XV SEMINÁRIO NACIONAL DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA - SENDI 2002

Sistema da Qualidade ISO 9000 na Gestão de Serviços Comerciais

Ribamar Kleber da Silva – COELBA, Antônio Clodoaldo Almeida Neto - COELBA

E-mail: *rksilva@coelba.com.br* e *acalmeida@coelba.com.br*

Palavras-chave – Serviços Comerciais, Qualidade, ISO 9000.

Resumo - Este documento tem a finalidade de apresentar a implantação de um modelo de gestão de serviços comerciais de faturamento, cobrança e arrecadação em larga escala, baseado no sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000, cujo enfoque é a gestão de processos baseada e focada nos requisitos e na satisfação dos clientes. Os serviços comerciais estão inseridos no macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes".

O sistema de gestão em implantação é concebido para melhorar continuamente o desempenho dos serviços comerciais considerando as necessidades e expectativas das partes interessadas. Os princípios deste sistema são: foco no cliente, liderança, abordagem de processos, abordagem sistêmica para gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisão e benefícios mútuos nas relações com fornecedores.

A aplicação deste sistema consiste em implantar um conjunto de atividades planificadas e sistêmicas (homologações para gestão da qualidade, critérios de procedimentos comerciais, instruções de processos, auditorias, etc.), que se desenvolvem continuamente para dar uma confiança adequada na qual os serviços comerciais de faturamento, cobrança e arrecadação cumpram os requisitos de qualidade.

O sistema de gestão da qualidade, em implantação no Departamento de Gestão Comercial, já apresenta resultados positivos:

- 01 Plano da qualidade – PQ (Projeto ISO CGC – desde 01/2002);
- 01 Manual da qualidade – MQ (Revisão final - 07/2002);
- 12 Procedimentos gerais do sistema de gestão da qualidade – PG (Revisão final – 07/2002);
- 12 Cadernos de critérios comerciais – C3 (Revisão final – 07/2002);
- 08 Procedimentos específicos comerciais – PEC (Revisão final – 07/2002);
- 02 Auditorias comerciais e de sistema (1ª parte Previsto – 08/2002 e 12/02);
- 01 Revisão – Gestão da documentação (09/2002);
- 08 Informes (desde 01/2002);
- 80 Indicadores de desempenho dos processos (desde 01/2002);
- 08 Acordos de nível de serviço – ANS (Previsto 08 – 09/2002);
- Formação – 2748 Horas (150 colaboradores – 06 e 07/2002).

1. INTRODUÇÃO

Qual a organização que quer carregar o "rótulo" de ter um sistema produtivo "obsoleto", baseado em processos que *fecham os olhos* para o cliente e para a lucratividade?

Para não carregar este estigma, desde o início dos anos 90 as distribuidoras de energia, seguindo uma tendência generalizada de melhoria de qualidade dos produtos e serviços, iniciaram uma nova trajetória de redução de custos e melhorias da qualidade dos serviços. A ascensão do cliente[1] como agente legal do mercado[2] e a diminuição das margens do negócio são os fatores-chave que determinaram este novo cenário da distribuição de energia elétrica, em fase de consolidação.

A Organização adapta sua organização para dar resposta a um novo entorno liberalizado e global objetivando assegurar a excelência nas relações com os clientes e a rentabilidade dos acionistas. Aplicar um sistema de gestão eficaz no núcleo do negócio da Coelba representa um marco importante nesta direção.

O objetivo é atender aos requisitos dos clientes, conquistando-os e retendo-os continuamente, além de obter um resultado econômico satisfatório. Este é o principal desafio das distribuidoras de energia elétrica no Brasil.

A aplicação de sistemas da qualidade, no qual os requisitos e a satisfação do consumidor integre o processo de produção massiva de serviços comerciais, representa um esforço da organização na direção de superar este desafio e tornar-se competitiva e preparada para atuar nos mercado de clientes cativos e liberalizados.

O sistema de gestão adotado é o estabelecido no conjunto de normas ISO 9000, reconhecido pela sociedade como uma marca de excelência. Além dos ganhos em eficiência, há um inestimável ganho de credibilidade junto aos clientes.

Neste contexto, a organização assume que para atender aos requisitos dos clientes é mais rentável prevenir falhas de qualidade que corrigi-las ou lamentá-las. Deste modo, incorporou o conceito gestão da qualidade à produção de

---

[1] Neste documento utilizaremos o termo "cliente" significando "aquele que compra". Enquanto o termo "consumidor" apresenta uma significação semelhante, porém, menos abrangente significando "aquele que compra para gastar em uso próprio".

[2] Um marco na relação cilente-organização foi a promulgação do código de defesa do consumidor através da Lei no 8.078, de 11/09/1990.

serviços comerciais em larga escala, baseado na metodologia reconhecida mundialmente e consagrada nas normas brasileiras através da série NBR ISO 9000, versão ano 2000. Esta nova versão, amplia o alcance da anterior, passando de "Garantia da Qualidade" para "Gestão da Qualidade". Embora continue a se observar uma ênfase na padronização e documentação, esta nova versão não se encerra neste tema, alcança também aspectos administrativos e comportamentais que garantam a busca da melhoria contínua, via giro do PDCA gerencial.

O macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes" compreende a produção anual de 37 milhões de faturas/notas fiscais de fornecimento de energia elétrica e outros serviços, 12 milhões de cartas de relacionamento distribuição e entrega, a distribuição destas e arrecadação de 38 milhões de faturas, tendo em vista que existe um estoque de faturas em atraso a receber.

2. AÇÕES PRÉVIAS DO PROJETO

Para direcionar a aplicação dos requisitos dos clientes e aumentar a eficiência dos processos que compõem o macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes", o Departamento de Gestão Comercial organizou-se por processos: Cadastro, Leitura, Faturamento, Correspondência comercial, Arrecadação e Cobrança. Os grandes blocos de clientes forma considerados separadamente para efeito de alinhamento com os requisitos de cada grupo de clientes.

2.1. Segmentação de clientes

A segmentação vigente está em fase de redefinição. No entanto, tem-se utilizado habitualmente uma segmentação dos clientes e mercados da Coelba nos estudos de marketing que se realizam periodicamente. Estes segmentos estão baseados na potência contratada e no uso da energia, quais sejam:

2.1.1. Grandes clientes

Clientes com personalidade jurídica, apresentam distintas atividades empresariais e possuem demanda de potência contratada igual ou superior à 1.500 KW e sem consumo anual mínimo definido. Hoje, a indústria com demanda superior a 3 MW tem o direito de ser livre. Esse cliente passa a ser livre mas pode optar por manter-se cativo. A partir de 2004, o limite para liberação recua para 1 MW. A venda a este cliente pode ser mais ou menos complexa, em função de que tenha dois ou mais pontos de fornecimento distribuídos geograficamente em escala local ou nacional. Estes são "Clientes rede" que se enquadram nas condições definidas para "Grandes clientes". A venda para este segmento pode ser "à preço", caso o cliente opte em ser livre ou pode ser "à tarifa", caso a opção seja em manter-se cativo.

2.1.2. Clientes de médio porte

Clientes com predominância de personalidade jurídica, com distintas atividades empresariais e possuem demanda de potência contratada inferior à 1.500KW e sem consumo mínimo anual definido. Uma parcela destes clientes, que possuem demanda de potência contratada igual ou superior à 1.000 KW, já em 2004, poderão optar por serem consumidores livres. Em 2005, passam a ser livres todos os consumidores em alta tensão. Para este segmento também existem clientes com mais de um ponto de fornecimento (clientes rede) que se enquadram nas condições definidas para cliente intermediário. Até 2003, a venda a este segmento continuará exclusivamente "à tarifa". A partir de 2004, as regras passam a ser similares ao segmento grandes clientes, ou seja, pode ser "à preço", caso o cliente opte em ser livre ou pode ser "à tarifa", caso a opção seja em manter-se cativo.

2.1.3. Clientes residenciais

Clientes atendidos normalmente com tarifas reguladas pelo poder concedente. Compreende uma grande quantidade de clientes distribuídos em toda área de concessão. Inclui-se aí, o sub-segmento residencial baixa renda. Segmento carente de pesquisas sobre hábitos de consumo para direcionar esforços mercadológicos.

2.1.4. Pequenos negócios

Clientes com atividade comercial, serviços, indústria de pequeno porte e produção agropecuária que não se enquadram nos segmentos anteriores.

2.1.5. Organizações públicas municipais, estaduais e federais

Normalmente enquadrados como "Clientes rede", possuem uma grande diversidade de consumo por ponto de fornecimento e peculiaridades no faturamento, arrecadação e cobrança. Inclui-se aí, o sub-segmento iluminação pública.

2.2. Informação existente sobre os requisitos dos clientes com enfoque em serviços comerciais

Considerando-se que o modelo gerencial da ISO 9000 preconiza o atendimento dos requisitos e da satisfação dos clientes, na entrada e saída do processo de gestão, respectivamente, a primeira etapa dos trabalhos focou-se no aprofundamento do estudo dos diferentes perfis de clientes e suas especificidade.

Para obter-se uma perspectiva sobre os requisitos dos clientes, no foco deste macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes", realizou-se uma investigação prévia nas informações existentes relacionadas a este tema. O resultado desta, ajudou a determinar as diretrizes do projeto ISO 9000 em foco.

O desenvolvimento da investigação se deu através de pesquisas e estudos de mercado facilitados pela área de marketing. Os documentos considerados referem-se a pesquisas de satisfação do cliente (realizadas pela organização ou por iniciativa externa) e estudos de prospecção do mercado efetuados entre os anos 2000 e 2002. Os documentos analisados são listados a seguir:

- Pesquisa de satisfação da qualidade percebida. VOX POPULI/ABRADEE. Julho 2002.
- Avaliação dos canais de atendimento. PAINEL BRASIL/COELBA. Junho 2002.

