PATRÍCIA PEREIRA ROSSI

Qualidade e Competitividade: A Experiência da Telebahia.

Salvador
1995

Patrícia Pereira Rossi

Qualidade e Competitividade: A Experiência da Telebahia.

Monografia
Apresentada ao Curso de Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito à obtenção do grau de
BACHAREL EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ORIENTADORA: PROF. SÔNIA DAHAB.

Fac. Ciências Econ. UFBa.
Biblioteca
Setor Monografia

Salvador
1995

"A DIFICULDADE EM DEFINIR QUALIDADE É A DE TRADUZIR AS NECESSIDADES FUTURAS DO USUÁRIO EM CARACTERÍSTICAS MENSURÁVEIS, DE FORMA QUE O PRODUTO POSSA SER PROJETADO E TRANSFORMADO PARA OFERECER SATISFAÇÃO A UM PREÇO QUE O CLIENTE POSSA PAGAR. ISTO NÃO É FACIL, E ASSIM QUE SE SENTE RAZOAVELMENTE BEM SUCEDIDO NESTA TAREFA, DESCOBRE-SE QUE AS NECESSIDADES DO CLIENTE MUDARAM, OUTROS CONCORRENTES ENTRARAM NO MERCADO, SURGIRAM NOVOS MATERIAS, ALGUNS MELHORES QUE OS ANTIGOS, OUTROS PIORES, ALGUNS MAIS BARATOS, OUTROS MAIS APRECIADOS".

WALTER A. SHEWHART, 1931.

AGRADECIMENTOS

À professora Sônia Dahab, ao secretário de qualidade da Telebahia, Wagner Fernandes, a Alberto Lima e a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Em especial, aos meus pais e aos meus avós Delmar e Lourdes, por estarem presentes em todos os momentos da minha vida.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 5

2. A QUALIDADE TOTAL 7

2.1 DADOS HISTÓRICOS 7

2.2 CONCEITOS 10

2.3 OS CUSTOS RELACIONADOS À QUALIDADE 19

3. QUALIDADE COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE 24

3.1 SITUAÇÃO DA INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL E O CONTEXTO INTERNACIONAL 24

3.2 QUALIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA. 31

4. A APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DA TELEBAHIA 37

4.1 CONCEPÇÃO 37

4.2 IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL. 40

5. RESULTADOS ALCANÇADOS 43

5.1 TRANSFORMAÇÕES NO PADRÃO DE DESEMPENHO DA TELEBAHIA. 43

5.2 ANÁLISES DOS INDICADORES. 46

6. CONCLUSÕES 49

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS 51

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Negócio Corporativo

Anexo 2 - Princípios e Valores

Anexo 3 - Visão da empresa

Anexo 4 - Qualidade Total (Programa de Implantação)

Anexo 5 - Plano de Implantação da Rotina

Anexo 6 - Fluxograma (Gerenciamento da Rotina)

1. INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com a questão da competitividade se origina em mudanças no cenário econômico mundial nas últimas décadas, que resultaram em um novo padrão de competição industrial e de vantagens competitivas. Novos competidores, novos conceitos em produtos e processos e novas tecnologias são alguns elementos que configuram a chamada "nova competição," caracterizada entre outros aspectos, pela maior adaptação da produção, as necessidades da demanda, em substituição à oferta generalizada de produtos padronizados.

O século XX traz um importante progresso de desenvolvimento industrial. Mas este progresso industrial nos mostra, por outro lado, uma face negativa, e sendo assim, foram criadas algumas soluções em forma de tendências relacionadas a qualidade como, por exemplo, as preocupações com o meio ambiente e a formação de organizações de proteção ao consumidor.

"Estas tendências remontam à adoção pela humanidade, da tecnologia e da industrialização. A tecnologia confere benefícios maravilhosos à sociedade, mas também torna a sociedade dependente do desempenho e do bom comportamento de uma grande lista de mercadorias e serviços tecnológicos". (JURAN, 1969, p 48)

O que se pretende com o tema selecionado é analisar o gerenciamento pela Qualidade Total, seu conceito, sua base histórica, a maneira pela qual o TQC (Total Quality Control) vem garantindo o atendimento das necessidades dos clientes, acionistas e sociedade em geral, conquistando assim, a preferencia do consumidor em relação aos concorrentes, portanto, competitividade no mundo atual e a necessidade das Telecomunicações Brasileira permanecerem no mercado, pois com as transformações e a quebra do monopólio estatal, as empresas do Sistema Telebrás, mais especificamente a Telebahia, visam buscar soluções a fim de se tornarem competitivas.

O primeiro capítulo mostra a apresentação da base histórica da Qualidade Total, seus conceitos e princípios. O capítulo segundo apresentará a situação das

Telecomunicações no Brasil e a nível internacional e a Gestão da Qualidade como fator de competitividade. O capítulo terceiro abordará a implantação do Programa de Qualidade da Telebahia e as etapas desse programa. Já o capítulo quarto identificará os resultados conquistados, o que se alcançou em termos de metas. No fim, o trabalho apresentará as conclusões obtidas a partir da aplicação da Qualidade Total.

2. A QUALIDADE TOTAL.

2.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE TOTAL.

No inicio do século XX, os Estados Unidos já desapontava como nação industrialmente desenvolvida. O começo do processo de desenvolvimento industrial se deu a partir de uma base agrícola com expansão em varias direções, como por exemplo, mineração, construção, produção e comércio.

A organização formal pela qualidade podia ser encontrada nas grandes fabricas, pois os gerentes de produção e supervisores eram responsáveis pela especificação da qualidade. Eles também forneciam a garantia da qualidade relativa a auto- inspeção .

Não era usual, no inicio do século, o organograma da empresa ter um espaço para qualidade. Os inspetores estavam espalhados pelos vários departamentos de produção.

A Bell System, detinha o monopólio dos serviços telefônicos, usava um método interessante de gerenciamento pela qualidade. Sob sua divisão de trabalho o projeto do sistema e do produto era feito pela Bell System, a fabricação era feita pela Western Eletric Company, o serviço de vendas e de clientes era feito pelas companhias telefônicas regionais, porem faltavam muitas coisas, que hoje são consideradas essenciais para a QUALIDADE TOTAL, como por exemplo, planejamento estratégico da qualidade e controle estatístico do processo. Apesar disso, o equipamento produzido pela fábrica Hawthorne da Bell System, permitiu às companhias telefônicas fornecerem um bom serviço, mas o custo para isso, foi bastante alto, visto que as prioridades do departamento de produção era aumentar os ganhos por unidade produzida, haviam muitos defeitos, sendo necessário um grande esforço de inspeção.

A II guerra mundial provocou efeitos sobre a abordagem da qualidade nos Estados Unidos, o governo criou o WAR PRODUCTION BOARD (WPB) para atrelar a economia civil ao esforço de guerra. Os cursos do WPB, forneceram os primeiros contatos de muitas empresas com ferramentas estatísticas. Outro efeito foi a formação de especialistas em

qualidade, e também a criação da ASQC (Sociedade Americana para Controle de Qualidade).

De uma maneira geral, a preocupação com qualidade foi sempre voltada para manufatura de produtos, pouca atenção se dava à qualidade dos processos geradores de produtos, ou à qualidade de serviços.

Essa visão de qualidade sofreu profunda transformação por influência dos professores DEMING e JURAN, e posteriormente PHILIP CROSBY. O professor Deming sendo estatístico, elaborou muitas teorias durante a II Guerra Mundial, enquanto ensinava as industrias bélicas usar métodos estatísticos para melhorar o controle de qualidade dos seus produtos.

Com o fim da II Guerra Mundial, a revolução japonesa de qualidade foi o caminho para conduzir o Japão à posição de superpotência econômica. O Japão havia canalizado seus esforços para o comércio, pois não obteve conquistas militares. O Japão possui um solo pobre, portanto, uma grande deficiência em termos de recursos naturais, sendo este fator determinante das importações de matérias-primas, na transformação ou processamento destas em produtos finais, e a importação de mais matérias-primas. Foi encontrado uma grande dificuldade para se viabilizar este processo cíclico, porque até então, o Japão era um produtor sem critério de qualidade.

Foi necessário para o Japão, um rompimento com todo seu padrão de produção, e mudanças radicais em seu comportamento, para isso contou com a ação coletiva de empresas, através do KEIDAREN (Federação de Organizações Econômicas).

Em 1946, foi criado a JUSE (Japonese Union of Scientist and Engineers), organização não-governamental, sem fins lucrativos, com a missão de contribuir para o desenvolvimento industrial e tecnológico do pais, através da estreita cooperação entre cientistas e engenheiros.

Com o apoio da JUSE, foram disseminados nas indústrias japonesas os CÍRCULOS DE QUALIDADE, inicialmente relacionados a área de produção. E depois, por influência

do Professor Deming, os círculos de qualidade seriam expandidos para todos os setores da organização.

Em 1982, já estavam registrado na JUSE, 148.106 Círculos de Qualidade, com a participação de 1.305.780 empregados. Os Círculos eram formados espontaneamente por empregados da fábrica, com a finalidade de identificar e resolver problemas ligados a qualidade.

