 29.06.98 e, da Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário conforme a publicação da ANATEL de agosto de 2001, e deste modo, sabermos que algumas medidas de qualidade e produtividade já estão sendo aplicadas pelos órgãos públicos competentes.

Incluem-se, alguns estudos de casos de aplicação das normas ISO 9000 na área de telecomunicações que são relatados, a modo de exemplo, para observarmos algumas experiências adquiridas por algumas empresas de telefonia brasileiras que aplicaram as normas.

O quarto capítulo trata da metodologia de pesquisa utilizada na obtenção de dados que serão analisados no capítulo seguinte. Na definição das variáveis é importante salientar a ajuda do Procon de São Paulo, ao fornecer os dados da pesquisa, da qual através do cadastro de reclamações fundamentadas foram definidas as categorias de reclamações mais representativas

para serem classificadas e em seguida, analisadas pelo método de distribuições de frequências. Na continuação, o trabalho auxilia-se do Teste de Hipótese da distribuição de qui quadrado para informar-nos se há algum grau de dependência ou de independência entre as categorias selecionadas.

O capítulo 5 realizou os estudos dos dados auxiliados pela metodologia de pesquisa relatado no capítulo 4, destacando-se que o número total das reclamações fundamentadas para todos os produtos e serviços do ano de 2000 foi de 285.227 e, somente 1.248 representaram as categorias pesquisadas no setor telecomunicações. No ano de 2001, o total de reclamações fundamentadas para todos os produtos e serviços foi de 361.752, onde 3.025 representaram as mesmas categorias de estudo para o setor de telecomunicações. Pode ser observado neste estudo que o número de reclamações, para o caso das categorias de estudo, duplicou. Mas, ao contabilizarmos os dados do número de linhas telefônicas existentes para todo o Brasil no ano de 2000¹ cuja quantidade de telefones fixos, públicos e celulares era de 54.589.000 em relação às 1.248 reclamações registradas no Procon de São Paulo e, ao ser comparado o ano de 2001 com o aumento das linhas telefônicas existentes no país perfazendo um total de 67.600.000 em relação às 3.205 reclamações existentes no Procon de São Paulo para esse ano, observa-se também que duplicou a participação das categorias estudadas (*vício da qualidade, cobrança indevida, dúvida sobre cobrança, serviço não fornecido*). Sendo assim, estas são proporcionais, possibilitando então, a comparação de que a medida que aumentam o número de telefones, também aumentam as reclamações.

Finalizando, o estudo estabeleceu, através da distribuição de frequências, a participação de cada categoria para os anos de 2000 e 2001, onde foi relatado que entre as categorias mais representativas estavam a *cobrança indevida* e *dúvida sobre cobrança*. Em seguida, a distribuição de frequências auxiliou para encontrar as empresas que detinham o maior número de reclamações, dentre todas as categorias estudadas (*vício da qualidade, cobrança indevida, dúvida sobre cobrança, serviço não fornecido*). No passo seguinte, o Teste de Hipótese, ajudou a identificar se as reclamações registradas em cada empresa eram dependentes ou independentes entre os anos de 2000 e 2001 e, em seguida, o Teste de Hipótese analisou se cada categoria (*vício*

da qualidade, cobrança indevida, dívida sobre cobrança, serviço não fornecido) pesquisada era dependente ou independente entre os anos de 2000 e 2001, para identificar e controlar falhas decorrentes dos processos de controle técnico e de prestação do serviço.

¹ Cf. ABRAFIX – Associação Brasileira das Prestadoras de Serviço Telefônico Fixo Comutado. Jornal Folha de São Paulo, caderno A, pg. 11 de 25/05/2003.

Capítulo 2

Contextualização das Mudanças Ocorridas nas Telecomunicações

2.1 Telecomunicações e sua História Mundial; a Inserção do Brasil neste Contexto

Este trabalho faz inicialmente uma abordagem mundial da política das telecomunicações, mas seu principal escopo é encontrar quesitos de melhoria da qualidade experimentados tanto mundialmente como no cenário brasileiro. Se pensarmos desde a invenção do telefone por Graham Bell, em 1876 e estendermos sua trajetória até a privatização brasileira em 1998, veremos que não houve uma simples evolução, mas a introdução dessa nova tecnologia, há mais de um século, trouxe mudanças de costumes, de relações e formas de trabalho.

No caso da privatização brasileira das telecomunicações, o Plano Geral de Metas da Qualidade para o Serviço Fixo e Móvel de telefonia, de março de 1998, apesar de ter definido as diretrizes da qualidade, observa-se que a adequação às mudanças estabelecidas levará constantemente a discussões sobre o tema. Por exemplo, a privatização nesta área, ocorrida anteriormente em outros países, levou a pensar e julgar qual seria o modelo que se aproximaria convenientemente dos interesses econômicos e sociais brasileiros; uma prova deste fato é o que aconteceu em outros países com a definição de Qualidade em serviços, que pode ser encontrada no Estado de Rhode Island, nos EUA, e também na Colômbia¹, em que: *quando existe uma*

¹ Esta Informação encontra-se no Telecommunications Regulation Handbook, item 4.4.3, onde a fórmula seguinte ilustra como um índice Q - como determinante da qualidade no serviço:

$$PCI^t = PCI^{t-1} \times (1 + I - X \pm Q)$$

onde: PCI = Price Cap = Índice de preço máximo
I = índice de inflação anual
X = fator de produtividade
t = tempo apropriado (ex. um ano)

diminuição da qualidade dos serviços prestados pela operadora, imediatamente existirá uma diminuição na tarifa cobrada do usuário. Tal experiência não é discutida até a presente data dentro do modelo brasileiro.

A telefonia inicialmente era um instrumento de controle, em que o Estado era encarregado da distribuição do acesso às telecomunicações para à população, o que gerava empregos e pesquisas relacionadas aos interesses da nação. Porém, diversos fatores levaram as telecomunicações e em especial a telefonia deixar de ser um instrumento de controle do Estado, para se tornar em outorga para o capital privado através da privatização, onde a população, principal usuária do sistema, deveria usufruir de um melhor atendimento às necessidades globais que o estado não conseguia construir ou atingir

A economia global trouxe uma mudança em relação ao conceito de nação protegida pelas fronteiras físicas. As telecomunicações passam a circular livremente por meio da Internet, da televisão por assinatura; o conceito de telefonia global e demais interesses comerciais ultrapassam as fronteiras virtuais trazendo consigo a *Universalização do acesso* para todos os cidadãos.

Neste processo de mudança, os Estados não conseguiram satisfazer a demanda trazida pelo comércio mundial (inclui-se neste o comércio eletrônico) porque não puderam garantir pesados investimentos de atualização tecnológica e de universalização do sistema, necessários para melhorar a infra-estrutura suficiente e, assim, chegar a todos os pontos geográficos. Porém, o Estado deve distribuir recursos para todas as áreas, incluindo a educação, a saúde, a moradia, entre outros. Portanto, surge uma mudança de postura, expressada segundo Penedo e Pinto (2000) da seguinte forma: “O Estado vem-se afastando de seu papel de prestador de serviços de telecomunicação - e como os interesses do mercado não coincidem com os interesses políticos, a universalização passa a ser assegurada por meio de posturas regulatórias, as quais também agem no sentido de proporcionar uma saída mais ordenada do regime de monopólio”.

O objetivo de um fator inclusivo Q - é que uma redução na qualidade deveria resultar em preços mais baixos para os consumidores. Reciprocamente, aumentar a qualidade pode conduzir a aumentos de preços. Para derrubar níveis inaceitáveis de qualidade, o regulador pode fixar padrões de qualidade mínimos como padrões de estimativa.

Assim sendo, no dia 29 de julho de 1998, com a privatização do sistema Telebrás, a telefonia fixa foi dividida entre três regiões para ser explorada pelas seguintes operadoras: Telemar, Brasil Telecom, Telefônica e CRT e, por sua vez, em cada região deveria haver concorrência através das empresas espelho, para melhorar a qualidade da prestação do serviço, aumentar o número de terminais e levar até a população um número maior de serviços. Na mesma ocasião, a telefonia móvel foi dividida entre dez áreas para as Bandas A e B, faltando, no limiar de 2001, definir o leilão da Banda C de telefonia móvel.

Concluindo, para os países subdesenvolvidos a decisão de privatizar as telecomunicações, em especial a telefonia, trouxe também a oportunidade de reestruturar as finanças públicas com a entrada de capitais externos. No caso brasileiro, o leilão das telecomunicações, segundo a Anatel (órgão criado para implementar e fiscalizar a Lei das Telecomunicações), além de ter trazido o ingresso de novos capitais, também gerou novos serviços e, portanto, empregos indiretos.

Em 1999, a implantação da telefonia privada no Brasil, revelou uma aquisição de terminais e de telefonia móvel acima das previsões (104% de telefones pré-pagos e 25,5% de telefones fixos) este fato, revelou a existência de uma demanda reprimida no mercado das telecomunicações. Além disso, o mercado mundial das telecomunicações estava em expansão. Por este motivo, empresas de infra-estrutura de telefonia do primeiro mundo tiveram bons resultados financeiros mundiais. A tabela 1 (Lorenzo (2000: 231) apresenta os resultados do ano de 1999 no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação².

² Informe Anual Telecomunicações e Tecnologia da Informação.

Tabela 1 - Vendas de equipamentos de telecomunicação ano de 1999

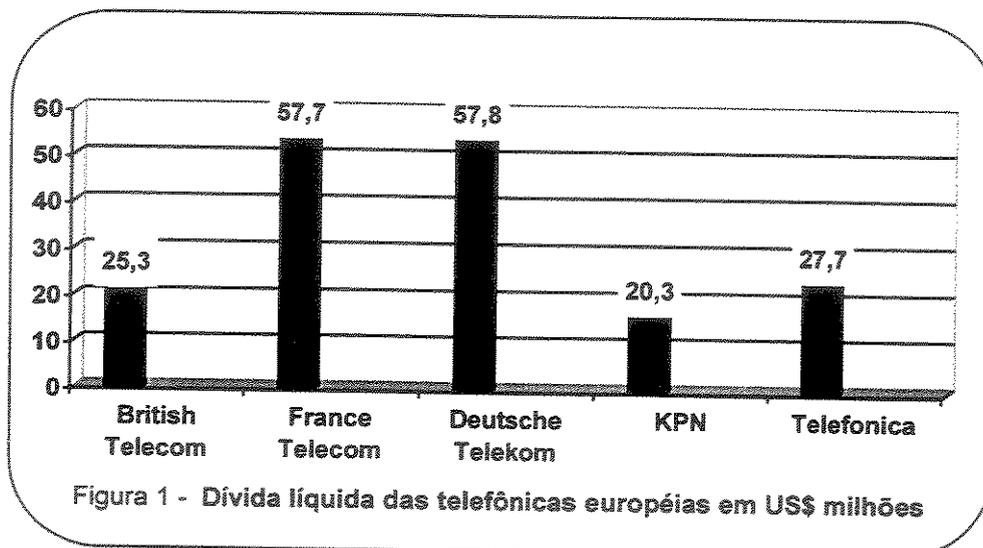
Nome da Empresa	Milhões de Dólares	% sobre o total mercado
ERICSSON	26.082	10,1
MOTOROLA	22.332	8,7
NORTEL NETWORKS	21.313	8,3
NOKIA	21.091	8,2
ALCATEL	20.873	8,1
SIEMENS	14.667	5,7
NEC CORPORATION	14.507	5,7
CISCO SYSTEMS	12.656	4,9
FUJITSU	7.493	2,9
TOTAL	198.119	77
TOTAL DO MERCADO	257.298	100

Porém, o penúltimo trimestre de 2001, não apresentou a mesma situação positiva de 1999. Empresas como Lucent Technologies, Ericsson, Motorola, Toshiba empeceram o processo de cortes na mão-de-obra ou de terceirização de setores menos estratégicos tanto no Brasil como no exterior.

No ano de 2001, a Nortel Networks Corp. realizou um enxugamento de 10.000 postos de trabalho diretos no mundo, somados às 20.000 demissões anteriores, feitas em 2000. A pergunta é: o que aconteceu no período de 1999 a 2001? A empresa previu vendas futuras de equipamentos acima das expectativas, gerando um prejuízo para a Nortel de US\$ 19 bilhões³, a Motorola também eliminou 2.000 postos de trabalho diretos em 2001. Este fato que pode ser sido motivado pela queda na demanda ou de encomendas de equipamentos de telecomunicações pelas companhias de telefonia. Tal hipótese pode estar relacionada ao forte endividamento que as companhias telefônicas européias apresentaram no penúltimo trimestre de 2001, este fato também pode ter sido causado pela captação de dinheiro com o retorno baixo dos ativos, os dados da Figura 1 apresentam os valores das dívidas líquidas das companhias telefônicas européias em US\$ milhões.⁴

³ Fonte: Jornal O Estado de São Paulo, p. B7 - The Wall Street Journal Americas, 20/julho/2001.

⁴ Advents, companhias, Apud: Jornal O Estado de São Paulo, p. B8 - The Wall Street Journal Americas, 06/setembro/2001.



Fonte: Jornal O Estado de São Paulo, p. B8. 06/ 09/2001.

Segundo o Gartner Group⁵, as vendas de celulares no mundo caíram no segundo trimestre de 2001, representando a primeira retração de sua história. Entre abril e junho de 2001, foram vendidos 89.76 milhões de aparelhos, representando uma queda de 8.4% frente aos 97.98 milhões comercializados no mesmo período do ano anterior.

No cenário brasileiro, a inadimplência do setor de telefonia fixa aumentou em especial nas classes D e E, ainda que desde 1998 a instalação de linhas tenha aumentado para 638%, mas o índice de inadimplência das empresas de telefonia fixa também acabou ficando elevado. Segundo Navarro⁶: *No fim de 1997, 8% das residências da classe D e 35% da classe C tinham acesso ao serviço telefônico fixo em São Paulo. Até o final do ano de 2001 a parcela da classe C com telefone deve atingir 90% e, da classe D, 65%. "são clientes que geram mais ônus do que receita"*.

Com os dados fornecidos pelas empresas de telefonia, há que se pensar na Qualidade da prestação do serviço de telefonia, uma vez que os custos da qualidade de manutenção e implantação de um sistema adequado às necessidades requerem investimentos originários, neste

⁵ Fonte: Jornal O Estado de São Paulo, caderno de economia, p. B7, 17/09/2001.

⁶ Fonte: Jornal O Estado de São Paulo, caderno de economia, p. B6, 17/09/2001.

caso, da receita das empresas. Anteriormente, o Estado que era responsável pela questão da Qualidade - com os devidos custos originados por esta - podia sanar a falta de recursos pela incorporação de impostos; atualmente, a iniciativa privada não detém este direito. A partir da privatização, o Estado passa a ocupar o papel de usuário e consumidor, delegando às concessionárias de telefonia a tarefa de uma melhoria contínua da Qualidade, observada na concorrência por novos serviços e tarifas.

A transição da gestão pública para a privada leva a fazer o seguinte questionamento: uma vez que o principal motivo da privatização das telecomunicações é a *Universalização do Acesso* regulamentada inclusive na Lei Geral das Telecomunicações, pergunta-se *se os atuais serviços públicos de infra-estrutura social, citados na Universalização do Acesso receberão, num futuro próximo a mesma atenção relacionada à expansão e manutenção do sistema.* Atualmente, o papel de controle e punição pela prestação do serviço é realizado nos Procon dos municípios brasileiros; também a crítica ao serviço é manifestada, ocasionalmente, por entidades de apoio ao consumidor em jornais e revistas. Portanto, a responsabilidade da Agência Nacional de Telecomunicações de fiscalizar e de aplicar a Lei Geral das Telecomunicações não aparece de forma tácita para os usuários.

Um segundo questionamento é direcionado à capacidade de recuperação do capital investido pelas operadoras de telefonia, pois a implementação de novas tecnologias poderá ocasionar uma dívida privada, a exemplo das operadoras européias mostrado no Gráfico 1, podendo interferir na gestão da Qualidade. Por sua vez, o capital privado procura resultados positivos para seus investidores, mas ocasionalmente mudanças na economia mundial afetam os mercados levando o investimento a não ser mais seguro ou a não atingir os resultados almejados, assim, a empresa de telefonia pode vir a falir ou a prestar um serviço com padrões mínimos necessários de qualidade.

Os questionamentos citados acima levam a pensar no papel a ser desempenhado pelo Estado, pelo Ministério das Comunicações e pela própria Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, caso a prestação do serviço venha a sofrer problemas financeiros, acarretando o não fornecimento, por parte das empresas privadas, dos Serviços Públicos presentes *na*

Universalização do Acesso; pois, uma vez satisfeita a demanda reprimida, não existirá, em hipótese, uma expectativa de vendas igual ao período anterior. *Portanto, será necessária a volta do Estado para retomar a nova infra-estrutura montada?*

Para Marques (1996, p.7): *"A re-regulação não consiste apenas em corrigir e atualizar, mas também em preencher os claros que, na marcha acelerada da economia brasileira rumo à industrialização, foram sendo deixados para trás ou seguidamente empurrados para a frente. Ao contrário da natureza, é possível que a história dê saltos. Entretanto, a cada novo avanço, é forçoso retornar sobre os próprios passos a fim de cumprir as tarefas históricas e satisfazer às exigências sociais que, no afã de queimar etapas, acaso tenham sido postas de lado ao longo do caminho percorrido"*.

Entretanto, a participação do Estado no desenvolvimento nacional e regional tem sido de vital importância. Sem a implementação da infra-estrutura básica o setor privado nunca teria sucesso no investimento de capital, pois o próprio Estado⁷ mantém o controle das tarifas de saneamento básico, elétrico e de telecomunicações para combater a inflação e gerar subsídios cruzados embutidos nas tarifas que estimulam a universalização dos serviços. Ainda que em caráter distributivo, parte da população paga mais caro pelo serviço de telefonia, enquanto as camadas menos favorecidas pagam o mínimo para utilizar o mesmo serviço. Este tratamento, nos dias atuais, é observado em relação ao telefone público - TP, através do qual não é possível acessar a Internet, e quem quiser esse acesso deverá adquirir uma linha residencial com o devido custo de manutenção. *Caso houvessem problemas com a econômica e o Estado tivesse que retomar o controle da nova infra-estrutura, estaria disposto a respeitar a experiência obtida, com relação ao conceito de satisfação que o cidadão adquiriu após a privatização?*

⁷ O Estado, que até 1980 era visto como solução administrativa, durante o período 1980-1990, passou a ser alvo de críticas devido à sua incapacidade administrativa e operacional. Os maus resultados operacionais das empresas estatais definidas como "monopólios naturais" foram causados por decisões técnicas erradas, perda de eficiência e produtividade, uma vez que o Estado utilizava sistematicamente os chamados "monopólios naturais" para atender a objetivos de política macroeconômica, tais como:

- a) diminuição da disparidade de renda, através do favorecimento de determinados consumidores e regiões através da reserva de mercados;
- b) a redução dos níveis de inflação, mediante a contingência de preços/tarifas; e
- c) o cumprimento de metas de balanços de pagamentos, pelo crescimento do endividamento externo, ver Pastoriza (1996).

Para Ferreira (Presidente da Telefônica):

"Num certo sentido, Telefônica e MCI saíram em vantagem nesse processo de privatização ao ter um único controlador assumindo uma empresa única (Telesp e Embratel respectivamente" (Ferreira, 2000, p. 117). Este fato é de grande importância econômica, tornando-se uma vantagem competitiva perante o mercado quando o público alvo da Telefônica representa 42% do PIB brasileiro e no caso específico da Embratel, atende aproximadamente 80% das ligações internacionais. Ambas as empresas tinham até 2001 os maiores índices de reclamações registradas no Procon de São Paulo, na área de telefonia. Cabe destacar finalmente que, no ano de 1999, as mesmas empresas de telecomunicações ocuparam o primeiro lugar de reclamações junto ao mesmo órgão.

As empresas de telefonia estão baseadas no monopólio⁸; cabe-se perguntar se esta situação vai aumentar a qualidade e melhoria dos serviços, uma vez que a regulamentação das telecomunicações é responsável por esta prática. Assim, para Ferreira: *"Na maioria dos países latino-americanos houve uma defasagem de alguns anos (entre quatro a dez) entre a privatização e a introdução da competição. Isto criou uma certa frustração, a sensação de que apenas se havia substituído um monopólio estatal por um monopólio privado"* (Ferreira, 2000: 118).

Tal alegação é compreensível, uma vez que a infra-estrutura de telefonia já estabelecida foi a primeira a operar, em vez de ter sido gerada uma concorrência perfeita, se as empresas espelho tivessem entrado em operação em primeiro lugar. Essas empresas teriam explorado melhor aquela demanda reprimida e, em seguida, concorreriam pelo mesmo mercado que as empresas que compraram a infra-estrutura já montada.

Ainda que haja um panorama positivo expresso por Ferreira e também uma visão de oportunidades de novos negócios e serviços embutidos na rede de telefonia, há o mecanismo

⁸ O tamanho do mercado interno é mais importante para a vantagem competitiva nacional em certos tipos de indústria (ou segmentos), notadamente as que têm pesada exigência de pesquisa e desenvolvimento, substanciais economias de escala na produção, grandes saltos na geração de tecnologia ou altos níveis de incerteza. Nessas indústrias, a proximidade de uma grande demanda interna é particularmente confortável ao serem tomadas as decisões de investimento. Porter, 1985:111

regulatório, pelo qual as tarifas são de pleno controle do Estado, o qual tem como dever proporcionar à população serviços essenciais que deveriam dispensar o lucro, pois seria desumano gerar lucro à custa das necessidades básicas da população, em especial nas regiões mais carentes do Brasil⁹. Surge o seguinte questionamento: *será benéfico para a iniciativa privada manter um sistema de qualidade sem obter lucro e retorno de capital?*

Neste novo cenário, deve-se considerar que desde 1995 os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário têm sido a base fundamental para a sociedade cobrar resultados que assegurem a proteção dos direitos e dos objetivos do Plano Geral das Telecomunicações, segundo Cerasoli (2000) - Conselheiro da ANATEL: *"a privatização com metas mais liberais, poderia ter aumentado substancialmente a arrecadação de quase US\$ 30 bilhões gerada pela venda do Sistema Telebrás, em 29 de julho de 1998"*. Para o mesmo autor, *"A Anatel tem por obsessão: garantir os direitos do usuário, que é o objetivo final de toda a atividade de regulação da Agência, sobretudo nos planos de universalização e de qualidade. - que, por sua vez são instrumentos para o usuário fiscalizar os cumprimentos da regulação"*. Porém, na criação deste trabalho, observou-se que os conceitos de Qualidade da Agência diferem dos conceitos estabelecidos pelo Procon de São Paulo (www.procon.sp.gov.br). Cabe lembrar que os conceitos da Qualidade para a sociedade mudam, dependendo do momento histórico.

Para a publicação *Consumidor S.A.* (julho/2000)¹⁰ *"Nos últimos dois anos, a Anatel recebeu mais de 1,5 milhão de reclamações de consumidores. Desse total, mais de 222 mil, ou 15,7%, são relativas à má prestação dos serviços. Esses dados só vêm reforçar o baixo nível da qualidade da*

⁹ Se voltarmos à história da industrialização, observamos que a Revolução Industrial, em seu primeiro meio século, apenas mecanizou a produção de bens já existentes. Mesmo assim, aumentou tremendamente a produção e diminuiu extraordinariamente os custos. Gerou tanto consumidores quanto bens de consumo. Mas os bens já existiam havia muito tempo. E os produtos manufaturados nas novas fábricas diferiam dos tradicionais principalmente por serem uniformes, com menos defeitos que os existentes naqueles feitos pelos artesãos de épocas anteriores. Portanto, a noção de Qualidade definida pelo consumidor/usuário era de adquirir um produto uniforme. Este conceito está embutido, nos dias atuais, no Desenho do produto e aparece em todas as ferramentas da Qualidade, e leva à padronização do bem, evitando-se gerar re-trabalho, perda do produto, diminuição da produtividade, o que deixa de onerar todo o processo gerando, portanto, o lucro em todas as partes do processo. Sendo assim, nesta sociedade capitalista não é condizente, com sua lógica de funcionamento, a renúncia do lucro.

¹⁰ Revista Consumidor S.A. Julho/2000

prestação dos serviços. As concessionárias apontam como motivo a grande expansão da rede nos últimos dois anos, o que não se justifica".

Na publicação *Banas Qualidade*¹¹ explana-se que era previsto um crescimento de 18,9 para 40 milhões de linhas telefônicas até o ano de 2000, mas esta expectativa foi superada em junho de 2001, quando existiam no Brasil 43,3 milhões de telefones fixos instalados. O crescimento se repete no número de telefones públicos que chegou a 1,3 milhão e, finalmente, a telefonia móvel saltou de 800 mil acessos em 1994 para 26 milhões em julho de 2001. Após observar esse panorama promissor para as telecomunicações no Brasil, é importante conhecer o fluxo desses novos capitais necessários para atingir um crescimento tão vertiginoso desde o período de 1998 a 2001.

Segundo Pastoriza (1996), em agosto de 1995 ao ser aprovada pelo Congresso Nacional a emenda que extinguiu o monopólio estatal, previa-se que *"os investimentos necessários à recuperação e ampliação da rede no período de 1995/2003 seriam de cerca de US\$ 82,7 bilhões - permitindo assim que o sistema se aproxime do padrão dos países industrializados"*. O mesmo autor menciona que tal investimento elevaria o número de terminais convencionais instalados de *"3,3 milhões em 1995 para 40 milhões em 2003, o número de terminais celulares de 1,5 milhão em 1995 para 17,2 milhões em 2003 e de telefones públicos de 400 mil em 1995 para 1,7 milhão em 2003"*.

Porém, em 1995 o Congresso Nacional já definia as atividades do órgão que ficaria encarregado de estabelecer as metas de qualidade nos serviços, nos planos de expansão da rede, investimentos e fixação de tarifas. Entretanto, a sociedade não conhece os investimentos reais aplicados até a presente data pelas empresas detentoras da concessão; cabe destacar que o quando presidente da ANATEL, Sr. Renato Navarro Guerreiro, sempre participou profissionalmente da gestão pública; em entrevista para a revista *Banas Qualidade* de setembro de 2001, expressa o seguinte: *"prevíamos elevar a cidadania com disponibilidade dos serviços telefônicos com qualidade e preços justos, e pelo lado das empresas, criar oportunidades atraentes de investimentos industrial e tecnológico sem esquecer do cumprimento das metas"*. Porém, na

¹¹ Revista *Banas Qualidade* no. 112 setembro/2001

gestão do Sr. Guerreiro a Agência não disponibilizou, na sua página na Internet, os valores monetários investidos pelas operadoras de telefonia até a presente data.

Finalmente, transcreve-se uma discussão sobre as reclamações surgidas após a privatização, abaixo, trecho da entrevista realizada pela revista Banas Qualidade de 2001, quando o Sr. Guerreiro foi questionado a respeito do sucesso na implantação da *Universalização* do sistema: Revista Banas Qualidade: *"o setor de telefonia é um dos líderes no ranking de reclamações de consumidores junto aos Procons"*. Sr. Guerreiro: *"Essas reclamações não dizem respeito à qualidade dos serviços, mas pela discriminação das chamadas locais, porque os equipamentos não permitem fazer essa discriminação e o assinante é cobrado pelo pulso excedente"*.

2.2 Do Estado Protetor à Globalização Mundial da Telefonia, Estudo de Alguns Casos

No final da década de 70, os serviços essenciais prestados pelo Estado começaram a ser transferidos para a iniciativa privada, como aconteceu na Inglaterra, no Japão e nos demais países do primeiro mundo. Entre as justificativas, estavam a maior eficiência dos serviços, o combate ao desperdício e à corrupção, a estabilidade econômica e o enxugamento do Estado. No atual milênio, questiona-se a estabilidade econômica dentro do mundo globalizado, que é afetada por qualquer acontecimento mundial, o que traz alterações dos rumos da economia tanto local como regional, incluindo os mercados da velha e da nova economia. Também deve-se considerar a definição de enxugamento do Estado, em que fatores positivos e negativos permanecem ainda em discussão. Por este motivo, este item analisará o conceito do custo/benefício para a nova ordem mundial, e também à crítica de outras fontes relacionadas às experiências das agências reguladoras. Pois o Brasil, também aderiu à nova ordem econômica mundial, realizando nos últimos anos, do século XX, privatizações dos serviços de telefonia, de energia elétrica e de saneamento.

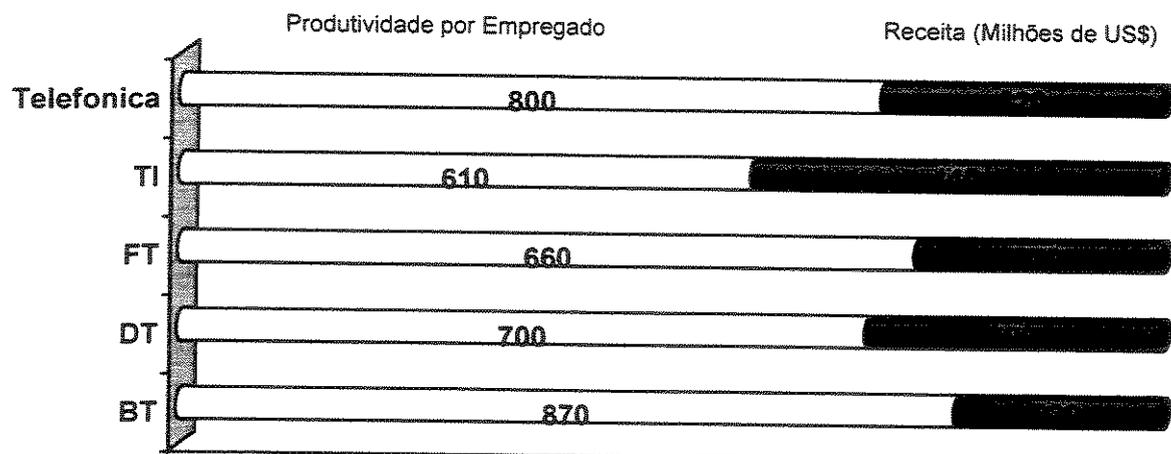
Ao avaliar o desempenho das empresas de telefonia privatizadas no primeiro mundo, pode-se observar que o binômio custo/produtividade ocasiona bons resultados financeiros para a nova gestão empresarial, por exemplo: a Deutsche Telekom, que tinha 231.000 funcionários e 153 linhas por empregado em 1992, reduziu seus funcionários para 175.000 em 1999 e tinha nessa data, 268 linhas por empregado; a British Telecom com 245.600 funcionários e produtividade de 100 linhas por empregado tem atualmente 124.700 funcionários e 255 linhas por funcionário. A Telefônica da Espanha em 1990 tinha 74.500 empregados com 167 linhas por empregado, atualmente conta com 44.000 funcionários e uma produtividade de 420 linhas por empregado. Mas o caso que apresenta melhores resultados para o conceito de custo/produtividade é do Japão que, de 305.000 funcionários em 1985 passou a ter 135.000 em 1999 e, mesmo assim, a produtividade que era de 145 linhas por funcionário saltou para 430 linhas¹. *Pode-se concluir também, que o aumento de produtividade apresentado esteja talvez relacionado ao surgimento de novas tecnologias de telecomunicações mais eficientes, ou também a novos processos de*

¹ Crisanto Plaza, *Evolução das Telecomunicações Mundiais* - Informe Anual Telecomunicações e Tecnologias da Informação.

gestão de recursos humanos preocupados com a capacitação dos funcionários. Porém, a diminuição do número de funcionários é questionável.

É importante notar que os dados apresentados não podem ser utilizados como comparação com as empresas brasileiras, uma vez que, diferentemente destas, as empresas européias operam serviços de diversos segmentos, como telefonia celular, TV a cabo e Internet. Contudo, é muito provável que a maioria das empresas de telecomunicações atinjam, com o passar do tempo, valores de produtividade acima das 600 linhas por funcionário, devido à utilização de novas e mais eficientes tecnologias.

A figura 2 apresenta um panorama futuro da produtividade e a receita a ser atingida pelas empresas de telecomunicações privatizadas da Europa². *British Telecom (BT)*, *Deutsche Telecom (DT)*, *France Telecom (FT)*, *Telecom Italia (TI)* e *Telefonica*.



Fonte: Cf. Caderno de Infra-estrutura, BNDES 14: JP Morgan - European Telecommunications - Fourth Quarter

Figura 2 – Projeção Futura da Produtividade por Empregado x Receita (milhões de US\$)

Em 1999, o número de linhas fixas no mundo já era de 900 milhões e, principalmente, verificava-se uma maior expansão nos países subdesenvolvidos com baixos níveis de densidade telefônica, especialmente os asiáticos. Mas para os países desenvolvidos representou um aumento de 2,5 a 3,5%, sendo questionável a projeção dos dados futuros apresentados na figura 2 mesmo

² Caderno de Infra-estrutura, BNDES 14.

para uma densidade telefônica de 90%, uma vez que neste último caso o aumento deveu-se à demanda de uma segunda linha com a incorporação da Internet. Porém, acima das expectativas mundiais foi o fato que aconteceu com a telefonia móvel, cujo crescimento superou as previsões, pois calculavam-se 525 milhões de celulares entre pré-pagos e pós-pagos para o ano de 2000, mas o valor atingiu 640 milhões. Para o ano de 2001, estimava-se que havia 850 milhões em todo o mundo.

Após o panorama apresentado, devemos procurar o resultado das políticas adotadas e entender os fatores que geram benefícios à população com a *universalização* dos serviços. Assim, no caso brasileiro, invocando a Lei Geral das Telecomunicações, lei no. 9.472 de 16 de julho de 1997, que determinava às concessionárias até a data de 31 de dezembro de 2001, deveriam realizar os seguintes itens de universalização do sistema de telefonia:

- Prover uma quantidade de acessos, cujo número é pré-determinado, por concessionária;
- Fazer com que todas as localidades com mais de mil habitantes disponham de atendimento individual;
- Implementar atendimento das solicitações de acessos individuais, no prazo máximo de quatro semanas, nas localidades com STFC;
- Prover um serviço telefônico de maneira rápida e barata para toda a população.

Como resultado dessas políticas públicas, a sociedade seria beneficiada e poderia realizar a avaliação do desempenho dos serviços, em relação a:

- Receber serviços públicos em maior extensão e de melhor qualidade
- Pagar um preço reduzido por serviços públicos; e
- Ter estabilizada a carga de impostos.