- Estatística de atendimento a clientes nas agências. CAP/COELBA. 2002.
- Estatística de atendimento a clientes pelo telefone. CTL/COELBA. 2002.
- Estatística de reclamações por zona. CAP/COELBA. 2002.
- Pesquisa de satisfação do cliente. COELBA. 2001.
- Pesquisa de satisfação do cliente. VOX POPULI/ABRADEE. Julho 2001.
- Estatística de atendimento a clientes nas agências. CAP/COELBA. 2001.
- Estatística de reclamações por zona. CAP/COELBA. 2001.
- Pesquisa de satisfação do cliente. VOX POPULI/ABRADEE. Abril 2000.

A documentação obtida das pesquisas realizadas pela própria Coelba refere-se aos segmentos: "residencial" (incluindo "baixa renda"), "residencial micro-empresa", "poderes públicos", "grandes clientes" e "clientes especiais". Mesmo no segmento residencial, foco das pesquisas ABRADEE e ANEEL, há carência de estudos mais aprofundados sobre perfis de clientes.

Fundamentalmente, estas informações orientam sobre os requisitos que serão incorporados na definição dos produtos relacionados ao macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes". Foram considerados alguns temas importantes para nortear a definição dos processos, quais sejam:

- Reduzir a afluência na Agência e no Call Center por motivos relacionados ao macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes". Trata-se de situações em que o cliente somente acessa o atendimento quando há inconformidade no serviço. Ex. fatura com erro, suspensão indevida de fornecimento.
- Reduzir as reclamações relacionadas ao macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes". Trata-se de situações em que o cliente somente acessa ao atendimento quando há discordância com o serviço.
- Elevar a freqüência e a qualidade da leitura. Ler sempre para que a fatura reflita fidedignamente o consumo registrado, reduzindo os faturamento por estimativa.
- Elevar a confiança do cliente nos dados da fatura. Reduzir as correções de fatura por erro de leitura/faturamento. Aperfeiçoar a gestão do cadastro, leitura e regras de faturamento.
- Elevar a eficácia/eficiência dos meios de arrecadação. Reduzir o *float* bancário, o custo médio da arrecadação, o tempo médio de atualização da posição de débito do cliente.
- Elevar a eficácia/eficiência dos meios de cobrança melhorar a consulta/informação dos débitos dos clientes.
- Ampliar as formas de tomada de leitura de consumo e demanda. Desenvolver acesso de leituras remotas ao sistema de informação comercial.
- Desenvolver o faturamento para o mercado "à preço". Flexibilizar o sistema de informação comercial para faturamento de consumo e demanda, uso do sistema elétrico e para a possibilidade de migração de uma forma de venda para a outra.
- Melhorar o faturamento de clientes com multisede (clientes rede). Desenvolver facilidades para possibilitar faturamentos parciais dentro do mês, flexibilização do pagamento/vencimento conforme calendário de ingressos de receitas do poder público.

De acordo com a NBR ISO 9001, "para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A administração de uma organização contempla a gestão da qualidade entre outras disciplinas de gestão".

2.3. A base metodológica do plano da qualidade para os serviços comerciais

A base do trabalho é a ISO 9001, em seu novo formato. Entre as normas da série ISO 9000, a ISO 9001 é a única norma para certificação e considera as atividades de uma organização em cinco seções básicas (vide figura 1):

Seção 4. Sistema de Gestão da Qualidade: estabelece os requisitos globais para um SGQ, incluindo os requisitos para a documentação e registros.

Seção 5. Responsabilidade da Direção: estabelece as responsabilidades da alta direção em relação ao SGQ, incluindo seu comprometimento, foco no cliente, planejamento, comunicação interna e análise crítica.

Seção 6. Gestão de Recursos: estabelece os requisitos para fornecimento de recursos para o SGQ, incluindo os requisitos para treinamento, infra-estrutura e ambiente de trabalho.

Seção 7. Realização do Produto: estabelece os requisitos para produtos e serviços, incluindo atividades de análise crítica do contrato, aquisição, projeto e calibração.

Seção 8. Medição, Análise e Melhoria: Estabelece os requisitos para atividades de medição, incluindo medições de satisfação do cliente, análise de dados e melhoria contínua.

A própria norma foi concebida segundo o modelo do ciclo PDCA descrito abaixo:

Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos dos clientes;

Do (fazer): implementar os processos;

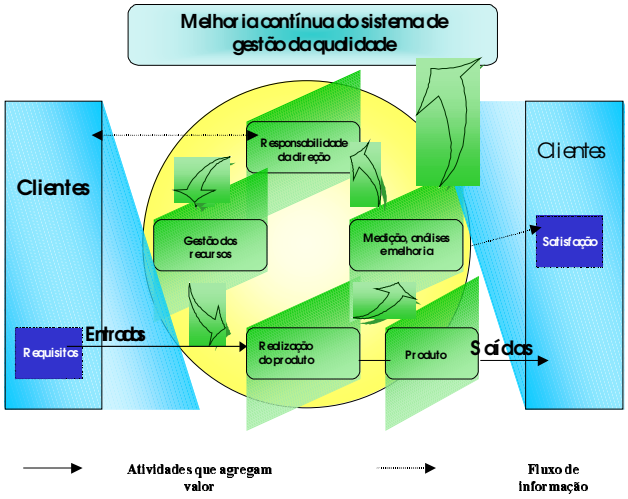


Figura 1. Modelo de sistema de gestão da qualidade ISO 9000

Check (verificar): monitorar e medir os processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;

Act (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Neste modelo, oito princípios de gestão da qualidade foram identificados, os quais podem ser usados pela alta direção para conduzir a organização à melhoria do desempenho, quais sejam:

Foco no Cliente. Organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

Liderança. Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

Envolvimento de Pessoas. Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

Abordagem de Processo. Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

Abordagem Sistêmica para a Gestão. Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.