Em abril de 1950, o professor Deming foi convidado pela JUSE para participar do Controle Estatístico da Qualidade. No decorrer dos anos 50, ele visitou varias vezes o Japão. Sob sua influencia os japoneses passaram a preocupar-se com Qualidade, de uma forma mais ampla, desde a fase de pesquisa e desenvolvimento, produção e venda de produtos com foco na satisfação dos clientes.

O governo japonês instituiu Prêmio Deming de Aplicação, concedido as empresa que se destacassem no aperfeiçoamento de suas atividades de Controle de Qualidade.

A JUSE convidou, em junho de 1954, o professor Juran, que apresentou um seminário sobre gerenciamento de controle de Qualidade. Pela primeira vez então, a Qualidade foi abordada como uma ferramenta de gerência para o aumento de produtividade, através da melhoria de processos e sistemas.

Nos anos 60 e 70, os resultados dos investimentos na Qualidade Total começaram a aparecer no Japão. O mercado de câmara fotográfica, que era dominado pela Alemanha, começou a sofrer forte concorrência japonesa, os automóveis Norte- Americanos travam hoje uma forte luta contra os japoneses. Isto significa que a Qualidade com menor custo, gera bons resultados.

2.2 CONCEITOS

A consciência de produzir e prestar serviços com Qualidade, nasce do processo de evolução social, tecnológica e humana da sociedade. É importante definir, produzir e prestar serviço de Qualidade, ou melhor conceituar QUALIDADE TOTAL.

Produto ou serviço de Qualidade, é aquele que atende perfeitamente, de forma confiavel e acessível, de modo seguro e no tempo certo, as necessidades dos clientes. Para este fim, é necessário criar condições internas que garantam a sobrevivência das empresas. Deve haver aporte de capital, para o desenvolvimento de sistemas administrativos, procedimentos, SOFTWARE, e também, aporte de conhecimentos, para que se possa incentivar e desenvolver o ser humano, o HUMANWARE. (FALCONE, 1992, p 56)

Para se conseguir Qualidade é importante conhecimento a fim de que se possa captar as necessidades dos clientes, desenvolver novos produtos que melhor se adequem as necessidades, pesquisar novos processos que garantam melhor qualidade de conformidade e custos mais baixos, saber gerenciar sistemas administrativos que conduzem a maior produtividade, saber comercializar e garantir assistência técnica aos clientes.

É importante ressaltar que, por cliente não se entende tão somente o consumidor final do produto ou serviço, mas também os componentes internos das organizações. Numa empresa existe o conceito de clientes e fornecedores internos, isto é, os que recebem e fornecem serviços das diversas áreas da empresa.

Fica claro portanto que a satisfação do cliente interno provocará a satisfação do cliente externo, pois à medida em que erros ou defeitos sejam evitados internamente , os produtos ou serviços entregues ao cliente externo serão de melhor qualidade e com menores custos.

A implantação da Qualidade requer esforço e persistência, motivação de pessoas e mudanças comportamentais. Para que isso ocorra é importante que se observe os princípios da qualidade total.

1 - Total Satisfação dos Clientes

Na concepção da Qualidade Total, a satisfação do cliente, é a razão da existência de uma organização. A empresa que procura Qualidade determina um processo sistemático e permanente de troca de informações, a seguir transforma essas informações em indicadores do grau de satisfação. As necessidades dos clientes devem ser previstas pela empresa, a fim de que se possa superar expectativas.

2 - Gerência Participativa

É importante que na empresa se passe a idéia de participação, e que as informações cheguem aos empregados. A participação provoca compromisso de todos com os resultados, portanto responsabilidade. O pondo chave é o estimulo à criatividade para que se possa aperfeiçoar as soluções de problemas. Não se pode gerenciar, apenas dando ordens, para que não se restrinja o potencial do ser humano.

3 - Desenvolvimento de Recursos Humanos

As pessoas constituem a matéria-prima das empresas, elas possuem aspirações de, remuneração adequadas, oportunidades para demonstrar aptidões, participar e crescer profissionalmente. Para isso, é necessário multiplicar o potencial de iniciativa de trabalho, e que todo empregado conheça as metas da empresa. E esta aproveite os conhecimentos, técnicas e experiências dos empregados, investindo em educação, treinamento, formação e capacitação de pessoas.

4 - Constância de Propósitos

A definição de propósitos através de processos de planejamento participativo determina confiança dentro da empresa. Deve-se adotar novos princípios a partir de processo lento e gradual, levando em conta a cultura existente na empresa . Os novos princípios devem ser

reforçados ate que a mudança desejada se torne irreversível. É importante consistência e continuidade.

5 - Aperfeiçoamento Contínuo

É importante o acompanhamento das mudanças sociais, da crescente organização da sociedade civil com as novas leis e regulamentos para a garantia de produtos e serviços. O sucesso das empresas, está ligado a uma cultura de mudanças, de continuo aperfeiçoamento, à busca de inovações nos produtos e serviços, à análise de desempenho com a concorrência, a capacidade de incorporar novas tecnologias.

6 - Gerência de Processos

Uma empresa pode ser considerada como um grande processo com objetivo de atender as necessidades dos clientes. Esse grande processo se divide em outros processos mais simples, até a tarefa individual; a partir dos clientes externos os processos se comunicam. A gerência de processos associada ao conceito de cliente-fornecedor, promove a integração.

7 - Delegação

Delegar significa o poder de decisão próximo da ação. Transferência de poder e responsabilidade à pessoas que tenham condições técnicas e emocionais. É importante contar com eficaz sistema de comunicação que ofereça respostas rápidas, ultrapassando preconceitos acerca de poder e responsabilidade.

8 - Propagação de Informação

Um dos pré-requisitos da Qualidade Total, é a propagação de informações dentro da empresa. Esta transferência de informações serve para maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa.

9 - Garantia da Qualidade

Para que se possa chegar na garantia da qualidade, é fundamental o planejamento e a sistematização de processos. Deve haver o registro e o controle de todas as etapas relativas à garantia. Em toda atividade produtiva, é imprescindível fazer certo da primeira vez. A garantia da qualidade é assegurada pela utilização de técnicas de gerências de processos.

10 - Não Aceitação de Erros

A atividade da empresa deve ser desenvolvida a partir do conceito do professor PHILIP CROSBY, de "Zero Defeito". Os participantes da empresa devem ter conhecimento do que é estabelecido como certo, este conhecimento é obtido de um acordo entre empresa e clientes. Os desvios devem ser medidos para que se possa identificar a causa dos problemas e planejar ações corretivas. O custo da prevenção de erros é mais baixo do que o da correção.

O esforço pela Qualidade Total, é na verdade uma busca pela sobrevivência. Esta sobrevivência pode ser definida como capacidade de permanência no mercado, ou seja, conhecimento das necessidades dos clientes e desenvolvimento de novos produtos que melhor se adequem aquelas necessidades, saber gerenciar sistemas que conduzem a maior produtividade, isto é, produzir cada vez mais, com o custo cada vez menor, mantendo competitividade, que significa, aptidão e habilidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que permitam enfrentar a concorrência. O ponto a se chegar é um produto melhor, mais barato, mais seguro, com entrega mais rápida e com fácil manutenção.

A Qualidade depende de vários fatores como:

- Um fornecedor de insumos/matérias-primas competente.
- Controles gerências apropriados

- Uma equipe (de pessoal) bem treinada
- Equipamentos em bom estado de manutenção e operação
- Instrumentos de medição eficazes

O produto a ser oferecido deve apresentar as seguintes características:

- Necessidade de uso bem definida
- Satisfação as expectativas dos clientes
- Satisfação às normas e especificação aplicáveis
- Coerência com estatutos sociais (segurança, meio-ambiente)
- Fornecidos à preços competitivos

Implantar Qualidade Total requer a utilização de recursos ou técnicas capazes de viabilizar mudanças.

- A motivação

Para que funcione a Qualidade Total é necessário a motivação do funcionário para que este possa participar do processo, esta motivação se dá basicamente com a valorização do funcionário, com remuneração adequada, segurança no emprego, para que este possa chegar ao ponto de auto-estima e auto realização.

Um importante elemento de motivação é o programa 5S. Este programa deve ser seguido por todas as pessoas da empresa, desde o presidente aos operadores. Deve ser conduzido pela área de Recursos Humanos.

Este programa de origem japonesa, pode ser aplicado tanto na produção quanto na administração e é constituído da seguinte seqüência:

Tabela 01: 5S

SEIRI (ARRUMAÇÃO)	Identificar o que é útil, eliminando-se o desnecessário.
SEITON (ORDENAÇÃO)	Determinar o local específico dos instrumentos, para que estes possam ser utilizados a qualquer momento.
SEISOH (LIMPEZA)	Eliminação da sujeira, deixar o ambiente limpo.
SEIKETSU (ASSEIO)	Ações repetitivas para manter o ambiente limpo e ordenado.
SHITSUKE (AUTO-DISCIPLINA)	Hábitos de cumprimentos das regras e procedimentos especificados pela empresa e pelos clientes.