Estes itens serão abordados *a posteriori*, quando for observado o papel do Órgão Regulador, após a privatização do sistema Telebrás.

Em 1992, especificamente no Brasil, o número de linhas/100 habitantes era de 7,8 terminais; nesse mesmo período, os países industrializados tinham uma média de 40 linhas/100 habitantes. Nesta situação, pode-se observar que o Brasil estava com índices próximos aos da China, com 0,8 linhas/100 habitantes; aos Índia, com 0,5 linhas/100 habitantes e aos Indonésia, com 0,5 linhas/100 habitantes. Juntos, estes países representavam 40% da população mundial com 20 milhões de telefones instalados³ (Pastoriza, 1996).

Em 1995, existiam 13,3 milhões de terminais instalados no Brasil, ainda que no período 1993/95 tenha ocorrido um crescimento anual de 5,7%; ainda assim, o país apresentava uma densidade telefônica abaixo dos países vizinhos como Chile, Venezuela, Colômbia e Argentina.

Segundo das Dores (1999), *"em razão de suas dimensões continentais e desigualdades regionais, a distribuição da planta telefônica no Brasil se apresenta de forma bastante irregular, com a disponibilização dos serviços acompanhando, basicamente, a distribuição do PIB"*. Nas principais cidades do Sul e do Sudeste, a densidade telefônica ficava, em 1997, entre 20% e 30%, chegando a 41% em Santos e 36% em Ribeirão Preto e Porto Alegre, enquanto nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo era de 26% e 24%, respectivamente. Nas capitais do Nordeste, ficava entre 10% e 20%, ultrapassando essa marca apenas em Fortaleza e Salvador, com 21%. As capitais da região Centro-Oeste apresentavam densidade telefônica entre 20% e 30%, chegando a 31,5% em Brasília. Na região Norte, somente Manaus apresentou densidade telefônica da ordem de 20%, ficando a média da região abaixo da média nacional. As Tabelas 2 e 3, apresentam dados fornecidos pela ITU (1998), que mostram a evolução da densidade telefônica mundial incluindo também algumas categorias qualitativas.

³ Segundo a OCDE, em 1990 existia um número semelhante de telefones instalados na Itália.

Tabela 2 - Indicadores Quantitativos de Telefonia - ITU (1998)

LINHAS TELEFÔNICAS FIXAS /100 HABITANTES		LINHAS RESIDENCIAIS/100 RESIDÊNCIAS		TELEFONES PÚBLICOS/MIL HABITANTES (%)		ACESSOS CELULARES/100 HABITANTES	
China	4,5	China	11,0	China	1,1	China	0,56
México	9,5	Brasil	25,3	Espanha	1,5	México	1,10
Brasil	9,6	México	33,2	Alemanha	2,0	Brasil	1,6
Argentina	17,4	Argentina	54,0	Argentina	2,3	Argentina	1,61
Espanha	39,3	Espanha	94,7	Brasil	2,6	Espanha	3,33
Japão	48,9	Reino Unido	96,0	México	2,7	Alemanha	7,07
Reino Unido	52,8	Japão	96,2	Reino Unido	5,9	Reino Unido	12,23
Alemanha	53,8	Suécia	>100	E.U.A.	6,2	E.U.A.	16,52
E.U.A.	64,0	E.U.A.	>100	Japão	6,3	Japão	21,39
Suécia	68,2	Alemanha	n.d.	Suécia	n.d.	Suécia	28,18

Tabela 3 - Indicadores Qualitativos de Telefonia - ITU (1998)

ÍNDICE DE DIGITALIZAÇÃO - TELEFONIA FIXA (%)		FALHAS A CADA 100 LINHAS/ANO		TRÁFEGO TELEFÔNICO (Mínimo/Assinante)		PRODUTIVIDADE (Linhas/Empregado)		FATURAMENTO/LINHA FIXA (US\$)	
Brasil	57,1	Espanha	1,3	Brasil	23,8	China	114	China	318
Espanha	67,4	Japão	1,7	China	26,1	Brasil	169	Espanha	755
E.U.A.	80,5	Brasil	3,2	Japão	27,8	México	180	México	786
Alemanha	84,0	E.U.A.	4,4	Argentina	29,6	E.U.A.	190	Brasil	823
Argentina	85,2	México	4,6	Espanha	77,1	Alemanha	205	Suécia	852
México	88,0	Suécia	8,4	E.U.A.	112,4	Reino Unido	218	Reino Unido	931
Reino Unido	92,6	Alemanha	8,7	Alemanha	117,9	Argentina	224	Argentina	983
Suécia	96,0	Reino Unido	15,0	México	121,3	Espanha	229	Alemanha	1.011
Japão	97,0	Argentina	29,3	Reino Unido	148,0	Japão	289	E.U.A.	1.071
China	99,5	China	n.d.	Suécia	156,0	Suécia	304	Japão	1.532

Fonte: ITU (1998), dados de 1996. - Apud das Dores, 1999

No terceiro trimestre de 2001, o Brasil contava com 43,3 milhões de terminais fixos, o que significa ter aumentado no intervalo de seis anos em 325% o número de terminais. Para entender essa repentina mudança, deve-se pensar nos conceitos de universalização do sistema telefônico, da evolução tecnológica e da globalização dos mercados. Por exemplo, o surgimento das tecnologias digitais de transmissão e comutação e a incorporação de recursos computacionais às redes reduziram sobremaneira os custos de transmissão e processamento de informações. Essa redução permitiu:

- O surgimento de novos ofertantes interessados em explorar serviços específicos de valor adicional;
- Difusão de redes corporativas intrafirmas e interfirmas, rompendo assim a fronteira que separava os produtores e os usuários de serviços de telecomunicações;
- Implantação de TV a Cabo ou TV paga com HFC (*Hybrid Fiber Coaxial*), construção de redes paralelas usando tecnologias sem fio com WLL (*Wireless Local Loop*), incorporação ao Serviço Móvel Celular (SMC), acesso sem fio à Internet com o protocolo WAP (*Wireless Application Protocol*);
- Incorporação da tecnologia DSL (*Digital Subscriber Line*) ao par metálico (par de cobre trançado) que acelerou a transmissão de pacotes de dados, o que significou uma grande economia, pois não foi necessário mudar toda a rede para melhorar e acelerar a transmissão do sinal. Adicionam-se a esta tecnologia as redes de fibra ótica, e de novas rotas de cabeados submarinos que interligam continentes, e também o surgimento de satélites com recepção e transmissão digital;
- A microeletrônica foi dobrando a quantidade de transistores em um "chip" a cada 18 ou 24 meses, com conseqüente queda de custos de processamento. Ver Figura 3 que apresenta a queda dos custos de transmissão com um incremento de Mbits/km (Penedo, 2000);
- A incorporação do *e-business* (comércio eletrônico), que segundo a OCDE (Organização das Nações Unidas para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento), cria novos modelos de produção organizacional e de transações comerciais, a qual faz parte da nova revolução da Internet, cujo impacto está sendo comparado ao da Segunda Revolução Industrial.

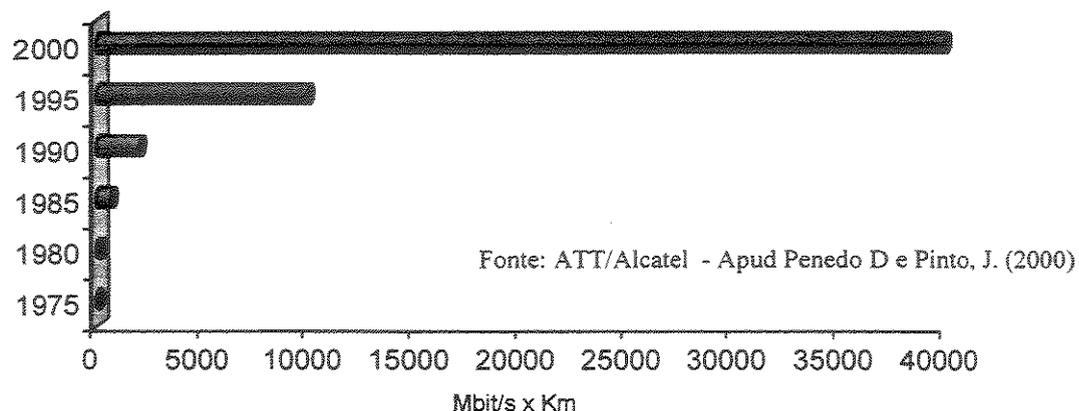


Figura 3 - Aumento da Transmissão

Após a explanação acima, apresentamos uma breve história das telecomunicações no Brasil, com a finalidade de entender a mudança na gestão, que culminou com a privatização do Sistema Telebrás em julho de 1998.

Segundo estudos realizados pela Telebrás em 1996, 90% das famílias com renda mensal acima de US\$ 1.000 tinham mais de um telefone, enquanto que 5% das famílias com renda inferior a esta quantia tinham apenas um telefone; já as famílias com renda de US\$ 300 praticamente não tinham esse direito. Segundo Cerasoli (2000), "*o modelo era duplamente perverso*", porque somente a elite conseguia ingressar no sistema e também, conseguia se proteger do investimento realizado com a negociação de suas ações e com o subsídio intrínseco à prestação do serviço. Este subsídio era de tarifas cruzadas fornecendo valores de baixo custo para as ligações locais. Portanto, não gerando a universalização do sistema.

Voltando à década de 60, o serviço público de telefonia estava fragmentado entre a União, os Estados e os Municípios. Inclusive em 1962, as cidades de Rio do Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Brasília eram conectadas por sistemas de microondas que permitiam realizar ligações de longa distância. Nesse mesmo ano foi promulgado o Código Brasileiro de Telecomunicações (Lei 4.1117/62) que criou o Sistema Nacional de Telecomunicações, instrumento que unificaria tecnicamente a rede, homogeneizando-a e diminuindo os custos de operação do sistema. Assim, em 1965 foi criada a Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel) cuja responsabilidade

era implementar os serviços de longa distância interestaduais e internacionais. Em 1967, o governo federal passou a deter o domínio de exploração dos serviços de Telecomunicações no país, criando inclusive o Ministério das Comunicações, órgão que determinaria o monopólio estatal das telecomunicações.

Na década de 70, é criado o sistema Telebrás, especificamente pela lei 5.792/72, que serviria para normatizar, coordenar e implementar o sistema de telecomunicações e de adquirir o controle das companhias existentes até essa época. Juntamente com a criação da Telebrás nasce, em 1976, o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento CPqD, que forneceria a capacitação tecnológica fomentando o desenvolvimento das telecomunicações. Como resultado deste fato, a região de Campinas, no Estado de São Paulo, atualmente representa o chamado "Vale do Silício", com a presença de diversas empresas nacionais e multinacionais produtoras de bens e serviços na área de telecomunicações e de tecnologia da informação. Finalizando esta breve história, sem comentar os benefícios e/ou prejuízos originados para a sociedade brasileira, com a privatização das telecomunicações, cabe destacar que a Pesquisa e o Desenvolvimento implementados na década de 80 e 90 trouxeram algumas marcas diretas e/ou indiretas que atualmente estão presentes na globalização dos serviços de telecomunicações, como por exemplo:

- Integração entre fabricantes de equipamentos e prestadoras de serviços;
- Mudanças estratégicas, passando as operadoras a fornecer serviços de valor adicionado;
- Ingresso de empresas gerenciadoras de redes;
- Terceirização e concorrência dos serviços gerados pelo *Unbundling* da rede de acesso local.

Com a privatização do Sistema Telebrás, surge a Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, tendo como responsabilidade o gerenciamento das regras de universalização do sistema, o cumprimento das metas de prestação de serviço, a fiscalização da Lei Geral das Telecomunicações e o cumprimento do Plano Geral de Metas de Qualidade. Este último item é de grande importância para este trabalho de Mestrado da Qualidade, pois junto a ele serão analisados alguns itens de Gestão da Qualidade junto à ISO 9000, versão 1994. Na realização

deste trabalho, os estudos de casos analisados até o ano de 2001 tinham-se baseado na implantação da norma ISO 9000 versão 1994. Além disso, não estavam sendo realizados novos estudos de casos que aplicassem a nova versão 2000 da ISO 9000. Por este motivo, os conceitos de gestão e de normas da qualidade vigentes até a data desta pesquisa e obtenção de dados (2000 a 2001) referem-se à versão ISO 9000 de 1994, uma vez que este período manifesta-se como transição na aplicação da nova versão. Finalmente, o Plano Geral de Metas de Qualidade datado em 29 de junho de 1998 e a Metodologia do Processo de Aferição de Satisfação de Usuários de agosto de 2001 estão direcionados pela Certificação ISO 9002 versão 1994 da ANATEL.

2.3. Do Estado Investidor e Produtor ao Estado Regulador - O Papel da Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL.

Em consequência da à privatização do Sistema Telebrás (Lei Geral das Telecomunicações (LGT 9.472) em 16 de julho de 1997, e Artigo 8 da referida lei, regulamentada pelo Decreto 2.238/97) foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, com a finalidade de gerenciar o processo de privatização e de implantar os Planos de Outorgas de concessão da rede, Metas da Universalização e, por último, o Plano Geral de Metas da Qualidade.

Segundo André (1993), *"O órgão Regulador deve ser estruturado de forma a ter presente que a gestão pública é uma questão política e, assim, impõe tratar relações complexas e que não podem ser reduzidas a uma dimensão exclusivamente técnica"*. Desta forma, o Órgão Regulador precisará atualizar constantemente as necessidades sociais, demonstrando uma maior sensibilidade ao consumidor. Para isto, o órgão deverá ser dotado de uma boa base técnica com o intuito de manter-se atualizado, e de não gerar fatores degenerativos que o tornem uma entidade destinada simplesmente à burocracia, tornando-o ágil, em relação à resolução das reclamações do usuário/consumidor no que diz respeito aos seus direitos.

Desta forma, os consumidores não terão que procurar outros meios para resolver seus problemas e dúvidas. Por este motivo, a Agência deverá saber administrar todos os interesses coletivos, de maneira que os interesses da indústria, em particular, e dos produtores, em geral, não obtenham uma legislação favorável que lhes permita utilizar o poder coercitivo do Estado, levando a medidas que contrariem os interesses dos consumidores.

Na criação dos órgãos reguladores, surgidos como resultado de uma política para fornecer à iniciativa privada o controle administrativo e de operação das obrigações do Estado, antigas administrações como Telebrás, Electrobrás, entre outras, geraram a tendência de deslocarem-se para os novos órgãos reguladores (Marques, 1996) por uma mera questão corporativista e também por serem uma tábua de salvação para profissionais especializados em áreas de difícil inserção no setor privado.

Tal motivo causa preocupação, pois o sistema deveria incluir comitês e consultorias externas para avaliar o desempenho do órgão regulador, mas pela complexidade técnica, política e econômica, os resultados que deveriam aperfeiçoar, implementar e melhorar as decisões que tangem os rumos do órgão perdem a prioridade dificultando, portanto, uma política de melhoria contínua. Como a finalidade deste trabalho é a Qualidade dos Serviços e da Satisfação da sociedade como motor de controle social e democrático, lembramos que o Presidente da Agência Nacional de Telecomunicações, Sr. Guerreiro, foi também o presidente do Conselho Administrativo da Telebrás, Telepará, Telesp, Telesc, Telebrásília e, no Ministério das Comunicações foi Secretário-executivo (Banas Qualidade, no. 112).

Para Marques (1996) "*existem controladores e controladores, talvez até em demasia. Além do que, a qualidade dos serviços, no caso das utilidades públicas, não é o único objetivo da regulação*" Com tal pensamento liberal, o próprio mercado faria a escolha levando as empresas mais capacitadas a sobreviverem dentro da concorrência, pois estas entenderiam o conceito de qualidade ofertada nos serviços e, assim, os usuários exerceriam o poder de controle utilizando-se ou não deste serviço; lamentavelmente esta hipótese é altruísta.

Pensando na telefonia fixa, a definição das concessões por regiões facilitou o monopólio privado e a vantagem competitiva de empresas, tais como: Brasil Telecom, Telefônica, Telemar e Embratel ao adquirirem estas não somente uma estrutura montada como também os clientes que se utilizavam deste serviço. Portanto, as concorrentes destas empresas, definidas como *espelhos*, não conseguiram uma expressiva participação no mercado. Desta forma, a necessidade de uma agência reguladora é de vital importância para aplicar o controle governamental, e é legitimada pela sociedade que a ela recorra para, assim, sinalizar seu grau de insatisfação. Assim, o usuário, poderá demonstrar suas preferências, aprovando ou rejeitando fabricantes, produtores e fornecedores de serviços.

Canais abertos entre empresas e clientes através de Órgãos de Defesa do Consumidor como os Procons, instituídos pelos governos estaduais, associações de defesa do consumidor - farão parte do controle cívico, ficando, então, a cargo do controle governamental impor as devidas ações para o respeito à própria Lei das Telecomunicações e ao Código do Consumidor.

Em resumo, deve-se entender que a qualidade está presente no cotidiano e será um dos pilares de entendimento entre usuários, concessionárias, entidades de defesa do consumidor e ANATEL. Para entender ainda mais esta questão, cita-se a norma ISO 9004/94/item 0.4.5, que diz: "*um efetivo sistema de gestão de qualidade deve ser concebido para atender às necessidades e expectativas do cliente e, ao mesmo tempo, servir para proteger os interesses da empresa*". Considerando ainda o uso da norma ISO 9004/94/item 0.4.5, também é necessário citar os seguintes aspectos que nela constam:

- *As necessidades e os interesses da empresa: é uma necessidade para a empresa obter e manter a qualidade a um custo ótimo: o atendimento a este aspecto de qualidade está relacionado com a utilização eficiente e planejada dos recursos tecnológicos, humanos e materiais disponíveis (sic);*
- *Para o cliente há necessidade de confiar na capacidade da empresa em fornecer com qualidade desejada, bem como a manutenção contínua dessa qualidade.* (Fonte: cf. norma ISO 9004/94/item 0.4.5)

Finalizando, uma organização deve procurar atender, com relação à qualidade, os seguintes objetivos, segundo a norma ISO 9000/94/item 4:

- *Atingir e manter a qualidade de seu produto ou serviço, de maneira a atender, continuamente, as necessidades explícitas ou implícitas dos compradores;*
- *Prover confiança à sua própria administração, de que a qualidade pretendida está sendo atingida e mantida;*
- *Prover confiança a seus compradores, de que a qualidade pretendida está sendo ou será atingida no produto fornecido ou no serviço prestado.*

Contudo, a universalização do sistema sempre dependerá de uma política eficiente que se auxilia das normas, leis vigentes e do conceito de necessidades e qualidade que o usuário ou cliente entenda.

Portanto, conforme o aqui exposto, a globalização mundial modificou o papel do Estado e, nessa frenética concorrência pelo capital, as telecomunicações sucumbiram do seu papel estratégico para dar lugar a um novo conceito: *Universalização do acesso*. Pela análise realizada neste capítulo, pode ser observado que a implantação de novas tecnologias de telecomunicações dependeria de um aporte econômico superior ao orçamento destinado pelo Estado, causando assim, a privatização do sistema de telecomunicações dada a falta de recursos. Sendo assim, o cidadão, usuário do sistema, viu-se incorporado às tecnologias que seriam utilizadas plenamente no século XXI, mas, a falta de renda não permitiu a utilização dos serviços, mesmo com o aumento da oferta de linhas fixas ou de telefonia celular. Deste modo, o cumprimento das metas da qualidade direcionada a uma melhoria contínua dos processos técnicos e administrativos foi comprometido, ao não atingir os resultados almejados. A ANATEL, Órgão Regulador do Estado, somente realizou justificativas infundadas onde a qual deveria zelar pelo direito de bem-estar social, faltando à simples aplicação das normas ISO 9004/94/item 0.4.5 e ISO 9000/94/item 4, presentes no mercado de serviços mesmo antes da privatização, o que poderia ter agilizado o comando das principais diretrizes na aplicação da qualidade nos serviços prestados.

Capítulo 3

Contextualização Teórica

Este capítulo apresenta conceitos e definições de qualidade e de satisfação que devem ser desenvolvidos em qualquer organização que, deste modo, levaram a entender os critérios de avaliação da qualidade através do cliente e dos mecanismos de aceitação da prestação dos serviços. Além disso, são estudados os critérios de normatização da ISO 9000 na prestação de serviço, tidos como padrão de aplicação da qualidade. Também, serão apresentadas algumas ferramentas da qualidade que são aplicadas na obtenção de uma melhoria contínua. Finalmente, definições de qualidade e de instrumentos de aferição, ditados pela ANATEL, serão comparados com as normas padrão da ISO 9000, para observamos que as mudanças ocorridas após a privatização das telecomunicações, trouxeram um novo conceito da prestação de serviço.

3.1 O Paradigma da Qualidade e o Cliente

O que poderia ser definido como qualidade em serviço? Poderia ser uma noção de valores embutidos e de necessidades, onde ambos envolvem assuntos sociais, culturais, religiosos e psicológicos que nortearão ou classificarão, a seu modo, o que poderia ser a satisfação para o Cliente e/ou usuário. Mas, voltando ao conceito de qualidade, poderia ser levado em conta como o(s) procedimento(s) que contribui (em) na opinião dos consumidores sobre os valores tangíveis, isto é, valores visíveis de um produto ou serviços que permitirão avaliar as necessidades, requisitos, funcionalidades, entre outros conceitos que o cliente ou usuário almeja. Também, por outro lado, participa o valor intangível vendido antes de ser consumido, como ocorre na maioria

dos serviços. Este conceito de intangível produz um valor inverso ao de uma mercadoria que é produzida antes de ser vendida. Aplica-se então um novo estágio, que é a definição do serviço implícito: "*benefícios psicológicos ou características acesso do serviço*, acompanhado do serviço explícito: *aquele benefício que já é percebido* " sic (Gianesi, 1994).

Neste trabalho, ao tentar encontrar a definição de qualidade na área de telecomunicações, em especial de Telefonia, foram adicionados valores ou variáveis presentes na tomada de dados, tais como: necessidades, satisfação e insatisfação para, desta forma, informar-nos os valores intangíveis que participam na definição da Qualidade nesta área de telecomunicações, fornecendo, então, os possíveis métodos e/ou ferramentas, a serem utilizados para conseguir uma melhoria contínua. Deste modo, a intangibilidade do serviço segundo Gianesi (1994), "*é de difícil padronização para um processo de gestão pela qualidade, pois é difícil avaliar o resultado antes da compra, já que os clientes perceberão os riscos após a utilização do serviço*", o que incluirá a referência de terceiros e a reputação da empresa em questão. Tais valores, assim como outros que possam surgir, dependem da influência da comunicação, do boca-a-boca e da imagem. A Figura 3.1, definida por Shostack¹ (1977), ajuda a entender o conceito de tangível e intangível existente de um produto e/ou serviço.

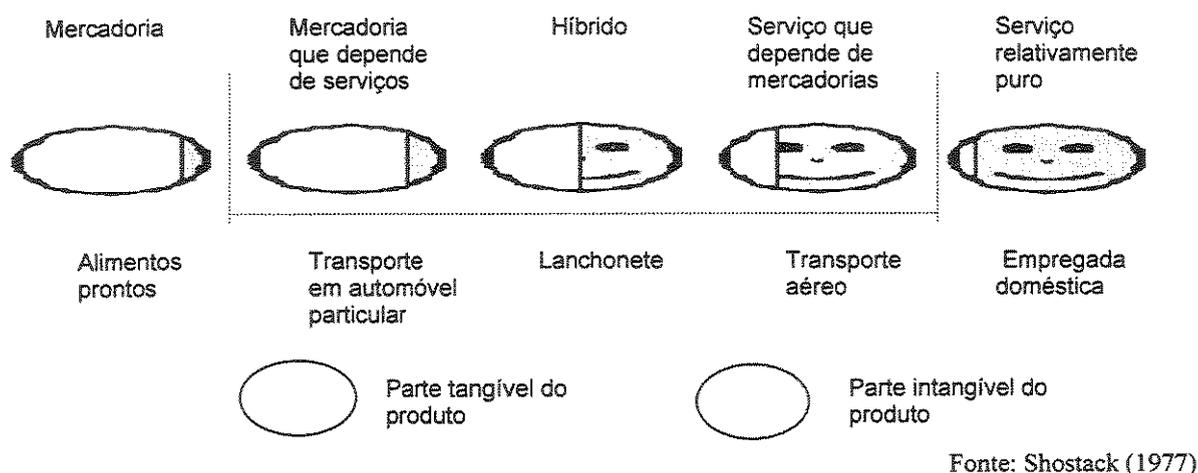


Figura 3.1 – Parcela Tangível e Intangível Existe de um Produto e/ou Serviço.

¹ Shostack. G.L. *Breaking Free from Product Marketing*. Journal of Marketing, abril 1977, p. 73-80.

Segundo Berry (1995), "*uma companhia de serviços que faça relativamente pouco marketing pré-vendagem, mas que seja verdadeiramente dedicada a prestar um serviço de excelente qualidade, gozará de uma eficácia maior de marketing*" e terá então, maior potencial para conquistar clientes pelo boca-a-boca, e também facilidade de retenção de clientes. Esta vantagem pode ser perdida no *primeiro momento da verdade*², caso os benefícios intangíveis³ supostamente existentes não sejam cumpridos e, pior ainda, deveriam fazer parte dos benefícios tangíveis. Por sua vez, a maioria das definições apresentadas norteia diversos conceitos de serviço e, junto com estes, também surgem outros da qualidade que deveria estar incorporados. Sendo assim, a maioria dos autores que tratam deste assunto definem o conjunto como *pacote*⁴ de serviços, pois nele estão relacionados os benefícios oferecidos pelo produto/serviço e/ou as expectativas provenientes do cliente. Por exemplo, o aluguel de um carro deixa implícito que este deve estar limpo e preparado para a viagem. No caso da telefonia, o sinal de discagem deve surgir quase que de imediato.

² Em consideração ao conceito desenvolvido por Jan Carlzon, da Scandinavian Airlines System, que se encontra em sua obra intitulada *Momentos da Verdade* (1987), Normann, R. (1993) comenta: a primeira imagem ou impressão com relação a um produto ou serviço irá influenciar no processo de confiança e de segurança que leva a uma tomada de decisão, por parte do cliente. Tal processo é explicado com a metáfora das touradas, em que se pode dizer que a qualidade percebida é realizada no momento de verdade, quando o prestador de serviço e o cliente se confrontam numa arena. Neste momento, a experiência, a motivação, as ferramentas empregadas pelo representante da empresa juntamente com as expectativas e o comportamento do cliente criarão o processo de prestação de serviço.

³ A explicação dada por Normann, R. (1993) é mais concreta ainda: a distinção entre intangíveis, implícitos e explícitos, por exemplo, quando uma empresa que fornece cursos de idiomas em viagens de férias para estudantes está obviamente oferecendo melhores conhecimentos de um idioma como um intangível explícito; como intangível levemente menos explícito é oferecer a perspectiva de aventura e de experiências novas para a criança.

⁴ Cf. Normann, R. 1993; Gianesi, N.I e Corrêa, H.L. 1994

3.2 Relação do Sucesso: Saiba Quem é Seu Cliente Interno

Dentro do desenvolvimento deste trabalho surgiram algumas variáveis que participam de forma direta na tomada de decisões, e que procurarão encontrar as ferramentas necessárias para uma melhoria contínua da Qualidade, gerando os ciclos de PDCA⁵ (haverá uma maior consideração a respeito deste assunto no decorrer do presente trabalho) necessários para seu sucesso. *Mas, o principal assunto neste item é saber reconhecer quem é ou será o sujeito de estudo - na definição gramatical de uma oração, o sujeito é aquele que pratica, realiza ou participa da ação que, em alguns casos, pode marcar sua existência, ainda que oculto.* Sendo assim, os principais conceitos que podemos encontrar entre serviço, satisfação, insatisfação e qualidade estão dentro de um núcleo definido convencionalmente na literatura da área como cliente/usuário/ facilitador/parceiro ou demais.

Furlong (1994) cita o exemplo de Aleta Holub, diretora de qualidade do First National Bank de Chicago, "*Nós descobrimos que, se maltratarmos nossos funcionários, eles podem, em contrapartida, maltratar o cliente*". Podem ser criados processos e métodos para tornar os serviços mais eficientes, fazendo-os amistosos e receptivos, no atendimento ao cliente, porém, se o cliente estiver insatisfeito, e ninguém da organização vier para mediar o assunto, terá sido então um investimento perdido. Este processo de atendimento ao cliente está presente nos Serviços de Atendimento ao Cliente (SACs) que dependem de um método de trabalho constante que mantenha o equilíbrio físico e mental do cliente interno, mantendo e melhorando a auto-estima individual e coletiva no ambiente de trabalho. A maneira certa de realizar um processo de satisfação junto ao cliente interno é identificar quem é realmente seu cliente interno. No caso do First National Bank de Chicago, o cliente é intencionalmente definido como "*recedor do seu trabalho*". Desta forma, ao ser elaborado um mapa de tudo o que faz um indivíduo, está sendo arquitetado o processo de trabalho, sabendo: por que faz, quem é o recedor do seu trabalho e que expectativas tem esse recedor sobre o que está sendo feito. Desta forma, cada funcionário saberá identificar o processo de trabalho sabendo o que faz e quem irá receber o resultado do seu esforço, eliminando-se então, a situação dos clientes internos de não saberem realmente o que fazem.

⁵ P (Plan) = planejar, D (do) = Implantar, C (Check) = Avaliar, A (act) = Ação a ser disparada.

Um estudo de caso, que pode ser citado neste trabalho, aconteceu num hospital, quando uma equipe, trabalhando com o objetivo de reduzir erros na alimentação de uma enfermaria infantil, descobriu que as pessoas que ficam em uma ponta da distribuição de bandejas não tinham idéia de quem estava na outra e do que eles faziam. Quando todas as barreiras entre os departamentos e entre as pessoas foram retiradas, o hospital constatou que houve melhoria no processo de trabalho. Um exemplo parecido aconteceu no setor de telefonia numa subsidiária da BellSouth Corporation, quando o propósito apresentado a seus funcionários era a "*garantia da satisfação do cliente*" e, para cumprir essa proposta, concluiu-se que o êxito dependia da boa vontade dos colegas de toda a empresa, o que nem sempre acontecia. Então foi necessário esclarecer aos funcionários como o trabalho de cada um dentro da organização resulta num impacto direto sobre o cliente, seja ele interno ou externo. Desta forma, a qualidade do serviço recebido por clientes internos influencia fortemente a qualidade do serviço estendido aos clientes externos⁶.

Segundo Gronroos (1982): "*o marketing interno serve para a construção da imagem da empresa, que servirá para influenciar seus funcionários, amigos e parentes*". Assim, o que não pode ser vendido para seus próprios funcionários não poderá ser vendido para seus clientes externos. Portanto, para manter um padrão de qualidade ou de melhoria contínua, as organizações devem trabalhar com a motivação, produtividade, o reconhecimento pessoal, a promoção vertical ou horizontal e a ética, as quais farão parte do boca-a-boca de seu marketing interno e externo. As dimensões citadas fazem parte da vida interna da organização e também geram *momentos de verdade*, quando pessoas e grupos de diferentes níveis hierárquicos e setores funcionais ajudam-se mutuamente, com o objetivo final de reunir todos os recursos para atender o cliente. Para Normann R. (1993), este momento de verdade é retratado no círculo positivo de serviços internos na Figura 3.2

⁶ Cf. Furlong (1994)

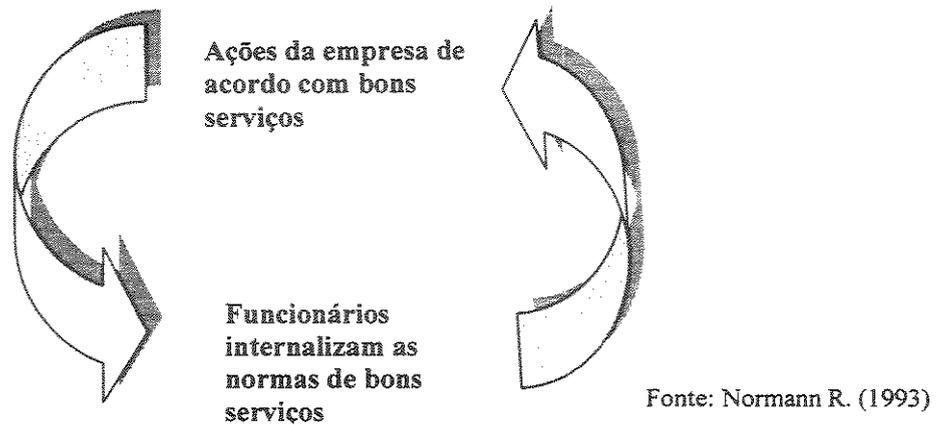


Figura 3.2 - Círculo Positivo de Serviços Internos.

Enfim, o processo apresentado terá sucesso quando os departamentos da organização souberem realizar um excelente processo de recrutamento, evitando a ocorrência de pessoas erradas realizando tarefas erradas em lugares errados. Assim, não havendo padronização e nem satisfação pelo serviço fornecido, conclui-se que os funcionários não estão qualificados para determinada tarefa ou atividade. Uma maneira de sanar esta situação é sugerida por Berry et alli. (1995), na tarefa de desenvolver o talento interno. Figura 3.3.