Melhoria Contínua. Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.

Abordagem Factual para Tomada de Decisão. Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores. Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.

3. O PLANO DA QUALIDADE

O projeto de implantação do sistema de gestão da qualidade – SGQ, no macro-processo de "Administração de Contratos com os Clientes", representa uma decisão estratégica da alta direção na busca de uma vantagem comparativa frente aos concorrentes e do reconhecimento da sociedade quanto à aplicação de um sistema de gestão reconhecidamente eficaz – a ISO 9000 – , baseada e focada no cliente, nos processos de cadastro, faturamento, arrecadação e cobrança. Visa necessariamente estabelecer uma cultura onde os colaboradores estão comprometidos com a melhoria contínua e com a satisfação do cliente.

Neste macro-processo se dá o principal fluxo de recursos para prover o caixa da organização. De maneira que torna-se bastante relevante o controle do ciclo operacional do negócio de venda de energia e serviços relacionados. O esquema representado na figura 2 ilustra genericamente a arquitetura do SGQ, ou seja o funcionamento do sistema como um todo, incluindo suas principais documentações e etapas.

Figura 2. Sistema da qualidade. Mapa sintético de funcionamento

3.1. Alcance do sistema da qualidade

A Coelba é uma organização por processos. A Diretoria Comercial conduz e opera o mega-processo denominado "Gerir as Relações com os Clientes". Vide figura 3. Neste, inclui-se o macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes". Vide figura 4 e 5.

A descrição que se segue visa detalhar os limites do projeto de qualidade ISO, situando-o no contexto da Coelba. Explicita que o entorno do projeto é um macro-processo que compreende um bloco importante do negócio da organização.

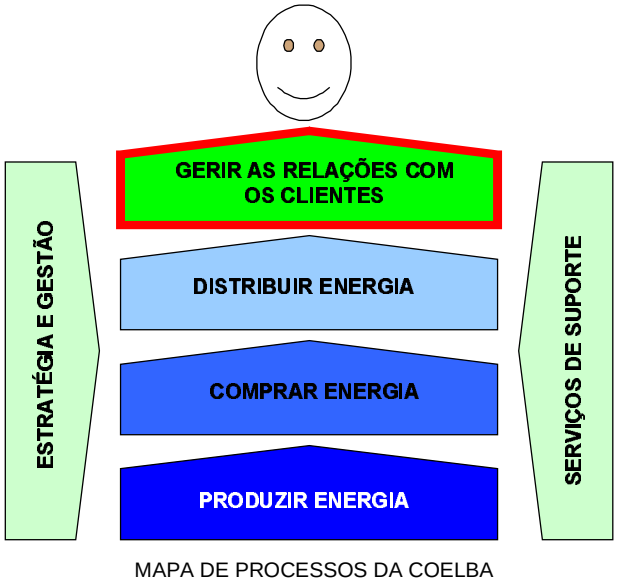


Figura 3. Mapa sintético de processos da Coelba

Gerir as Relações com os Clientes implica em atividades distintas relacionadas com ações de marketing, canais de atendimento e vendas, produção de serviços, inspeção e verificação do uso da energia. Este mega-processo está descrito na figura 4.

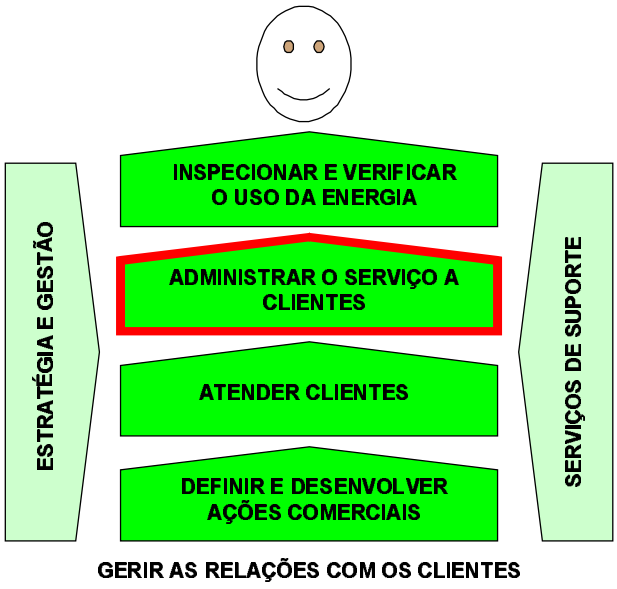


Figura 4. Mega-processo de relacionamento com os clientes

Por sua vez, o macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes", objeto deste projeto de qualidade, é desmembrado em outros processos executivos conforme figura 5. No nível destes processos, a organização estruturou-se com o objetivo de atender aos requisitos das partes interessadas.