Fonte: Falcone (Controle de Qualidade Total), 1992.

- Treinamentos

O treinamento de pessoal é fundamental e deve ser usado de maneira adequada, identificando o potencial de recursos humanos.

- A Identificação e análise de problemas

Essa identificação pode ser feita a partir de diversas técnicas, como por exemplo o Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa-Efeito e o Controle Estatístico de Processo (CEP).

- Gráfico de Pareto

Nesse gráfico, os problemas são reunidos em função de sua causa. No eixo horizontal são colocados as causas e no vertical a freqüência com que os problemas aparecem.

- Diagrama de Causa-Efeito

Nesse diagrama, são colocados os fatores que determinam um efeito, para cada fator é feito um detalhamento dos itens que o compõe.

- Controle Estatístico de Processo (CEP)

Considerando-se o processo como qualquer atividade de transformação, o controle estatístico se dá , a partir de elementos da estatística, como por exemplo: técnicas de amostragem e gráficos de controle.

Gerenciar com qualidade pressupõe utilização de métodos, que é o caminho para chegar a um determinado ponto, como por exemplo, um de custos mais baixos ou um ponto superior de qualidade. Um meio para isso é o método do ciclo PDCA de controle. O PDCA é um método para prática do controle.

O ciclo do PDCA significa:

P- PLAN (planejamento)
D- DO (execução)
C- CHECK (verificação)
A- ACTION (ação corretiva)

P - Estabelecer maneiras para se atingir metas.
D - Executar tarefas previstas no plano.
C - Análise de resultados comparando com as metas propostas.
A - Correções definitivas.

Um aspecto bem importante da qualidade é a normalização. Foi criada em 1947, a International Standardization Organization, a ISO. Um órgão de normalização com objetivo principal de buscar a padronização a nível mundial, facilitando o comércio entre os países.

A normalização é uma ferramenta poderosa de administração porque acelera as decisões e promove soluções rápidas e seguras para os repetitivos problemas.

A ISO, com todo processo de evolução e desenvolvimento tecnológico e industrial, percebeu que existia a necessidade de elaborar normas internacionais para a Qualidade, e em 1987, aprova um conjunto de normas que ficou conhecida como ISO 9000, cuja composição se dá a partir de 5 (cinco) normas numeradas seqüencialmente de ISO 9000 a ISO 9004.

ISO 9000: Funciona como guia para seleção da norma mais adequada dentro da série.

ISO 9001: Um modelo para garantia da Qualidade em projetos, produção, instalação e assistência técnica.

ISO 9002: Modelo para garantia da Qualidade em produção e instalação.

ISO 9003: Modelo para garantia da Qualidade em inspeção final e testes.

ISO 9004: Diretrizes do Sistema de Qualidade.

A escolha de cada norma depende do produto e da aplicação. A ISO 9004 por exemplo, é utilizada por empresas que decidem implantar um sistema de qualidade, exigido ou não pelo cliente. É a norma mais próxima do conceito japonês de controle de qualidade total, e leva em consideração assuntos como custos e marketing.

A Comunidade Econômica Européia, com objetivo de proteger suas indústrias em relação à concorrência de produtos com Qualidade duvidosa, determinou, a partir de 1993, que alguns tipos de produtos de empresas teriam que ter Sistemas de Qualidade

implantadas. Para garantia deste fato, foram feitos mecanismos de certificação. Certos órgãos governamentais e privados foram credenciados pelos países da CEE para promoverem auditorias em empresas com Sistemas de Qualidade e fornecerem certificados para aquelas que obtiverem bom resultado na avaliação. A ISO 9000 foi padrão para essa avaliação.

O Brasil, em 1990, adotou, através da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABTN) a norma ISO 9000. Existem no país, entidades sem fins lucrativos especializadas na área de Qualidade, como por exemplo: o Instituto Brasileiro do Petróleo (IBP-RJ), a Associação Brasileira de Controle de Qualidade (ABCQ-SP), a Fundação Christiano Ottoni da Universidade de Minas Gerais e o Núcleo de Qualidade e Produtividade, do CTEAD/UFBA.

2.3 OS CUSTOS RELACIONADOS À QUALIDADE.

A atual situação global da economia é resultado de uma transformação tão profunda, no tocante à concorrência e permanência no mercado, que foi capaz de modificar um dos paradigmas mais simples, e antigos da economia: o da formação do preço.

A menos de uma década, o produtor atuava na filosofia "product out", ou seja, ele determinava o seu lucro e só depois, quando de fato conhecia o seu custo, encontrava o preço de seu produto, e aliás sobre o qual o mercado não se pronunciava, apenas consumia. Assim o lucro era uma variável independente, fixada pelo produtor.

Hoje esta situação se transformou e o mercado determina o que deseja. A escassez de recursos (inclusive moeda) faz com que o consumidor também defina o nível de preço que está disposto a pagar por determinado bem; a concorrência pressiona os custos para baixo e o lucro se torna uma variável dependente. é o que se chama agora de "marketing in". Desta forma o mercado se expandiu, se tornou muito mais seletivo, seja ele interno ou externo.

L = P - C <==> MARKETING IN

onde: P = preço
C = custo
L = lucro

Consequentemente, o único elemento sob controle das empresas é o custo, e a estratégia para reduzi-lo é a qualidade, dentro da condição operacional da empresa.

Os mestres da qualidade pregaram desde o início que qualidade é fazer certo desde a primeira vez. É facilmente constatado que o custo para reparar, consertar algo que foi feito errado é muito alto. Existe um chavão que é verdadeiro: para cada problema há uma causa, para cada causa há uma solução e a prevenção é sempre mais barata que a correção.

Trabalhar com uma filosofia de qualidade em toda empresa significa diminuir o número de erros, reduzir custos, aumentar a produtividade.

Os Custos da Qualidade (CDQ) representam a quantia gasta na companhia pela função qualidade. O Sistema de custo da qualidade (SCDQ) tem como objetivo fornecer as informações a respeito dos custos e identificar áreas que devem ser atacadas com o objetivo da minimização do custo e melhoria da qualidade.

Dentro do escopo da Qualidade Total, há duas classes de custos relativos à qualidade:

- Custos relativos à deficiência da performance prevista de um determinado sistema ou operação.

- Custos que ocorreram porque o sistema ou a própria operação não é adequada.

Em ambos os casos, devem ser considerados os custos dai resultantes. A maioria das iniciativas relacionadas à qualidade está preocupada com a primeira destas categorias, e consequentemente está focalizada nas deficiências dos produtos. Os termos nestes casos, muitas vezes se relacionam, especificamente, às características como: contaminação, identificação errada, deformações, erro, cor errada, dados confusos e apagados, informação mal entendida, entrega mal feita, trabalho desorganizado, arquivamento errado, comunicação falha etc.

Quando os custos decorrentes dessas deficiências são somados, eles podem, em alguns casos, alcançar níveis muito altos, mas mesmo assim ainda falta incluir o custo de fatia de mercado perdida devido ao impacto na reputação devido à perda da qualidade. Este último custo, em muitos casos, não é quantificável.

Se tanto os custos diretos quanto os custos relacionados às deficiências da qualidade forem incluídos, então os custos do produto associados à má qualidade podem ser divididos em quatro categorias:

- Custos de falhas internas:

São todos os custos decorrentes da produção com qualidade inferior à desejada, constatados enquanto o produto ainda não foi expedido para o cliente. Incluem todos os custos e perdas devidas a se fazer de novo o que já tinha sido feito, ou reparar ou modificar o resultado de uma atividade, junto com a perda de recursos existentes. É considerado custo de falhas internas a diferença de faturamento decorrente da venda por um preço menor de um produto sem qualidade requerida, conhecido como a venda de produtos de segunda qualidade.

Os custos de falhas internas incluem também custos de reanálise de produtos para definir se é primeira ou segunda qualidade, custo do reprocessamento ou reparo do produto visando passá-lo de segunda para primeira qualidade e custos de uma modificação resultante de falhas do projeto ou do planejamento que ainda não tenham sido detectadas. Esse custo inclui a atividade associada de projeto ou planejamento, mudanças no software, custo de retreinamento se forem mudados os métodos, e no caso de produtos manufaturados, novos equipamentos e ferramentas.

- Custos de falhas externas:

São os custos dos defeitos que foram constatados pelo cliente após o recebimento do produto.

Usando a terminologia do Dr. Juran, estes custos podem ser ainda divididos em categorias de custos crônicos e custos esporádicos. Os problemas crônicos incluem os custos básicos de serviços de garantia, serviços de assistência técnica, reclamações, descontos dados ao cliente nas próximas vendas, custo do retorno do material etc. Os custos esporádicos, se ocorrerem, podem produzir resultados catastróficos. Estes incluirão:

⇒ Produto retirado do mercado.

⇒ Anúncios advertindo dos riscos à segurança devidos a alguma possível deficiência de qualidade.