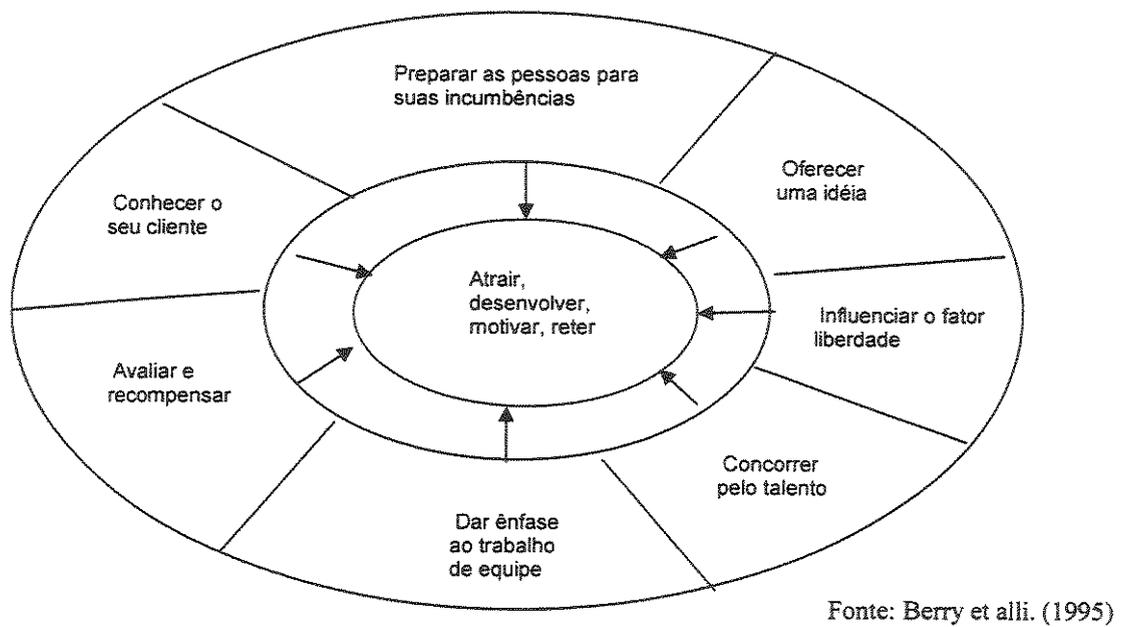
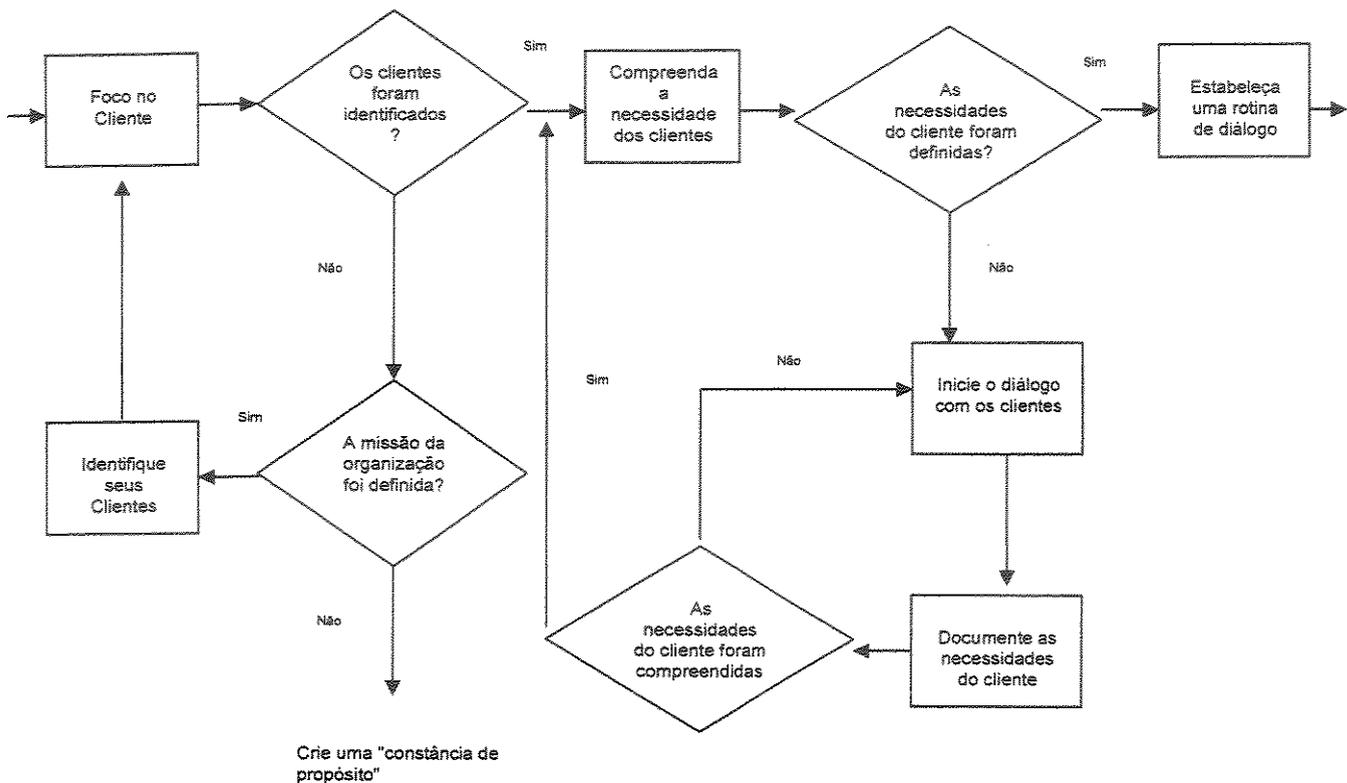


Figura 3.3 – Pontos Essenciais de Desenvolvimento Interno

3.3 Qualidade do Relacionamento

O relacionamento dentro da organização sempre tem sido visto, por diversos autores, como uma dinâmica de perfis de personalidade para cada setor da organização. É como se que cada funcionário permanecesse numa posição determinada de uma prateleira de venda, seja esta de idéias ou do seu esforço de trabalho. Nos conceitos de qualidade de vida sempre é ressaltado o Capital Humano, o Capital Intelectual da empresa e assim por diante. Cabe, neste instante, pensar na estrutura interna e nos perguntarmos em relação a quais questionamentos a equipe procura sua satisfação, que assuntos de vital importância deveriam ser abordados e finalmente entender o propósito da organização perante o mercado e seus concorrentes. Segundo Furlong (1994): "*ao focalizar o processo ao invés das pessoas envolvidas, as equipes conseguem ir além das questões pessoais*". Para sabermos como a organização entende a definição de cliente, a Figura 3.4 apresenta uma proposta simples.

A idéia acima apresentada não é perfeita, uma vez que para o cliente é necessário identificar e desfrutar do benefício da satisfação individual, uma vez que nem todos os clientes constataam a qualidade do produto da mesma maneira, é necessário então, detectar e prevenir a satisfação e a deserção de cada um. O que é vantagem para um pode significar desvantagem para outro. Esta situação também define se um produto ou serviço é satisfatório em um nível aceitável. Assim, o relacionamento duradouro dependerá das necessidades, desejos, fatores sociais, tecnológicos, psicológicos entre outros, que tornam o relacionamento uma constante luta para a retenção de clientes. Mesmo com a utilização da tecnologia à disposição, dos bancos de dados, do sistema de atendimento a reclamações, de pesquisas por segmentos e demais ferramentas, deve-se ressaltar a questão principal: o relacionamento Um a Um no setor de serviços, como a chave da melhoria constante no questionamento e na utilização de novos conceitos e procedimentos, que levem a uma efetiva atualização dos valores e definições a respeito da Qualidade.



Fonte: Furlong (1994)

Figura 3.4 - Identificando o Cliente.

Segundo Peppers et alli. (1994), várias experiências podem ser citadas a seguir, como é o caso da Xerox na cidade de Rochester com seu programa de *lealdade do cliente*, cuja finalidade é encantar os clientes (não apenas satisfazê-los), não deixando que o mesmo se deixe atrair pela promessa de devolução de dinheiro, mas pela sensação de controle. Um outro exemplo é o caso da Toyota que com sua *pesquisa de venda e entrega de carros novos*, realiza uma pesquisa individual de satisfação coletando dados de um questionário preenchido pelo comprador avaliando, assim, a venda e o serviço. Também existe o caso relatado por Mark Coleman, do departamento de vendas e desenvolvimento de produtos da American West Airlines que, auxiliado por pesquisas realizadas com cada cliente, descobriu que na avaliação obtida a melhor satisfação para o cliente era chegar a tempo e no horário estabelecido. Dessa maneira, a empresa mantém três aviões na sua base disponíveis para qualquer imprevisto.

Para Deming, mais de 85% dos problemas de qualidade nos serviços resultam de processos errados, não de pessoas erradas. Com os exemplos fornecidos, não será de estranhar que atualmente uma empresa ou organização solicite a seu cliente que preencha um formulário de pesquisa de opinião, a qual fornecerá dados como: a conduta da empresa no mercado e as necessidades de cada cliente, entre outros.

Para entender ainda mais a finalidade do Relacionamento da Qualidade no processo de relacionamento Um a Um, é interessante citar o passado, quando os artesãos faziam seus negócios de forma individualizada. Também os proprietários de um banco, de uma barbearia e de uma cocheira realizavam um trabalho de fatia de clientes, pois cada um deles conhecia pessoalmente os mesmos. Atualmente, metodologias auxiliadas por bancos de dados realizam um papel similar, porém não idêntico. Mas, o principal resultado desta nova forma de procurar satisfação através da qualidade, auxiliada pela computação no segmento Um a Um, é ter um produto de qualidade, um serviço de alta qualidade e a capacidade de satisfazer plenamente o cliente. Contudo, pela bibliografia consultada, deve-se lembrar da importância do cliente interno neste processo de sucesso e parceria; é o caso relatado pela Nissan do Canadá que, em 1990, ao colocar em prática um programa de satisfação do cliente, teve que se colocar no lugar do cliente, para encontrar todos mecanismos que facilitassem o contato direto deste com a empresa.

Na conclusão do Diretor-Executivo da Nissan, Eisuke Toyama: "*Por melhores que sejam os nossos produtos, isso não é suficiente para que sejamos bem sucedidos no mercado saturado dos anos 90...não queremos que nossa empresa fique na total dependência do produto de reconhecido sucesso*". Este estudo de caso, citado por Peppers (1994), foi realizado faz uma década baseada numa tecnologia de informática já superada neste início do século XXI. Tenta-se demonstrar que a experiência entre qualidade e satisfação não é um processo a curto prazo, segundo é relatado pela Nissan do Canadá. Para manter uma maior fatia de clientes precisaram da cooperação deles, tendo que abordar o cliente individual, criando um marketing de relacionamento em que se procuram as necessidades que ajudassem também no estudo de projetos de lançamentos futuros. Para isso, envolveu-se um investimento altíssimo, na época, em informática e em canais de comunicação diretos entre o cliente e a empresa, criando, inclusive, um conceito novo chamado de "Marketing Just-in-Time" onde eram identificados os estágios de

ciclos de compra ou de troca de um novo veículo. Para Toyoma: "*oferecer qualidade de serviço mais alta significa prestar um serviço mais pessoal, mais relevante individualmente*". Ainda, nessa experiência os clientes mais satisfeitos foram recrutados para recomendarem o produto para seus amigos.

Atualmente, ao se analisar a experiência da privatização das telecomunicações, em especial da telefonia, percebe-se que a imagem adquirida no início da nova gestão não era positiva, pois houve problemas com as ligações interurbanas e falta de experiência da mão-de-obra contratada, entre outros. Porém, passados três anos, o Brasil está dentro das expectativas da Universalização do Serviço e, a partir de 2002, o mercado estará livre para a concorrência da comunicação interurbana e internacional, e as operadoras poderão também, no âmbito doméstico, realizar *unbundling* em outras regiões fora da concessão. Mas cabe lembrar que, dentro deste novo mercado em expansão e próximo da saturação, da experiência relatada pela Nissan do Canadá, na procura do relacionamento com o usuário e saber que é importante não somente um banco de dados com infinitas informações, mas também, é necessária a interpretação que o usuário interno possa realizar e, assim, efetivar e aprimorar as decisões dentro da dinâmica do processo em questão. Assim, a segmentação do mercado que as operadoras de telefonia definem como clientes corporativos e residenciais não é a melhor maneira para se ter sucesso no empreendimento do negócio, mas sim o estudo das necessidades na solução de voz, dados ou imagem ofertada a cada um dos clientes.

3.4 A Expectativa do Serviço

Na elaboração deste item não se pretende aprofundar questões como processos de compra e de inteligência de marketing, entre outros. Porém, deve-se entender como a expectativa pode ocupar somente um dos lados da moeda, isto é, numa face poder-se-ia encontrar o sucesso desejado, almejado ou realizado, e na outra estaria a desilusão, o desapontamento, a frustração ou o fracasso. Para Normann (1993), *uma diferença importante e essencial entre um cliente que compra um produto e outro que compra um serviço é que este último raramente estará satisfeito ao estudar o conceito de serviço isolado*⁷.

Na avaliação dos custos da qualidade⁸, dos investimentos de capital, da tecnologia e dos recursos humanos que participam de um projeto de produto ou serviço, há a expectativa de sucesso e principalmente saber se os estudos realizados terão o retorno esperado. Será necessário, então, conhecer ou imaginar o ciclo de vida e, portanto, o resultado final. Enfim, até o presente momento da avaliação existe uma expectativa, mas não foi definido até este instante o objeto de estudo que poderá ser um serviço ou um produto. Porém, todo este comportamento deverá trazer um resultado positivo ou não.

A oportunidade de desenvolvimento pessoal, a curto ou longo prazo, através de treinamento e/ou planos de carreira que permitam ascensão de vida, carrega uma expectativa de futuro. Pessoas de diferentes posições sociais, em diferentes estágios de vida e com estilos de vida diversos têm necessidades, motivações e ambições diferentes. É com este pensamento que as organizações, principalmente as de serviços, realizam seus estudos num contexto de forma a proporcionar a cada grupo a busca de seus próprios interesses individuais e comerciais. Deste modo, a organização utiliza-se da expectativa e organiza seus processos de trabalho de modo a obter um alto grau de participação de seus funcionários⁹.

⁷ Na compra de um serviço, o cliente estará interessado em avaliar o sistema de prestação de serviço, mas o serviço nem sempre é tangível e quando não o é, será difícil de avaliar. Porém, o cliente poderá encontrar pistas ao avaliar o sistema utilizado na prestação do serviço, que compreende os equipamentos, recursos financeiros e humanos.

⁸ Custos da Qualidade referem aos itens de valor econômico na realização da prevenção e da inspeção. Referem-se também ao custo monetário ao surgirem falhas internas e externas.

⁹ Cf. Normann R. 1993 *Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços*.

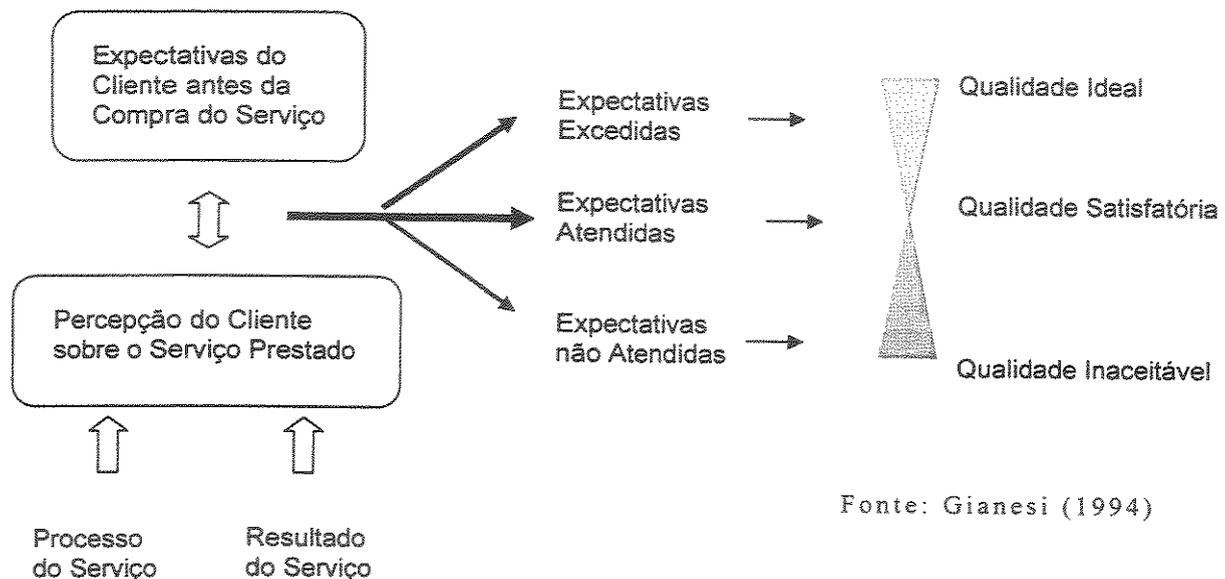
A partir das idéias apresentadas, torna-se complexo explicar o valor de uma necessidade ou de uma expectativa, que contribuam para a percepção, um tanto pessoal, do conceito de satisfação. Estabelece-se então, uma procura constante da definição da Qualidade.

As Figuras 3.5 e 3.6 podem explicar melhor os fatores que influenciam a formação da expectativa e da avaliação da qualidade.



Fonte: Zeithaml et alli. (1990)

Figura 3.5 - Fatores que Influenciaram na Formação das Expectativas do Cliente em Relação ao Serviço a Ser Prestado.



Fonte: Gianesi (1994)

Figura 3.6 - Avaliação da qualidade do serviço.

3.4.1 Critérios de Avaliação da Qualidade e da Satisfação

Na Figura 3.6, fatores como expectativa e percepção levam a uma definição de estágios de qualidade. Vários autores tentaram, com suas experiências, analisar a ambigüidade dos pontos de vista de cada indivíduo¹⁰ e assim, encontraram uma solução para estes questionamentos. Poder-se-ia, então, focar o início do processo de satisfação nos *momentos de verdade do ciclo do serviço*, uma vez que o serviço em si se divide principalmente em duas fases: *o serviço essencial* e *o serviço periférico*. Por exemplo, se uma residência precisa de uma linha telefônica como item essencial, os demais serviços embutidos que se apresentam são definidos como periféricos.

A partir destas variáveis, que não parecem ter muita importância no cotidiano dos indivíduos, inicia-se um ciclo de *momentos de verdade do serviço*¹¹. Assim, os critérios de

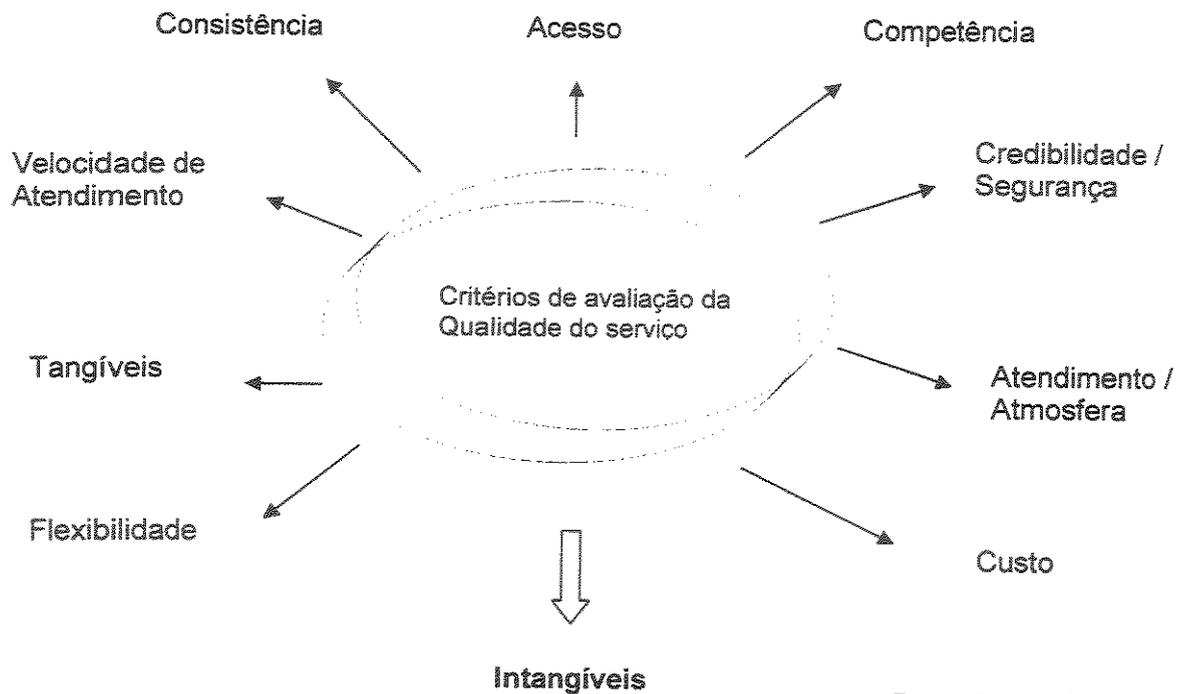
¹⁰ A ambigüidade nasce do próprio conceito de beleza, fato que pode ser de moda, escolha ou desejo pessoal. O conceito de beleza humana depende de cada povo e a história das civilizações tem demonstrado isso na Arte.

¹¹ Para Normann (1993), ao citar o trabalho *Momento da Verdade* de Jan Carlzon, da Scandinavian Airlines System (1987), o ciclo do serviço apresenta dois momentos críticos: um no início e outro no final. Um indivíduo, ao pensar em realizar suas compras num determinado supermercado, encontrará o primeiro momento de verdade na hora de achar estacionamento no local escolhido, o restante do ciclo estará na escolha dos produtos, a disposição destes nas prateleiras, o preço, as ofertas e, finalmente, o último momento será o tamanho da fila que enfrentará no caixa e na saída do estacionamento.

avaliação deste processo devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço. Alguns autores, como Slack (1993), encontraram alguns critérios que fazem parte da avaliação, como: *custo, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade e flexibilidade*. Também Zeithaml et alli. (1990) criaram alguns instrumentos para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, que denominam de SERVQUAL e que se utiliza dos seguintes critérios: *confiabilidade, responsabilidade, confiança, empatia e tangibilidade*. Cabe destacar que existem outras idéias. Porém, não se pode dar prioridade a critérios sem que seja realizada uma pesquisa com os clientes, num determinado segmento de mercado, utilizando-se do contato Um a Um e, desta maneira prever uma porcentagem baixa de erro. Giansi (1994) reúne na sua proposta alguns critérios indicados por diversos autores, como mostrado na Figura 3.7 a respeito dos critérios de avaliação da qualidade do serviço.

Junto aos critérios expostos acima, os clientes terão um segundo processo de diferenciação entre a expectativa e a percepção que é fornecida. Se houver uma diferença muito grande entre estes dois fatores, o cliente ou usuário irá começar uma procura pelo serviço ou produto em outro lugar. Berry et alli. (1995) recomendam que se estabeleçam *zonas de tolerância* do cliente, isto é, a diferença entre o que ele deseja e o que ele percebe como adequado¹². A Figura 3.8 retrata os níveis de expectativa.

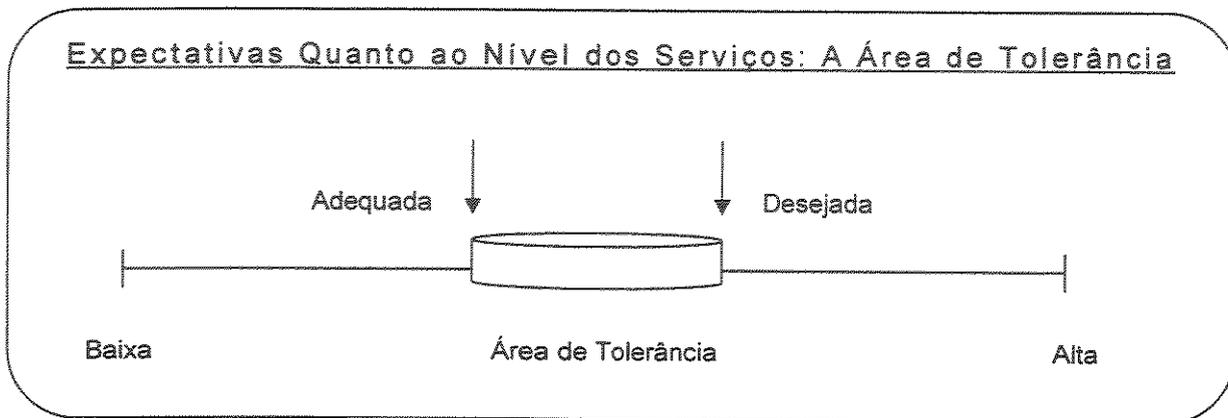
¹² O nível de serviço desejado reflete o serviço que o cliente espera receber. É um misto do que o cliente acredita que "pode ser" e o que "deveria ser". O nível de serviço adequado reflete o que o cliente "acha aceitável". Em parte, é uma função da avaliação do cliente sobre o que "será" o serviço, ou seja, o nível de serviço previsto pelo cliente.



Fonte: Gianesi (1994)

Figura 3.7 - Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço.

Observação: a definição de intangível não faz parte dos critérios de Gianesi; é relatada por outros autores, como Shostack (1977), que separou os aspectos tangível e intangível de cada produto. É necessário, neste trabalho, fazer referência a este aspecto.



Fonte: Berry et alli. (1995)

Figura 3.8 - Zonas de Tolerância do Cliente.

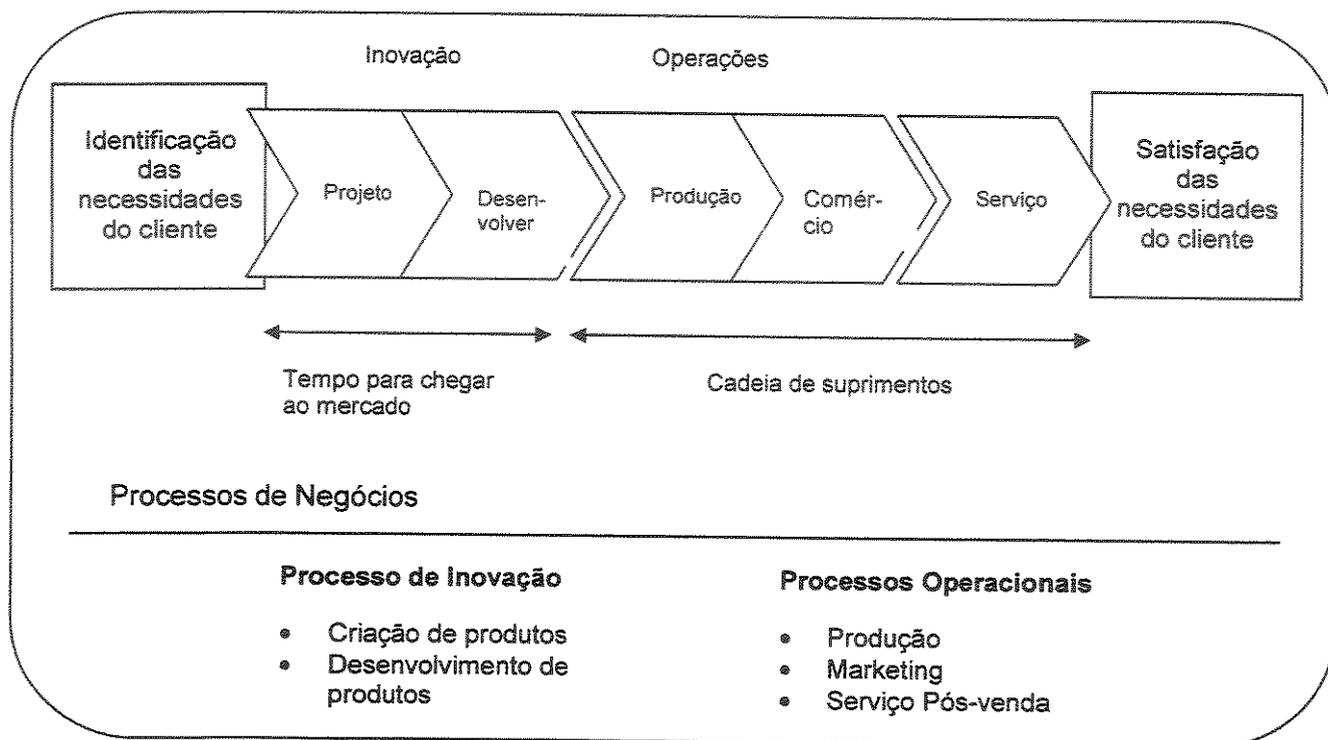
Após a procura dos melhores critérios de avaliação, que se tornem fatores de sucesso, é necessário salientar que a melhoria do serviço poderá estabelecer uma *vantagem competitiva*¹³ na procura de melhoria da qualidade. Porém, a *vantagem competitiva* é ocasional e não se perpetua. Para Porter (1980): "*a competição em determinado setor é influenciada por um conjunto de cinco forças competitivas: ameaças das empresas ingressantes, ameaças de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de consumidores e rivalidade entre empresas existentes*". Kaplan et alli. (1997), citam um processo de inovação na aquisição da vantagem competitiva, no qual existe uma cadeia de inovações e operações entre as fronteiras da necessidade e da satisfação do cliente, como pode ser visto na Figura 3.9.

Finalizando este item, Marx (1984), ao definir o valor da mercadoria, seja como uso ou troca, distingue o possuidor da mercadoria apenas como forma de manifestação de seu próprio valor. "*A mercadoria está sempre disposta a trocar não só de alma, como também o corpo, com qualquer outra mercadoria. O dono da mercadoria não tem para ele nenhum valor de uso direto. Do contrário não a levaria ao mercado. Ela tem valor de uso para outros. Para ele, ela tem diretamente apenas valor de uso de ser portadora do valor de troca e, portanto, meio de troca*".¹⁴

¹³ As empresas conseguem e mantêm vantagem competitiva por meio da melhoria, da inovação e do aperfeiçoamento. A inovação inclui tanto a tecnologia como métodos de produção, abrangendo também as maneiras de comercialização, de identificação de novos grupos de clientes, etc. As inovações que levam à vantagem competitiva envolvem uma acumulação de pequenos passos e esforço prolongado, bem como descobertas drásticas.

¹⁴ Todas as mercadorias são não-valores de uso para seus possuidores e valor de uso para seus não-possuidores. Elas precisam, portanto, universalmente mudar de mãos. Mas essa mudança de mãos constitui sua troca e essa troca as

Contudo, a discussão da satisfação e da qualidade do serviço não era citada por Marx, nos primórdios do Capitalismo. Mas seu pensamento é atual, uma vez que o conceito de mercadoria numa sociedade capitalista, como a que temos neste século XXI e apesar de todas as transformações tecnológicas, é o serviço que muda de mão e de valor conforme as necessidades de uso e de troca.



Fonte: Kaplan et alli. (1997)

Figura 3.9 - Cadeia da inovação entre a necessidade e satisfação do cliente.

torna valores entre si e as realiza como valores. As mercadorias têm que se realizar, portanto, como valores, antes de

3.4.2 Da Avaliação, passando pela Insatisfação, à Recuperação

Num estudo realizado em 1981 pela Coca Cola, provou-se que, ao se estimular reclamações por parte do cliente aumentam as oportunidades de se efetuar novos negócios, mesmo na situação de uma reclamação mal atendida. Segundo Furlong (1994): "*Administre bem a queixa e seu cliente insatisfeito terá cinco vezes mais possibilidades de bater novamente à sua porta*". Pode-se verificar, pelo caso apresentado, que na própria desvantagem, há oportunidades de conseguir vantagem e tornar o cliente fiel como um portador de satisfação. Nove em dez vezes, os funcionários de uma organização já sabem muito do que se passa na cabeça do cliente e, estatisticamente, sabe-se que quem está na linha de frente de sua empresa consegue prever em 90% dos casos quando o cliente vai ter queixas.

No desenvolvimento desta tese, foram encontradas, algumas variáveis ou categorias, que representam reclamações dos usuários, em maior ou menor frequências. Verificou-se que uma simples reclamação forneceria a oportunidade, para o usuário, de conhecer a empresa de telefonia após a privatização. Assim, este fato possibilitou que o cliente percebesse uma nova imagem do significado da privatização das telecomunicações e, soubesse que existem outros produtos ou serviços à disposição, notasse que a linha telefônica tinha evoluído de analógica para digital fornecendo novas aplicações tecnológicas, e também soubesse que estavam à disposição outras mudanças que poderão vir a melhorar ainda mais seu cotidiano.

Porém, no início da privatização, pouco se sabia:

- * a respeito da nova Lei das Telecomunicações;
- * que a sociedade desempenharia o papel de fiscalizadora através dos Procons estaduais surgidos a partir da Lei Federal 8.078 de 11 de setembro de 1990;
- * da "*modalidade avaliatória*" do governo. Esta última definição é citada por Marques (1996).

Por este motivo, estudar a insatisfação será uma nova alternativa para as empresas, já que ao se conhecerem as falhas e os itens de confiabilidade de cada uma, num cenário onde impera a lei da oferta e da procura, os critérios de avaliação relacionados à satisfação pessoal contribuirão para o processo de escolha, uma vez que os usuários ou consumidores e a tecnologia utilizada são os mesmos. Assim, a nova filosofia de conhecer o cliente e realizar um trabalho de recuperação será o triunfo ou, por assim dizer, um novo conceito de qualidade.

Segundo Berry et alli. (1995): "*os clientes prestam mais atenção ao desempenho da empresa quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem*", ocasionando então uma emoção pessoal intensa que termina numa avaliação negativa em relação à falha, mais do que ao conjunto perfeito. Os mesmos autores descrevem, em outras pesquisas, que existe um estado de "*indiferença*" quando os serviços rotineiros são realizados conforme o planejado. Entretanto, clientes que se deparam com uma situação de serviço não rotineira rapidamente saem de sua "*indiferença*".

Nota-se que a maioria dos empregados não recebe o cliente descontente de braços abertos; este é visto como um problema em seu caminho, não como um golpe de sorte¹⁵. Porém, se nunca surgisse um cliente reclamando, pareceria que o planejamento e o processo estudado estivesse perfeito, não havendo a necessidade de ouvir ou ler sugestões dos clientes. O caso da IBM que se dedicou à produção de grandes computadores, dominando toda a tecnologia de informática ofereceu uma oportunidade a outras empresas de criarem computadores pessoais. Teria sido a grande capacidade da IBM de levar o homem à Lua que não a fez pensar no mundo que a rodeava? Enfim, há muitas histórias de grandes sucessos e decadências, porque o usuário interno ou externo, aquele cliente que desejava ser parceiro, não foi ouvido.

O atendimento de reclamações ou dúvidas sobre o serviço ou produto, com a finalidade de encorajar o cliente, segundo a A.C. Nielsen Co.¹⁶, pode variar de 15% a 400%, quando é utilizado

¹⁵ Este fato acontece quando o contato com o cliente frustrado exige explicações e restituição de dinheiro por serviços mal feitos; pode desmoralizar o empregado, diminuindo seu entusiasmo pelo trabalho e, em consequência, seu compromisso com a empresa.

¹⁶ C.f. Furlong (1994).

um canal gratuito entre o cliente e a empresa. É o caso do 0800, que aparece nos catálogos dos produtos, nos anúncios de jornais, nos veículos de transportadoras, entre outros.