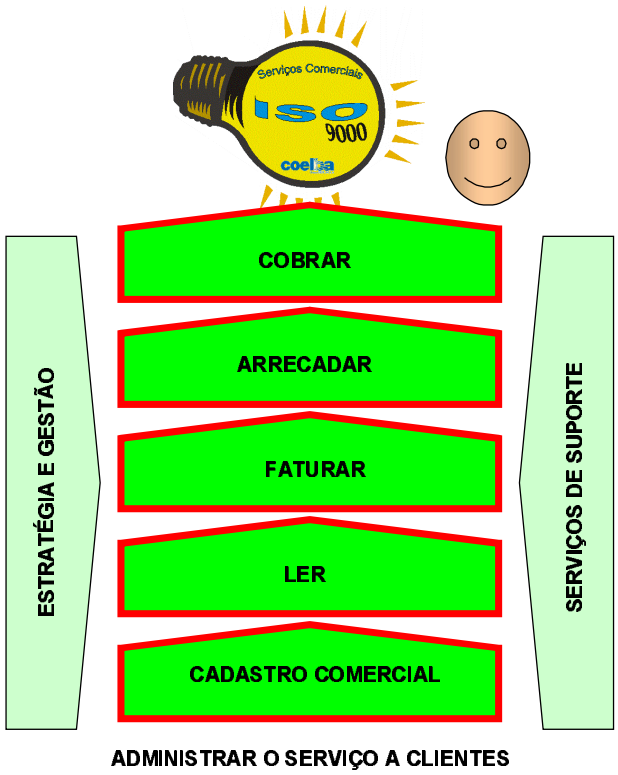


Figura 5. Processos enfocados no sistema da qualidade ISO 9000

Inclui-se no processo de faturamento a administração da distribuição e entrega de documentos comerciais.

3.2. Análise da situação atual do relacionamento cliente – empresa para os serviços comerciais

Compreende avaliações de caráter qualitativo e quantitativo de dados relacionados ao macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes", oriundos de indicadores externos e internos que apresentam nuanças da percepção do cliente e do desempenho dos processos relacionados. Esta investigação objetiva possibilitar que a definição dos processos esteja refletindo os requisitos das partes interessadas e os desafios de melhoria de desempenho.

3.2.1. Percepção do cliente sobre os serviços comerciais

3.2.1.1. Pesquisas

Os requisitos relacionados com os serviços comerciais, conforme pesquisa Abradee – Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica, foram agrupados no tema "conta de luz". No gráfico e tabela 1, verifica-se que a porcentagem de clientes satisfeitos e muito satisfeitos apresentou uma redução de 2,7 p.p. – ponto percentual - entre 2000 e 2001, após uma elevação de 7 p.p. entre 1999 e 2000. Em 2001, já se observa uma melhoria na percepção do cliente sobre a conta de luz. A apresentação da fatura/nota fiscal de energia ao cliente constitui um momento da verdade, quando se formula parte da percepção da qualidade. Estes dados são detalhados na tabela 2.

Outra pesquisa realizada por iniciativa da Coelba, em 1998, 1999 e 2000 respectivamente, coletou, por

segmento, uma lista de requisitos em que o cliente manifestou o grau de importância e o grau de satisfação percebido. A partir do enfoque de serviços comerciais, foi sintetizado na tabela 2 estes requisitos, em ordem de importância para o cliente, e o grau de satisfação, obtido pela média de todos os segmentos.

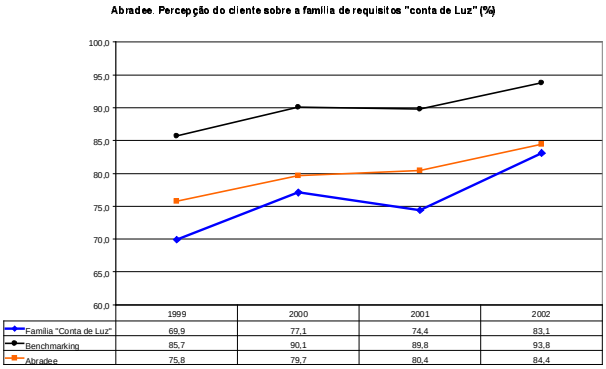


Gráfico 1. Pesquisa Abradee. Percepção do cliente dos serviços comerciais

TABELA 1. PESQUISA ABRADEE. PERCEPÇÃO DO CLIENTE SOBRE A FAMÍLIA DE REQUISITOS "CONTA DE LUZ". DADOS SOBRE A COELBA.