O maior desses custos, e o mais difícil de ser apurado, é a perda da imagem do fornecedor que, em casos extremos, pode significar a perda do cliente. Diz uma estatística norte-americana que o custo de recuperar um cliente é cinco vezes o custo da conquista de um cliente novo. Só por aí dá para imaginar a magnitude desse custo.

Os custos internos que foram incluídos nas estatísticas incluem:

- Fracasso no lançamento do produto devido a alguma deficiência intrínseca, identificada e exposta pelos seus primeiros clientes. Estes custos ocorrem invariavelmente quando os fornecedores de um bem ou serviço estão preocupados em obter a franquia primeiro, que negligenciam os testes preliminares (experimentais) antes das vendas. O resultado é que o mercado inspeciona e testa o produto no lugar da empresa.

- Insucesso em conseguir a franquia primeiro, em um produto superior em relação ao mercado, conduzindo a uma perda de faturamento potencial.

- Fracasso no atendimento ou das necessidades emocionais ou das necessidades específicas do cliente. Isso é usualmente causado por uma pesquisa de mercado mal feita e poucas informações sobre os competidores.

- Promoção inadequada e mal dirigida (tempo de lançamento errado etc).

- Uma vida útil curta, no caso de produtos químicos, produtos alimentícios e produtos farmacêuticos, contaminação, má embalagem e a conseqüente publicidade adversa.

- Reclamações de clientes, registro e análise dessas reclamações, e o custo da operação.

- Excessiva estrutura de apoio de serviço e manutenção após a entrega do produto.

- Custos excessivos incluindo armazenamento, expedição e todos os custos de administração relacionados a esses itens.

- Custos de Avaliação:

São os custos ocorridos durante o processo produtivo de garantir, assegurar que a qualidade do produto está sendo mantida. Exemplo: custo de aferição / calibração dos instrumentos / equipamentos do controle de qualidade, custo dos instrumentos de inspeção durante o processo de fabricação, custo do capital de giro decorrente do tempo que o material fica indisponível para venda devido à inspeção.

- Custos de Prevenção:

Esse é o custo que está mais diretamente ligado à implantação de um Sistema de Qualidade Total. É tudo que é feito para evitar que o produto ou serviços não tenha a qualidade que o cliente necessita. São os custos relacionados a: treinamento de pessoal, avaliação e desenvolvimento de fornecedores, elaboração do manual da qualidade, de procedimentos, manutenção preventiva, auditorias da qualidade etc.

A experiência de 40 anos de implantação de Sistema da Qualidade mostra que há um considerável ganho com a redução do total desses custos. E é exatamente esse um dos fatores que têm levado as empresas a implantá-lo.

Num primeiro instante, há uma elevação desses custos, nos dois primeiros anos. Trata-se do investimento que é necessário nos Custos de Prevenção acima descritos. Esse é um fator que tem inibido os empresários menos esclarecidos ou de áreas onde a competitividade não é um fator preponderante para a sobrevivência da organização. Associa-se erroneamente a implantação de um Sistema de Qualidade a um aumento de custos.

Fac. Ciências Eco. / UFBa.
Biblioteca
12.086
Seção Mestrado

3. QUALIDADE COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

3.1 SITUAÇÃO DA INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL E O CONTEXTO INTERNACIONAL.

As telecomunicações (TC), possuem uma característica própria que é a capacidade de gerar economia de tempo e espaço e funcionam como importante fator de competitividade. Atualmente a força da competitividade vem da união dos serviços de telecomunicações com os de informática, a chamada "telemática".

São quatro as fontes básicas de financiamento das telecomunicações no Brasil: recursos de terceiros, autofinanciamento, recursos fiscais e geração própria. Os recursos de terceiros representaram 48% dos recursos investidos no período de 1974 a 1980. O autofinanciamento neste mesmo período correspondeu a 23% do total investido, 15% eram financiados através de incentivos fiscais por meio do Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT), e o restante 14%, financiados por recursos próprios ou internos. Em 1981 a1982 houve uma queda da participação dos recursos de terceiros, representando neste período 19% do investimento total, porém houve um aumento em 1988 a 1992, passando a ocupar 24% dos fundos investidos. No começo dos anos 80, até 1992, a geração interna passou a representar 53% dos recursos investidos. Neste período houve uma forte queda na participação dos recursos fiscais (FNT) até sua extinção em 1989.

As tarifas de telecomunicações brasileira, quando comparadas com as de outros países podem ser consideradas baixas, elas foram subcorrigidas em 1979, sob pretensão de funcionar como instrumento de auxílio ao controle inflacionário. Esta medida provocou efeito negativo no desempenho financeiro do Sistema Telebrás.

Nas telecomunicações, a nível internacional, pode-se observar maneiras diferentes de transformação da regulamentação. Como por exemplo, a chamada maneira norte-americana, que a partir de uma regulamentação histórica, buscou uma estrutura de grande concorrência entre diferentes níveis de rede de telecomunicações. E a maneira européia-continental, a exemplo da França e Alemanha, que só enfoca a concorrência em serviços de maior valor adicionado, mantendo assim o monopólio público da rede básica, conseguindo acelerar a digitalização e universalização integrada à nova estrutura telemática. O modelo francês apresenta-se como opção a mais de modelo para as telecomunicações, se contrapondo ao modelo norte-americano.

A possibilidade do Brasil absorver as transformações tecnológicas ocorridas internacionalmente está bastante dificultada em face as atuais restrições impostas ao setor. São bastante rápidas as transformações tecnológicas internacionais, e não existe ainda no país uma política setorial de fato, além disso a crise econômica brasileira, o baixo investimento no setor, pequeno controle sobre tecnologia de informação (TI) e a limitação na oferta de novos serviços, vem dificultando este processo.

O governo Collor foi bem negativo para as telecomunicações no Brasil, pois esta sofreu tentativas desregulacionistas. Houve a extinção do Ministério das Comunicações e no processo de desregulamentação, foi extinta a reserva de mercado excelente para alguns equipamentos e também tentou-se estimular a entrada do setor privado na área de comunicação de dados e na telefonia móvel celular. As licitações para obtenção de sistemas celulares por alguns operadores públicos foram prejudicadas e este fato gerou atraso na implantação da telefonia celular.

Em 1992, com o governo Itamar, houve uma melhora da política de telecomunicações. Foi elaborada uma política de recuperação tarifária, foi definida uma meta de duplicar o número de terminais instalados e elaborada uma política industrial e tecnológica de longo prazo, assim como uma proposta de desenvolvimento da gestão empresarial. Estas medidas de fundamental interesse para o setor não foram implementadas até o momento.

O desenvolvimento social e econômico do país, necessita de uma boa infra-estrutura de telecomunicações, tanto no que diz respeito a extensão física e quantitativa da rede quanto pela implementação de novas tecnologias de informação. O Sistema de Telecomunicações Brasileiro (STB) está voltado para busca do desenvolvimento da teleinformática no Brasil através de desafios como: completar a digitalização da rede telefônica, ampliar oferta de meios digitais de alta velocidade, e conquistar interação com a rede global de telecomunicações internacional.

A estratégia do Sistema Telebrás foi a de lançar uma série de propostas cuja finalidade era de desenvolvimento da teleinformática e melhor absorção das novas tecnologias (em telecomunicações). Essas propostas foram explicitadas por Márcio Wohlers de Almeida no seu Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira e são as seguintes:

- Melhoria da Qualidade e ampliação dos serviços.

O STB estabeleceu que deveriam ser elaboradas e executadas, ações com objetivos de melhorar a qualidade dos serviços básicos, da ampliação da telefonia avançada e de serviços como: comunicação de dados, imagem, multimídia etc. A Telebahia como todas as "TELES" que compõe o STB, estabelece metas a serem cumpridas, a partir da implantação do Programa de Qualidade. (Descrição no capítulo 3). Este processo provoca ganhos de produtividade, maior credibilidade do usuário e o incremento no uso das telecomunicações.

As ações fixadas pela Telebrás, que são relacionadas com a Qualidade estão explicitados de modo mais claro no Quadro 01.

O desenvolvimento social e econômico do país, necessita de uma boa infra-estrutura de telecomunicações, tanto no que diz respeito a extensão física e quantitativa da rede quanto pela implementação de novas tecnologias de informação. O Sistema de Telecomunicações Brasileiro (STB) está voltado para busca do desenvolvimento da teleinformática no Brasil através de desafios como: completar a digitalização da rede telefônica, ampliar oferta de meios digitais de alta velocidade, e conquistar interação com rede global de telecomunicações internacional.

A estratégia do Sistema Telebrás foi a de lançar uma série de propostas cuja finalidade era de desenvolvimento da teleinformática e melhor absorção das novas tecnologias (em telecomunicações). Essas propostas foram explicitadas por Márcio Wohlers de Almeida no seu Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira e são as seguintes:

- Melhoria da Qualidade e ampliação dos serviços.