Exemplificando o estudo anterior, o serviço 156 da cidade de Campinas, no Estado de São Paulo, mesmo sendo um serviço da Prefeitura da cidade, e não sendo gratuito, recebe uma média diária de 1.800 ligações, das quais aproximadamente 88% solicitam informações e aproximadamente 12% solicitam serviços de reparos¹⁷. A.C. Nielsen Co. sugere que apenas 2% dos usuários têm a coragem de reclamar ou de se queixar quando alguma organização não fornece os meios adequados para estabelecer essa comunicação. Se as reclamações não são ouvidas é porque não existe acesso a elas, então deve-se encontrar uma maneira de descobrir a reclamação para depois lucrar com a oportunidade de trabalhar com ela, com a imagem, com os recursos e com as vantagens que a organização possui para atender o cliente.

Para entender o processo de recuperação ou mesmo o processo da oportunidade do primeiro contato, é importante saber lidar com as variáveis que envolvem as expectativas, percepção e avaliação. No caso da comunicação telefônica, cabe citar o procedimento de Cochrane (2000) como um processo de retenção de clientes e, portanto, de procura da satisfação e da qualidade.

É necessário saber:

1. Como a empresa está organizada e sua história;
2. Imagem da empresa;
3. Técnicas de comunicação telefônica;
4. Habilidade em vendas;
5. Conhecimento do produto;
6. Habilidade para identificar a rota apropriada que o cliente deve seguir para ver resolvido seu problema;
7. Como lidar com situações específicas, como reclamações e mais pedidos de informações.

É bom ter:

1. Conhecimento profundo da função e dos objetivos de cada departamento da empresa;

¹⁷ Dados obtidos junto ao 156 de Campinas em 2001.

2. Conhecimento dos indivíduos dentro da empresa que podem ajudar no caso de problemas específicos;
3. Como transformar reclamações em oportunidades.

Sinais de perda do relacionamento surgem quando é manifestada a insatisfação implícita do cliente. Isto é, sinais de alerta devem ser pensados, e deve-se procurar a melhor maneira de estabelecer uma recuperação, antes que o cliente se deixe seduzir pelo concorrente. Estas manifestações surgem quando os clientes:

- cancelam contratos de serviço em andamento;
- não renovam contratos de serviços;
- retardam a aprovação de trabalho em andamento;
- criam dificuldades para compromissos futuros;
- começam a voltar a atenção para os concorrentes;
- se for uma empresa, cortam suas comunicações com seus níveis administrativos mais elevados.

O cliente, cuja reclamação recebe a atenção devida, colabora, pois se sente reconhecido e atendido; tudo isso é uma declaração da procura da satisfação e da qualidade. Portanto, ao transformar um reclamante em um cliente leal e divulgador, pelo simples fato de ter reclamado ou questionado, é inicializado um diálogo individualizado (um a um). Tal acontecimento será uma oportunidade de negócio.

Segundo Peppers (1994), *"a resolução de forma satisfatória é aquela que envolveu o cliente diretamente na exposição de um problema e na busca de uma solução... o cliente tem interesse no sucesso do resultado, ele retém uma parte da propriedade da solução"*. A prova deste fato aconteceu no Brasil, no início da privatização da telefonia quando, por problemas técnicos e de tráfego entre as novas concessionárias, e com o usuário reclamando, as empresas aprenderam a pensar nas necessidades do cliente, surgindo por acaso, este novo tipo de relacionamento.

A reclamação surgida pode ser dividida em duas formas. A primeira é sistêmica, isto é, procedimentos internos errados no sistema de trabalho, sejam estes operacionais ou administrativos. Por exemplo, no lançamento de um serviço de banda larga (serviço para prover internet ou tráfego de dados) não estar incluído um provedor para fornecimento do serviço de internet, o que ocasiona um segundo custo de operação para o cliente, uma vez que as concessionárias de telefonia somente podem fornecer banda larga mas não podem atuar no segmento de internet. A segunda forma diz respeito às preocupações e interesses do cliente individual. Desta maneira, a solução do problema sistêmico resultará num número menor de reclamações.

Para ouvir mais reclamações ou incentivá-las, deve ser realizada uma pesquisa de satisfação em cada contato que for realizado com o cliente. A MCI, com seu programa "Customer First"¹⁸, realiza uma estratégia de retenção aproveitando cada contato com o cliente. O funcionário faz uma ou duas perguntas por vez, guardando as respostas num arquivo do cliente, a fim de formar uma relação cada vez mais completa das necessidades de serviços telefônicos de cada cliente em particular.

Peppers (1994) cita algumas regras de bom senso para ouvir e lidar com reclamações:

1. Elaborar um questionário de satisfação do cliente cuja função básica não é a pesquisa, mas a descoberta de reclamações;
2. Solicitar sempre que o cliente se identifique, para criar um relacionamento individual;
3. Não deixar de dar pelo menos uma resposta a um cliente reclamante, pois representa uma oportunidade de mais negócios;
4. Se o produto for vendido em lojas, incentivar as reclamações pedindo ao cliente comentários de qualquer natureza, com relação à embalagem ou ao conteúdo;
5. Resolver um problema de cada vez, de forma colaborativa, com cada cliente reclamante em particular;
6. Rastrear os clientes de maior poder aquisitivo, pois resolver o problema individual destes trará melhores resultados econômicos.

Apesar do item 6 procurar melhores resultados econômicos, vale recordar o exemplo da MCI que, ao manter um relacionamento mais profundo com seus clientes de maior valor, evita a presença dos concorrentes.

Assim, por exemplo, a Xerox após um trabalho realizado para identificar os motivos que pudessem levar à insatisfação do cliente, decidiu tomar uma posição pro-ativa, sabendo que, se no primeiro contato telefônico o problema do cliente não estivesse resolvido, ela procurava levar alguma solução antes de este entrar em contato pela segunda vez.

A American Express para avaliar e refinar um serviço e, assim, melhorar a confiabilidade e eficiência, utiliza seu programa de "análise de fatos evitáveis", que elimina perguntas desnecessárias sobre falhas no serviço. A empresa analisa 147 tipos diferentes de telefonemas dos clientes para desenterrar as causas dessas ligações e reduzir as despesas desnecessárias com clientes¹⁹.

A resolução satisfatória de problemas aumenta bastante a vontade do cliente de recomendar a companhia a outras pessoas e aumenta de modo significativo as impressões sobre a qualidade do serviço. Neste esforço de manutenção e de recuperação de clientes, Berry et alli. (1995) recomendam os passos de iniciação à qualidade²⁰:

1. Receber um telefonema de retorno quando prometido;
2. Receber uma explicação sobre um problema ocorrido;
3. Receber informação sobre números de telefone para saber onde ligar;
4. Ser prontamente contatado assim que o problema estiver resolvido;
5. Poder falar com alguém que tenha autoridade;
6. Saber quanto tempo levará para que o problema seja resolvido;
7. Receber informações sobre alternativas viáveis quando um problema não pode ser resolvido;

¹⁸ Cf. Peppers (1994) por exemplo, o funcionário da MCI pode perguntar: "você viaja muito?" ou "você tem filhos na faculdade?" etc.

¹⁹ Cf. Berry, L. et alli. *Serviços de Marketing: Competindo através da Qualidade*.

²⁰ Fonte adaptada de Linda Cooper e Beth Summer. Em: *Getting Started in Quality Consumer Affairs/Quality Department*, The First National Bank of Chicago, 1990, p. 27.

8. Ser tratado como ser humano, não como um número de conta;
9. Ser informado sobre as maneiras de evitar um problema futuro;
10. Ser informado sobre a situação quando o problema não pode ser resolvido de imediato.

Após apresentadas as propostas de recuperação de clientes feitas por Cochrane, Berry et alli. e Peppers, cabe citar, por último, que o esforço de recuperação é diretamente proporcional à confiança do cliente quanto ao tratamento eficaz na solução do problema dado pela organização. Berry et alli. (1995) apresentam uma proposta de esforços de recuperação na Figura 3.10, na qual um forte esforço de recuperação terá influência máxima quando a companhia tem uma sólida reputação quanto à confiabilidade do serviço.

Na abordagem deste item, deve-se pensar que o esforço prestado no atendimento das organizações tem como finalidade o lucro e, para isto, devem existir consumidores que utilizem seus serviços, o que faz lembrar dos custos de operação para a manutenção de um sistema de retenção e de avaliação da satisfação. Neste processo microeconômico, a relação do Estado é exposta no Código do Consumidor. Deste modo, Marques (1996) acredita que "*quanto maior a participação do consumidor ou usuário, menor será a necessidade de regulação; o controle exercido pelo Estado irá dando lugar gradativamente ao controle de qualidade exercido pela própria população, no contato direto com as empresas privadas prestadoras de serviços*", mas apesar do otimismo do autor, será importante lembrar que o serviço somente existe onde há oferta e procura, sendo necessária a regulamentação do Estado, em especial, para regiões ou populações carentes.

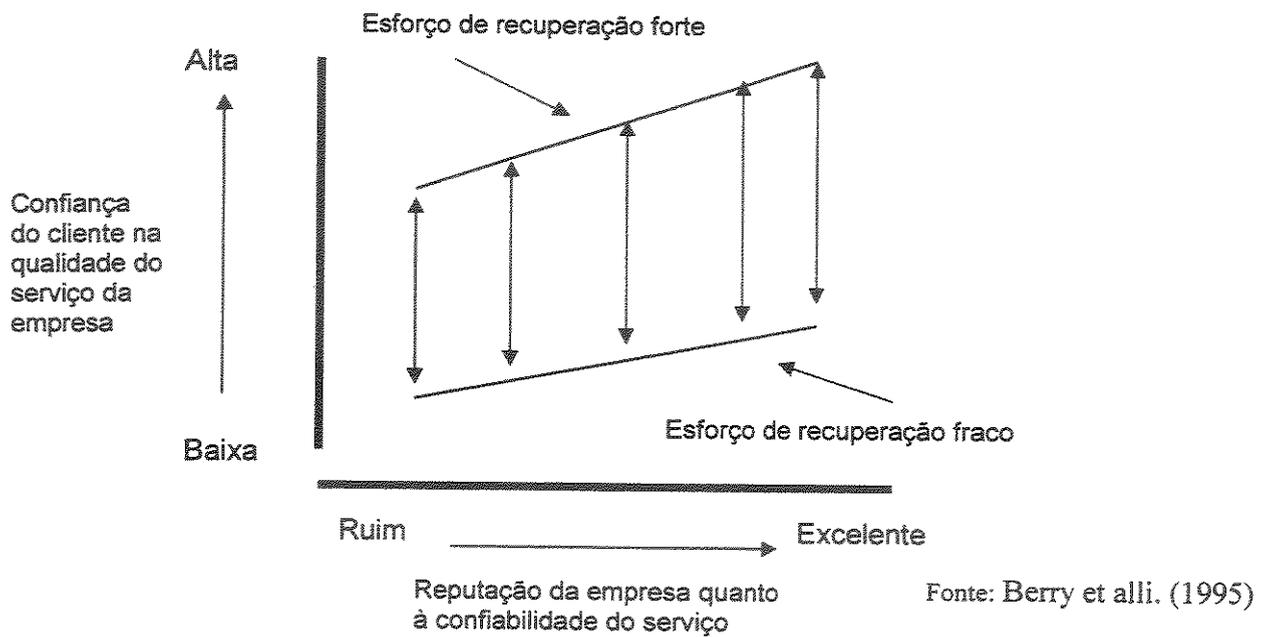
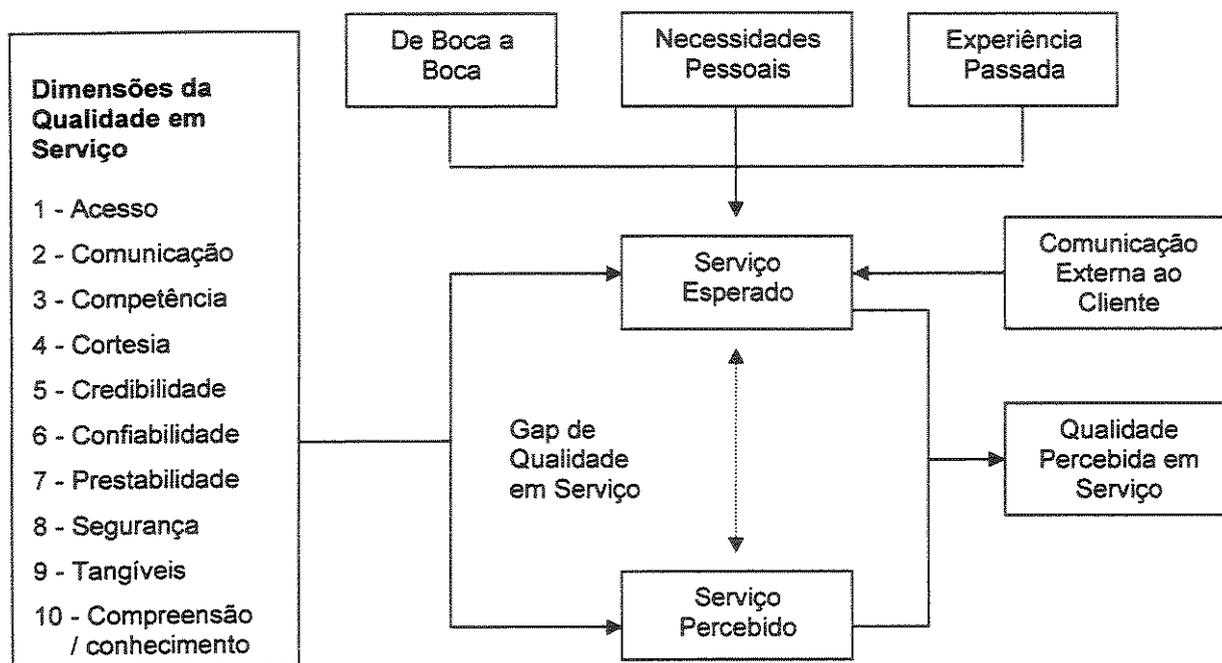


Figura 3.10 - Influência diferencial de esforços fracos e fortes de recuperação sob diferentes níveis de confiabilidade.

3.4.3 Os cinco *Gaps* da Qualidade

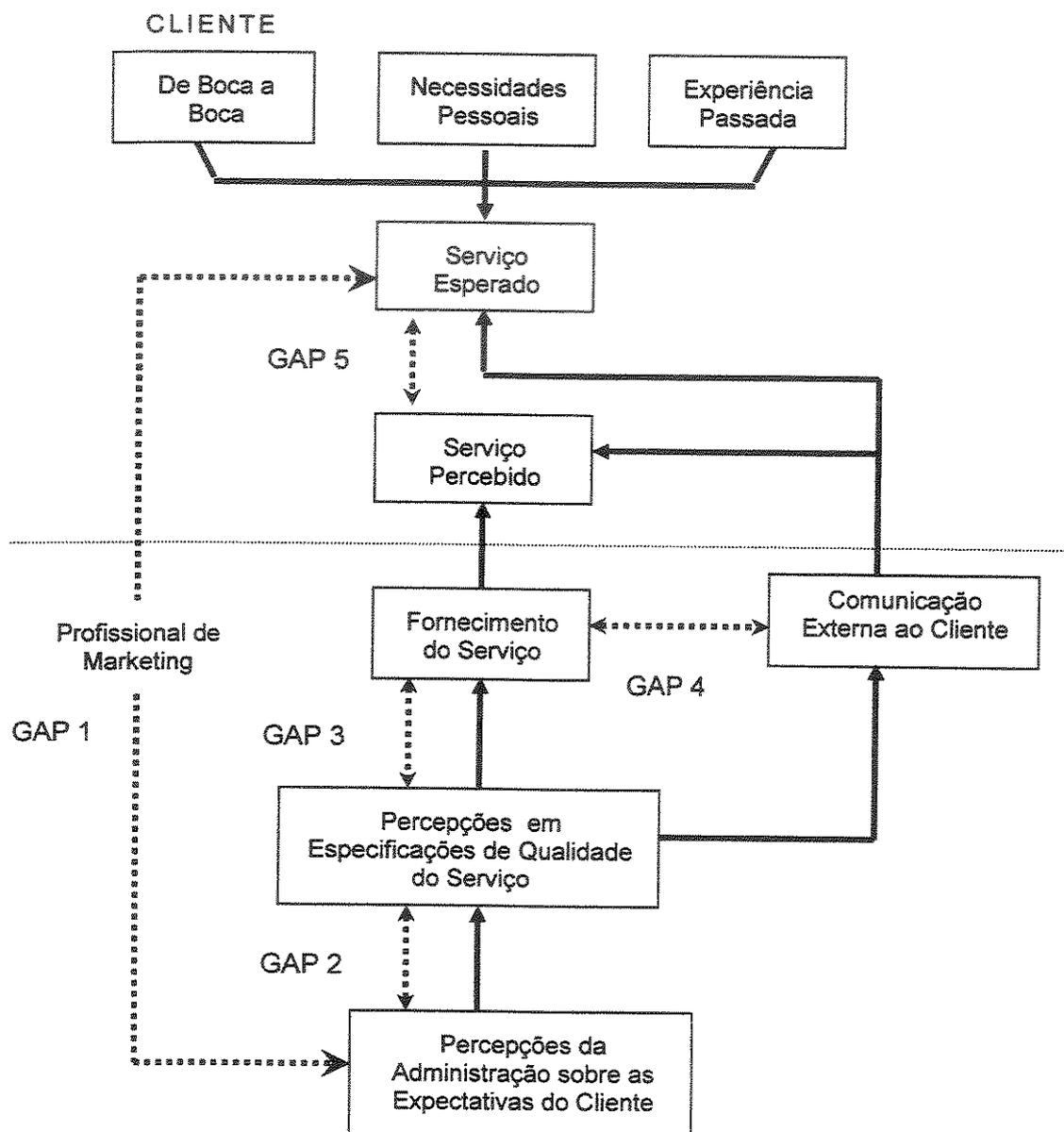
A abordagem deste item converge para o agrupamento dos fatores ou variáveis relacionados à qualidade e à satisfação esperadas e percebidos no serviço. Tenta-se reunir e fixar todos os processos - e seus estudos de casos - explicados anteriormente para, desta forma, entender o processo que compara a percepção do cliente quanto ao serviço prestado e a expectativa prévia que ele tinha. Esta definição é abordada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) no modelo definido como "5 *Gaps*". Cabe destacar que esta questão envolve diversas variáveis já estudadas ao longo do Capítulo 3, no qual algumas já foram citadas por Giansi (1994) em seus Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço. A Figura 3.11 estabelece a região do processo de compra do qual participam os *GAP* da Qualidade, para em seguida continuar com a definição de cada um deles e sua importância.



Fonte: Zeithaml, V.A, Parasuraman, A. e Berry, L.L. International Seminars on Advanced Management, 1997.

Figura 3.11 - Determinantes da Qualidade Percebida em Serviço.

Os cinco *Gaps da qualidade* resultam das inconsistências no processo de gestão da qualidade. Portanto, é necessário detectar as possíveis fontes ou causas relacionadas aos *Gaps*. Assim, a existência do *Gap 5* representa um problema de qualidade percebido pelo cliente. Os outros *Gaps* são possíveis causas para que o *Gap 5* ocorra. A Figura 3.12 apresenta o modelo dos *Gaps*.



Fonte: Zeithami, V.A., Parasuraman, A. e Berry, L.L. (1990)

Figura 3.12 – Modelo Conceitual da Qualidade em Serviços – *Gaps da Qualidade*.

GAP 1: Falha na comparação expectativa do consumidor - Percepção Gerencial.

Este *gap* ocorre quando a gerência percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa. O *gap* ocorre entre outras coisas, devido:

- à Informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda;
- à Interpretação imprecisa das informações sobre as expectativas (serviço desejado);
- à Inexistência de uma análise de demanda;
- à Informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior; e
- aos Níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram os pedaços de informação que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.

Algumas medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir as falhas do Gap 1:

- foco/seleção de clientes - selecionar os clientes para reduzir a amplitude de expectativas;
- pesquisa - executar pesquisas quantitativas e qualitativas periódicas;
- pré- formação das expectativas dos clientes - preço, consistência na prestação do serviço e comunicação;
- desagregação do conceito de qualidade - os clientes avaliam a qualidade do serviço pela: competência; flexibilidade; consistência; atendimento/atmosfera; velocidade de atendimento; acesso; credibilidade/segurança; tangíveis;
- canal de comunicação formal - abrir canais de comunicação: centro de atendimento, caixa de sugestões;
- redução da distância entre a gerência e os funcionários da linha de frente - abrir canais formais e informais de contato;
- desenvolvimento de uma cultura de serviços - gerenciar os recursos humanos visando à comunicação com o cliente: seleção, treinamento, medidas de desempenho e remuneração.

GAP 2: Falha na comparação percepção gerencial - Especificação da qualidade do serviço.

Este gap ocorre quando que as especificações da qualidade por serviço não são coerentes com as percepções da gerência das expectativas da qualidade. Este fato é resultado de:

- erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos;
- mau gerenciamento do planejamento; e
- suporte deficiente no planejamento da qualidade por serviço por parte da alta gerência.

Algumas medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir as falhas do Gap 2:

- análise do pacote de serviços - identificar como cada componente do pacote pode contribuir para a avaliação do cliente: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos;
- análise do ciclo do serviço - identificar as diversas etapas de prestação do serviço, segundo o ponto de vista do cliente;
- análise dos momentos da verdade - projetar cada momento da verdade fundamental, visando atender às expectativas dos clientes.

GAP 3: Falha na comparação especificação do serviço - Prestação do serviço.

Este gap ocorre quando que as especificações da qualidade por serviço não são atendidas devido ao desempenho do processo da produção e entrega dos serviços. Este fato se deve a:

- especificações rígidas;
- os empregados não concordam com as especificações pois, por exemplo, a boa qualidade por serviços parece exigir um comportamento diferente;
- as especificações não coincidem com a cultura corporativa existente;
- mau gerenciamento das operações dos serviços;
- falta ou insuficiência de marketing interno; e
- a tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

Algumas medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir as falhas deste tipo:

- adequação do processo às expectativas dos clientes - analisar as principais dimensões do processo: grau de contato e de participação do cliente;
- adequação da tecnologia ao trabalho;
- adequação dos funcionários ao trabalho - executar o recrutamento, a seleção e o treinamento visando à missão, ao trabalho em equipe e à autonomia;
- estabelecimento de padrões de operação;
- definição de medidas de avaliação de desempenho;
- utilização de ferramentas de análise da qualidade - histogramas, diagramas de processo, curva ABC, diagrama espinha de peixe, gráficos de controle;
- utilização de medidas à prova de falhas - desenvolvimento de mecanismos à prova de erros.

GAP 4: Falha na comparação prestação do serviço - Comunicação externa com o cliente.

Este gap ocorre quando que promessas feitas através de atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com os serviços entregues. Este fato se deve a:

- o planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços;
- coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações;
- a organização deixa de operar de acordo com as especificações, enquanto que as campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações; e
- uma propensão inerente a exagerar e, portanto, prometer demasiado.

Algumas medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir as falhas do Gap 4:

- coordenação entre marketing e operações;
- formação de expectativa coerente - nunca se devem formar expectativas (serviço esperado) mais altas do que as operações podem alcançar;

- comunicação durante o processo - qualquer falha de comunicação deve ser corrigida, facilitando-se e incentivando-se a comunicação com o cliente.

GAP 5: Falha na comparação expectativa do cliente - Percepção do cliente.

Este gap aparece quando o serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado. Este fato se deve a:

- qualidade confirmada negativamente;
- má comunicação boca a boca;
- impacto negativo na imagem corporativa local; e
- negócios perdidos.

Algumas medidas podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir as falhas do Gap 5:

- adequação do processo às expectativas dos clientes - analisar as principais dimensões do processo: grau de contato e de participação do cliente;
- análise dos momentos da verdade - projetar cada momento da verdade fundamental, visando atender às expectativas dos clientes.
- canal de comunicação formal - abrir canais de comunicação: centro de atendimento, caixa de sugestões;
- pesquisar os defeitos ocorridos com a qualidade – planejar, avaliar, controlar as ações necessárias para melhorar as mudanças ocorridas na expectativa da qualidade.

3.5 O Ciclo PDCA

As organizações, tanto no presente como no passado, procuram sobreviver ou ser melhores que seus concorrentes. Este fato é motivado não somente pelas mudanças contínuas que o mercado apresenta - em especial, as tecnológicas surgidas nas recentes décadas -, mas também pelas mudanças nos hábitos, consequência das anteriores. Um exemplo claro desta questão é a universalização da telefonia, pela qual atualmente os telefones públicos fazem parte do cenário urbano o que, a posteriori, pode facilitar o acesso público à internet.

Uma maneira de participar deste cenário é diminuindo as discrepâncias entre o planejado e o executado, através da melhoria dos sistemas, afim de poder reagir às adversidades; pois não é garantido o sucesso mesmo trabalhando conforme o planejado e as especificações, já que os concorrentes e/ou novos ingressantes estarão continuamente realizando planos de melhoria. Nesta etapa, cabe citar os três processos gerenciais da qualidade de Juran (1991): planejamento, controle e melhoramento. A explanação destes três itens proporcionará um melhor entendimento do ciclo de PDCA.

- Planejamento da qualidade

Esta é a atividade de desenvolvimento dos produtos e processos exigidos para a satisfação das necessidades dos clientes. Ela envolve uma série de passos universais, que podem ser resumidos da seguinte forma:

- Estabelecer metas de qualidade;
- Identificar os clientes - aqueles que serão impactados pelos esforços para se alcançar as metas;
- Determinar as necessidades dos clientes;
- Desenvolver características do produto que atendam às necessidades dos clientes;
- Desenvolver processos que sejam capazes de produzir aquelas características do produto;
- Estabelecer controles de processos e transferir os planos resultantes para as forças operacionais.

- Controle da qualidade

Este processo envolve os seguintes passos:

- Avaliar o desempenho real da qualidade;
- Comparar o desempenho real com as metas de qualidade;
- Agir a respeito da diferença.

- Melhoria da qualidade

Este processo envolve a elevação do desempenho da qualidade e consiste nos seguintes passos:

- Estabelecer a infra-estrutura necessária para garantir o melhoramento anual da qualidade;
- Identificar as necessidades específicas de melhorias;
- Estabelecer as responsabilidades para cada equipe de trabalho;
- Prover os recursos, a motivação e o treinamento para diagnosticar causas e estabelecer controles.

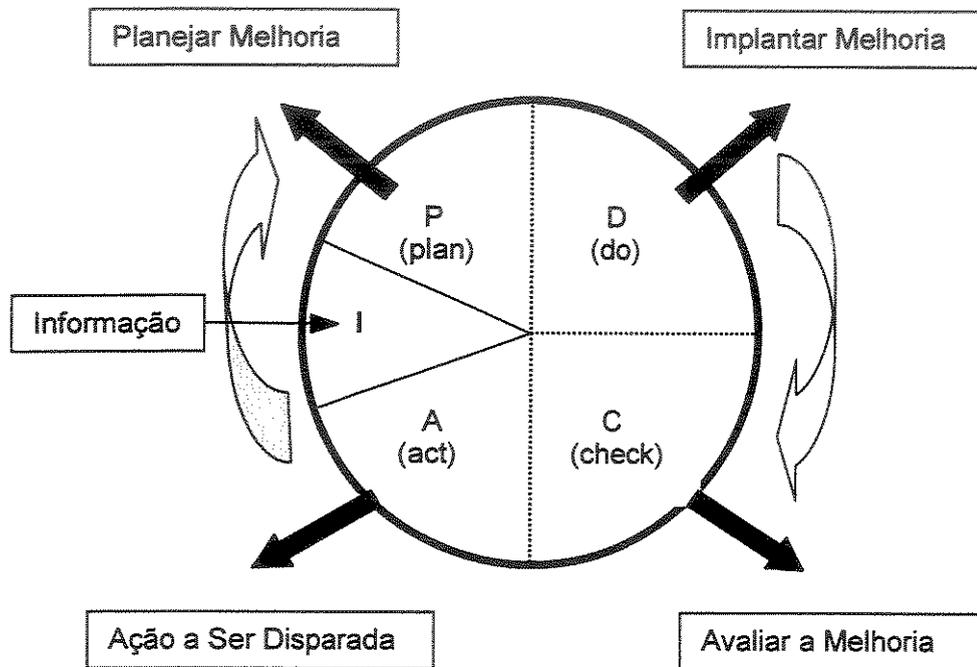
A idéia de um processo contínuo de melhoria manifesta-se num círculo, no sentido horário, começando pelo estágio de Planejamento de melhoria, passando subsequentemente pelos estágios de Implantar, Avaliar e, por fim, decidir sobre a Ação a ser disparada pelos resultados da avaliação. O ciclo PDCA é representado na Figura 3.13.

Os ciclos para a verificação de mudanças deverão ter objetivos variados, dependendo dos graus correntes de confiança. Alguns objetivos poderão ser verificados, segundo Moen et alli. (1994):

- Aumentar o grau de confiança de que a mudança irá resultar num progresso;
- Decidir qual das mudanças propostas apontará para o progresso desejado;
- Avaliar o progresso que pode ser esperado, se a mudança for implantada;

- Decidir se a mudança proposta estará de acordo com interesses atuais;
- Avaliar os custos implicados e possíveis efeitos colaterais da mudança;
- Dar aos indivíduos a chance de ter a experiência da mudança para minimizar as resistências da implementação;
- Decidir quais combinações de mudança terão os efeitos desejados nas medidas tomadas.

Figura 3.13 - Modelo do Ciclo de PDCA.



Planejar Melhoria

- identificação de oportunidade de melhoria;
- análise do processo;
- geração de alternativas;
- avaliação de alternativas;
- planos de ação e implantação.

Implantar Melhoria

- medir desempenho atual;
- envolver pessoas;
- implantar alteração de processo.

Avaliar a Melhoria

- medir desempenho após melhora;
- avaliar desempenho após melhora.

Ação a Ser Disparada

- se a melhoria foi um sucesso, normatizar e padronizar;
- se melhoria não foi um sucesso, ou se reinicia o ciclo ou se volta à situação anterior.

O Ciclo PDCA passa a ser chamado neste trabalho de IPDCA, termo sugerido pelo Prof. Dr. Charly Künzi, uma vez que a informação é uma variável de mudança e de controle, vinda das mudanças de tecnologias e de gestão que a era da informação nos fornece.

Os três primeiros estágios em si não apresentam novidades. O estágio A, Ação a ser disparada, entretanto, merece atenção especial por suas possíveis implicações nos próprios resultados do processo de melhoria. Caso a melhoria seja constatada, ou seja, a alteração do processo resultou em alternativa de melhoria de desempenho, esse novo processo deve ser estabelecido, isto é, deve ser documentado e padronizado. Os procedimentos somente devem ser alterados para que os ganhos sejam mantidos ou não caiam em desuso ao longo do tempo.

3.5.1 Categorias ou Necessidade do Cliente

Para discutir a satisfação dos usuários no setor de telefonia, fixa e móvel, será necessário guiar-se por algumas normas da ISO 9004-2/94/item 6.4.2. e 6.4.3²¹. Considerando-se os dados disponíveis, e incluindo-se as medidas de operacionalização da prestação do serviço por intermédio da avaliação do cliente - dentre estas, as reclamações, cujos dados serão analisados por métodos estatísticos - entenderemos melhor as necessidades do cliente e assim, poderemos fazer previsões e medir a qualidade para auxiliar na tomada de decisões. Para Hayes (2001:9) "*o objetivo de determinar as necessidades do cliente é estabelecer uma lista abrangente de todas as dimensões da qualidade que descrevem o serviço ou produto*". O mesmo autor define algumas classificações para determinar as dimensões da qualidade pesquisadas, para determinar as fontes de pesquisa: a primeira classificação das dimensões é chamada de *incidentes críticos*, que são aqueles aspectos do desempenho organizacional com os quais os clientes entram diretamente em contato. Um *incidente crítico* é um exemplo específico do serviço ou produto e descreve um desempenho positivo ou negativo. Este incidente pode ser específico ou comportamental, por exemplo:

1. O caixa ouviu atentamente a minha solicitação.
2. Tive um atendimento imediato para realizar minha transação.

O primeiro "*incidente crítico*" descreve um comportamento do caixa, enquanto o segundo usa um adjetivo específico para descrever o serviço. Os verbos e adjetivos específicos utilizados para agrupar o conteúdo dos *incidentes* são chamados de *item de satisfação*. É necessário esclarecer que tanto os "*incidentes críticos*" negativos como os positivos podem ser agrupados num único *item de satisfação*. Para entender este agrupamento, o exemplo a seguir apresentará três "*incidentes críticos*" que formam um *item de satisfação*:

1. Esperei muito até ser entendido;
2. Estava com muita pressa, mas tive que esperar na fila;
3. Esperei na fila por pouco tempo.

Assim, o "item de satisfação" reuniria os três "incidentes críticos" no verbo esperar.

Ao agrupar vários *itens de satisfação* semelhantes, estes passam a formar uma "*necessidade do cliente*" ou uma "*categoria*", que também poderia ser definida como "*categoria de necessidade do cliente*". Conclui-se então que, neste processo de relacionamento hierárquico, os "*incidentes críticos*" ficam na extremidade específica da estrutura; os "*itens de satisfação*" ficam mais ou menos no centro; e as "*necessidades do cliente*" ou "*categorias de necessidade do cliente*" ficam na extremidade oposta. Segue-se um exemplo desta proposta²² :

Presteza no Atendimento	(Categoria ou necessidade do cliente)
I. Esperei até ser atendido.	(item de satisfação)
1. muito tempo até ser atendido.	}
2. na fila e estava com muita pressa.	
3. na fila por pouco tempo.	

Em um processo de melhoria contínua, deve-se pensar com que freqüência ocorrem os eventos que são definidos como categorias. Cabe destacar, ainda, que a categoria específica encontrada é uma reclamação. A partir desta categoria, deverão ser tomadas medidas que resultem num estudo concreto de cada ciclo de fornecimento do serviço para, assim, aplicar os ciclos necessários de PDCA e poder avaliar e melhorar o serviço a fim de fornecer uma melhor satisfação ao usuário.