Descrição	índice (%)			
	1999	2000	2001	2002
Família "Conta de Luz" - Coelba	**69,9**	**77,1**	**74,4**	**83,1**
Benchmarking - Brasil	**85,7**	**90,1**	**89,8**	**93,8**
Abradee - Média	**75,8**	**79,7**	**80,4**	**84,4**
Entrega da conta de luz com antecedência	68,0	85,9	74,0	81,3
Benchmarking	89,6	92,6	94,2	94,6
Conta de luz sem erro - Leitura do medidor e cálculos corretos	61,6	84,6	58,1	79,9
Benchmarking	77,0	86,8	89,5	91,1
Facilidade e entendimento das informações que estão na conta	66,2	80,4	70,0	83,9
Benchmarking	85,8	88,5	93,8	95,2
Locais para pagamento	90,1	82,7	93,1	89,0
Benchmarking	93,9	93,9	98,9	98,4
Dia do vencimento da conta de luz	63,4	52,1	76,2	81,6
Benchmarking	83,3	91,8	87,0	95,7

TABELA 2. PESQUISA ABRADEE. IMPORTÂNCIA DOS REQUISITOS DO CLIENTE PARA OS SERVIÇOS COMERCIAIS. DADOS SOBRE A COELBA.

Ordem	Requisitos	Grau de Satisfação		
		2000	2001	2002
1	Entrega da conta de luz com antecedência	5,2	4,8	4,7
2	Conta de luz sem erros, leitura do medidor e cálculos corretos	5,2	5,4	5,1
3	Facilidade para entrar em contato quando quiser pedir informações ou serviços	4,2	4,2	4,0
4	Locais de pagamento	3,9	3,7	4,0
5	Dia do vencimento da conta de luz	3,3	3,8	3,7
	Média	4,4	4,4	4,3

Fonte: Pesquisa de satisfação Abradee 2002.

3.2.1.2. Reclamações processadas no SIC

Nos últimos doze meses houve uma importante redução no número de reclamações relacionadas à "Administração dos Serviços Comerciais a Clientes". Estes números demonstram uma forte redução na não conformidade percebida pelo cliente. Vide gráfico 2.

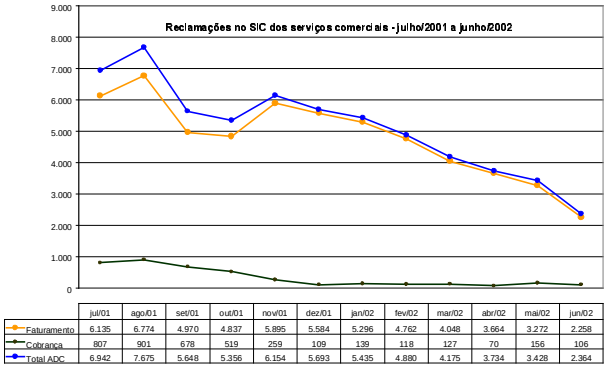


Gráfico 2. Reclamações SIC – serviços comerciais (jul/01 a jun/02)

3.2.1.3. Afluência de serviços nas agências e call center

Outro sinalizador importante, oriundo do cliente, é a demanda de serviços relativos ao macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes" nos principais canais de atendimento em volume de serviços. A atuação é no sentido de criar facilidades de acesso a determinados serviços, a exemplo de informação de débito e emissão de segunda-via ou minimizar a solicitação de serviços, via adaptação de atividades nas quais a ação da organização pode ser proativa. Por exemplo: restituição de pagamento duplicado ou indevido e proposta de parcelamento.

Conforme demonstra os gráficos 3 e 4, e também os dados detalhados na tabela 3, há uma tendência de diminuição da demanda de serviços comerciais desde abril de 2002. A potencialização do atendimento telefônico tem provocado uma migração da demanda de atendimento para este canal. Cada vez mais, as agências consolidam-se como um canal de atendimento/vendas voltado para o segmento de clientes de médio porte e organizações públicas, além de complementar a importante função de representação da organização no território e integração dos processos realizados localmente.