O STB estabeleceu que deveriam ser elaboradas e executadas, ações com objetivos de melhorar qualidade dos serviços básicos, da ampliação da telefonia avançada e de serviços como: comunicação de dados, imagem, multimídia etc. A Telebahia como todas as "TELES" que compõe o STB, estabelece metas a serem cumpridas, a partir da implantação do Programa de Qualidade. (Descrição no capítulo 3). Este processo provoca ganhos de produtividade, maior credibilidade do usuário e o incremento no uso das telecomunicações.

As ações fixadas pela Telebrás, que são relacionadas com a Qualidade estão explicitados de modo mais claro no Quadro 01.

Quadro 01: Diretrizes de Política

Ações	Agente / Ator						
	Exec.	**Leg.**	**Jud.**	**Emp.**	**Trab.**	**Ongs.**	**Acad.**
1. Melhoria da Qualidade e Ampliação dos Serviços (COMP):							
1.1 Atender indicadores de qualidade; pesquisar novos serviços; investir em qualidade. - Sistema Telebrás (Hold+Oper.+CPqD)	#						
1.2 Apoiar melhoria de qualidade; fiscalizar qualidade. - Min. Comunicações	#						
1.3 Financiar programas de melhoria de qualidade. - BNDES	#						
1.4 Elaborar e aprovar diretrizes de informação da sociedade.		#					
1.5 Elaborar sugestões; atender especificações.				#			
1.6 Sugerir e auxiliar programa de treinamento.					#		
1.7 Acompanhar e fiscalizar. - Associações de usuários				#	#	#	#
1.8 Apoiar financiamento de projetos específicos. - Órgãos financeiros internacionais						#	
1.9 Acompanhar debate internacional; realizar pesquisas aplicadas; gerar propostas.						#	#

Fonte: Telebrás, 1993.

* Exec. - Executivo
* Leg. - Legislativo
* Jud. - Judiciário
* Emp. - Empresa
* Trab. - Trabalhodores
* Ongs. - Organizações não Governamentais
* Acad. - Academia

- Incentivo ao uso de Tecnologia de Informação.

  Consiste na aprendizagem e intensificação do uso das inovações relacionadas às tecnologias de informação.

- Forte amplição da rede básica.

  Processo de ampliação da rede básica que é de grande importância, econômica, social e política, visto que funciona como elemento de integração da sociedade.

- Continuidade da reestruturação tarifária

  A reestruturação tarifária deve prosseguir porque é fonte de sustentação dos investimentos.

- Ampliação e diversificação de fontes de financiamentos.

  A expansão das fontes de financiamentos é fator determinante no processo de desenvolvimento e modernização das telecomunicações.

- Utilização do poder de compra do STB como política tecnológica e industrial.

  O STB deve conquistar a volta do uso do poder de compra, a fim de viabilizar a política de internacionalização da indústria de telequipamentos do país.

- Definição do modelo de telecomunicações

  A concorrência vem se apresentando cada vez mais como fator determinante para as telecomunicações, a partir do momento que cresce a internacionalização desses serviços. O STB deve, a partir da quebra do monopólio estatal, definir suas opções estratégicas de política setorial e reformular o modelo do país, levando em consideração a necessária

construção e operação da rede básica e a própria função econômico-político-social das telecomunicações.

- Formação de parcerias e alianças estratégicas com o setor privado.

  Existe uma necessidade de formação de parcerias dos setores público-privado, pois o STB precisa de apoio no que diz respeito a capacidade de atender o mercado de novos serviços.

- Sistema de planejamento de longo prazo.

  O setor das telecomunicações exige para que possa programar sua expansão, um planejamento de longo prazo.

- Nova Lei das Telecomunicações.

  É importante para as telecomunicações uma atualização do Código Nacional das Telecomunicações.

- Maior autonomia do STB.

  O STB deve contar com mecanismos capazes de assegurar sua autonomia decisória, principalmente em relação a pressões políticas do governo.

- Estrutura autônoma de regulamentação.

  Com a finalidade de separar os níveis de formulação política setorial, e de regulamentação é importante que haja a criação de um órgão autônomo para o setor.

- Exportação de Centrais Trópico.

A longo e médio prazo, haverá a exportação de Centrais Trópicos e a Telebrás já planeja este processo.

- Apoio ao Mercosul.

O STB deve ampliar o tráfico interurbano na região Sul, que será um apoio ao tráfego do Mercosul, como por exemplo, o cabo ótico UNISUR, ligando Argentina, Uruguai e Brasil.

3.2 QUALIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA.

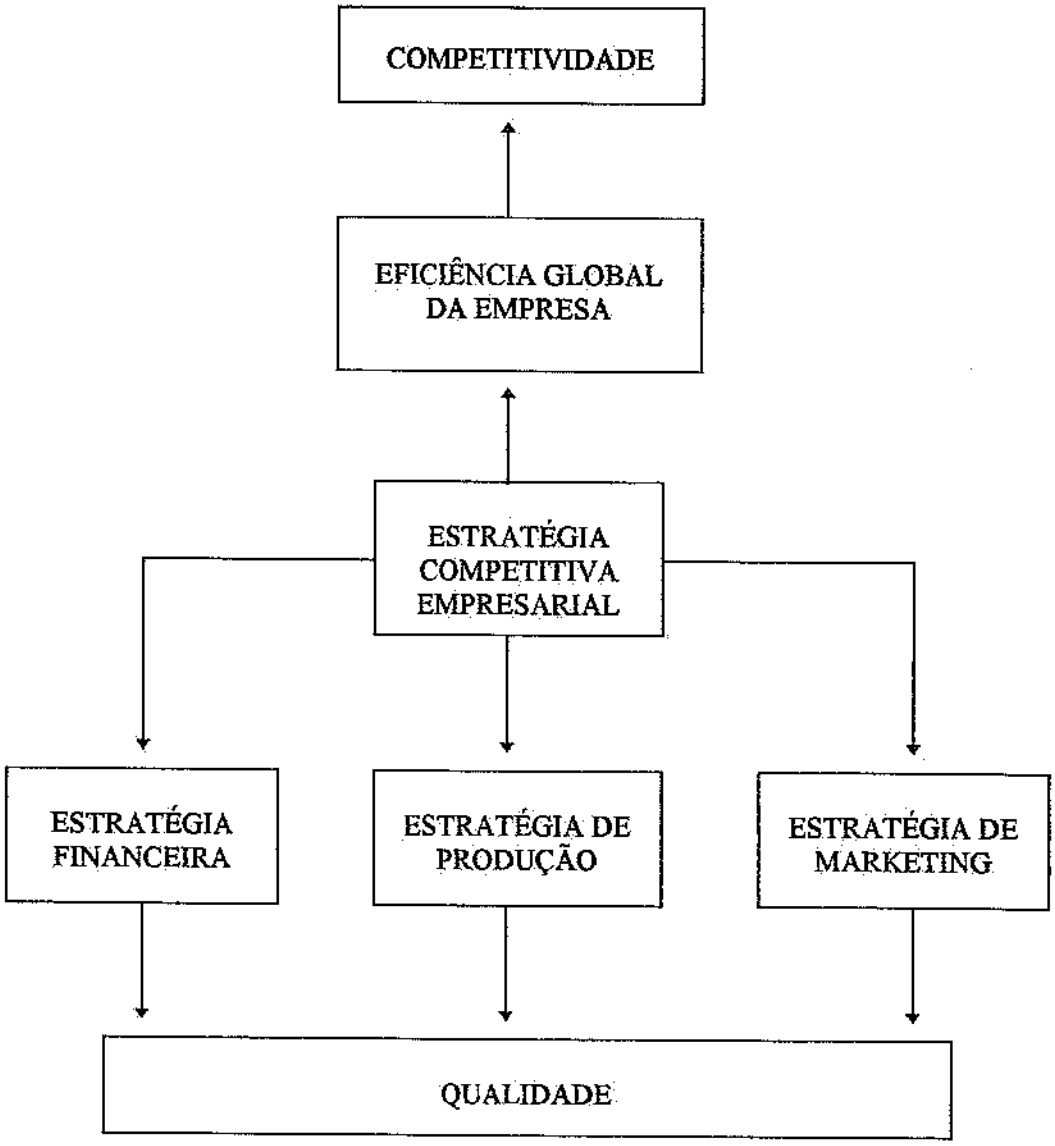
Conquistar e manter vantagem competitiva é atualmente objetivo básico de uma empresa. A vantagem competitiva começa pelas atividades da empresa como o projeto, a produção, o marketing, a gestão financeira e de recursos humanos, a entrega e a garantia de produtos e serviços.

A empresa possui um elemento que vai refletir sua estratégia e o método de implantação dessa estratégia, que é a sua cadeia de valor, ou seja, uma cadeia que representa o que os compradores estão dispostos e aptos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece. A cadeia de valor consiste em atividades de valor, e estas são divididas em atividades primárias e atividades de apoio.

As atividades primárias são as relacionadas com a criação, a venda e assistência ao produto após a venda. As atividades de apoio funcionam como base para as primárias pois, fornecem insumos, tecnologias e recursos humanos. Tanto as atividades primárias quanto as de apoio, são forças de vantagens competitivas. A maneira pela qual cada atividade é executada, e a economia vigente no país, determinam custos mais baixos ou mais altos, e resultados com melhor ou pior qualidade.