3.5.2 Distribuição de Freqüências

Ao se observar uma amostra qualquer, pode-se verificar a existência de dados distribuídos de maneira aparentemente desordenada, entre um intervalo que vai do menor ao maior valor. Sendo assim, a princípio nenhuma das informações resulta ser consistente pois não estaria sendo estudada a distribuição e a intensidade do fenômeno. Faz-se necessário então, um meio para resumir os dados de forma que eles façam algum sentido para nós. Uma alternativa é a utilização de distribuição de freqüências.

²¹ Item 6.4.2: Coleta e análise de dados; item 6.4.3: Métodos estatísticos

As proporções de cada frequência são muito úteis quando se deseja comparar os resultados de duas ou mais pesquisas, em especial, quando os totais dos valores são diferentes. Uma maneira de examinar a frequência dos valores é através do uso de porcentagem. A porcentagem de um determinado valor é calculada dividindo-se a frequência deste valor pelo número total de valores existentes num conjunto de dados. Desta forma, as porcentagens são comparáveis entre si, pois as frequências utilizam o mesmo total, neste caso 100%. Esta definição também se pode denominar de frequência relativa²³ vezes 100.

O gráfico de distribuição de frequências representa, de maneira gráfica, os dados observados da distribuição. Em geral, resulta vantajoso construir um diagrama de frequência relativa, pois a área total da distribuição será a soma de cada retângulo totalizando-se neste caso em 100%, e assim, será possível comparar duas ou mais distribuições. O gráfico de distribuição de frequências não só informa a frequência de cada valor como também indica aproximadamente o menor e o maior valor dos dados, bem como a forma da distribuição dos mesmos.

3.5.3 Teste de Hipótese e Distribuição de Qui Quadrado

Quando um conjunto de dados constitui uma evidência, torna-se necessário obter uma decisão que pode ser acertada ou não, e este fato leva finalmente a uma conclusão. Sendo assim, é necessário, em primeiro lugar, formular uma pergunta que entenda as hipóteses sobre as possíveis relações que participam na tomada de decisão. Por exemplo, se dois grupos de clientes têm níveis de satisfação diferentes, então, se teria que pensar em duas hipóteses:

A primeira, em que não existisse diferença entre os níveis de satisfação dos clientes e,

A segunda, em que existisse uma diferença entre os níveis de satisfação dos clientes.

No universo estudado somente uma hipótese será verdadeira.

Assim, nosso problema consistirá em aceitar ou rejeitar a hipótese nula formulada (aquela primeira, em que não existisse diferença entre os níveis de satisfação dos clientes). Segundo

²² Cf. Hayes, E. H. (2001) Medindo a satisfação do cliente.

²³ Frequência relativa = frequência total/total de observações. Cf. Estatística Industrial de Ademir J. Petenate.

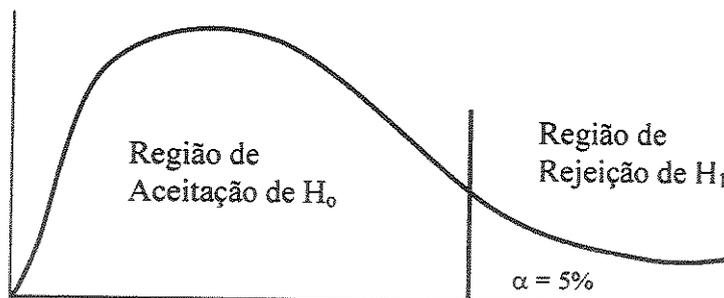
Juran (1993:94) “os Teste de Hipótese foram projetados para que os pesquisadores não atribuísem causas às variações dos dados, que na verdade fossem devidas simplesmente à variação aleatória (e assim sendo não precisariam de uma causa que as explicassem)”.

No Teste de Hipótese, quando a amostra é fixada antecipadamente por causas de limitações de custo e tempo, geralmente o erro tipo I (isto é: rejeitar a hipótese quando ela for verdadeira, a sua probabilidade é chamada *nível de significância* e é representada por α) é aplicado o procedimento descrito por Juran (1993:100):

1. Formular a hipótese.
2. Escolher o erro tipo I. Valores comuns são 0,01, 0,05 ou 0,10.
3. Escolher a estatística do teste para testar a hipótese.
4. Determinar a região de aceitação para o teste, isto é o intervalo de valores da estatística de teste que resulta numa decisão para a aceitação do teste.
5. Obter a amostra de observações, computar a estatística e teste e comparar o valor com a região de aceitação para tomar uma decisão de aceitar ou rejeitar a hipótese.
6. Tirar uma conclusão técnica.

Pode-se concluir que, com base numa amostra aleatória, convenientemente selecionada dentro do grupo de clientes, por meio do teste de Qui Quadrado fixa-se um valor de significância chamado de α , com intervalos de 1%, 5% ou 10%. Além disso, são determinados os K graus de liberdade para a distribuição em estudo. Finalmente, é definindo um critério de decisão H_0 de aceitação ou rejeição, como é apresentado na figura 3.14, a continuação.

Figura 3.14 - Região de Decisão para Aceitação ou Rejeição da Hipótese.



Na realização dos Teste de Qui Quadrado de independência, são realizados os seguintes testes de hipóteses:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Se } p \geq \alpha \Rightarrow H_0: \text{ as variáveis são independentes} \\ \text{Se } p < \alpha \Rightarrow H_1: \text{ as variáveis são dependentes,} \end{array} \right.$$

3.6 ISO 9000 e o Plano de Metas da Qualidade da ANATEL na Telefonia

A necessidade de encontrar um denominador comum de gestão que estabeleça as normas e procedimentos de trabalho a serem aplicados, tanto no setor produtivo como no de serviços, manifesta-se através da padronização do processo de gestão. Considerando este motivo, as definições encontradas, nos itens anteriores, que dizem respeito às expectativas e ao percebido pelo cliente demonstram de forma mais profunda, ainda, que a existência de definições e normas universais deve ser posta em prática para um melhor entendimento das relações comerciais e humanas no processo de trabalho. Assim, os benefícios da implantação de um sistema da qualidade certificada baseado no referencial normativo da série ISO 9000 trará as seguintes vantagens:

- padronização/normalização das atividades desenvolvidas pelas áreas;
- controle dos processos de trabalho com metas estabelecidas e mecanismos para identificação de desvios e procedimentos de correção, bem como verificação de acompanhamento da situação;
- comprometimento do corpo gerencial e funcional com o mesmo objetivo e a disseminação de conhecimentos sobre ISO 9000, Qualidade e Política da Qualidade;
- análise crítica e auditorias periódicas, realimentação do sistema da qualidade;
- formalização das interfaces dos processos internos, estabelecendo os relacionamentos entre as diversas áreas;
- melhoria dos processos existentes, responsabilidade e autoridade, detalhamento de procedimentos operacionais, inspeção documentada;
- gerenciamento por indicadores;
- imagem externa da companhia / divulgação da certificação na mídia.

Ao se procurar uma vantagem competitiva, uma inovação ou simplesmente participar do mercado, deve-se pensar no planejamento, controle e avaliação dos objetivos presentes ou a serem implantados. E também, o procedimento que é, ou será utilizado requer sempre uma avaliação para, em seguida, procurar-se uma ação a ser implementada. Mas toda a energia envolvida, tanto no processo produtivo como no de serviços, deve possuir um aval de segurança relacionado aos métodos utilizados, isto é, a sociedade e a própria Organização precisam deste

suporte. Sendo assim, deve-se considerar a ISO 9000, e afinal, o que significa, então, possuir uma Certificação na série ISO 9000? Significa ter o Reconhecimento Formal da existência de um Sistema de Gerenciamento para a Qualidade, por parte de órgãos certificadores, o que garante um padrão internacional de qualidade e insere a Organização no contexto mundial, gerando oportunidades no mercado.

Questiona-se, assim: seria fácil de obter a Certificação ISO 9000?

A empresa que deseja obter o certificado contrata um órgão certificador e este realiza Avaliações Conduzidas por Auditores Qualificados, os quais verificam a adequação e a conformidade dos Sistemas Implantados com os Critérios das Normas ISO Série 9000. Caso a empresa obtenha um parecer satisfatório, ou seja, não possuir nenhuma não conformidade, obtém o Certificado ISO 9000, dentro do escopo proposto.

Nesta etapa do trabalho, tenta-se explicar que a padronização é um processo de controle que se utiliza de variados índices de produtividade. Porém, faz-se necessário destacar que a qualidade é um conceito mais profundo relacionado à satisfação do cliente.

As dúvidas surgidas durante este trabalho levaram a pensar em qual seria a diferença entre qualidade e produtividade no setor de telecomunicações, em especial da telefonia. Tomaram-se como referência, alguns itens do Plano Geral de Metas de Qualidade para o Serviço Fixo, Resolução n.º 30 de 29 de junho de 1998; e a Metodologia do Processo de Aferição de Satisfação dos Usuários implantada em agosto de 2001 pela Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL. Tanto os itens referidos do Plano Geral como a Metodologia, acima citada, são comparados com as Normas da ISO 9000.

Desta forma, tenta-se entender o porquê da demora de três anos, para a própria Agência tratar de um assunto tão complexo e de interesse social, que é a satisfação e a qualidade das telecomunicações no setor de telefonia. Uma vez que o principal objetivo tratado, a priori, tanto pela Anatel como pelas concessionárias de telefonia era o de atingir o Plano de Metas de Universalização, após estabelecido este, seria a hora de tratar o conceito da prestação de serviço na telefonia como um diferencial de qualidade.

Na realização deste trabalho, os estudos analisados até o ano de 2001 tinham-se baseado na implantação da Norma ISO 9000 versão 1994. Além disso, não estavam sendo realizados novos estudos de casos que aplicassem a nova versão 2000 da ISO 9000. Por este motivo, os conceitos de gestão e de normas da qualidade vigentes até a data desta pesquisa e obtenção de dados (2000 a 2001) referem-se à versão ISO 9000 de 1994, uma vez que este período manifesta-se como transição na aplicação da nova versão. Finalmente, o Plano Geral de Metas de Qualidade datado em 29 de junho de 1998 e a Metodologia do Processo de Aferição de Satisfação de Usuários de agosto de 2001 estão direcionados pela Certificação ISO 9002 versão 1994 da ANATEL.

Portanto, os itens abordados neste capítulo tanto de relacionamento, de avaliação da satisfação como de normas de gestão da qualidade requerem a identificação de metas primárias no estabelecimento dos objetivos da qualidade. Estas metas são apresentadas na Norma ISO 9004-2/94/item 5.2.3, que deverá incluir:

- A satisfação do cliente, consistente com os padrões profissionais e com a ética;
- A melhoria contínua do serviço;
- A devida consideração aos requisitos da sociedade e do meio ambiente;
- A eficiência na prestação do serviço.

3.7 As Obrigações de Universalização dos Serviços de Telefonia

As obrigações de universalização das concessionárias de telefonia fixa estão estabelecidas nos contratos de concessão, de acordo com o Plano Geral de Metas para a Universalização (PGMU) e o Plano Geral de Metas de Qualidade (PGMQ)¹. Esses Planos, instituídos anteriormente à privatização, definem as obrigações das concessionárias para a expansão da oferta de acessos individuais em serviço e de acessos coletivos - telefones de uso público (TUP) - , além de fixarem objetivos específicos de atendimento à demanda de zonais rurais, deficientes físicos, hospitais e escolas².

As metas têm tanto uma natureza quantitativa quanto qualitativa, devem ser cumpridas anualmente e seu horizonte final é 31.12.2005, quando vencem os contratos de concessão.

As metas quantitativas pretendem uniformizar o acesso e a qualidade do serviço telefônico fixo comutado em todo o Brasil, independentemente da região geográfica do país. Com o cumprimento dos contratos, espera-se garantir a incorporação de 11,4 milhões de novos acessos instalados e a instalação e funcionamento de 381,9 mil telefones de uso público (equivalente a uma densidade de oito aparelhos para cada mil habitantes). A realização dessas metas fará com que todas as regiões do Brasil estejam em igualdade de condições no atendimento das demandas individuais em localidades com mais de 300 habitantes e, em relação à cobertura oferecida pelos TUPs, em todas as localidades com mais de 100 habitantes (Herrera, 1998).³

Por sua vez, as metas qualitativas pretendem garantir a velocidade da expansão das linhas atendidas, funcionando como uma variável de ajuste de demanda. Em outras palavras, devido à imprevisibilidade da demanda, a estipulação de prazos máximos de atendimento de solicitação de acessos individuais permite a correção de eventuais erros de subavaliação dos níveis de demanda embutidos nas metas quantitativas, visto que, independentemente das metas físicas estabelecidas,

¹ O PGMU foi estabelecido pelo Decreto 2.592, de 15.05.98, e o PGMQ pela Resolução Anatel 30, de 29.06.98.

² Um aspecto qualitativo importante das metas de universalização é que os acessos para as instituições escolares e hospitalares devem ter características técnicas que permitam o acesso à Internet.

³ Deve-se destacar que as metas de universalização dão grande ênfase aos TUPs em razão da elevada demanda reprimida por telefone fixo existente no país e da importância dos mesmos para a população menos favorecida economicamente.

haverá um limite de tempo máximo a ser respeitado pelas concessionárias para o atendimento da demanda de acessos individuais (Herrera, 1998).

3.8 Algumas Definições da Qualidade Perante as Tarifas no Serviço de Telefonia

A experiência mundial das privatizações da telefonia trouxe a implantação de alguns modelos de produtividade e de qualidade, gerando um arcabouço relacionado à universalização do sistema e, portanto, da globalização da comunicação de voz, dados e imagem. Assim, o consumidor, de forma leiga, encontra sua própria definição da qualidade com relação ao serviço que está comprando. Este universo de custo/benefício cujo resultado será o valor da tarifa, indicará também se o mesmo valor é conveniente tanto para o usuário como para a prestadora. Sendo assim, as tarifas dos serviços prestados no regime público estarão sujeitas ao mecanismo de tarifação conhecido como *price cap*⁴ que, segundo Pires (1998), se constitui na definição de um preço-teto (limite tarifário) para os preços médios da empresa, corrigido de acordo com a evolução de um índice de preços ao consumidor (no caso, o IGP-DI) menos um percentual equivalente a um fator de produtividade⁵.

É importante lembrar também que a qualidade está embutida no binômio qualidade/preço na definição da prestação do serviço; assim, no Estado de Rhode Island, nos EUA, e também na Colômbia⁶, quando existe uma diminuição da qualidade dos serviços prestados pela operadora, imediatamente existirá uma diminuição na tarifa cobrada ao usuário.

Na experiência brasileira, o controle tarifário ocorrerá com base numa cesta de serviços, sendo que, após três anos, a critério da Anatel, poderá ser adotado o regime de liberdade tarifária.⁷ Deve-se frisar que as tarifas de interconexão também estão sujeitas ao teto tarifário e o regulador objetiva aproximá-los dos padrões internacionais através da incidência de fatores de produtividade (denominados “fatores de transferência” nos contratos de concessão). Portanto,

⁴ No caso do regime privado, quando a tarifa for um dos fatores de julgamento durante o processo licitatório, a empresa deverá respeitar os limites tarifários estabelecidos em sua proposta.

⁵ Esse regime tarifário foi aplicado originalmente no Reino Unido, em meados dos anos 80, para a regulação de uma série de setores de infra-estrutura e ficou conhecido pela fórmula $RPI - X$ (*Retail Price Index* menos o fator X de produtividade estipulado pelo regulador). Dentre outras, suas vantagens são maior transparência das regras, maior liberdade de gestão e maiores incentivos para a eficiência produtiva, visto que a firma se apropria de qualquer redução de custos superior ao fator X . Para um aprofundamento dessa discussão, ver Pires e Piccinini (1998).

⁶ Esta metodologia é apresentada no capítulo 2, página número 6 do presente trabalho.

⁷ A implantação da liberdade tarifária deverá ocorrer se a Anatel avaliar que existe ampla e efetiva competição entre as prestadoras dos serviços. Nesse caso, a empresa terá que comunicar à Anatel, com uma semana de antecedência, qualquer alteração tarifária. O controle tarifário poderá voltar a ser adotado no caso de a Anatel verificar aumento arbitrário de lucros ou práticas anticompetitivas por parte das prestadoras de serviço.

ainda que a experiência brasileira seja recente, por enquanto não existe a preocupação de diminuir o valor da tarifa cobrada quando a qualidade do serviço não atinja os padrões necessários à sua utilização. Pode-se concluir que a principal preocupação é a produtividade, que é definida por taxas de conexão. Recentemente, em agosto de 2001, foram definidos os critérios de aferição de satisfação dos usuários, mas até a presente data não foi definido se os resultados obtidos com a satisfação levarão a por em prática a experiência do Estado de Rhode Island, nos EUA, ou a da Colômbia. Concluindo, no início do quarto trimestre de 2001, os Procons de vários estados brasileiros apresentam estatísticas de reclamações relacionadas a cobranças indevidas superiores às reclamações por problemas técnicos de comunicação, indicando que a produtividade em implantação da universalização do sistema é alta, mas a emissão de contas ainda é um processo que precisa de melhoria.

A Norma ISO 9004-1/94/item 0.4.0 e 0.5.0 conclui que um sistema da qualidade efetivo deve ser concebido para satisfazer as necessidades e expectativas do cliente e, ao mesmo tempo, proteger os interesses da organização. Um sistema da qualidade bem estruturado é um valioso recurso gerencial na otimização e no controle da qualidade em relação a benefícios, custos e considerações de riscos. Desta forma, pensar na universalização do sistema de telefonia e na satisfação do usuário incluirá um custo que é relacionado aos mesmos itens que constam da Norma. Cabe destacá-los, uma vez que os resultados quantitativos e qualitativos aparecem a seguir:

- a) considerações relativas a benefícios: para o cliente, devem ser considerados a redução de custos, a melhor adequação ao uso e o aumento da satisfação e da confiança;
- b) considerações relativas a custos: para o cliente, devem ser considerados: a segurança contra riscos, o custo de aquisição, a operação, a manutenção, os custos de paralisação e reparos, e os possíveis custos de disposição após uso;
- c) considerações relativas aos riscos: para o cliente, devem ser considerados riscos tais como: aqueles pertinentes à saúde e à segurança das pessoas, insatisfação com o produto, disponibilidade, reclamações do mercado e perda de confiança.

3.9 Qualidade - Produtiva uma comparação entre as Normas ISO 9000 e o Plano Geral de Metas de Qualidade da ANATEL

A utilização da normatização ISO 9000 serve como um padrão de comparação, na aplicação das definições de qualidade e de instrumentos de aferição que são utilizados atualmente nas telecomunicações. A finalidade de comparar as normas da ISO 9000 juntos às normas divulgadas pelo Plano Geral de Metas de Qualidade definidas pela Resolução ANATEL 30, de 29.06.98 constituem uma avaliação sobre o mecanismo de planejamento, execução e controle produtivo utilizados na atualidade. Sendo assim, algumas Normas da ISO 9000/94 servem para diferenciar dois estágios do processo da qualidade:

- o primeiro trata do planejamento e da implantação de um sistema da qualidade, como é apresentado nas normas do Plano Geral de Metas de Qualidade;
- o segundo trata da gestão de um sistema da qualidade que está relacionado ao processo de satisfação e de marketing do produto ou serviço, apresentado no Processo de Aferição da Satisfação do Usuário, presente no item 3.10 do presente trabalho.

Nas Normas ISO 9004-1/94/item 5.3.3 e ISO 9004-2/94/item 0.6.2 com relação ao plano da qualidade e da responsabilidade do projeto - o qual deve ser compatível com o projeto para assegurar o atendimento dos requisitos especificados para um produto, projeto ou contrato - afirma-se que o plano de qualidade deve definir:

- a) os objetivos a serem atingidos;
- b) os passos nos processos que constituem a prática operacional da organização;
- c) a implantação de análises críticas do projeto em cada etapa;
- d) as atribuições específicas das responsabilidades;
- e) um método para medição do atendimento dos objetivos da qualidade e validação do processo que atenda os requisitos do serviço;
- f) um procedimento documentado para alterações e modificações durante a execução do projeto;
- g) e, finalmente, a atualização da especificação do serviço, da especificação da prestação do serviço e da especificação do controle da qualidade, em resposta à realimentação ou a outros estímulos externos, quando necessário.

Após definidos os passos para realizar um processo produtivo ou de serviço, faz-se necessário citar, especificamente, a ISO 9004-1/94/item 16.4 que diz respeito aos *serviços associados*, tendo como objetivo os variados serviços embutidos na telefonia, que vão desde o identificador de chamada à transferência de ligações. Segundo esta Norma: "*convém que ferramentas com fins especiais ou equipamentos para manuseio e produtos para serviços associados, durante ou após a instalação, tenham seus projetos e funções validados, assim como qualquer produto novo*".

No caso específico de *qualidade - produtiva*, o fornecedor precisa garantir as características de dependabilidade de um produto (isto é, confiabilidade, manutenibilidade e disponibilidade) ISO 9000-4/94. Isto chama a atenção para as medições de resultados produtivos como aparece na Norma ISO 9000-1/94/item 7.16 da garantia da qualidade para medição, em que o processo depende essencialmente da capacidade de medir com exatidão. Esta Norma contém os requisitos de garantia da qualidade para equipamentos de medição do fornecedor para assegurar que as medições serão feitas com a exatidão e consistência pretendidas. Contudo, o Anexo A.5 da ISO 9000-1/94 diz: "*O controle de qualidade compreende técnicas e atividades operacionais que se destinam a monitorar um processo e eliminar causas de desempenho insatisfatório, em todas as etapas do ciclo da qualidade para atingir a eficácia econômica*". Pode-se observar, que a abordagem citada nas normas ISO 9000 aparece expressa no Plano Geral de Metas de Qualidade, onde a definição de taxas, como formas de medição de algumas categorias de *qualidade-produtiva*, são parte do Plano Geral de Metas de Qualidade de 19 de março de 1998, disposta no Art. 22 da Lei nº. 9.472 de 16 de julho de 1997. As taxas são as seguintes:

- * Taxa de obtenção do sinal de discar com tempo máximo de espera de 3 segundos;
- * Taxa de chamadas locais e de longa distância originadas não completadas;
- * Taxa de chamadas locais e de longa distância originadas completadas;
- * Taxa do número de contas com reclamação de erro, em cada mil contas emitidas;
- * Taxa do número de contas contestadas com crédito devolvido ao usuário;
- * Taxa do número de solicitações de reparo, por cem acessos em serviço, por mês;
- * Taxa de solicitações de mudança de endereço do usuário;
- * Taxa de informação do código de acesso do usuário respondida em até 5 segundos;

- * Taxa de atendimento a correspondência do usuário respondida em até 5 dias úteis;
- * Taxa de atendimento pessoal ao usuário em até 10 minutos;
- * Taxa de atendimento de solicitações de reparos de telefones de uso público (TUP) em até 8 horas;
- * Taxa de digitalização da rede local;
- * Taxa de chamadas destinadas aos serviços de auto-atendimento em até 10 segundos.

Fica evidente que as taxas apresentadas dependem de um processo de planejamento e de execução, definido por materiais, métodos e ferramentas de trabalho que estão presentes também nas Normas da ISO 9000.

Assim, as taxas de controle de qualidade definidas pela ANATEL têm relacionamento estreito com a melhoria contínua do fornecimento do serviço, dos processos técnicos de controle que deverão ser transparentes como é sugerido na Norma ISO 9000-1/94/item 4.9, que se refere ao controle de qualidade, indicando que é necessário identificar e planejar os processos de produção, instalação e serviços associados que assegurem condições controladas e, para isso, o controle deverá incluir:

- * Procedimentos documentados definindo o método de produção, instalação e serviços associados;
- * Uso de equipamentos adequados;
- * Conformidade com normas/códigos de referência, planos da qualidade e/ou procedimentos documentados;
- * Monitoração e controle de parâmetros adequados do processo e características do produto;
- * Aprovação de equipamentos e processos;
- * Critérios de execução;
- * Manutenção adequada de equipamentos.

Fonte: cf. norma ISO 9000-1/94/item 4.9

Justamente, nos passos apresentados antigamente, o PGMQ não apresenta a metodologia de trabalho para realizar a coleta de dados, deixando, inclusive, tal incumbência de coletá-los à própria concessionária. Este fato foi um marco insólito nas entrevistas e comentários obtidos durante o desenvolvimento deste trabalho, quando foram consultadas algumas concessionárias de telefonia fixa e móvel, pois a ANATEL, nesses instantes, possuía uma preocupação direcionada ao espectro produtivo da qualidade, bem mais atrelado ao Plano de Universalização do sistema e, portanto, não dispunha de um método de coleta de dados e nem dos tipos de análises estatísticas a serem utilizados. Por este motivo, é notório que alguns itens das Normas ISO 9000 não tinham sido levados em conta. Sendo assim, as normas citadas neste capítulo têm como finalidade a observação de um estudo mais detalhado sobre o Plano Geral de Metas da Qualidade definido pela ANATEL.

Cabe destacar que na qualidade-produtiva, que assim pode ser definida, será necessária a presença da Agência na certificação e controle de equipamentos relacionados ao complexo processo da comunicação, proporcionando desta maneira, à população uma maior clareza quanto aos objetivos da Agência e dos propósitos que esta tem em relação à manutenção da confiança, com respeito a todo o ciclo de utilização do serviço de telefonia e de telecomunicações.

Finalmente, cabe citar a Norma ISO 9001/94/item 4.11.2, que se refere ao procedimento de controle, serve de sugestão na elaboração de um controle de qualidade através de taxas, como apresentado pela ANATEL.

O fornecedor deve:

- a) determinar as medições a serem feitas e a exatidão requerida, e selecionar os equipamentos apropriados de inspeção, medição e ensaios com exatidão e precisão necessárias;
- b) identificar todos os equipamentos de inspeção, medição e ensaios que possam afetar a qualidade do produto e calibrá-los e ajustá-los a intervalos prescritos ou antes do uso, fazendo a comparação com equipamentos certificados que tenham uma relação válida compatível com padrões nacional ou internacionalmente reconhecidos. Quando não existem tais padrões, a base utilizada para calibração deve ser documentada;

- c) definir o processo empregado para a calibração de equipamentos de inspeção, medição e ensaios, incluindo detalhes como tipo do equipamento, identificação única, localização, frequência de conferência, critérios de aceitação e ação a ser tomada quando os resultados forem insatisfatórios;
- d) identificar equipamentos de inspeção, medição e ensaios com um indicador adequado ou com registros de identificação aprovados, para mostrar a situação da calibração;
- e) manter registros de calibração para os equipamentos de inspeção, medição e ensaios;
- f) avaliar e documentar a validade dos resultados de inspeção e ensaios anteriores quando os equipamentos de inspeção, medição ou ensaios forem encontrados fora de aferição;
- g) assegurar que as condições ambientais sejam adequadas para calibrações e ensaios que estejam sendo executados;
- h) assegurar que o manuseio, preservação e armazenamento dos equipamentos de inspeção, medição e ensaios sejam tais, que a exatidão e a adequação ao uso sejam mantidas;
- i) proteger as instalações de inspeção, medição e ensaios, incluindo tanto materiais e equipamentos como "*software*" para ensaios contra ajustes que possam invalidar as condições de calibração.

Fonte: cf. norma ISO 9001/94/item 4.11.2

3.10 **Qualidade de Satisfação uma comparação entre ISO 9000 e a Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário da ANATEL**

O estudo comparativo realizado no item anterior, também é aplicado no atual, pois a filosofia adquirida com a normatização da ISO 9000, na padronização da satisfação do cliente, serve de comparação com a Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário conforme desenvolvida pela ANATEL em agosto de 2001. A finalidade de comparar as duas metodologias serve de avaliação do mecanismo de planejamento, execução e controle utilizados na obtenção da satisfação do cliente e, da melhoria contínua do processo de qualidade.

A Norma ISO 9000-1/94/item 7.10 de Serviços diz que as características de um serviço podem diferir das de outros produtos e podem incluir aspectos tais como: *pessoal, tempo de espera, prazo de entrega, higiene, credibilidade e comunicação*, entregues diretamente ao cliente final. A avaliação pelo cliente, geralmente muito subjetiva, é a última medição da qualidade de um serviço.

As definições da Norma não estão distantes dos *Gaps* da qualidade, expostos no item 3.4.3, uma vez que a qualidade é criada através de um processo iniciado pela gestão da administração e finalizado pelo cliente. Este processo baseia-se, resumidamente, nas expectativas, atendidas ou não, cujo resultado percebido ocupa todo um ciclo investido no serviço, em especial quando são envolvidos os seguintes critérios: *confiabilidade, responsabilidade, confiança, empatia e tangibilidade* do SERVIQUAL de Zeithaml et alli. (1990). Estes critérios fazem parte da Norma ISO 9000-1/94/item 7.10 .

É interessante destacar que no item 06 da Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário - PAGSU - da ANATEL existe a consciência de: "*o grau de satisfação dos usuários do serviço telefônico fixo comutado (STFC) e do serviço móvel celular (SMC) deve retratar, efetivamente, aquilo que estes usuários reputeem como sendo importante, nestes serviços, para o atendimento às suas necessidades. Como as necessidades dos usuários variam no tempo, por diversos motivos e de diversas formas, o processo deve identificar e quantificar as*

novas necessidades, de modo a avaliar realmente aquilo que o usuário valoriza como importante".

A principal preocupação, na elaboração deste trabalho, está relacionada a dois fatos: o primeiro diz respeito à questão do binômio insatisfação-satisfação e o segundo diz respeito à maneira pela qual as mudanças tecnológicas e de comportamentos sociais atingiriam o conceito da qualidade. Sabe-se que a "qualidade de satisfação" deverá estar disposta a mudanças que dependem do momento histórico, e tais mudanças levariam a uma nova evolução dos conceitos da qualidade, como aparece também explicado no item 6 da PAGSU. Por fim, ainda que o uso de novas tecnologias provoque mudanças na humanidade, sempre existirá uma definição do valor de uso ou valor de troca da mercadoria ou do serviço (C.f. Marx 1984). Assim, a necessidade será proporcional ao grau de satisfação e do tempo de uso e de troca de tecnologia, por exemplo, na elaboração deste trabalho a inovação tecnológica era a WAP no serviço móvel celular. Atualmente, existe o serviço móvel celular global em implantação e, em breve, a tecnologia fornecerá a inovação de serviço móvel celular com vídeoconferência. As mudanças mencionadas definirão novas necessidades e satisfações, levando a um novo labirinto de conceitos da qualidade.

A Norma ISO 9004-2/94 enfatiza que uma aplicação bem sucedida da gestão da qualidade em serviço fornecerá oportunidades significativas que servirão para uma análise crítica e para a melhoria contínua do sistema baseado no retorno do que é percebido pelo cliente em relação ao serviço fornecido, portanto, servirá para:

- melhorar o desempenho do serviço e da satisfação do cliente;
- melhorar a produtividade e a eficiência e reduzir custos;
- aumentar a participação no mercado.

Fonte: cf. norma ISO 9004-2/94

O item 06 da Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário - PAGSU - da ANATEL e a ISO 9004-2/94 concluem que: o processo de medir para logo, em seguida, melhorar o desempenho dos processos que conduzam à categoria mais significativa da satisfação envolverá o trabalho de pesquisa do marketing Um a Um, da disposição da venda

tangível ou intangível do serviço, do próprio trabalho de recuperação de clientes, tendo como ferramenta de análise o ciclo de IPDCA, exposta anteriormente, indicando que o trabalho de melhoria seria contínuo e constante. Com esta ampla exposição, tenta-se verificar, nesta investigação, se as Normas da ISO 9000 e do Método de Aferição da Satisfação do Usuário da ANATEL mantêm vivo o interesse de uma adequação padronizada da qualidade satisfatória. Acredita-se, então, que o investimento para se obter sucesso dependerá dos aspectos humanos envolvidos na prestação de serviço. Segundo a Norma ISO 9004-2/94 deve-se:

- Gerenciar os processos sociais envolvidos em um serviço;
- Considerar as interações humanas como parte crucial da qualidade do serviço;
- Reconhecer a importância da percepção que o cliente tem da imagem, da cultura e do desempenho da organização;
- Desenvolver as habilidades e a capacidade do pessoal;
- Motivar o pessoal a melhorar a qualidade e a atender às expectativas do cliente.

Fonte: cf. norma ISO 9004-2/94

A mesma norma conclui que: "Os conceitos e princípios desta ISO 9004-2/94 são apropriados para organizações de grande e de pequeno porte. Embora organizações de pequeno porte não disponham, nem precisem, da estrutura complexa necessária em empresas maiores, a elas se aplicam os mesmos princípios. Existe apenas uma diferença de escala: o cliente, externo à organização é, basicamente, o destinatário final do serviço. Frequentemente, porém, o cliente pode ser interno à organização; isto se dá especialmente em organizações maiores, em que o cliente pode encontrar-se em um estágio subsequente no processo de prestação de serviços".

Embora a Norma ISO 9004-2/94 se refira, principalmente, a clientes externos, pode ser, também, aplicada a clientes internos, para que seja obtida, em nível global, a qualidade necessária. O mesmo assunto aparece na documentação do sistema da qualidade da ISO 9004-1/94/item 5.3.2.4., que comenta os procedimentos documentados do sistema da qualidade que podem tomar várias formas, dependendo de: tamanho da organização, natureza específica da atividade e o objetivo/estrutura proposto no manual da qualidade.

Após a explanação das normas aplicadas ao conceito do serviço dito como satisfação, deve-se apresentar então a visão da ANATEL, sobre os procedimentos e das normas que atinjam o conceito do serviço. Pode-se notar, desta vez, a presença das Normas ISO 9000 próximas ao conteúdo exposto. No item 16, parte 2 da Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário - PAGSU, da ANATEL, são ressaltadas as seguintes Cláusulas do contrato de concessão da ANATEL:

Cláusulas 11 e 12 do Capítulo V e Cláusula 6.5 do Capítulo VI que se referem às categorias de análise relacionadas à satisfação: *atendimento, facilidade de acesso, presteza, cordialidade, rapidez, eficácia na resposta a solicitações de reclamações, tarifas, descontos e adequação dos serviços*. Também são incluídas *regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade e cortesia*.

As categorias apresentadas pela ANATEL fazem partes dos conceitos tangíveis e intangíveis dos serviços, conferindo, portanto, categorias relacionadas à satisfação. É diferente no caso da medição de categorias por taxas, por exemplo: obtenção de sinal de discar, chamadas completadas, entre outros, que na verdade indicam índices de sucesso atrelados às características técnicas do processo de comunicação.