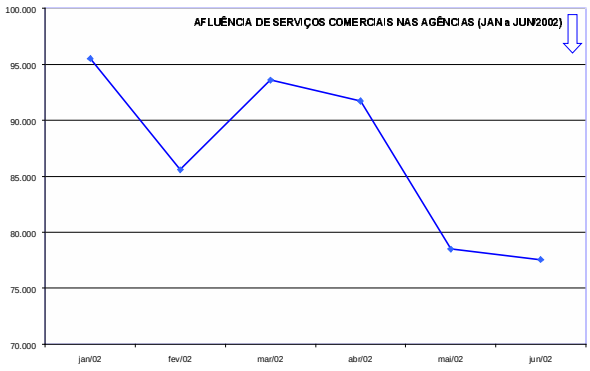


Gráfico 3. Afluência de serviços comerciais nas agências de atendimento

TABELA 3. AFLUÊNCIA DE SERVIÇOS COMERCIAIS - AGÊNCIAS. Tipos

Descrição do serviço	jan/02	fev/02	mar/02	abr/02	mai/02	jun/02
Baixa de Contrato	1.996	1.747	1.921	2.087	2.186	2.077
Cadastramento DCC	423	504	317	610	359	346
Data Boa	2.785	2.858	2.939	3.128	2.557	2.351
Descadastramento DCC	691	694	679	727	461	500
Leitura Fornecida Pelo cliente	3.700	2.912	3.454	3.482	2.138	2.105
Titularidade	5.205	3.836	4.274	4.570	3.757	3.160
Parcelamento	7.740	6.096	6.895	6.579	5.431	5.364
Religação de Urgência	3.937	4.826	5.217	4.534	3.849	4.000
Religação Normal	8.703	9.118	9.809	7.663	6.858	6.526
Restituição de Pagamento em Duplicidade	2.172	1.859	2.432	2.539	1.854	3.029
Restituição Indevido/à Maior	820	656	669	924	555	640
Retificação de Fatura	17.495	15.716	15.870	11.750	10.397	8.876
Informação de Pagamento	11.838	10.421	12.265	14.432	12.945	13.251
Informação de Débito	28.024	24.340	26.849	28.706	25.148	25.346
Total	95.529	85.583	93.590	91.731	78.495	77.571

Fonte: Estatística de atendimento - CAP

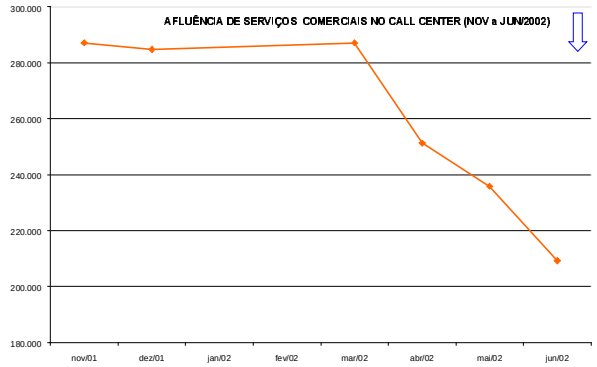


Gráfico 4. Afluência de serviços comerciais no call center

TABELA 4. AFLUÊNCIA DE SERVIÇOS COMERCIAIS – CALL CENTER. Tipos

TIPO DE ATENDIMENTO	QUANTIDADE							
	nov/01	dez/01	mar/02	abr/02	mai/02	jun/02	TOTAL	%
Informação de Debito	139604	138002	126860	116536	106984	95634	723.620	46,52%
Informação de Pagamento-Condição Espec	50372	50566	51601	51534	50085	42923	297.081	19,10%
Religação Normal	23861	23382	19431	14341	13174	11855	106.043	6,82%
Reclamação-Conta Não Entregue	18567	18573	12352	10458	8174	7361	75.486	4,85%
Reclamação de Consumo	9790	9763	8765	10740	11856	10698	61.611	3,96%
Emissão de Segunda Via	9794	9904	10578	6792	6336	5683	49.087	3,16%
Religação de Urgencia	7460	7449	9467	6536	6927	6222	44.062	2,83%
Retificação - Faturas	7292	6723	7709	7053	6664	5978	41.419	2,66%
Alterar Nome-modificar titular	3563	3500	5103	5976	5513	4835	28.490	1,83%
Data boa-Inclusão	4995	4968	3447	3999	4623	4163	26.195	1,68%
Parcelamento	1731	1773	3976	3637	3407	3057	17.581	1,13%
Exclusão de Serviços Terceiros(LBV,SIMBA	1227	1233	9141	1590	1553	1429	16.173	1,04%
Alterar Nome-Novo proprietario	1175	1095	2819	2157	2123	1833	11.202	0,72%
Mudança de Local no Medidor	1126	1109	4086	1176	952	867	9.317	0,60%
DCC-Exclusão	987	966	2248	1893	1580	1424	9.098	0,58%
Inspeção de Consumo	1389	1388	1861	1276	1175	1028	8.116	0,52%
Apresentação de Cobrança-Inclusão(Op.Er	1036	1014	1317	1557	1456	1328	7.708	0,50%
Apresentação de Cobrança-Exclusão(Op.E	445	444	1918	1456	874	803	5.940	0,38%
Reclamação de Endereço	1036	1027	835	1142	938	825	5.803	0,37%
Exclusão de Serviços Taxados	612	614	1276	527	648	610	4.287	0,28%
Leitura-(Auto-Leitura)	559	784	1365	432	389	354	3.883	0,25%
Religação de Urgencia s/Taxa-(corte indevi	499	500	937	458	392	353	3.139	0,20%
TOTAL	287.120	284.777	287.092	261.267	236.823	209.263	1.566.343	

Fonte: Departamento de Teleatendimento e Internet - CTL

OBS: Devido a um problema na programação do Ranger no Sistema Lucent da Atento não teremos a estatística de Atendimento por Serviços nos meses de Janeiro e Fevereiro

3.3. Definição do sistema de gestão da qualidade

Baseado no estudo da situação atual, onde recolheu-se dados sobre os requisitos dos clientes, desempenho dos processos e nos objetivos estratégicos da organização, definiu-se então, um modelo de gestão da qualidade para o macro-processo "Administrar Serviços Comercias a Clientes".