As atividades de valor mantém entre se relações de interdependência, e estas relações formam elos na cadeia de valor. Estes elos devem ser coordenados da melhor forma possível, para que possam reduzir custos ou aumentar a diferenciação. O gerenciamento pela Qualidade Total funciona como forma eficiente na coordenação dos elos, visto que, a visão atual de Qualidade é de estratégia empresarial, deixando de ter uma abordagem estritamente técnica para ter uma abordagem gerencial (Figura 01), e passa a funcionar como um processo integrado na empresa. Esta deixa de ter a produção sem defeitos como objetivo básico, dando maior valor a vontade do cliente e a posição competitiva da empresa.

Figura 01: Qualidade como Estratégia Empresarial Competitiva.



Fonte: DEESD (Departamento de Estratégia de Desenvolvimento) 1991.

São os clientes que vão definir o critério de qualidade dos produtos e serviços para que possam atender as suas necessidades. Com a Qualidade enfocada como estratégia empresarial, ela passa a ser compreendida como investimento e força constante de vantagem competitiva.

Um importante tipo de vantagem competitiva é a vantagem de custo, e para que se possa fazer uma análise dos custos, é fundamental que se defina a cadeia de valor da empresa e que se faça uma separação da cadeia de valor em atividades de valores individuais. A partir da separação, pode-se observar o volume e o crescimento do custo representado pela atividade, o comportamento do custo da atividade e as diferenças entre concorrentes na execução da atividade.

O comportamento do custo das atividades de valor, determinam a posição dos custos de uma empresa. Existem elementos que influenciam no comportamento dos custos das atividades de valor, que são chamados condutores, como por exemplo: a aprendizagem, pois esta pode provocar uma queda no custo de uma atividade de valor; os elos, que são as interligações entre as atividades de valor, podem acarretar queda no custo total das atividades ligadas, a localização, porque determinam custos diferentes em relação a mão-de-obra, matéria-prima, administração, fatores institucionais, que não são de controle total da empresa, mas podem influenciar os custos da mesma de modo favorável ou desfavorável, as inter-relações entre as atividades de valor, a integração vertical das atividades de valor, que influencia o custo, pois pode evitar custo de utilização do mercado, custo de transporte e também impede que a empresa busque fornecedores e compradores com forte poder de negociação.

Para que uma empresa possa obter vantagem de custo, é necessário que o custo acumulado de todas atividades de valor, seja mais baixo que a do custo dos concorrentes. Existem duas maneiras pelas quais a empresa conquista vantagem de custo, que são, uma reformulação na cadeia de valor e controlando os condutores de custo. "A vantagem de custo só resultará em um desempenho acima da média se a empresa conseguir sustentá-la". (RODRIGUES, 1989, p. 6)

Para que uma empresa sustente suas vantagens de custo é necessário um esforço cotidiano de implantação dessas vantagens. Os programas de Qualidade estão associados ao controle e redução de custos, eles eliminam os chamados custos da não-qualidade.

Um outro fator eficiente de vantagem competitiva é a diferenciação. Para que haja diferenciação a empresa deve oferecer aos compradores mais que preços baixos. A

conquista da diferenciação se da a partir da cadeia de valor da empresa, pois suas atividades de valor funcionam como elemento de singularidade. A empresa deve reduzir o custo total do comprador na utilização de um produto e seguir os critérios de compra dos compradores, que são critérios de uso e sinalização. Os critérios de uso são qualidade e características do produto, tempo de entrega. E os critérios de sinalização são, propaganda e publicidade.

A vantagem da diferenciação exige sustentabilidade, que por sua vez, necessita que o comprador perceba e absorva o valor, que os concorrentes não copiem a empresa, e também, que esta possua barreiras a entrada, como por exemplo, vantagens de custo, vários fatores de diferenciação. A diferenciação se dar a partir de oito etapas. (RODRIGUES,1989, p. 8)

1º Determinar quem é o verdadeiro comprador.

2º Identificar a cadeia de valores do comprador e o impacto da empresa sobre ela.

3º Determinar critérios classificados de compra, do comprador.

4º Avaliar as fontes de singularidade (existentes e potenciais) na cadeia de valores da empresa.

5º Identificar o custo de fontes de diferenciação existentes e potenciais.

6º Escolher a configuração de atividades que crie a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo.

7º Testar a sustentabilidade da estratégia de diferenciação escolhida.

8º Reduzir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas.

Foi citado, que Qualidade atualmente é vista e funciona como uma gestão estratégica empresarial. Esta visão é na verdade a sucessão de outras visões a cerca da Qualidade, como por exemplo, a Garantia de Qualidade, Controle Estatístico da Qualidade e a Inspeção. A forma de conceber Qualidade como estratégia é te-la como decisiva na competição com outras empresas e portanto permanência no mercado. Seu desenvolvimento necessita de, planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos, mobilização de toda empresa, educação e treinamento do pessoal. A qualidade é responsabilidade de todos os membros da empresa. É diferente da época da garantia da Qualidade, pois nesta época a qualidade era constituída, atualmente, ou seja, na época da gestão estratégica, a Qualidade deve ser administrada e para ser administrada, é claro que é necessário que seja inspecionada, controlada e constituída.

Hoje em dia, o grande desafio das empresas, é a manutenção da sua posição no mercado; A situação particular da Telebahia com a quebra do monopólio estatal, demanda competitividade e portanto vantagens competitivas, e para isso é imprescindível a adaptação da empresa as tendências mais recentes, como por exemplo; crescente rítimo de inovação tecnológica, redução dos ciclos de vida dos produtos, flexibilidade no atendimento ao mercado, importância da mão-de-obra qualificada e crescente globalização. Esta adaptação é fundamental para a manutenção da competitividade.

A capacidade de dispor de infra-estrutura técnico-científica, como instituições de pesquisa, centros de ensino técnicos, entidades de normalização, constitui fator determinante de competitividade. O desenvolvimento de recursos humanos é um fator importante no processo de gestão estratégica de Qualidade e portanto na competitividade. A educação e treinamento são indispensáveis para qualificação e especialização da mão-de-obra, para o desenvolvimento da capacidade empresarial e para capacitação tecnológica.

A estratégica competitiva da empresa, significa, busca de vantagens sobre concorrentes, através da definição do segmento do mercado a ser atendido, da análise dos fatores determinantes de competitividade no mercado em questão e no uso dos meios para atende-la em melhores condições que a dos concorrentes. Portanto, uma estratégia competitiva envolve decisões nas áreas de compras, seleção e treinamento de pessoal, sistemas de informação, pesquisa e desenvolvimento, controle de qualidade, gestão de

produção etc. A estratégia empresarial exige o envolvimento de todas as áreas da empresa, pois sua capacidade de competição é determinada pelo seu desempenho global.

Vale ressaltar que a posição competitiva adquirida em um determinado tempo histórico da empresa é cumulativa e seus efeitos são perceptíveis na posição competitiva futura. A competitividade não só é adquirida, mas precisa de esforços contínuos para que se possa reforçar o processo seletivo em favor da empresa.

4. A APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE DA TELEBAHIA

4.1 CONCEPÇÃO

A Telebahia foi fundada em 22/07/1959, com o nome de TEBASA, seu controle acionário foi adquirido pela TELEBRÁS em 1973. Em março de 1974, passa a ter a denominação social de TELECOMUNICAÇÕES DA BAHIA S.A (TELEBAHIA).

A Telebahia atua numa área de 566.978 km^2, atendendo a 1.610 localidades e possui concessão exclusiva para exploração dos serviços de telecomunicações no Estado da Bahia.

Número de terminais fixos instalados.....549.782
Número de terminais móveis instalados....29.500
Número de telefones de uso público.....20.429
Número de empregados..... 4.361
Número de níveis hierárquicos.....4 (quatro)
Número de diretorias.....6 (seis):

P- Presidência
DO- Diretoria de Operações
DF- Diretoria Financeira
DA- Diretoria Administrativa
DH- Diretoria de Recursos Humanos
DT- Diretoria Técnica

A Telebahia presta serviço tais como:

- Telefonia de uso público (local, comunitário, DDD, semi-público, fale-fácil, etc).
- Telefonia convencional de uso particular (urbano, rural, compartilhado, DDR, centrex).
- Telefonia sem fio (telestrada, celular, etc).
- Serviço de suporte (comunicação de dados, rede de pacotes, rádio difusão, etc).
- Teleserviços (SPM, CPA, DDG, Clube 500, Hora certa, etc).