Os itens 2 e 11 do PAGSU da ANATEL objetivam entender a satisfação do usuário e a qualidade dos serviços, procurando neste objeto de estudo os índices nacionais e setoriais de satisfação de usuários e realizando uma arquitetura metodológica que se baseia na análise microeconômica nos estudos de perspectiva agregada sobre satisfação de clientes, na visão cumulativa da satisfação e na avaliação da performance das concessionárias. Contudo, a base destas análises estará em amostras de diferentes níveis socioeconômicos, que podem refletir atributos diferenciados por segmentos distintos da população direcionada para a visão do serviço explanado pela PAGSU da ANATEL, no qual: "*as necessidades dos usuários variam no tempo, por diversos motivos e de diversas formas: o processo deve identificar e quantificar as novas necessidades*". Também a PAGSU, no item de validação dos questionários iniciais, entende que validação é a validade do conteúdo e da confiabilidade utilizando-se da eficácia do instrumento de validação. Para isso, a definição de validade de contrato visa medir a satisfação do usuário em

toda a sua plenitude. Sendo assim, os questionários que medem os graus de satisfação ou insatisfação apresentam 37 questões divididas em 6 categorias principais:

1. Atendimento;
2. Conta, cobrança e condições de pagamento;
3. Opções de pagamento;
4. Qualidade das ligações;
5. Tarifas / Preços;
6. Informações.

Após a apresentação de alguns dos principais conceitos de satisfação da PAGSU, é importante observar se existe a presença total ou em partes das Normas ISO 9000 no trabalho realizado na aferição da satisfação pela ANATEL pois, uma vez presentes, servirão também para entender e legitimar os conceitos surgidos durante todo este estudo. Assim, a Norma ISO 9004-1/94/item 4.4.4. diz que para prover confiança, o sistema da qualidade deve:

- Ser entendido, implantado, mantido e efetivado;
- Satisfazer, realmente, as necessidades e expectativas do cliente;
- Satisfazer as necessidades da sociedade e do meio ambiente;
- Prevenir os problemas em vez de detectá-los.

Fonte: cf. norma ISO 9004-1/94/item 4.4.4

Deste modo, as categorias genéricas que envolvem elementos do produto ou do serviço fazem parte dos requisitos de marketing, devendo ser levados em consideração os seguintes itens da Norma ISO 9000-1/94/item 0.7.1.:

- Determinar a necessidade de um produto;
- Definir a demanda e o setor de mercado para determinar a classe, quantidade, preço e tempo para lançamento do produto;
- Determinar os requisitos específicos e a avaliação de quaisquer expectativas não declaradas ou preferenciais manifestadas pelos consumidores;
- Comunicar os requisitos do cliente dentro da organização;

- Assegurar que todas as funções pertinentes da organização concordem e que tenham capacidade para atender aos requisitos do cliente.

Fonte: cf. norma ISO 9004-1/94/item 0.7.1

Os itens 2, 6 e 11 da PAGSU da ANATEL também estão presentes no item 7.7 da norma anteriormente citada quando: "*a função marketing estabeleça uma monitoração das informações e um sistema de realimentação de forma contínua*", que servirá para interpretá-las, confrontá-las e verificá-las de acordo com procedimentos documentados. Estas informações servirão para determinar a natureza e a extensão dos problemas do produto em relação à experiência e às expectativas do cliente. Os mesmos itens também podem aparecer na ISO 9004-1/94/item 8.4.2, que trata dos elementos de análise crítica de projeto considerando-se três partes principais de estudo, que são:

- a) itens relativos às necessidades e à satisfação do cliente;
- b) critérios de aceitação do produto;
- c) itens relativos à especificação do processo.

Fonte: cf. norma ISO 9004-1/94/item 8.4.2

Deste modo, para assegurar que o serviço satisfaça consistentemente a sua especificação deverão ser envolvidos novamente o "marketing", o projeto e o processo de prestação de serviço. Para isto, deverão ser encontradas as atividades-chave, que são a identificação da finalidade do serviço, presente na Norma ISO 9004-2/94/item 6.2.5. e 6.3.2., que trata de:

- identificação das atividades-chave de cada processo que tenham influência significativa sobre o serviço especificado ;
- análise das atividades-chave, a fim de selecionar as características cuja medição e controle irão assegurar a qualidade do serviço;
- definição de métodos para avaliar as características selecionadas;
- medição e verificação das atividades-chave de processos para evitar tendências indesejáveis e insatisfação do cliente;
- estabelecimento de meios para influenciar ou controlar as características dentro de limites especificados.

Fonte: cf. norma ISO 9004-2/94/item 6.2.5 e 6.3.2

Poderiam então, ser definidos como atividades-chave do processo de aferição do grau de satisfação do usuário da ANATEL os mesmos itens citados anteriormente, que são: atendimento, conta/cobrança, condições de pagamento, opções de pagamento, qualidade das ligações, tarifas/preços, atendimento.

Enfim, a discussão tem-se referido a fatores internos e externos que levam a gestão da qualidade a atingir seus objetivos e a ser entendida a metodologia empregada para tal. Mas há a necessidade de uma auto-avaliação do sistema para identificar as não conformidades e tomar as ações corretivas. É nesta fase do processo que tanto a PAGSU da ANATEL como a própria ISO 9000 podem detectar uma inovação ou uma mudança da cultura da qualidade que está atrelada às mudanças socioeconômicas influenciadas por mudanças tecnológicas. Cabe citar então a Norma ISO 9004-2/94/item 6.3.6, que diz: *"quando uma não-conformidade é detectada devem ser tomadas ações para registrar, analisar e corrigir. Frequentemente, há dois estágios de ações corretivas: ação positiva imediata, a fim de satisfazer as necessidades do cliente; e avaliação da causa fundamental da não-conformidade para determinar qualquer ação corretiva de longo prazo necessária para prevenir a repetição do problema"*.

Para finalizar, a metodologia empregada pela ANATEL tem relação com o processo de coleta de dados e de análise de informações⁸, medindo a satisfação do usuário; porém, o trabalho de pós-venda e de comunicação com os usuários não aparece descrito de maneira categórica. Para isto, deve-se citar a necessidade das Normas ISO 9004-1/94/item 16.5 e ISO 9004-2/94/item 5.5.2, que dizem que a comunicação com os clientes envolve os atos de ouvir e mantê-los informados, e de considerar o retorno da comunicação como advertência das falhas e defeitos que ocorrem para assegurar uma rápida ação corretiva. Deve-se considerar a contribuição dos seguintes itens:

- explicação aos clientes do efeito causado por quaisquer problemas e como estes são resolvidos, caso ocorram;
- garantia de que os clientes estejam cientes de como podem contribuir para a qualidade do serviço;

⁸ C.F. *Metodologia do processo de aferição de satisfação do usuário telefônico fixo comutado, do serviço móvel celular e do serviço móvel pessoal*. Agência Nacional de Telecomunicações, pg. 8, Brasília, agosto 2001

- fornecimento de recursos adequados e prontamente acessíveis para a comunicação eficaz;
- determinação da relação entre o serviço oferecido e as necessidades reais do cliente.

Fonte: cf. norma ISO 9004-1/94/item 16.5 e norma ISO 9004-2/94/item 5.5.2

Pode-se concluir que se deve fazer uma comparação entre a avaliação do cliente e a própria percepção e avaliação da organização quanto ao serviço prestado, para verificar a compatibilidade entre os dois indicadores da qualidade e, assim, encontrar as ações apropriadas para sua melhoria. É necessário também, observar que clientes insatisfeitos muitas vezes deixam de usar ou de adquirir serviços, sem fornecer informações que permitam a tomada de ações corretivas. A utilização de reclamações do cliente como medida da satisfação pode levar a conclusões enganosas. Estas advertências são citadas por Giansesi (1994) e aparecem na Norma ISO 9004-2/94/item 6.3.3.

3.11 Estudos de Caso da ISO 9000 Utilizados na Telefonia no Brasil

Esta parte do trabalho envolveu entrevistas com profissionais da área da qualidade de concessionárias de telefonia fixa e móvel. Além disso, também são apresentados relatos de empresas prestadoras de serviços no setor de telecomunicações encontrados em revistas especializadas. Contudo, a interpretação da necessidade ou não da ISO 9000 é uma questão particular da organização, dependendo das exigências de estruturação interna do fluxo de informações e da vantagem que uma certificação possa oferecer.

Deve-se ressaltar finalmente, que as entrevistas ocorreram quando a diretriz normativa era o Plano Geral de Metas de Qualidade de 19 de março de 1998, disposta no Art. 22 da Lei nº. 9.472 de 16 de julho de 1997, antes do estudo que levou à Aferição do Grau de Satisfação, da ANATEL, em que esta última aparece na página eletrônica da Agência, para consulta pública para comentários a partir do dia 18 de outubro de 2001.

Portanto, os fatos relatados a seguir estão vinculados, no geral, aos conceitos de gestão da qualidade dados pela ISO 9000 versão 1994, pois não existiam trabalhos e comentários na nova versão 2000.

A primeira experiência de aplicação de uma série ISO 9000 foi a comentada pelo coordenador da qualidade da Companhia Telefônica do Brasil Central (CTBC). Este estudo de caso refere-se à aplicação da ISO 9002 no setor administrativo da organização, e deve-se também destacá-la como a primeira empresa da América Latina certificada por esta Norma desde 1996 pela BVQI - Bureau Veritas Quality International. A grande vantagem relatada pelo coordenador da qualidade foi a desburocratização do sistema administrativo, que facilitou a tomada de decisões em um tempo menor, diminuiu os custos de operação e forneceu melhorias nos sistemas de cobrança e faturamento. Na experiência relatada, conclui-se que a aplicação da ISO 9002 ajudou na obtenção de um índice aproximado de 90% de satisfação dos clientes externos. Com relação ao sistema de trabalho e à melhoria do relacionamento humano interno, não houve comentários.

A segunda experiência foi relatada pela coordenação da qualidade da Telefônica Celular do Rio Grande do Sul que, em 1999, decidiu mostrar ao mercado, de forma objetiva, os resultados das práticas de qualidade, com a certificação no referencial normativo ISO 9002, dos processos que mais causam impactos em seus clientes: atendimento ao cliente no "Call Center" e faturamento de clientes pós-pago. Em 2001, a Telefônica Celular do Rio Grande do Sul foi recomendada para a certificação ISO 9002, versão 1994, pelo BVQI do Brasil Sociedade Certificadora Ltda. nos processos de: análise de crédito, arrecadação, gestão de cobrança e interconexão/roaming. A motivação deste empenho pela gestão da qualidade foi resultado da obtenção do Prêmio Qualidade RS. A Telefônica Celular do Rio Grande do Sul é única na área de telecomunicações a integrar a lista de vencedores do PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade do ano de 2000. Nos relatos obtidos, esta organização é tida como modelo de aplicação da ISO 9002, tendo um índice de satisfação por parte dos clientes externos de, aproximadamente, 95%. A empresa informou, também, que possui um relacionamento bem integrado com o Procon desse Estado brasileiro, justamente para aperfeiçoar ainda mais o processo de melhoria. A satisfação interna foi descrita como alta, mantendo um baixo índice de rotatividade de pessoal.

A Embratel - Empresa Brasileira de Telecomunicações obteve o Prêmio Banas Qualidade, em 1999, ao aplicar a adoção dos padrões ISO 9002. Procurou melhorar os processos técnicos e administrativos nas localidades de Campo Grande, Corumbá e Dourados para atender e superar as expectativas do cliente (Banas Qualidade, 1999).

Lamentavelmente, foi infrutífera a procura do coordenador da qualidade da Embratel, o qual poderia falar sobre a experiência adquirida com a certificação ISO 9002 deixando, portanto, este estudo de caso baseado somente nas informações existentes na publicação da revista. Em setembro de 2001, a Embratel estava certificada pela ABS Quality Evaluations Inc. com a Norma ISO 9002 na área de atendimento de Call Center (Banas Qualidade, 2001).

Cabe citar também que, as empresas de telefonia procuradas narraram suas experiências relacionadas à problemática da satisfação do usuário.

A terceira empresa procurada foi a Telefônica de São Paulo, cujo órgão gestor da qualidade manifestou seu interesse pela implantação de um sistema de qualidade. O primeiro passo seria de forma interna e envolveria uma reciclagem constante dos conceitos da qualidade com palestras e encontros de seus funcionários, em especial aqueles que tratam diretamente com o público. Para isto, seriam confeccionados manuais da qualidade para cada setor de trabalho, e sua aplicação, coordenado e supervisão seriam realizadas em cada setor administrativo, uma vez que a empresa possui uma estrutura técnica e de recursos humano ampla, diferente das empresas de telefonia celular móvel.

No caso específico da Telefônica, não existem planos de obter a certificação das Normas ISO 9000 imediatamente. A procura por esta certificação é uma tendência mundial e, desta forma, a Telefônica, que engloba outras empresas de telefonia em países da América Latina, terá que elaborar um plano mundial para suas operações para obter a certificação das Normas ISO 9000.

A quarta empresa de telefonia que narrou sua experiência foi a Tess, com sede em Campinas. A Tess, que tem uma gestão enxuta e nova e surgida a partir do leilão da banda B em 1998, explicou que traz em sua filosofia o reconhecimento da participação dos seus funcionários na melhoria dos sistemas administrativos e técnicos da qualidade tendo, portanto, baixos índices de absenteísmo e de rotatividade de pessoal.

A Tess atualmente, possui uma taxa muito baixa de reclamações, pois as mesmas são encaminhadas diretamente pelos usuários ao seu "Call Center". O Procon de Campinas informou a esta pesquisa um número bastante baixo de reclamações em relação a essa empresa.

O Procon de Campinas é um órgão da cidadania, representando uma autogestão independente atrelado à gestão municipal em vigor. Lamentavelmente, até a data da coleta de dados, estava e ainda está passando por modificações administrativas e somente pôde fornecer informações não atualizadas sobre a Tess, de maneira informal. Bastante diferente é o Procon de São Paulo, que conglomera os demais Procons do estado mantém dados e estatísticas de produtos e serviços, os quais foram utilizados nesta pesquisa.

Finalmente, as demais empresas de telefonia procuradas como Vésper, Telesp Celular e Intelig tiveram uma leve manifestação a respeito dos conceitos de sistema ou gestão da qualidade, e explicaram que a política da qualidade estava nas suas páginas eletrônicas: <http://www.vesper.com.br>, <http://telespcelular.com.br>, <http://www.intelig.com>. É importante dar a devida atenção a este fato, pois constatou-se que na data em que pesquisa foi realizada, as páginas não estavam atualizadas.

Concluindo, o estudo realizado abordou primeiramente as características de avaliação, tangíveis ou intangíveis, que o usuário levará em conta para definir o seu grau de satisfação com a qualidade. Os diversos estudos citando as formas de relacionamento do usuário com conceitos de satisfação direcionaram este capítulo no entendimento das normas ISO 9000, do Plano Geral de Metas de Qualidade definida pela ANATEL e, da Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário também realizado pela ANATEL, no sentido de abordar dois momentos de verdade presentes na prestação do serviço de telefonia: o primeiro que é diretamente relacionado com a parte técnica e administrativa da organização e, o segundo, motivado pelas definições de qualidade que o usuário externo pode experimentar através do atendimento e presteza no esclarecimento de dúvidas e problemas específicos apresentados durante a prestação do serviço. Para este fato, o contingente de usuários internos da organização deverá saber lidar com as próprias mudanças do sistema, como também entender as mudanças de consumo do usuário e das expectativas que as mesmas trazem individualmente ou para a população como um todo.

Capítulo 4

Metodologia de Pesquisa

O presente trabalho visa verificar se há problemas constantes de qualidade na prestação de serviço telefônico, os dados coletados procedem do Cadastro de Reclamações Fundamentadas do Procon - São Paulo, para os anos 2000 e 2001.

As categorias pesquisadas já tinham sido definidas pelos órgãos que forneceram as dados da pesquisa¹, uma vez que estas surgiram com as reclamações mais freqüentes feitas pelos usuários. Portanto, o processo de levantamento dos índices críticos e de itens de satisfação está dentro de cada categoria já fornecida.

Com relação aos dados fornecidos pelo Procon de São Paulo, estão envolvidas quatro empresas de telefonia fixa e duas empresas de telefonia móvel, com as quais se encontram definidas quatro das reclamações que são as mais comuns entre as operadoras (categorias: *vício da qualidade, cobrança indevida, dívida sobre cobrança e serviço não fornecido*)². Para isto, tenta-se descobrir separadamente o comportamento de cada categoria de reclamação e, em especial, encontrar o grau de dependência ou independência das categoria em estudo.

¹ Procon de São Paulo: Cadastro de Reclamações Fundamentadas, Período 2000 e 2001, e Concessionária de telefonia fixa.

² *Vício da qualidade* será entendido aqui como o serviço mal executado, inadequado, impróprio. *Cobrança indevida* será definida como o número de pulsos bem superior ao de fato utilizado, cobrança de ligações realizadas não correspondentes à linha, cobrança de serviços não solicitados. *Dívida sobre cobrança* será definida como valor cobrado pelo serviço, número de pulsos, cobrança pertencente a números de telefone não conhecidos, entre outros. *Serviço não fornecido* será entendido como a falta de sinal de discagem, solução para interferências externas, não instalação no tempo estabelecido da linha telefônica ou de outro serviço.

Os dados coletados do Procon de São Paulo, serão disponibilizadas da seguinte maneira: no eixo vertical estarão disponibilizadas as **categorias de reclamações** aqui consideradas: *vício da qualidade, cobrança indevida, dívida sobre cobrança e serviço não fornecido*; no eixo horizontal estarão disponibilizadas as empresas de telefonia fixa e móvel indicadas por números de 1 a 6. Desta forma, poderemos encontrar o total de reclamações por empresas ou o número total de cada categoria para cada ano (2000 e 2001). Com o instrumental das tabelas, serão obtidas as freqüências, para cada ano, tanto na relação categorias por empresas como na relação empresa por categorias.

Será utilizada a distribuição de freqüências, como definido por Hayes (2001:151), pois possibilitará encontrar a participação (em porcentagem) de cada categoria ou de cada empresa em estudo e, assim, saber quais delas apresenta maior destaque. Na continuação da análise dos dados do Procon de São Paulo, será realizada a representação gráfica das distribuições de freqüência. Onde as empresas estarão no eixo vertical, e as categorias anteriormente citadas, no eixo horizontal. Do mesmo modo, outra representação gráfica da distribuição de freqüência representará no eixo vertical as categorias e no eixo horizontal as empresas. Assim, poderão ser identificadas as empresas que apresentam maior freqüência, para cada categoria, como também, serão identificadas as categorias de reclamações (*vício da qualidade, cobrança indevida, dívida sobre cobrança e serviço não fornecido*) com maior freqüência em todas as empresas estudadas.

Para a avaliação dos dados do Procon de São Paulo, anos de 2000 e 2001, o Teste de Hipótese será aplicado utilizando-se a distribuição de Qui Quadrado, como sugerido por Guimarães (1999: 51,64). O Teste de Hipótese possibilitará identificar se há dependência ou independência das categorias ou das empresas em relação ao ano. Deverá ser estabelecido o grau de dependência ou independência, na relação reclamações (categorias) x ano para cada empresa, e também a relação empresas x ano para cada reclamação (categoria). Na resolução dos testes será apresentado o valor de prova (valor de p), sendo utilizado $\alpha = 5\%$ para a decisão de aceitar ou não a hipótese. Isto é:

$$\begin{cases} \text{Se } p \geq \alpha & \Rightarrow H_0: \text{as variáveis são independentes} \\ \text{Se } p < \alpha & \Rightarrow H_1: \text{as variáveis são dependentes,} \end{cases}$$

O Teste de Hipótese: Categorias x Ano, será aplicado para cada empresa (1,2,3,4,5 e 6)

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{As Categorias por Empresa independem do Ano} \\ H_1: \text{As Categorias por Empresa dependem do Ano.} \end{array} \right.$$

O Teste de Hipótese: Categoria x Empresas, será aplicado para os anos de 2000 e 2001

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{O Vício da Qualidade das Empresas independe do Ano} \\ H_1: \text{O Vício da Qualidade das Empresas depende do Ano.} \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{A Cobrança Indevida das Empresas independe do Ano} \\ H_1: \text{A Cobrança Indevida das Empresas depende do Ano.} \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{A Dúvida sobre Cobrança das Empresas independe do Ano} \\ H_1: \text{A Dúvida sobre Cobrança das Empresas depende do Ano.} \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{O Serviço não Fornecido das Empresas independe do Ano} \\ H_1: \text{O Serviço não Fornecido das Empresas depende do Ano.} \end{array} \right.$$

Na construção da tabela de resultados, do Teste de Hipótese de Categorias x Ano, será identificada a empresa em estudo, e em seguida, no eixo vertical estarão disponibilizados os anos e no eixo horizontal as categorias. Da mesma forma, na construção da tabela de resultados, do Teste de Hipótese de Categoria x Empresas, será identificada a categoria em estudo, e em seguida, no eixo vertical estarão disponibilizados os anos e no eixo horizontal as empresas.

Capítulo 5

Resultados e Discussões

5.1 Estudo de Caso - Categorias Registradas no Procon São Paulo no ano de 2000 e 2001

Os dados, a seguir, representam as categorias trabalhadas no Procon São Paulo de seis (6) Empresas de telefonia, sendo quatro de telefonia fixa e duas de telefonia móvel. A Tabela 5.1 apresenta os dados de 2000:

Tabela 5.1

		EMPRESAS						
CATEGORIAS		1	2	3	4	5	6	TOTAL
2 0 0 0	1. vício da qualidade	49	5	1	0	31	32	118
	2. cobrança indevida	228	150	9	3	35	22	447
	3. dúvida sobre cobrança	255	165	12	5	55	23	515
	4. serviço não fornecido	150	6	0	2	2	8	168
	TOTAL	682	326	22	10	123	85	1248

Observação: A referência numérica das empresas vem a facilitar a apresentação tanto das tabelas como dos gráficos, o nome das empresas pela classificação é o seguinte:

1- Telefônica *	2- Embratel **	3- Intelig Telecomunicações S/A
4- Vésper São Paulo S/A	5- BCP S/A	6- Telesp Celular S/A

- * Telefônica (Telecomunicações de São Paulo S/A),
- ** Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A)

5.1.1 Distribuição das Frequências do ano 2000

Tabela 5.1.1

CATEGORIAS	EMPRESAS					
	1	2	3	4	5	6
1. vício da qualidade	7,2	1,5	4,5	0,0	25,2	37,6
2. cobrança indevida	33,4	46,0	40,9	30,0	28,5	25,9
3. dúvida sobre cobrança	37,4	50,6	54,5	50,0	44,7	27,1
4. serviço não fornecido	22,0	1,8	0,0	20,0	1,6	9,4
TOTAL	100	100	100	100	100	100

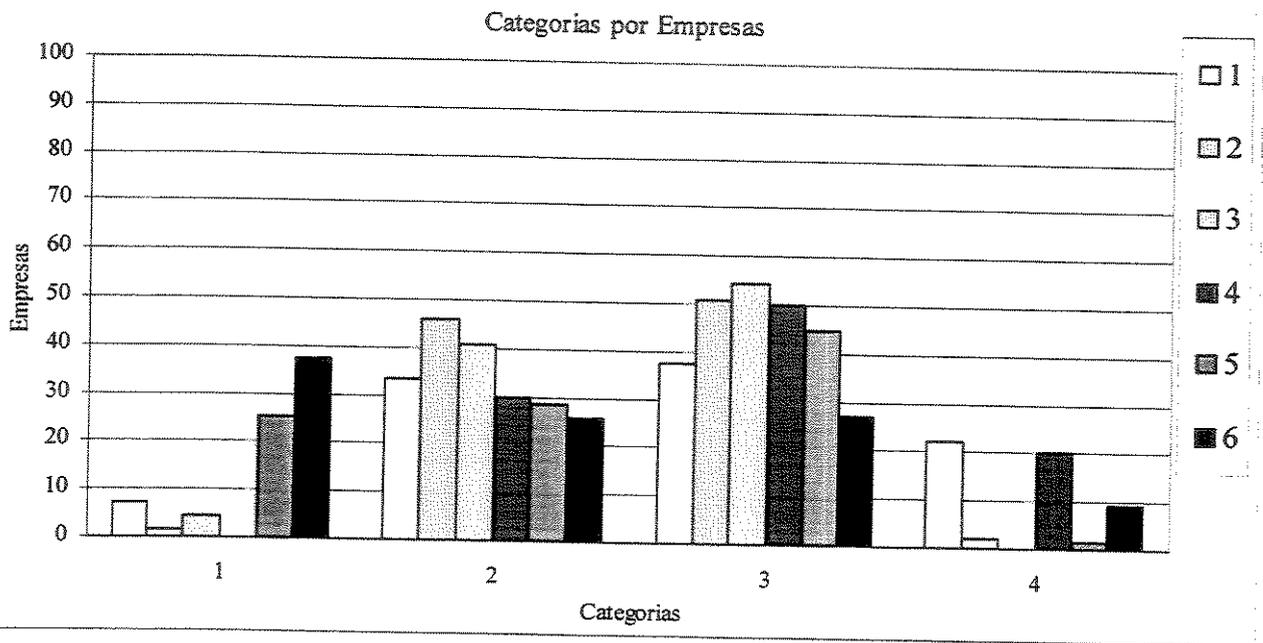


Figura 5.1 - Procon ano 2000: Categoria por Empresas

5.1.2 Distribuição das Frequências do ano 2000

Tabela 5.1.2

EMPRESAS

CATEGORIAS	1	2	3	4	5	6	TOTAL
1. vício da qualidade	41,5	4,2	0,8	0,0	26,3	27,1	100
2. cobrança indevida	51,0	33,6	2,0	0,7	7,8	4,9	100
3. dúvida sobre cobrança	49,5	32,0	2,3	1,0	10,7	4,5	100
4. serviço não fornecido	89,3	3,6	0,0	1,2	1,2	4,8	100

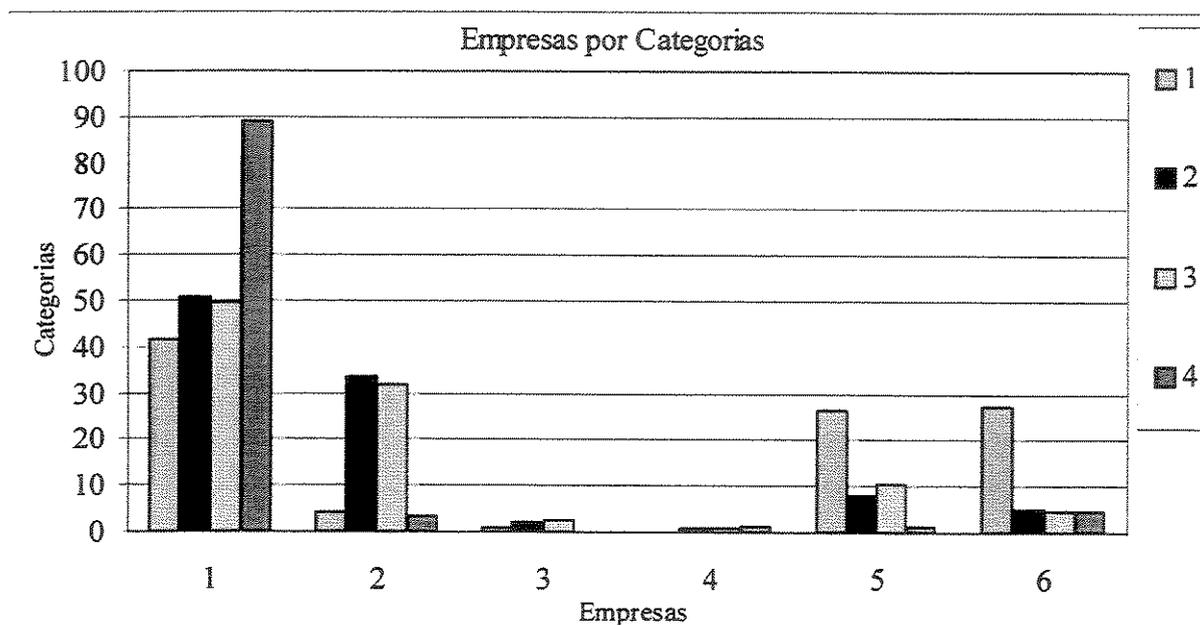


Figura 5.2 - Procon ano 2000: Empresas por Categorias

5.1.3 Distribuição das Freqüências do ano 2001

A Tabela 5.2 apresenta os dados do Procon de São Paulo de 2001:

Tabela 5.2

		EMPRESAS							
		CATEGORIAS	1	2	3	4	5	6	TOTAL
2 0 0 1	1. vício da qualidade	182	22	12	11	24	16	267	
	2. cobrança indevida	433	761	138	39	62	46	1479	
	3. dúvida sobre cobrança	390	470	92	36	33	57	1078	
	4. serviço não fornecido	335	13	3	9	9	12	381	
	TOTAL	1340	1266	245	95	128	131	3205	

Observação: A referência numérica das empresas vem a facilitar a apresentação tanto das tabelas como dos gráficos, o nome das empresas pela classificação é o seguinte:

1- Telefônica *	2- Embratel **	3- Intelig Telecomunicações S/A
4- Vésper São Paulo S/A	5- BCP S/A	6- Telesp Celular S/A

- * Telefônica (Telecomunicações de São Paulo S/A),
- ** Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A)

5.1.4 Distribuição das Frequências do ano 2001

Tabela 5.2.1

CATEGORIAS	EMPRESAS					
	1	2	3	4	5	6
1. vício da qualidade	13,6	1,7	4,9	11,6	18,8	12,2
2. cobrança indevida	32,3	60,1	56,3	41,1	48,4	35,1
3. dúvida sobre cobrança	29,1	37,1	37,6	37,9	25,8	43,5
4. serviço não fornecido	25,0	1,2	1,2	9,5	7,0	9,2
TOTAL	100	100	100	100	100	100

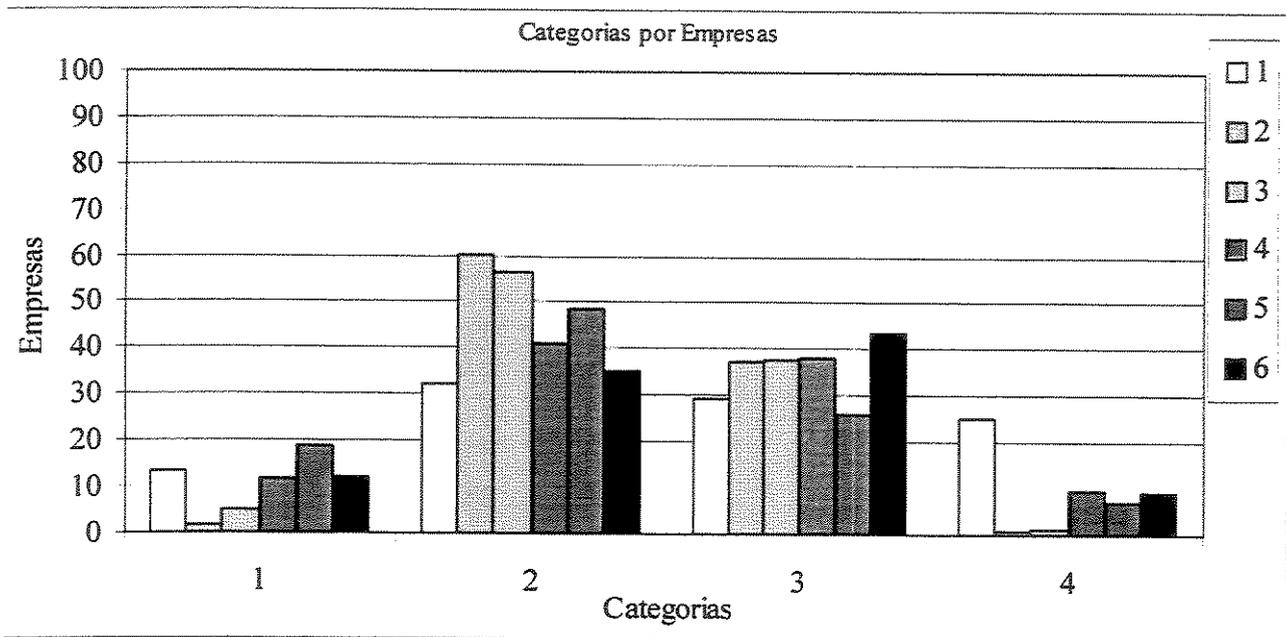


Figura 5.3 - Procon ano 2001: Categorias por Empresas

5.1.5 Distribuição das Frequências do ano 2001

Tabela 5.2.2

CATEGORIAS	EMPRESAS						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1. vício da qualidade	68,2	8,2	4,5	4,1	9,0	6,0	100
2. cobrança indevida	29,3	51,5	9,3	2,6	4,2	3,1	100
3. dúvida sobre cobrança	36,2	43,6	8,5	3,3	3,1	5,3	100
4. serviço não fornecido	87,9	3,4	0,8	2,4	2,4	3,1	100

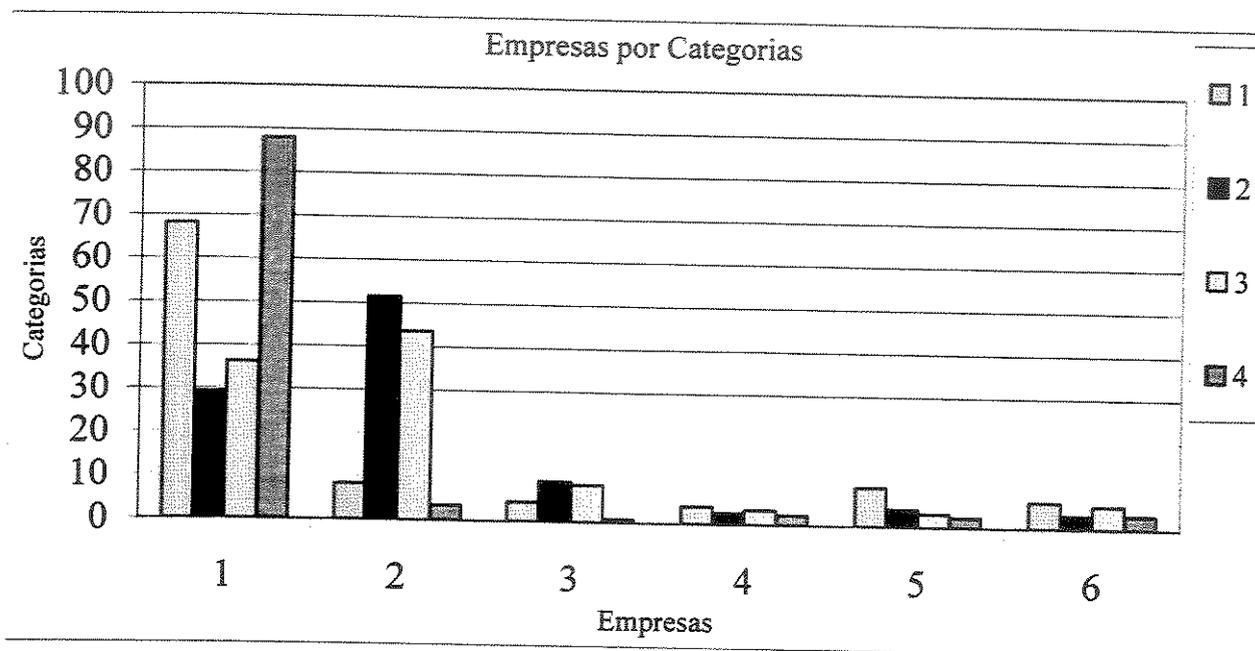


Figura 5.4 - Procon ano 2001: Empresas por Categorias

5.1.6 Discussão dos Resultados

A utilização do cadastro de reclamações fundamentadas do Procon de São Paulo foi a maneira de estabelecer uma comparação de reclamações do período de 2000 a 2001, uma vez que os órgãos de defesa ao consumidor fazem parte do controle cívico nos Estados. Lamentavelmente a ANATEL não disponibiliza as reclamações dos Procons de cada Estado brasileiro, cabendo realizar a colheita de dados, no caso específico desta pesquisa, no Procon de São Paulo.