O Sistema Telebrás, sempre teve como preocupação, a qualidade dos seus serviços, e através de um sistema de consultoria das grandes operadoras mundiais, como a exemplo a Bell System, foi implantado em 1975, um conjunto de indicadores de qualidade denominado DST (Desempenho de Serviço Telefônico) que é composto pela média ponderada dos seguintes indicadores:

- Taxa de solicitação de conserto por 100 acessos.
- Solicitação de conserto repetidos.
- Taxa de atendimento de reparação.
- Taxa de atendimento de solicitação de serviços na planta operacional.
- Taxa de reclamação por 100 contas.
- Taxa de atendimento à serviços especiais.
- Taxa de obtenção de tom de discar.
- Taxa de chamadas completadas DDD terminada.

A partir da implantação dos indicadores, as empresas do Sistema Telebrás puderam controlar de modo mais objetivo seus serviços, buscando sempre a melhoria contínua desses indicadores, fazendo investimentos em equipamentos e instrumentos de medições, sistema de supervisão e controle, treinamento, reuniões de avaliação, etc. O Sistema Telebrás também desenvolveu o Projeto Opus Telefonia, que visa a busca da opinião do consumidor relativo aos serviços telefônicos. Essa tomada de opinião começou em 1985, com o objetivo de possibilitar a verificação da qualidade sob a ótica do usuário.

O desenvolvimento das atividades da empresa está diretamente relacionado com a preocupação e dedicação da formação dos empregados, através de cursos técnicos e cursos voltados para áreas de gerência e comportamental.

A ação no sentido de implantar qualidade na Telebahia e nas demais empresas do Sistema Telebrás, foi conduzida por uma visão global apontada par a satisfação do cliente e para o sucesso da Telebahia.

O presidente da Telebahia, SIZUO ARAKAWA, numa carta datada de 16 de fevereiro de 1993, concluiu que era indispensável para a empresa a aplicação dos métodos de Controle de Qualidade e que tinha como metas o seguinte:(ARAKAWA, 1993, p.1)

- Obtenção de notas 9,5 para o Desempenho dos Serviços Telefônicos (DST) em 1993 e 10,0 para 1994.
- Obtenção de nota 9,0 para opinião do usuário sobre o serviço telefônico (OPUS), em 1993 e 9,3 em 1994 e 9,5 em 1995, nos seguimentos Uso cotidiano, Assistência Técnica e Atendimento ao Usuário.

O Programa de Qualidade da Telebahia é responsabilidade de todos os componentes da empresa, o comitê de Qualidade é formada pelos diretores e coordenado pela presidência e tem José Wagner Sancho Fernandes como secretário.

4.2 IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL.

É de grande importância para a empresa e para seus empregados que haja uma integração dos objetivos de ambos, uma elevação do nível de motivação do pessoal, um maior comprometimento dos empregados com a tomada de decisões. Devido a esses motivos, em dezembro de 1989, iniciou-se um projeto para treinamento, no prazo de três anos, em gerência participativa. A partir do treinamento, a empresa procurou desenvolver novos métodos de trabalho, descentralizações e aprimoramento do autodesenvolvimento com a participação de gerentes e não gerentes. Neste treinamento foram discutidos fatores como; a satisfação dos clientes externos, relacionamento cliente fornecedor e outros pontos referentes a "Qualidade Total".

Com a implantação do programa de Qualidade Total, a área de Recursos Humanos intensifica ações relativas aos empregados, através do processo de capacitação, composto por vários cursos, como demonstra a tabela 02 a seguir:

Tabela 02: Capacitação

Capacitação	Horas	Pessoas
Metodologia p/Análise e Solução de Problemas-MASP	16	480
5 S	2	3800
Qualidade Total	36	807
Gestão Estratégica	80	45
Gestão da Qualidade	160	154
Análise Transacional	20	473
Engenharia da Qualidade CQE / ASQC	184	60
Sua excelência o ser humano	32	185
Vivência	12	300
O Indivíduo e seu Desenvolvimento	32	815
Administração Participativa	16	4300
Relações Trabalhistas e Sindicais	16	783
Relações Interpessoais	40	1064
Atendimento Eficaz ao Cliente	80	390
O Gerente e o Processo de Transf.	16	537
Planejamento Estratég. e Estratégia Empresarial	24	64
Básico de CCQ	40	231
PTE	160	38
Grid Empresarial	62	80
Engenharia Econômica	50	60
GPO-Gerência por Objetivos	60	70

Fonte: Telebahia, 1994.

No decorrer do processo, percebe-se certas necessidades, e para analisá-las foi realizado o Encontro para Identificação de Problemas Organizacionais (EIPO) e neste encontro, que contou com a participação de 330 empregados e orientação de consultores externos, foi formalizado o Plano de Gestão Estratégica, que funcionaria como orientação estratégica da empresa para os anos subsequentes.

No Plano de Gestão Estratégica foram definidos negócio corporativo, princípios e valores, a visão da empresa (anexo 1,2 e 3) e objetivos estratégicos. Neste período, foi criado através de um concurso interno, um slogan que funciona como força motriz: "Telebahia uma forte ligação com você". Foi elaborado, como forma de missão da empresa, "satisfação das expectativas dos clientes de telecomunicações e informática, com qualidade, rentabilidade e lucratividade, sustentada nos seus valores humanos, observando princípios éticos e contribuindo para a melhoria de vida da sociedade".

Através da aprendizagem alcançada nos cursos, a Telebahia vem aplicando o MASP, que é a Metodologia para Análise e Solução de Problemas, no qual procura identificar problemas solucionáveis a curto prazo, utilizando as ferramentas da qualidade, como por exemplo, o diagrama de causa e efeito. Hoje em dia, os trabalhos coordenados pelos Gerentes, empregam esta metodologia.

Em maio de 1992, com a orientação da Fundação Christiano Ottoni (MG), ocorreu o treinamento de todos os gerentes e técnicos da empresa, que funcionariam como formadores de opinião, através do curso de TQC para gerentes. Foi criado em fevereiro de 1993, o Comitê da Qualidade, e definido o programa de implantação (anexo 4).

A fim de obter resultados no Programa de Qualidade Total, foi determinada pela Telebahia, uma estratégia de dividir o gerenciamento em três frentes de trabalho, que são: o Gerenciamento do crescimento do ser humano, o Gerenciamento das Rotinas e o Gerenciamento pelas Diretrizes.

O Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano, foi dividido em programas de reconhecimento, educação, treinamento, ambiente de trabalho e 5S. Foi elaborado um grupo de Facilitadores Setoriais, para melhor difusão dos conceitos do TQC. Este grupo

foi representado por 32 empregados, um por cada departamento da capital e por distrito no interior, ligados diretamente aos gerente, servindo de elo de ligação com o comitê. É importante ressaltar que este grupo foi treinado para adquirir uma capacitação diferenciada, possibilitando servir como consultores internos.

O Gerenciamento das Rotinas está sendo desenvolvido em várias etapas (anexo 5). Teve início em abril de 1993, ressaltando a resolução de um problema simples, empregando o MASP. Este problema tinha como objetivo o treinamento da metodologia a fim de que, durante a padronização das rotinas, quando surgissem os problemas, a metodologia funcionasse como apoia na análise das soluções dos mesmos.

A implantação da rotina se deu segundo o fluxograma (anexo 6). Partindo em primeiro lugar dos produtos e serviços existentes e identificando seus clientes. O Gerenciamento das rotinas teve início em três áreas, que foram: Departamento Financeiro, Departamento de Materiais e Diretoria de Operações-Telefonia Pública (DO-TP). Para as outras áreas da empresa, definiu-se um cronograma, em que até trinta de março de 1994, todas as unidades deveriam ter identificado seus produtos e serviços, os respectivos clientes e itens de controle. Na área operacional, que envolve vários distritos operacionais na capital e no interior do Estado e tem relacionamento direto com clientes externos, foi formado um grupo, com representante das várias regiões de operação, com finalidade de identificar as características da qualidade dos serviços da Telebahia.

A frente de Gerenciamento pelas Diretrizes, foi criado para conquistar melhorias dos processos através do Benchmarking, que é uma avaliação de processos e estabelecimento de metas.

Foi escolhido como método de avaliação do programa, o relatório de três Gerações, feito com base no Ciclo do PDCA ressaltando os objetivos planejados, as realizações para se atingir estes objetivos, as dificuldades encontradas e as ações corretivas para se atingir o planejado. Foi estabelecido uma periodicidade de acompanhamento, através de avaliações semanais, com gerentes de seção e seu grupo; quinzenais, com gerentes de divisão e gerentes de seção; mensais, com gerente de departamento e gerente de divisão, e por fim, avaliações trimestrais, feita pelo Comitê Executivo com gerentes de departamentos.

5. RESULTADOS ALCANÇADOS

5.1 TRANSFORMAÇÕES NO PADRÃO DE DESEMPENHO DA TELEBAHIA.

A implementação e divulgação do Programa de Qualidade da Telebahia vem provocando uma melhoria das relações internas na empresa. Foi traçado como meta, a elevação do nível das relações do sindicato da categoria com a empresa. Foi proporcionado treinamentos sobre o tema à todos os gerentes e diretores sindicais, e também, treinamento na área de Qualidade, incluindo curso de Gestão da Qualidade, com 160 horas.