Na seqüência da análise pode se observar que os valores totais dos dados existentes nas tabelas 5.1 e 5.2, evidenciam um aumento no número de reclamações registradas nas quatro categorias: *vício da qualidade, cobrança indevida, dívida sobre cobrança, serviço não fornecido* em torno de 157% para o período de 2000 a 2001. Deve-se perguntar então, o(s) motivo(s) que levaram a este aumento. Em primeiro lugar, pode ser devido à conscientização da população, de que após a privatização, existiria uma sanção à eventual má prestação de serviço de telefonia, sanção esta aplicada pelas autoridades competentes, neste caso Procon e ANATEL, uma vez que antes da privatização, o registro de reclamações no Procon poderia representar somente uma queixa sem maiores precedentes.

Em segundo lugar, contrário à hipótese levantada anteriormente, pode ter acontecido uma piora na prestação dos serviços após a privatização.

Em terceiro lugar, pode ser que as entidades às quais são dirigidas as reclamações tenham facilitado o atendimento à própria população, aumentando e melhorando a infra-estrutura existente, daí que pode ter facilitado à procura por estes órgãos aumentando assim, o número de reclamações.

Em quarto lugar, dado à concorrência das empresas prestadoras de serviço de telefonia o usuário poderia comparar as características implícitas e explícitas ofertadas pelo serviço de cada uma. Daí, cabe lembrar alguns fatores que influenciam as expectativas do cliente no caso da comunicação boca a boca, criando uma expectativa anterior à utilização do serviço (como anteriormente citado na página 42 e 43 do presente trabalho) identificando os itens de avaliação

da qualidade do serviço, onde o resultado das expectativas após a avaliação podem ter sido excedidas, atendidas ou não atendidas. Desta forma, as empresas Telefônica (Telesp) e Embratel estavam presentes no mercado desde antes do ano de 2000, e ao serem comparadas com outras prestadoras que estavam ingressando ao mercado, no período de 2000 a 2001, pode ter ocasionado um número maior de reclamações, fato pelo qual a fidelidade dos usuários pode ter sofrido algum abalo.

Em quinto lugar, a prestação do serviço teve seu preço direcionado pelo valor aplicado no mercado; fato relevante, pois antes da privatização, a telefonia ainda que tivesse uma cobertura um tanto escassa, mantinha as tarifas subvencionadas para a população. Assim, a prestação do serviço de telefonia onerou uma maior fatia da renda da população, ficando caro ou tornando-se um artigo de luxo para os clientes das classes C e D¹. Pode ser então, que a relação renda *versus* serviço prestado, ou seja, custo *versus* benefício, esteja direcionando os usuários a uma maior expectativa de qualidade na utilização de um serviço que se tornou caro, sendo assim, estaria questionando qualquer mudança fora do padrão e, portanto, levando a uma reclamação registrada no órgão competente.

Em sexto lugar, como explicado na página 5 do presente trabalho, no período de 2000 a 2001 houve um aumento no número total de reclamações registradas no Procon de São Paulo devido ao aumento do número de canais de comunicação entre este órgão com a população e, por sua vez, o Plano de Metas da Lei Geral das Telecomunicações já vinha impondo o aumento de linhas telefônicas devido à *universalização* do serviço, fato que elevou o número total de telefones no Brasil de 54.589.000 em 2000 para 67.600.000 em 2001.

As tabelas 5.1 e 5.2 indicam que as categorias *cobrança indevida* e *dúvida sobre cobrança* registram um aumento no número de ocorrências de 2000 para 2001 em todas as empresas desde a Telefônica até a Telesp Celular. Este fato é demonstrado quando 77% do total de reclamações para o ano de 2000 estão nas categorias *cobrança indevida* e *dúvida sobre cobrança*, sendo que o restante dos 33% correspondem às categorias *vício da qualidade* e *serviço não fornecido*. Já no ano de 2001, ocorreu um pequeno aumento nas categorias *cobrança indevida* e *dúvida sobre*

¹ Cf. Navarro, 2001, citado na página 10 do presente trabalho

cobrança informando 80% do total, ou seja, 20% do restante correspondem às categorias *vício da qualidade e serviço não fornecido*. Pode ser observado então, que houve um crescimento em 2001 de 3% das reclamações com as categorias *cobrança indevida e dívida sobre cobrança*. Porém, o mesmo não fato não ocorreu com as categorias *vício da qualidade e serviço não fornecido*, pois houve uma diminuição de 13% em 2001. Estas mudanças podem ser observadas nas figuras 5.1 e 5.3 correspondentes às distribuições de frequências de categorias por empresas. Analisando-se, somente o valor total das categorias *cobrança indevida e dívida sobre cobrança* dos anos 2000 e 2001, poderá ser observado que houve uma taxa de crescimento de ambas na ordem de 166%. Não causa impressão este valor ser alto, uma vez que a taxa total de crescimento para todas as categorias dos anos de 2000 e 2001 é de 157%.

No caso da empresa BCP, sendo uma entrante no mercado de telefonia, manteve um comportamento quase semelhante entre 2000 (total de 123 reclamações) e 2001 (total de 128 reclamações). Esta situação é relevante já que o número total de reclamações, de todas as empresas de telefonia, em 2001 tinha aumentado 157%, se comparado ao mesmo período de 2000. A manutenção pode ter ocorrido pela existência de um número reduzido de usuários ou, por ser uma empresa nova, poderia realizar um controle administrativo e técnico ágil para sanar as ocorrências, não carregando os vícios presentes nas demais empresa de telefonia.

As figuras 5.1 e 5.3 de distribuição de frequências, apresentam uma mudança no comportamento das categorias *cobrança indevida e dívida sobre cobrança*, sendo este fato registrado com a categoria *dívida sobre cobrança* em 2000 com 41% do total das demais categorias. Já em 2001, a participação desta categoria foi de 34%, o que indica que esta categoria teve uma diminuição de 7%. A categoria *cobrança indevida* em 2000 participava com 36% do total das categorias e, em 2001, apresentava 46% do total, tendo então, um aumento de 10%.

Por outro lado, as figuras 5.1 e 5.3 fornecem que categoria *vícios da qualidade* em 2000, participava com 9,5% do total das demais categorias e, em 2001, era somente de 8,3%, o que relata uma diminuição de 1,2%. A categoria *serviço não fornecido* em 2000 detinha 13,5% do total das demais categorias e, em 2001, apresentava 11,8% do total, tendo uma diminuição de 1,7%.

Como podem ser explicadas estas mudanças, sendo que primeiramente as categorias *vícios da qualidade e serviço não fornecido* diminuíram sua participação, como também houve uma mudança no comportamento das categorias com maior representatividade?

As categorias com características técnicas como: *vício da qualidade e serviço não fornecido* (podem ser citados itens de qualidade como: falha no atendimento, dificuldades para conseguir linha e sinal de discagem, linhas cruzadas, nitidez do sinal de voz, entre outros) representam o *primeiro momento de verdade do serviço*², motivo pelo qual, acredita-se, foi utilizado todo o empenho técnico para diminuir a presença destas categorias. É sabido que um dos critérios de avaliação da qualidade do serviço é seu aspecto tangível, em especial, para as categorias de perfil técnico onde é destacada a confiabilidade da utilização do serviço³. Além disso, a ISO 9000-1/94item 7.16⁴ e o Plano Geral de Metas da Qualidade de 1998 definem a garantia de qualidade dos equipamentos de medição e da medição da *qualidade-produtiva* utilizam-se de taxas de controle, as quais eram de amplo conhecimento e de experiência adquirida. Portanto, na medida em que a digitalização da rede foi crescendo, e incorporando modernos equipamentos de telecomunicações, foi gerada uma tendência de melhoria das categorias *vício da qualidade e serviço não fornecido*. Em suma, estas categorias podem ser medidas e controladas, pois estão relacionadas com a qualidade produtiva do processo de prestação do serviço.

As categorias *cobrança indevida e dúvida sobre cobrança*, representam a estrutura administrativa das concessionárias de telefonia, pois aqui está o *momento de verdade do serviço* na relação de custo-benefício para o usuário. Isto significa que, o processo de melhoria da qualidade, deve começar com o desenvolvimento interno dos funcionários. Conforme a experiência da Bellsouth Corporation, o êxito da organização depende da vontade dos colegas de toda a empresa⁵. O seguinte passo deverá ser dirigido ao cliente externo para entender a natureza do questionamento das categorias de *cobrança*.

² Cf. Normann, 1993, citado na página 42 do presente trabalho.

³ Cf. Berry et alli, 1995, conforme explicado na página 48 do presente trabalho: *Os clientes prestam mais atenção ao desempenho da empresa quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem.*

⁴ Cf. citado na página 78 do presente trabalho.

⁵ Cf. Furlog, 1994, citado nas páginas 36 do presente trabalho.

Nos anos de 2000 e 2001, as categorias de *cobrança* apresentam o maior número de reclamações, e pode-se observar que, no ano de 2000 a *cobrança indevida* apresentava-se com maior destaque (41% do total) entre as demais categorias. Esta falha pode ter acontecido pela falta ou aprimoramento de processos de controle administrativos, que não detectaram antecipadamente algum erro de composição da conta telefônica. Em 2001, o destaque é a categoria *dúvida sobre cobrança*⁶ (46% do total); esta categoria pode ter acontecido pela incorporação de novos serviços embutidos na prestação, por exemplo, identificador de chamadas, secretária eletrônica, entre outros, os quais tem valor monetário a ser pago pela utilização. Também, pode ser observado que neste período começa a popularização da Internet, gerando um aumento no número de pulsos, em especial, residencial. Outra causa que levaria à ocorrência de *dúvida sobre cobranças* poderia estar relacionada à oferta de discagem interurbana e internacional, oferecida pelas operadoras de telefonia, ocasionando, as vezes, contas acumuladas com os meses de ligações anteriores. Finalmente, pode-se concluir que a *dúvida sobre cobrança* relacionada aos fatos descritos anteriormente, entre outros, expressa uma mudança no orçamento destinado à utilização do serviço, surgindo deste modo, o motivo pelo qual o usuário deverá obter as informações necessárias para os esclarecimentos das dúvidas.

Para resolver este tipo de questionamento, será necessário que as concessionárias de telefonia estudem ou entendam as dez dimensões da qualidade em serviço⁷, pois o aumento ou manutenção destas ocorrências de categorias de *cobrança* contínua estará demonstrando uma falta de atenção ao usuário, e falta de um processo de controle de qualidade no setor administrativo das empresas. Como solução, para esta problemática, poderá ser aplicado o modelo de análise do *GAP* da qualidade para encontrar as falhas que levam a esta situação e a continuação, aplicar e testar as possíveis soluções através do ciclo de PDCA.

As figuras 5.2 e 5.4 de distribuição de frequências apresentam a relação de empresas por categorias em estudo. Pode-se observar nestas figuras, que cada empresa de telefonia está agrupando as quatro categorias (*vício da qualidade, cobrança indevida, dúvida sobre cobrança,*

⁶ Segundo a Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário - PAGSU da Agencia Nacional de Telecomunicações de 2001, "as necessidades dos usuários variam no tempo, por diversos motivos e de diversas formas".

⁷ C.f. Figura 3.11, citada na página 55 do presente trabalho.

serviço não fornecido). A empresa Telefônica destaca-se no ano 2000 acumulando 54,6% de todas as reclamações, deixando para as restantes 5 empresas de telefonia 45,4% do total de reclamações. A empresa Telefônica em 2001 diminui sua participação para 41,8% do total das reclamações. A empresa Embratel é outra que se destaca em 2000 com 26,1% do total de reclamações; já em 2001 a empresa Embratel aumenta a sua participação com 39,5% das reclamações.

As empresas Intelig, Vésper, BCP e Telesp Celular completam o total de reclamações do ano 2000 com 19,3%, e no ano de 2001, também completam o total com 18,7%. Ao observar as figuras 5.2 e 5.4 é evidente a diferença entre as empresas com maior número de reclamações e, as de menor frequência de ocorrências. Porém, a empresa Intelig com uma participação de 1,7% do total em 2000 pula para 7,6% já no ano de 2001. A empresa Vésper também realiza a mesma trajetória, tendo no ano de 2000 uma participação de 0,8% do total das reclamações, já no ano de 2001 sobe para 2,9% do total. Num início, as empresas Intelig e Vésper tiveram um número menor de reclamações registradas no ano 2000, o que pode ter acontecido por terem um número pequeno de usuários, e deste modo, as dúvidas, tanto técnicas como administrativas e de prestação de serviço poderiam ser facilmente atendidas. Outra hipótese, que poderia ser cogitada, é que os usuários das empresas Intelig e Vésper, a princípio, não saberiam a qual autoridade competente poderiam estar dirigindo as suas dúvidas, originadas pela expectativa do serviço esperado, ao contrário do serviço percebido⁸.

As empresas BCP e Telesp Celular podem ter aperfeiçoado a prestação de serviço, sendo registrado um número menor de reclamações no ano de 2001. A Empresa BCP deteve 9,9% do total de reclamações do ano 2000. Em 2001 o número de reclamações foi de aproximadamente 4,0%. A empresa Telesp Celular apresentou 6,8% do total de reclamações no ano de 2000, e no ano de 2001, este valor também é de 4,0%. Ou seja, diminuíram substancialmente as reclamações nas categorias estudadas. Ao contrário da hipótese anteriormente discutida, nas empresas Intelig e Vésper, as expectativas da prestação do serviço podem ter excedido, significando uma melhoria da qualidade de prestação de serviço, ou a expectativa esperada foi superada. Em especial, a empresa BCP teve uma diferença de 5,9% menor no ano de 2001 (9,9% - 4,0%). Pode ter

⁸ C.f. Gianessi (1994) e Zeithaml et alli. (1990) citados nas página 39 e 52 do presente trabalho

ocorrido uma mudança tanto técnica como administrativa no processo de prestação de serviço, que levou a uma diminuição no número de reclamações nas categorias estudadas.

A empresa Telefônica destaca-se das demais empresas na categoria *serviço não fornecido*, tanto no ano de 2000 com 89,3%, como no ano 2001, com 87,9% do total reclamações para este tipo de categoria. A categoria *serviço não fornecido* apesar de representar no ano de 2000 um valor 13,5% do total de reclamações, e em 2001 com 11,8% do total de reclamações, observa-se que esta categoria, apesar de ser pequena, é um problema específico da empresa Telefônica. O *serviço não fornecido* será entendido como a falta de sinal de discagem, solução para interferências externas, não instalação no tempo estabelecido da linha telefônica ou de outro serviço. Esta situação poderá enriquecer a comparação da prestação de serviço das outras operadoras começando pela comunicação de boca a boca, das dimensões da qualidade em serviço⁹. A empresa Telefônica terá que utilizar todos os recursos necessários para administrar a reclamação, e assim, aproveitar da desvantagem ocorrida para tornar o cliente fiel e satisfeito. Esta oportunidade é explicada por Furlong (1994:84) “*administre bem a queixa e seu cliente insatisfeito terá cinco vezes mais possibilidade de bater à sua porta*”.

No ano de 2000, a empresa Telefônica destaca-se com 41,5% das reclamações de *vícios da qualidade*, 51% das reclamações de *cobrança indevida*, 49,5% das reclamações de *dúvida sobre cobrança* e, 89,3% das reclamações de *serviço não fornecido*. Já no ano de 2001, a empresa Embratel destaca-se com 51,5% das reclamações de *cobrança indevida* e, com 43,5% das reclamações de *dúvida sobre cobrança*, ganhando a liderança das reclamações neste tipo de categoria da empresa Telefônica. Este dados podem nos mostrar então que, a empresa Telefônica soube administrar as reclamações nas categorias *cobrança indevida* e *cobrança indevida*. Deste modo, as duas categorias anteriores estão direcionadas na relação entre clientes e empresa e assim, a empresa Telefônica pode ter atendido às sugestões dos clientes, naquela situação de desvantagem, como sugerido por Furlong (1994:84). A empresa Embratel não soube se aproveitar da estratégia das categorias *cobrança indevida* e *cobrança indevida* e, deste modo não realizou um contato maior com seus clientes, assim parece. Mas o fato da empresa Embratel ter-se destacado no ano de 2001, pode originar-se pela falta de meios que facilitassem o contato entre

⁹ C.f. Zeithaml et alli (1990) citado na Página 38 e Figura 3.11 da página 52 do presente trabalho

clientes e empresa, não bastando o “Call Center” como medida de recuperação de clientes. Pode ser recomendada, nesta situação, o processo de retenção de clientes de Cochrane (2000:21)¹⁰.

Pode-se dizer então que, o período de reclamações de 2000 a 2001 representa um período de adequação de normas de qualidade e de uma inovação do conceito de satisfação que o usuário adquire após a privatização da telefonia no Brasil. No caso do Estado de São Paulo, os dados obtidos até então junto ao Procon de São Paulo, informam que devem ser estudados os GAP da qualidade e avaliadas novas ferramentas de controle tanto técnico como administrativo para realizar-se um processo de melhoria continua neste setor da economia.

¹⁰ C.f. Cochrane (2000) citados nas página 49 do presente trabalho

5.2 Teste de Hipótese e Distribuição de Qui-Quadrado - Procon São Paulo

As hipóteses a serem testadas com os dados fornecidos pelo Procon do estado de São Paulo encontram-se nas Tabelas 5.1 e 5.2.

Teste de Hipótese: $\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{As Reclamações por Empresas Independem do Ano.} \\ H_1: \text{As Reclamações por Empresas Dependem do Ano.} \end{array} \right.$

As reclamações são as categorias em estudo:

Categorias
1. vício da qualidade
2. cobrança indevida
3. dúvida sobre cobrança
4. serviço não fornecido

Tabela 5.3 - Empresa Telefônica: Reclamações x Ano

Telefônica					
ANO	CATEGORIAS				TOTAL
	1	2	3	4	
2000	49,0	228,0	255,0	150,0	682,0
	2,42	11,28	12,61	7,42	33,73
	7,18	33,43	37,39	21,99	
	21,21	34,49	39,53	30,93	
2001	182,0	433,0	390,0	335,0	1340,0
	9,00	21,41	19,29	16,57	66,27
	13,58	32,31	29,10	25,00	
	78,79	65,51	60,47	69,07	
TOTAL	231,0	661,0	645,0	485,0	2022,0
	11,42	32,69	31,90	23,99	100,00

Tabela 5.4 - Empresa Embratel: Reclamações x Ano

Embratel					
ANO	CATEGORIAS				TOTAL
	1	2	3	4	
2000	5,0	150,0	165,0	6,0	326,0
	0,31	9,42	10,36	0,38	20,48
	1,53	46,01	50,61	1,84	
	18,52	16,47	25,98	31,58	
2001	22,0	761,0	470,0	13,0	1266,0
	1,38	47,80	29,52	0,82	79,52
	1,74	60,11	37,12	1,03	
	81,48	83,53	74,02	68,42	
TOTAL	27,0	911,0	635,0	19,0	1592,0
	1,70	57,22	39,89	1,19	100,00

Tabela 5.5 - Empresa Intelig: Reclamações x Ano

Intelig					
ANO	CATEGORIAS				TOTAL
	1	2	3	4	
2000	1,0	9,0	12,0	0,0	22,0
	0,37	3,37	4,49	0,00	8,24
	4,55	40,91	54,55	0,00	
	7,69	6,12	11,54	0,00	
2001	12,0	138,0	92,0	3,0	245,0
	4,49	51,69	34,46	1,12	91,76
	4,90	56,33	37,55	1,22	
	92,31	93,88	88,46	100,00	
TOTAL	13,0	147,0	104,0	3,0	267,0
	4,87	55,06	38,95	1,12	100,00

Tabela 5.6 - Empresa Vésper: Reclamações x Ano

Vésper					
ANO	CATEGORIAS				TOTAL
	1	2	3	4	
2000	0,0	3,0	5,0	2,0	10,0
	0,00	2,86	4,76	1,90	9,52
	0,00	30,00	50,00	20,00	
	0,00	7,14	12,20	18,18	
2001	11,0	39,0	36,0	9,0	95,0
	10,48	37,14	34,29	8,57	90,48
	11,58	41,05	37,89	9,47	
	100,00	92,86	87,80	81,82	
TOTAL	11,0	42,0	41,0	11,0	105,0
	10,48	40,00	39,05	10,48	100,00

Tabela 5.7 - Empresa BCP: Reclamações x Ano

BCP					
ANO	CATEGORIAS				TOTAL
	1	2	3	4	
2000	31,0	35,0	55,0	2,0	123,0
	12,35	13,94	21,91	0,80	49,00
	25,20	28,46	44,72	1,63	
	56,36	36,08	62,50	18,18	
2001	24,0	62,0	33,0	9,0	128,0
	9,56	24,70	13,15	3,59	51,00
	18,75	48,44	25,78	7,03	
	43,64	63,92	37,50	81,82	
TOTAL	55,0	97,0	88,0	11,0	251,0
	21,91	38,65	35,06	4,38	100,00

Tabela 5.8 - Empresa Telesp Celular: Reclamações x Ano

Telesp Celular					
ANO	CATEGORIAS				TOTAL
	1	2	3	4	
2000	32,0	22,0	23,0	8,0	85,0
	14,81	10,19	10,65	3,70	39,35
	37,65	25,88	27,06	9,41	
	66,67	32,35	28,75	40,00	
2001	16,0	46,0	57,0	12,0	131,0
	7,41	21,30	26,39	5,56	60,65
	12,21	35,11	43,51	9,16	
	33,33	67,65	71,25	60,00	
TOTAL	48,0	68,0	80,0	20,0	216,0
	22,22	31,48	37,04	9,26	100,00

5.2.1 Discussão dos Resultados

Na resolução dos testes é apresentado o valor de prova (valor p), sendo utilizado $\alpha = 5\%$ para a decisão.

Se $p < 5\% \Rightarrow$ as variáveis são dependentes.

Se $p \geq 5\% \Rightarrow$ as variáveis são independentes.

Na empresa Telefônica, o teste Qui-Quadrado forneceu um valor de $p = 0,004 \times 10^{-3}$, o que implica em aceitar H_1 . Indica-se então, que as categorias em estudo (*vício da qualidade, cobrança indevida, dívida sobre cobrança e serviço não fornecido*) são dependentes dos anos 2000 e 2001. No caso da empresa Telefônica, fica evidente a dependência, pois o número de reclamações cadastradas já é grande no ano de 2000, continuando e aumentando no ano de 2001. Assim, sendo repetitiva esta situação, alguns fatos podem estar relacionados para que a empresa Telefônica continue mantendo seus procedimentos de controle da qualidade não muito eficientes. Em primeiro lugar, os custos da qualidade de manutenção e implantação de um sistema

adequado às necessidades requerem altos investimentos¹. Acompanhando este raciocínio, em segundo lugar, cabe lembrar que a privatização das telecomunicações deveu-se principalmente à falta de recursos do Estado para enfrentar uma demanda reprimida que não podia ser mais adiada, e deste modo, todos os problemas de qualidade a serem resolvidos foram repassados para os novos donos das empresas, tendo-se o argumento de *Universalização do Acesso*, fato pelo qual no ano de 2000 já existirem 54 milhões de telefones (fixos, públicos e celulares) e no ano de 2001 o número tinha-se elevado para 67 milhões².

Para entender esta situação, a categoria *vício da qualidade* teve um aumento de 3,71 vezes em 2001 com relação a 2000; para a categoria *cobrança indevida* foi de 1,89 vezes no mesmo período; para a categoria *dúvida sobre cobrança* foi de 1,52 vezes; e finalmente, para a categoria *serviço não fornecido*, foi de 2,23 vezes em 2001 com relação a 2000.

A Empresa Telefônica apresenta um valor total de 2022 reclamações para as quatro categorias estudadas nos anos de 2000 e 2001. Deste modo, 33,73% do total das categorias estão presentes no ano de 2000, e 66,27% fazem parte do ano de 2001. Continuando esta análise, do 100% das reclamações da empresa 1, 11,42% representam a categoria *vício da qualidade*, 32,69% a categoria *cobrança indevida*, 31,90% a categoria *dúvida sobre cobrança*, e 23,99% a categoria *serviço não fornecido*.

Como decisão do teste, devemos aceitar H_1 . Isto quer dizer que os dados nos levam a crer que há dependência entre as variáveis pesquisadas, ou seja, as categorias têm ligação de dependência com os anos de 2000 e 2001.

Finalmente, as categorias mais representativas para os anos de 2000 e 2001, *cobrança indevida* e *dúvida sobre cobrança* podem nos demonstrar que o teste de Hipótese trouxe como resultado a dependência da empresa Telefônica. Como sugestão de melhoraria destes resultados, o que poderia tornar as categorias presentes na empresa Telefônica, independentes do ano, será

¹ Cf. citado na página 11 do presente trabalho.

² Cf. ABRAFIX – Associação Brasileira das Prestadoras de Serviço Telefônico Fixo Comutado. Fonte: Folha de São Paulo, p. A8, 26/maio/2003.

necessário atualizar os procedimentos de qualidade descritos nos itens 3.6, 3.10 e 3.11 deste trabalho: ISO 9000 e o Plano de Metas da qualidade da ANATEL na Telefonia, Qualidade – Produtiva uma comparação entre ISO 9000 e ANATEL, como também, Qualidade de Satisfação entre ISO 9000 e ANATEL.

Na empresa Embratel, o teste Qui-Quadrado forneceu um valor de $p = 0,000$ o que implica em aceitar H_1 . Indica-se então que, as categorias em estudo (*vício da qualidade, cobrança indevida, dívida sobre cobrança e serviço não fornecido*) são dependentes dos anos 2000 e 2001. Repete-se então, o mesmo perfil estudado já na empresa Telefônica.

Também, pode ser observado que, a categoria *vício da qualidade* teve um aumento de 4,39 vezes em 2001 com relação a 2000; para a categoria *cobrança indevida* foi de 5,07 vezes no mesmo período; para a categoria *dívida sobre cobrança* foi de 2,85 vezes; e finalmente, para a categoria *serviço não fornecido*, foi de 2,17 vezes em 2001 com relação a 2000.

A Empresa Embratel apresenta um valor total de 1592 reclamações para as quatro categorias estudadas nos anos de 2000 e 2001. Deste modo, 20,48% do total das categorias estão presentes no ano de 2000, e 79,52% fazem parte do ano de 2001. Continuando esta análise, dos 100% das reclamações da empresa 2, 1,70% representam a categoria *vício da qualidade*, 57,22% a categoria *cobrança indevida*, 39,89% a categoria *dívida sobre cobrança*, e 1,19% a categoria *serviço não fornecido*.

No caso da empresa Embratel, as categorias *vício da qualidade e serviço não fornecido* tiveram um aumento relativamente pequeno (1,70% e 1,19%) no período de 2000 a 2001. Este fato pode ter acontecido com a empresa Embratel, caso tenha aplicado as normas da qualidade vigentes, nessa data, como explicado nos itens 3.10 e 3.11 deste trabalho: Qualidade – Produtiva uma comparação entre ISO 9000 e ANATEL, e Qualidade de Satisfação entre ISO 9000 e ANATEL.

Cabe destacar que, dentro dos 100% das reclamações estudadas no período de 2000 a 2001, destacam-se as categorias *cobrança indevida* (57,22%), e *dívida sobre cobrança* (39,89%) com o

maior número de reclamações, totalizando 97,11% para o período estudado. Do mesmo modo, ao explicado na empresa Telefônica, estas duas categorias poderiam nos demonstrar que o teste de Hipótese trouxe como resultado a dependência da empresa Embratel.

Então, como decisão do teste deve aceitar H_1 . Isto quer dizer que os dados nos levam a crer que há dependência entre as variáveis pesquisadas, ou seja, as categorias têm ligação de dependência com os anos de 2000 e 2001.

Finalmente, além dos motivos sugeridos, como detentores de dependência presentes também na empresa Telefônica (custos da qualidade de manutenção e implantação, *Universalização do Acesso* que formalizou as privatizações neste setor da economia brasileira), cabe destacar que as categorias de *cobrança* somam 97,11% para o período estudado, devem estar relacionadas a problemas administrativos e de falta de contato com o cliente, motivo pelo qual a *cobrança indevida* apresenta o maior número de reclamações. Sendo assim, o cliente pode não querer passar por um segundo *momento de verdade* negativo, quando for experimentar novamente o serviço fornecido, levando-o a escolher outra prestadora de serviço. Pode-se sugerir o processo de recuperação de clientes como sugerido por Furlong (1994) e Cochrane (2000)³.

Na empresa Intelig, o teste Qui-Quadrado forneceu um valor de $p = 0,000$ o que implica em aceitar H_1 . Indica-se, então, que as categorias em estudo (*vício da qualidade, cobrança indevida, dívida sobre cobrança e serviço não fornecido*) são dependentes dos anos 2000 e 2001. Repete-se, portanto, o mesmo perfil já estudado nas empresas 1 e Embratel.

Também pode ser observado que a categoria *vício da qualidade* teve um aumento de 12 vezes em 2001 com relação a 2000; para a categoria *cobrança indevida*, foi de 15 vezes no mesmo período; para a categoria *dívida sobre cobrança*, foi de 7,66 vezes; e finalmente, para a categoria *serviço não fornecido*, foi de 3 vezes em 2001 com relação a 2000.

A Empresa Intelig apresenta um valor total de 267 reclamações para as quatro categorias estudadas nos anos de 2000 e 2001. Deste modo, 8,24% do total das categorias estão presentes

³ Cf. citado na página 46 do presente trabalho.

no ano de 2000, e 91,76% fazem parte do ano de 2001. Continuando esta análise, dos 100% das reclamações para os anos de 2000 e 2001, 4,87% representam a categoria *vício da qualidade*, 55,06% correspondem à categoria *cobrança indevida*, 38,95% a categoria *dúvida sobre cobrança*, e 1,12%, à categoria *serviço não fornecido*.

Cabe destacar que, dentro dos 100% das reclamações estudadas no período de 2000 a 2001, destacam-se as categorias *cobrança indevida* (55,06%), e *dúvida sobre cobrança* (38,95%) com o maior número de reclamações, totalizando 94,07% para o período estudado. Do mesmo modo, ao explicado tanto na empresa Telefônica, como na empresa Embratel, estas duas categorias poderiam nos demonstrar que o teste de Hipótese trouxe como resultado a dependência da empresa Intelig.

Então, como decisão do teste deve aceitar H_1 . Isto quer dizer que os dados nos levam a crer que há dependência entre as variáveis pesquisadas, ou seja, as categorias têm ligação de dependência com os anos de 2000 e 2001.

Considerando-se os mesmos argumentos sugeridos tanto na Empresa Telefônica e Empresa Embratel, para estudar as categorias de *cobrança* que somam 94,07% total, aplicam-se os mesmos para os restantes que somam 5,93% para o período estudado. Pode-se argumentar novamente que estas reclamações devem estar também relacionadas a problemas administrativos e de falta de contato com o cliente, motivo pelo qual a *cobrança indevida* apresenta o maior número de reclamações. Além dos argumentos anteriores sugeridos, como: custos da qualidade de manutenção e implantação, *Universalização do Acesso*, procedimentos de qualidade descritos nos itens 3.6, 3.10 e 3.11 deste trabalho e, processo de recuperação de clientes como sugerido por Furlong (1994) e Cochrane (2000), pode-se pensar que com o aumento de 91,76% das reclamações no ano de 2001, será necessário um estudo mais profundo dos 5 GAP da Qualidade presentes no item 3.4.3 deste trabalho.

Na empresa Vésper, o teste Qui-Quadrado forneceu um valor de $p = 0,000$ o que implica em aceitar H_1 . Indica-se então que, as categorias em estudo (*vício da qualidade*, *cobrança*

indevida, dívida sobre cobrança e serviço não fornecido) são dependentes dos anos 2000 e 2001. Repete-se então, o mesmo perfil já estudado nas empresas Telefônica, Embratel e Intelig.

Também, pode ser observado que, a categoria *vício da qualidade* teve um aumento de 11 vezes em 2001 com relação a 2000; para a categoria *cobrança indevida* foi de 13 vezes no mesmo período; para a categoria *dívida sobre cobrança* foi de 7,2 vezes; e finalmente, para a categoria *serviço não fornecido*, foi de 4,5 vezes em 2001 com relação a 2000.

A Empresa Vésper apresenta um valor total de 105 reclamações para as quatro categorias estudadas nos anos de 2000 e 2001. Deste modo, 9,52% do total das categorias estão presentes no ano de 2000, e 90,48% fazem parte do ano de 2001. Continuando esta análise, dos 100% das reclamações para os anos de 2000 e 2001, 10,48% representam a categoria *vício da qualidade*, 40% a categoria *cobrança indevida*, 39,05% a categoria *dívida sobre cobrança*, e 10,48% correspondem à categoria *serviço não fornecido*.