Houve a elaboração de um plano de vida funcional dos empregados, que envolve carreiras técnicas e gerenciais, com a finalidade de enfrentar transformações sociais e desenvolvimento tecnológico.

O MASP para treinamento teve início em abril de 1993, com prazo determinado para cada unidade ter o seu problema, caracterizado com simples, solucionado até outubro de 1993. Foi realizada a primeira avaliação do MASP em dezembro de 1993, e esta avaliação demostrou que, dos problemas percebidos, somente 5% foram concluídos num total de 194. Houve uma nova avaliação do MASP, em março de 1994, na qual foi observado que, dos 194 problemas existentes, 70 deles já tinham sido solucionados.

A partir das avaliações do MASP, chegou-se a conclusão, que a grande dificuldade para a solução dos problemas da empresa, era a falta de priorização das reuniões e a não conformidade com os objetivos, foi determinada como conseqüência da escolha de problemas não controláveis a ausência de um acompanhamento efetivo, que deveria ter, prazo e avaliação mais curto.

Um fator que ultrapassou a meta estabelecida pela empresa, está relacionada com a quantidade de horas trabalhadas pelos empregados da Telebahia para resolução dos problemas através do MASP. Pode-se observar pelo gráfico seguinte que a média de horas trabalhadas eram 22 horas, tinha-se como meta 8 horas e o resultado real foi de 4 horas com o uso das ferramentas do MASP.

Em março de 1994, o programa de Qualidade da Telebahia estabeleceu, que cada unidade da empresa deveria ter o seu item de controle definido. Foi observado, em avaliação que de 26 processos escolhidos, 18 atingiram a meta. Uma das dificuldades para se atingir a meta foi também a priorização das reuniões. Grande parte das unidades, precisaram reorganizar seus respectivos departamentos para desenvolver suas atividades em função do processo onde já existam clientes e produtos, para depois passar para a fase de padronização.

Na fase de padronização, o instrumento de acompanhamento, foi o relatório de três gerações. O grupo interdepartamental da Diretoria Operacional, identificou as ligações interurbanas como processo importante a ser padronizado inicialmente.

Pode-se considerar alguns fatores como sendo bons os resultados do Programa de Qualidade da Telebahia, como por exemplo, a capacidade crítica formada na empresa com possibilidade de absorver conceitos, a criação de multiplicadores internos com finalidade de difundir os fundamentos da Qualidade Total, a participação do presidente como motivador da Qualidade Total na empresa e a Gestão Participativa que promoveu um grande envolvimento e comprometimento dos empregados com os objetivos da empresa.

5.2 ANÁLISE DOS INDICADORES

Com a implantação de seu Programa de Qualidade, a Telebahia, com a finalidade de analisar resultados alcançados, estabeleceu metas a serem cumpridas, durante determinados períodos de tempo, pois a própria implementação do programa requer tempo para que se absorva os conceitos a cerca da Qualidade Total. (ARAKAWA, 1993, p. 1)

Para melhor analisar o desempenho da Telebahia deve-se avaliar as metas traçadas e resultados alcançados pelos indicadores de Qualidade. Um bom exemplo é o projeto OPUS (Opinião do Usuário sobre Serviços Telefônicos), que teve como meta, a nota 9,0 em 1993, nota 9,3 em 1994 e nota 9,5 em 1995, porém não atingiu a meta pré-estabelecida, portanto a Telebahia sugeriu alterações nos referenciais das avaliações de pesquisa, para conquistar a satisfação dos clientes. Os itens que foram considerados mais críticos, foram o telefone público e as ligações interurbanas, que necessitavam de prioridade no processo de padronização.

O DST, que como já foi visto, é constituído por oito indicadores, e pode demonstrar o desenvolvimento gradual da aplicação do Programa de Qualidade e das vantagens obtidas. É usado o DST, para avaliação dos serviços telefônicos, porque este funciona como um representativo indicador da Qualidade, ele também determina a posição da Telebahia, dentro do Sistema Telebrás.

O desenvolvimento do DST, pode ser analisado no gráfico 02 a seguir, que mostra as notas referentes aos anos de 1988 à 1994. Onde a Telebahia passa a ocupar o terceiro lugar no ranking das empresas do STB, tendo o primeiro ocupado pela Telepar, o segundo pela Telemig e o quarto pela Telesp.

6. CONCLUSÃO

Cada nação, cada cultura, tem um momento próprio que através de um catalisador reúne esforços de todos os setores para atingir a solução de seus problemas. No Japão, o momento foi a guerra, e o catalisador foi a Qualidade, que surgiu como alternativa para reconstruir a economia nacional. Um país sem recursos naturais, sem extensão geográfica, com uma péssima imagem no mercado internacional, tornou-se uma grande potência mundial.

Nas Telecomunicações, o momento é a concorrência e a busca pela Qualidade é o catalisador que deve-se adotar. Este movimento produz mudanças irreversíveis, tornando as empresas, como a Telebahia, mais competitivas e agressivas em termos de mercado.

Dessa forma, justifica-se a preocupação e a necessidade da implantação de projetos de Qualidade. A quebra do monopólio estatal reforça a necessidade do uso dessa estratégia empresarial. Apesar de não existir ainda no país uma nova regulamentação, compatível com a atual realidade é bastante claro que, se perde mercado com produtos serviços de Qualidade inferior.

A Qualidade Total promoveu a redescoberta do cliente, fazendo com que todos os setores da organização passem a trabalhar para a satisfação plena dos seus requerimentos. Tão importante e decisiva quanto a isso foi a mudança de comportamento do consumidor, pois passou a exercer um dos mais sagrados direitos: refugou produtos caros e mercadorias ruins e só adquiriu quando viu atendidas suas expectativas de Qualidade, conforto, segurança e preço.

A Qualidade total fez com que as empresas passassem a se preocupar mais seriamente com a satisfação e motivação dos seus empregados, de modo a possibilitar o uso de suas potencialidades e talentos. Este fato possibilitará grandes benefícios às empresas, desde os não mensuráveis como a motivação do trabalhador, até os mensuráveis como a redução nos custos de produção, sejam custos de falhas externas e internas, custo de avaliação e de prevenção.

Não poderia existir momento mais oportuno para as empresas de Telecomunicações investirem na Qualidade dos seus bens e serviços do que a atual fase. Foi preciso dizer não ao desperdício, ao refugo, à baixa produtividade e ao desconhecimento da sociedade sobre a nova realidade da década de 90: década da Qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ALMEIDA, M.W. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: IE/UNICAMP, 1993, 57 p.

2. ARAKAWA, Sizuo. **Carta do Presidente.** Salvador / Telebahia, 1993, 1 p.

3. FALCONI, Vicente Campos. **Controle da Qualidade Total.** Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1992, 220 p.

4. _____. **Qualidade Total - padronização de empresas**, Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, 1992, 122 p.

5. _____. **Gerência da Qualidade Total - estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**, Minas Gerais; Fundação Christiano Ottoni, 1992, 250 p.

6. FERNANDES, J.W. et alii. **Casos Reais da Implantação do TQC.** Salvador; Fundação Christiano Ottoni, 1994, 335 p.

7. ISHIKAWA, Karou. **Controle de Qualidade Total**, Minas Gerais; Fundação Christiano Ottoni, 1992, 210 p.

8. JURAN, J.M. **Congresso Anual de Qualidade da ASQC**. IN CONGRESSO. Estados Unidos da América, ASQC, 1994, 100 p.

9. OLIVEIRA, Marco Antônio. **Desafio da Pequena e Média Empresa**. Ceará, Sebrae. 1993, 51 p.

10. POTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro, Campus, 1993, 320 p.

11. QUALIDADE TOTAL. Folha de São Paulo, 13 de março de 1994. (Ed. Sebrae-6º) São Paulo, Sebrae, 3 p.

12. RODRIGUEZ, C. M..**Sumário de Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro, Círculo do Livro, 1993, 30 p.

13. TELEBAHIA E QUALIDADE, Tecbahia, 1 de dezembro de 1993. Camaçari, Bahiana Tecnol, 10 p.

ANEXO 1

NEGÓCIO CORPORATIVO

TELEBAHIA
UMA FORTE LIGAÇÃO COM VOCÊ

NEGÓCIO CORPORATIVO

"O NEGÓCIO DA TELEBAHIA É A EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES E INFORMÁTICA"

ANEXO 2

PRINCÍPIOS E VALORES

TELEBAHIA
UMA FORTE LIGAÇÃO COM VOCÊ

PRINCÍPIOS E VALORES

-COMPORTAMENTO PAUTADO PELA ÉTICA E PELA MORAL

- CLIENTE, RAZAO DO NOSSO TRABALHO

-PESSOAS MOTIVADAS IMPULSIONAM A EMPRESA

- BUSCA CONTÍNUA DA QUALIDADE

ANEXO 3

VISÃO DA EMPRESA

ANEXO 4

QUALIDADE TOTAL
PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

ANEXO 5

PLANO DE IMPLANTAÇÃO DA ROTINA

ANEXO 6

FLUXOGRAMA
GERENCIAMENTO DA ROTINA