Cabe destacar que, dentro dos 100% das reclamações estudadas no período de 2000 a 2001, destacam-se as categorias *cobrança indevida* (40%), e *dívida sobre cobrança* (39,05%) com o maior número de reclamações, totalizando 79,05% para o período estudado. Do mesmo modo, sendo similar ao comportamento da Empresa Intelig, demonstrar-se que o teste de Hipótese trouxe como resultado a dependência da empresa Vésper.

Então, como decisão do teste deve aceitar H_1 . Isto quer dizer que os dados nos levam a crer que há dependência entre as variáveis pesquisadas, ou seja, as categorias têm ligação de dependência com os anos de 2000 e 2001.

Do mesmo modo, podem ser utilizados os mesmos argumentos presentes na Empresa Intelig, como possíveis causas e sugestões para a solução da dependência. Destaca-se, além disso, que devem ser analisados os 5 GAP da qualidade para obterem uma melhoria nos procedimentos adotados até esse instante, uma vez que tanto as categorias de *cobrança indevida* e *dívida sobre cobrança*, desta vez, estão muito próximas (40% e 39,05%).

Na empresa BCP, o teste Qui-Quadrado forneceu um valor de $p = 0,0004$ o que implica em aceitar H_1 . Indica-se então que, as categorias em estudo (*vício da qualidade, cobrança indevida, dívida sobre cobrança e serviço não fornecido*) dependentes dos anos 2000 e 2001. Repete-se então, o mesmo perfil já estudado nas empresas anteriores.

Também, pode ser observado que, a categoria *vício da qualidade* teve um aumento de 1,29 vezes em 2001 com relação a 2000; para a categoria *cobrança indevida* foi de 1,77 vezes no mesmo período; para a categoria *dívida sobre cobrança* diminuiu de 1,66 vezes; e finalmente, para a categoria *serviço não fornecido*, foi de 4,5 vezes em 2001 com relação a 2000.

A Empresa BCP apresenta um valor total de 251 reclamações para as quatro categorias estudadas nos anos de 2000 e 2001. Deste modo, 49% do total das categorias estão presentes no ano de 2000, e 51% fazem parte do ano de 2001. Continuando esta análise, dos 100% das reclamações para os anos de 2000 e 2001, 21,91% representam a categoria *vício da qualidade*, 38,65% a categoria *cobrança indevida*, 35,06% a categoria *dívida sobre cobrança*, e 4,38% a categoria *serviço não fornecido*.

Cabe destacar que, dentro dos 100% das reclamações estudadas no período de 2000 a 2001, destacam-se as categorias *vício da qualidade* (21,91%), *cobrança indevida* (38,65%), e *dívida sobre cobrança* (35,06%) totalizando 95,62% para o período estudado. Do mesmo modo, sendo o comportamento da Empresa BCP similar ao das empresas anteriormente estudadas, demonstrar-se que o teste de Hipótese trouxe como resultado a dependência da empresa BCP.

Então, como decisão do teste deve aceitar H_1 . Isto quer dizer que os dados nos levam a crer que há dependência entre as variáveis pesquisadas, ou seja, as categorias têm ligação de dependência com os anos de 2000 e 2001.

A empresa BCP, manifestou um comportamento diferente ao apresentado nas empresas estudadas anteriormente, crescendo somente 4% o número de reclamações para o ano de 2001. Do mesmo modo, podem ser utilizados os mesmos argumentos já apresentados pelas anteriormente estudadas, como possíveis causas e sugestões para a solução da dependência,

destacando inclusive, como sugestão, uma análise dos 5 GAP da qualidade para se obter uma melhoria nos procedimentos adotados até esse instante. Mas cabe destacar que, o comportamento surgido entre os anos de 2000 e 2001, nesta situação específica, ao ser tão próximo um do outro, poderá refletir que os mesmos procedimentos foram mantidos, causando talvez, os mesmos tipos de erros carregando-se o mesmo tipo de vício no controle dos procedimentos de melhoria da qualidade. Se comparada a Empresa BCP com as demais empresas anteriormente estudadas, o crescimento de somente 4% leva a acreditar que os usuários desta empresa estão satisfeitos com a atenção recebido, já que as outras empresas tiveram crescimento significativo no número de reclamações no ano de 2001.

Na empresa Telesp Celular, o teste Qui-Quadrado forneceu um valor de $p = 0,0002$ o que implica em aceitar H_1 . Indica-se então que, as categorias em estudo (*vício da qualidade, cobrança indevida, dívida sobre cobrança e serviço não fornecido*) são dependentes dos anos 2000 e 2001.

Na Empresa Telesp Celular, pode ser observado que, a categoria *vício da qualidade* teve uma diminuição de 2 vezes em 2001 com relação a 2000; para a categoria *cobrança indevida* houve um aumento de aproximadamente 2 vezes no mesmo período; para a categoria *dívida sobre cobrança* teve um aumento de 2,47 vezes; e finalmente, para a categoria *serviço não fornecido*, foi de 1,5 vezes em 2001 com relação a 2000.

A Empresa Telesp Celular apresenta um valor total de 216 reclamações para as quatro categorias estudadas nos anos de 2000 e 2001. Deste modo, 39,5% do total das categorias estão presentes no ano de 2000, e 60,65% fazem parte do ano de 2001. Continuando esta análise, dos 100% das reclamações para os anos de 2000 e 2001, 22,22% representam a categoria *vício da qualidade*, 31,48% a categoria *cobrança indevida*, 37,04% a categoria *dívida sobre cobrança*, e 9,26% a categoria *serviço não fornecido*.

Cabe destacar que, dentro dos 100% das reclamações estudadas no período de 2000 a 2001, destacam-se as categorias *vício da qualidade* (22,22%), *cobrança indevida* (31,48%), e *dívida*

sobre cobrança (37,04%) com o maior número de reclamações, totalizando 90,74% para o período estudado.

Então, como decisão do teste deve aceitar H_1 . Isto quer dizer que os dados nos levam a crer que há dependência entre as variáveis pesquisadas, ou seja, as categorias têm ligação de dependência com os anos de 2000 e 2001.

Em fim, podem ser utilizados os mesmos argumentos discutidos anteriormente, como possíveis causas e sugestões para a solução da dependência. Sendo assim, como reflexão ao trabalho realizado, cabe sugerir que todas as possíveis metodologias que procuram a melhoria da qualidade do serviço devem permanentemente realizar ciclos de PDCA, para assim, facilitar a procura de erros tantos de comunicação interna, como falhas técnicas e administrativas, além de possíveis mudanças no comportamento do consumidor. Cita-se então o item 06 da PAGSU da ANATEL presente neste trabalho na página 82: “*Como as necessidades dos usuários variam no tempo, por diversos motivos e de diversas formas, o processo deve identificar e quantificar as novas necessidades, de modo a avaliar realmente aquilo que o usuário valoriza como importante*”. Deste modo, os 5 GAP da qualidade estarão auxiliando na procura de mudanças tanto no comportamento interno da empresa, como na mudança de pensamento do usuário externo.

Finalmente, o estudo realizado conclui que as reclamações (*vício da qualidade, cobrança indevida, dúvida sobre cobrança e serviço não fornecido*) por empresas são dependentes nos anos 2000 e 2001. Sendo assim, o tipo de gestão utilizado nas empresas pode estar levando à manutenção das reclamações, cabendo ao Procon fiscalizar a não continuidade da dependência das empresas com as reclamações estudadas. Como sugestão, o plano estratégico das empresas deve ser revisado para evitar, no futuro, a continuidade da dependência e, portanto, o aumento da insatisfação dos usuários. A ANATEL deveria fiscalizar e sugerir mudanças no tipo de gestão das empresas, através de experiências obtidas em organizações internas ou externas que tenham aplicado as normas da qualidade. Este fato é apresentado no item 3.11 do presente trabalho, a respeito do estudo de casos da implantação da ISO 9000 na telefonia brasileira.

5.3 Teste de Hipótese e Distribuição de Qui-Quadrado - Procon São Paulo

As hipóteses a serem testadas com os dados fornecidos pelo Procon do estado de São Paulo encontram-se nas Tabelas 5.1 e 5.2.

Teste de Hipótese: $\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{O Vício da Qualidade das Empresas Indepe} \text{ do Ano.} \\ H_1: \text{O Vício da Qualidade das Empresas Depende} \text{ do Ano.} \end{array} \right.$

Teste de Hipótese: $\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{A Cobrança Indevida das Empresas Indepe} \text{ do Ano.} \\ H_1: \text{A Cobrança Indevida das Empresas Depende} \text{ do Ano.} \end{array} \right.$

Teste de Hipótese: $\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{A Dúvida sobre Cobrança das Empresas Indepe} \text{ do Ano.} \\ H_1: \text{A Dúvida sobre Cobrança das Empresas Depende} \text{ do Ano.} \end{array} \right.$

Teste de Hipótese: $\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{O Serviço não Fornecido das Empresas Indepe} \text{ do Ano.} \\ H_1: \text{O Serviço não Fornecido das Empresas Indepe} \text{ do Ano.} \end{array} \right.$

As empresas em estudo são:

Empresas		
1- Telefônica *	2- Embratel **	3- Intelig Telecomunicações S/A
4- Vésper São Paulo S/A	5- BCP S/A	6- Telesp Celular S/A

- * Telefônica (Telecomunicações de São Paulo S/A),
- ** Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A)

Tabela 5.9 - Vício da Qualidade x Ano

VÍCIO DA QUALIDADE							
EMPRESAS							
ANO	1	2	3	4	5	6	TOTAL
2000	49	5	1	0	31	32	118
	12,73	1,30	0,26	0,00	8,05	8,31	30,65
	41,53	4,24	0,85	0,00	26,27	27,12	
	21,21	18,52	7,69	0,00	56,36	66,67	
2001	182	22	12	11	24	16	267
	47,27	5,71	3,12	2,86	6,23	4,16	69,35
	68,16	8,24	4,49	4,12	8,99	5,99	
	78,79	81,48	92,31	100,00	43,64	33,33	
TOTAL	231	27	13	11	55	48	385
	60,00	7,01	3,38	2,86	14,29	12,47	100,00

Tabela 5.10 - Cobrança Indevida x Ano

COBRANÇA INDEVIDA							
EMPRESAS							
ANO	1	2	3	4	5	6	TOTAL
2000	228	150	9	3	35	22	447
	11,84	7,79	0,47	0,16	1,82	1,14	23,21
	51,01	33,56	2,01	0,67	7,83	4,92	
	34,49	16,47	6,12	7,14	36,08	32,35	
2001	433	761	138	39	62	46	1479
	22,48	39,51	7,17	2,02	3,22	2,39	76,79
	29,28	51,45	9,33	2,64	4,19	3,11	
	65,51	83,53	93,88	92,86	63,92	67,65	
TOTAL	661	911	147	42	97	68	1926
	34,32	47,30	7,63	2,18	5,04	3,53	100,00

Tabela 5.11 - Dívida sobre Cobrança x Ano

DÍVIDA SOBRE COBRANÇA							
ANO	EMPRESAS						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
2000	255	165	12	5	55	23	515
	16,01	10,36	0,75	0,31	3,45	1,44	32,33
	49,51	32,04	2,33	0,97	10,68	4,47	
	39,53	25,98	11,54	12,20	62,50	28,75	
2001	390	470	92	36	33	57	1078
	24,48	29,50	5,78	2,26	2,07	3,58	67,67
	36,18	43,60	8,53	3,34	3,06	5,29	
	60,47	74,02	88,46	87,80	37,50	71,25	
TOTAL	645	635	104	41	88	80	1593
	40,49	39,86	6,53	2,57	5,52	5,02	100,00

Tabela 5.12 - Serviço não Fornecido x Ano

SERVIÇO NÃO FORNECIDO							
ANO	EMPRESAS						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
2000	150	6	0	2	2	8	168
	27,32	1,09	0,00	0,36	0,36	1,46	30,60
	89,29	3,57	0,00	1,19	1,19	4,76	
	30,93	31,58	0,00	18,18	18,18	40,00	
2001	335	13	3	9	9	12	381
	61,02	2,37	0,55	1,64	1,64	2,19	69,40
	87,93	3,41	0,79	2,36	2,36	3,15	
	69,07	68,42	100,00	81,82	81,82	60,00	
TOTAL	485	19	3	11	11	20	549
	88,34	3,46	0,55	2,00	2,00	3,64	100,00

5.3.1 Discussão dos Resultados

Na resolução dos testes é apresentado o valor de prova (valor p), sendo utilizado $\alpha = 5\%$ para a decisão.

Se $p < 5\% \Rightarrow$ as variáveis são dependentes.

Se $p \geq 5\% \Rightarrow$ as variáveis são independentes.

Na categoria *vício da qualidade*, o teste Qui-Quadrado informa um valor de $p = 0,000$, o que implica em aceitar H_1 . Indica-se então, que a categoria em estudo (*vício da qualidade*) é dependente para os anos 2000 e 2001. Além disso, observa-se que o número de reclamações destinadas a esta categoria, aumentou 2,26 vezes no ano de 2001, se comparado com o ano de 2000.

Considerando como 100% o valor total das 385 reclamações registradas para a categoria *vício da qualidade* nos anos de 2000 e 2001, pode-se observar que 30,65% do total das reclamações estão presentes no ano de 2000, e 69,35% fazem parte do ano de 2001. Deste modo, na contabilização por empresas, 60% do total de reclamações direcionadas a esta categoria, para os anos 2000 e 2001, estão presentes na empresa Telefônica, em seguida, 14,29% referem-se à empresa BCP, 12,47% estão presentes na empresa Telesp Celular e o restante de 13,24% está distribuído entre as empresas Embratel, Intelig e Vésper.

Finalmente, a categoria *vício da qualidade* que compreende as características de serviço mal executadas, inadequadas, impróprias, apresenta um número de 385 reclamações, sendo o menor número de reclamações para o período de 2000 a 2001, isto é, a categoria *vício da qualidade* encontra-se na última posição (4ta. posição) comparada com as demais categorias estudadas.

Pode ser sugerido, para esta situação que, uma melhoria nos procedimentos de qualidade produtiva¹ serão de grande significado, já que 69,35% das reclamações localizaram-se no ano de 2001, o que informa, então, uma possível tendência de continuar aumentando no futuro. Faz-se

¹ Cf. citado nas páginas 77, 78 e 79 do presente trabalho.

importante identificar e planejar os processos que assegurem condições controladas referentes a: procedimentos documentados, utilização de equipamentos aferidos e adequados à infra-estrutura, manutenção de equipamentos que fornecem este tipo de reclamações (serviços mal executados, inadequados, impróprios). Cabe a ANATEL o papel de instrução, atualização e controle destes tipos de falhas, uma vez que para este tipo de controle consta com os procedimentos do Plano Geral de Metas da Qualidade, e da Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário.

Na categoria *cobrança indevida*, o teste Qui-Quadrado informa um valor de $p = 0,000$, o que implica em aceitar H_1 . Indica-se então, que a categoria em estudo é dependente para os anos 2000 e 2001. Além disso, observa-se que o número de reclamações destinadas, a esta categoria, aumentou 3,30 vezes no ano de 2001 se comparado com o ano de 2000.

Considerando como 100% o valor total das 1926 reclamações registradas para a categoria *cobrança indevida* nos anos de 2000 e 2001, pode-se observar que, 23,21% do total das reclamações estão presentes no ano de 2000, e 76,79% fazem parte do ano de 2001. Deste modo, na contabilização por empresas, 47,30% do total de reclamações direcionadas a esta categoria, para os anos 2000 e 2001, estão presentes na empresa Embratel, em seguida, 34,32% referem-se a empresa Telefônica, 7,63% estão presentes na empresa Intelig e o restante de 10,75% está distribuído entre as empresas Vésper, BCP e Telesp Celular.

Finalmente, a categoria *cobrança indevida* que compreende as características de: número de pulsos bem superior ao de fato utilizado, e a cobrança de serviços não solicitados apresenta um número de 1926 reclamações, sendo o maior número de reclamações para o período de 2000 a 2001, isto é, a categoria *cobrança indevida*, encontra-se na primeira posição das reclamações, se comparada com as demais categorias estudadas.

Pode ser sugerido, para esta situação, que uma melhoria nos procedimentos de qualidade produtiva e qualidade de satisfação² será de grande significado, já que 76,79% das reclamações localizaram-se no ano de 2001, o que informa então, uma possível tendência de continuar

² Cf. citado nas páginas 82, 83 e 84 do presente trabalho.

aumentando no futuro. Faz-se importante identificar e planejar os processos que assegurem condições controladas referentes a: procedimentos documentados, utilização de equipamentos aferidos e adequados à infra-estrutura, manutenção de equipamentos que fornecem este tipo de reclamações. Além disso, deve-se realizar uma rápida ação corretiva explicando, acompanhando e solucionando os problemas surgidos, garantindo uma boa relação entre a empresa e o usuário. Também, cabe a ANATEL de melhorar constantemente os procedimentos descritos no Plano Geral de Metas da Qualidade e da Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário.

Na categoria *dúvida sobre cobrança*, o teste Qui-Quadrado informa um valor de $p = 0,000$, o que implica em aceitar H_1 . Indica-se então, que a categoria em estudo é dependente para os anos 2000 e 2001. Além disso, observa-se que o número de reclamações destinadas, a esta categoria, aumentou 2,09 vezes no ano de 2001 se comparado com o ano de 2000.

Considerando como 100% o valor total das 1593 reclamações registradas para a categoria *dúvida sobre cobrança* nos anos de 2000 e 2001, pode-se observar que, 32,33% do total das reclamações estão presentes no ano de 2000, e 67,67% fazem parte do ano de 2001. Deste modo, na contabilização por empresas, 40,49% do total de reclamações direcionadas a esta categoria, para os anos 2000 e 2001, estão presentes na empresa Telefônica, em seguida, 39,86% referem-se a empresa Embratel, informando então, que 80,35% das reclamações para categoria estudada estão concentradas nas empresas Telefônica e Embratel, e o restante de 19,65% estão presentes nas empresas Intelig, Vésper, BCP e Telesp Celular.

Finalmente, a categoria *dúvida sobre cobrança* que compreende as características de: dúvidas sobre o valor cobrado pelo serviço, dúvidas sobre número de pulsos, dúvidas sobre cobrança pertencente a números de telefone não conhecidos, entre outros, apresenta um número de 1593 reclamações, sendo o segundo maior número de reclamações para o período de 2000 a 2001, isto é, a categoria *dúvida sobre cobrança* encontra-se na segunda posição das reclamações, se comparada com as demais categorias estudadas.

Com base nos mesmos argumentos anteriormente expostos nas demais categorias em estudo, cabe destacar a necessidade de além de identificar, aferir, consertar a infra-estrutura técnica e administrativa de todo o processo que, pode ter ocasionado a presença da categoria *dúvida sobre cobrança*, a presença e controle de um órgão como ANATEL, para melhorar não somente o atendimento das reclamações, mas de observar as mudanças de comportamento tanto no fornecimento como no recebimento do serviço praticado, dado que novos conceitos de atendimento e de satisfação podem estar surgindo. Este modo, a Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário deverá estar sempre sendo re-avaliada.

Na categoria *serviço não fornecido*, o teste Qui-Quadrado informa um valor de $p = 0,580$, o que implica em aceitar H_0 . Indica-se então, que a categoria em estudo é independente para os anos 2000 e 2001. Além disso, observa-se que o número de reclamações destinadas a esta categoria, aumentou 2,26 vezes no ano de 2001, se comparado com o ano de 2000.

Considerando como 100% o valor total das 549 reclamações registradas para a categoria *serviço não fornecido* nos anos de 2000 e 2001, pode-se observar que, 30,60% do total das reclamações estão presentes no ano de 2000, e 69,40% fazem parte do ano de 2001. Deste modo, a empresa Telefônica apresenta 88,34% do total de reclamações para os anos 2000 e 2001 e o restante de 11,66% estão presentes nas empresas Embratel, Intelig, Vésper, BCP e Telesp Celular; fato que pode ter contribuído à não existência de dependência entre os anos estudados.

Finalmente, a categoria *serviço não fornecido* que compreende as características de: falta de sinal de discagem, solução para interferências externas, não instalação no tempo estabelecido da linha telefônica ou de outro serviço, e que apresenta um número total de 549 reclamações para os anos de 2000 e 2001, concentra na empresa Telefônica um número significativo de 485 reclamações, levando esta categoria para a terceira posição das reclamações, se comparada com as demais categorias estudadas.

Especificamente, com base nos argumentos anteriormente citados nas demais categorias em estudo, torna-se necessário ressaltar, em especial para a empresa Telefônica, que deve melhorar à sua infra-estrutura técnica e administrativa para identificar, aferir e consertar todo o

seu processo de fornecimento do serviço. Pois, mesmo com a presença da ANATEL, através Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação do Usuário, a empresa Telefônica não trouxe melhores resultados, cabendo uma análise do processo de prestação de serviço. Indica-se com sugestão de melhoria, a aplicação de PDCA, como relatado no item 3.5 do presente trabalho.

Finalmente, o estudo realizado conclui que as categorias de reclamações (*vício da qualidade, cobrança indevida, dívida sobre cobrança*) são dependentes nos anos 2000 e 2001. Porém, a categoria de reclamação *serviço não fornecido* é independente dos anos de 2000 e 2001, neste último caso, a Telefônica acumulou 88,34% do total para este tipo de categoria, assim, as demais empresas não manifestaram mudanças que levassem à manutenção da falha. Portanto, com base em todos os argumentos anteriormente expostos na discussão dos resultados, cabe destacar a necessidade de além de identificar, de aferir e de consertar a infra-estrutura técnica e administrativa do processo de prestação de serviço, a gestão estratégica da empresa deve ser revisada e re-planejada para se evitar no futuro a manutenção ou aumento do número das categorias de reclamações estudadas.

Capítulo 6

Conclusões e Sugestões para Próximos Trabalhos

- Tendo sido considerado aqui o processo de privatização das telecomunicações, salienta-se que não existiam ou eram bastante escassas as estatísticas referentes ao conceito da qualidade antes da privatização. Também a relação cliente/empresa acabou sendo definida após a privatização. Deste modo, os índices de qualidade demoraram a serem definidos após a privatização, surgindo somente em 2001, lembrando-se que a privatização foi em 1998.
- Fica claro que o termo qualidade e satisfação social com relação à prestação de serviço estão nas estatísticas do Procon. Onde por meio das reclamações, o cliente começou a definir estes conceitos após os órgãos fiscalizadores tomarem uma posição entre o que é de dever público, e que é dever das Instituições privatizadas, pois quem define a procura de uma reclamação é a comunidade demandante do serviço.
- Fica claro que a privatização trouxe uma bolha de consumo até 1999, onde as empresas de equipamentos para telefonia conseguiram grandes resultados. O problema foi a má definição das estratégias das empresas na expansão das redes de telefonia, onde a população sabia do conceito da universalização (cada vez mais ingressam milhares de novos internautas ao sistema). Porém, a renda das famílias das classes C e D foi superestimada levando ao fato do corte no fornecimento do sistema e por sua vez, este fato veio a produzir a insatisfação coletiva. A própria empresa privatizada, acaba levando o ônus da causa social, quando ela mesma, não consegue resultados satisfatórios e assim, aumenta o seu endividamento. Um dos fatos que pode estar relacionado também à falta de recursos para aperfeiçoar a prestação do serviço.

- A Anatel tem realizado, até a presente data, um papel de controle pouco esclarecedor, em especial quando novas tecnologias de comunicação são adicionadas aos serviços já existentes, demorando na tomada de decisões que definam os processos de controle de qualidade para essas novas tecnologias. Cabe destacar o exemplo da aferição da satisfação do cliente, somente definida em 2001, sendo que a Lei que regulamenta as telecomunicações é de 1998.

- As Normas ISO 9004-1/94/item 16.5 e ISO 9004-2/94/item 5.5.2, que tratam do processo de pós-venda e da comunicação com os clientes e que envolvem os atos de ouvi-los e mantê-los informados, pouco são praticadas. Os dados encontrados no Procon de São Paulo conferem, a cada ano, valores de destaque relacionados ao número de reclamações dos usuários. Este fato demonstra que a procura de uma livre concorrência dos mercados de telecomunicações não tem atingido seu objetivo, que é o de fornecer um serviço cada vez melhor que o da concorrência. Outro fato que pode estar relacionado a esta situação, é que atualmente os usuários sabem qual é o órgão onde podem encaminhar suas reclamações. Enfim, houve um aumento médio de aproximadamente 2,5 vezes no número de reclamações no período de 2000 para 2001. Assim, as duas hipóteses anteriores podem estar relacionadas. Então, os dados deverão ser acompanhados todos os anos a seguir, para ver se o número de reclamações está aumentando e também, ver se as categorias (reclamações) irão ser as mesmas ou mudarão, afirmando-se neste trabalho, as categorias estudadas, com os dados fornecidos pelo Procon de São Paulo, foram: *vício da qualidade, cobrança indevida, dúvida sobre cobrança e serviço não fornecido*, as que mais representavam reclamações.

- Os impostos e taxas cobrados no serviço de telefonia atingem, até a presente data, na sua totalidade 40% do valor da conta. Isto significa que o restante do valor da conta servirá para a manutenção do sistema de telefonia, do lucro e do retorno de capital. As contas telefônicas, ao invés de serem baratas e de promoverem a universalização do serviço, não estão de acordo com a política de fornecer às classes C e D o direito de manter um telefone, ao contrário do que diz Cerasoli (2000:139), quando criticava o direito das classes A e B de terem uma tarifa subsidiada em 1996, e que tornava mais baixo o custo

das ligações com custos baixos. Na atualidade, o custo baixo não é praticado pelas empresas privadas, marginalizando ainda mais as classes C e D ao onerarem a manutenção do serviço.

- A freqüência de reclamações na categoria de *cobrança indevida e dívida sobre cobrança* num número cada vez maior de pulsos demonstram duas tendências: a primeira, utilização da internet doméstica sem a devida consciência do custo, e a segunda tem relação com a necessidade de receita das operadoras de telefonia, gerando continuamente um aumento no número de pulsos. Também, o número maior de pulsos pode estar relacionado ao fato de que todos os serviços adicionais ofertados pelas novas operadoras não se têm massificado a ponto de cobrir o custo dessa nova tecnologia.
- A categoria definida pelo Procon como *vício da qualidade* para os anos 2000 e 2001, acaba sugerindo, que as novas empresas espelho entraram no mercado já com essa categoria sanada; tal fato que pode ser devido à estrutura enxuta de operação e da oferta de profissionais do setor de telefonia, elevando a qualificação técnica dessas novas empresas. Pode-se dizer ainda, que a categoria *serviço não fornecido* apresenta uma freqüência baixa de reclamações, igual à categoria anterior. Portanto, a oferta de profissionais qualificados para o setor de telefonia ajudou na procura de uma melhoria na prestação de serviço. Conclui-se, assim, que o setor de telefonia está aprimorando, qualificando e gerando empregos, com a utilização de ferramentas que forneçam qualidade contínua.
- As categorias *cobrança indevida e dívida sobre cobrança* apresentam freqüências proporcionais para cada operadora, ocupando na média dos anos de 2000 e 2001 aproximadamente 64% das reclamações, sendo estas duas categorias as que revelam os momentos de verdade entre os usuários e as operadoras, tornando necessária a presença dos Procon estaduais e municipais, além da ANATEL, para repararem os erros surgidos nos valores das contas telefônicas. Estas duas categorias deverão passar sempre pelos GAP da qualidade para melhorar a relação com o usuário. Caso não ocorram medidas efetivas para a melhoria dessas reclamações, pode ser sugerido a adoção do modelo do

Estado de Rhode Island, nos EUA, e da Colômbia (Telecommunication Regulation Handbook: item 4.4.3) que segundo eles “*quando existe uma diminuição da qualidade dos serviços prestados pela operadora, imediatamente existirá uma diminuição na tarifa cobrada do usuário*”.

Cabe fazer uns questionamentos neste trabalho: *Se a incorporação da digitalização da rede trouxe novos equipamentos de controle, por que essa nova tecnologia ocasiona insatisfação aos usuários? A ANATEL deveria fiscalizar constantemente a tecnologia e os equipamentos que elaboram tais resultados? Finalmente, a incorporação de novos conceitos e serviços de telecomunicações, que poderão estar ocorrendo em breve, chegará a afetar a relação social e individual dos usuários, a ponto de mudarem seus conceitos de satisfação e daí mudarem as categorias estudadas? Deixa-se esta sugestão para uma pesquisa posterior, onde também deverá ser analisado um tanto o perfil sócio-econômico-cultural do usuário.*

Referências Bibliográficas

André de, M. *Contratos de Gestão como Instrumento de Promoção da Qualidade e Produtividade no Setor Público*. São Paulo, 1993, IPEA, n.º. 1, p. 81-85.

Banas Qualidade. *A busca de excelência em serviços* - p. 148 n.º. 91 Ano IX, São Paulo, dez. 1999.

Banas Qualidade. *Estamos no caminho certo* - p. 18-21 no. 112 Ano X, São Paulo, set. 2001.

Banas Qualidade. *1 x 0 para o Brasil* - p. 26-34 no. 112 Ano X, São Paulo, set. 2001.

Berry, L.L. e Parasuraman, A. *Serviços de Marketing: Competindo através da Qualidade*. São Paulo, Ed. Maltese, 1995.

Cadernos De Infra-Estrutura. *As Telecomunicações no Mundo*, n.º. 14 p. 1- 76, BNDES, junho, 2000.

Cerasoli, L.T. *Telecomunicações no Brasil - Uma Revolução bem Sucedida. Informe Anual Telecomunicações e Tecnologias da Informação*. p. 137-142. São Paulo, 2000.

Cochrane, P. *O cliente só telefona uma vez*. São Paulo, Makron Books, 2000.

Dores das, B. A. *Telecomunicações: Novo Cenário*. Revista BNDES, Rev. 1110 - Rio de Janeiro, 1999.

Furlong, C. B. *Marketing para Reter Clientes*, Rio de Janeiro, 1994, Editora Campus.

- Ferreira, F.X. *Mercado e Operadoras Brasileira; Balanço e Perspectivas*. In: Informe Anual; Telecomunicações e Tecnologias da Informação, São Paulo, 2000, p. 117-123.
- Gianesi, I.G, Correa, H.L. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo, Editora Atlas, 1994.
- Gronroos, C. *Strategic management and marketing in the service sector*. Helsinki: Svenska Handelshogskolan, 1982.
- Guimarães, P. *Apostila: Introdução aos Testes de Hipóteses*. Campinas, 1999. Fapesp/Capes.
- Hayes. B.E. *Medindo a Satisfação do Cliente*. Rio de Janeiro, 2001, Editora Qualitymark.
- Herrera, A. *Reforma del sector de telecomunicaciones en Brasil: asimetría regulatoria, competencia y universalización de los servicios*. Rio de Janeiro: Inap/UB/IE-UFRJ, dez. 1998.
- ISSO 9000/94. ABNT, Rio de Janeiro, dez, 1994.
- Juran, J.M. e Gryna, F.M. *Juran: Controle da Qualidade, Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade*. São Paulo, 1993, 4ta. ed. Vol. 1. Editora Makron, McGraw-Hill.
- _____ : *Controle da Qualidade, Métodos Estatísticos Clássicos Aplicados à Qualidade*. São Paulo, 1993, 4ta. ed. Vol. 6. Editora Makron, McGraw-Hill.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. *A estratégia em Ação*. Rio de Janeiro, 1997, Editora Campus.
- Kume, K. *Statistical Methods for Quality Improvement*. Tokio, 1991, AOTS.
- Marx, K. *O Capital: a mercadoria*. São Paulo, 1984, ed. Os Economistas, Vol. 1. Editora Abril.
- Marques, H. N. *Privatização e Qualidade dos Serviços Públicos de Infra-Estrutura: Controle Social e Participação do Consumidor*. Textos para Discussão n°. 426, p. 1-39, Brasília, D.F. 1996.

Metodologia do Processo de Aferição do Grau de Satisfação dos usuários do serviço telefônico fixo comutado, do serviço móvel celular e do serviço móvel pessoal (Impresso). Brasília, Anatel, ago. 2001.

Moen. R.D., Nolan T.W. e Provost, L.P. *Quality Improvement Through Planned Experimentation*. New York, 1997, 2da. ed. Editora McGraw-Hill.

Morettin, P.A. e Bussab, W.O. *Estatística Básica - Métodos Quantitativos para Economistas e Administradores*. São Paulo, 1984, 2da. ed. Editora Atual.

Normann, R. *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

Pastoriza, A. F. *Privatização na indústria de telecomunicações: antecedentes e lições para o caso brasileiro*. Textos para Discussão – BNDES, nº. 43, p. 5-72. Rio de Janeiro, 1996.

Penedo, D. e Pinto de Souza, J.R. - *Convergência Tecnológica e Redes Multisserviços. Informe Anual Telecomunicações e Tecnologias da Informação*. São Paulo, 2000.

Peppers, E.D e Rogers, M. *Marketing Um a Um: Marketing Individualizado na Era do Cliente*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994.

Pires, L.J. e Piccinini, S.M. *Aspectos tecnológicos dos serviços de telecomunicações*. Rio de Janeiro: BNDES, dez. 1997 (Ensaio BNDES, 5).

_____. *Mecanismos de regulação tarifária do setor elétrico: a experiência internacional e o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: BNDES, jul. 1998 (Texto para Discussão, 64).

Pires, L.J. *A Reestruturação do Setor de Telecomunicações no Brasil*. Rio de Janeiro: BNDES, jul. 1998 (Texto para Discussão, 64).

Plaza, C. *Evolução das Telecomunicações Mundiais - Informe Anual Telecomunicações e Tecnologias da Informação*. P. 15-58. São Paulo, 2000.

Plano Geral de Metas de Qualidade para o serviço fixo e móvel. Diário Oficial da União de 19 de março de 1998.

Porter M. E. *Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1985.

Slack, N. *Vantagem Competitiva em Manufatura*. São Paulo, Editora Atlas, 1993.

Salomon Brothers *Global telecommunications - review and conference transcript*. New York, 1995.

Shostack. G.L. *Breaking Free from Product Marketing*. Journal of Marketing, abril 1977, p. 73-80.

Telecommunication Regulation Handbook, Infodev, Washington, DC, 2000.

Wohlers, M. e Oliva, R. *Desempenho das telecomunicações no Brasil. Informe Anual Telecomunicações e Tecnologias da Informação*. P. 59-114. São Paulo, 2000.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. e Berry, L.I. *Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.