3.3.1. Definição dos indicadores da performance

Procedeu-se uma revisão dos indicadores existentes e elaboração de um novo quadro adequado à atual forma de atuação do departamento responsável. Os indicadores foram estruturados para medir os processos estabelecidos: cadastro comercial, leitura, faturamento, correspondência comercial, arrecadação e cobrança. São apresentados por dimensão do negócio: *financeira, do cliente, de processos internos, de aprendizado em crescimento*, rebatendo o planejamento estratégico da organização. Desde janeiro de 2001, 80 indicadores sinalizam o desempenho destes processos. Estes indicadores e as respectivas folhas analíticas são atualizados mensalmente através da intranet e ficam disponíveis para leitura das partes envolvidas.

Outras importantes aplicações dos indicadores são o controle interno do desempenho dos fornecedores internos e externos e o exercício do benchmarking do setor.

3.3.2. Produtos de informação comercial

Concebeu-se dois produtos distintos de informação da performance dos processos. O primeiro é o **IPG – Informe de Performance da Gestão,** contém os indicadores e outras folhas analíticas que detalham diversos dados dos processos. É disponibilizado em meio magnético através da intranet, porém, são produzidas cópias completas impressas para manuseio. O segundo, é o **IGC – Informe de Gestão Corporativa**, que resume os principais indicadores que constituem objetivos corporativos do departamento/diretoria. Do mesmo modo, são produzidas versões impressas e em meio magnético.

3.3.3. Desdobramento da estratégia

Refere-se ao alinhamento com o plano estratégico da organização, como exercício de transformação da missão e visão corporativa em estratégia e ação compartilhada entre os colaboradores do departamento. O conjunto de objetivos desdobrados para o macro-processo de "Administração de Serviços Comerciais a Clientes", representa a priorização e o alvo a ser atingido. A figura 6, contêm uma síntese do desdobramento dos objetivos da alta direção. Além das ações de melhoria dos processos, definiu-se um novo desenho para os processos de cadastro, cobrança e arrecadação na busca melhorias radicais.

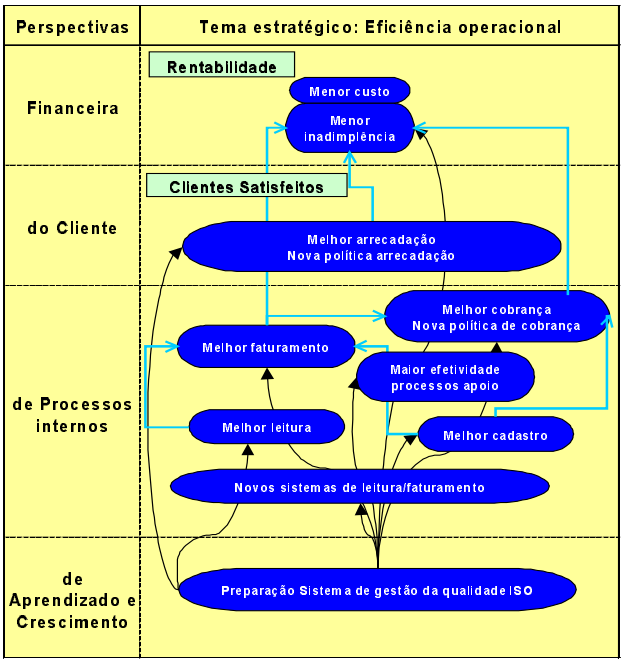


Figura 6. Visão estratégica do CGC: Administrar Serviços Comerciais a Clientes

3.3.4. Plano de implantação do sistema da qualidade

Com a participação de executivos e consultores internos do CGC e da Iberdrola, elaborou-se um plano de implantação do sistema de gestão da qualidade, denominado Projeto Qualidade ISO 9000 CGC. Plano este, consolidado no segundo semestre de 2001.

3.3.5. Política da gestão da qualidade

A Política da Qualidade aplicada ao macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes" está fundamentada na Missão, na Visão e nos Valores da Coelba:

"**Buscar a Satisfação e a Confiança dos Clientes nos Processos Administração de Serviços Comerciais, ao Mínimo Custo**"

Os compromissos do CGC relativos ao macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes" são os seguintes:

- Busca da melhoria contínua da satisfação do cliente e do desempenho dos processos comerciais;
- Assegurar a exatidão das leituras mediante as interfaces e controles necessários com os fornecedores;
- Faturar corretamente, de acordo com a legislação vigente;
- Facilitar informações detalhadas dos importes a serem cobrados dos clientes;
- Cobrar na forma e prazos estabelecidos;
- Realizar o corte e a religação dos clientes em atraso (através da cobrança prévia dos importes devidos), buscando evitar ao máximo cortes indevidos;
- Responder com diligência a qualquer pergunta ou reclamação dos clientes relativas às atividades de faturamento, arrecadação ou cobrança;
- Fundamentar a qualidade do serviço na motivação profissional e formação permanente do pessoal;
- Manter em todas as atuações uma posição de rigoroso cumprimento da regulamentação administrativa, evitando interpretações interessadas que possam prejudicar os clientes;

3.3.6. Definição do plana da qualidade

As bases de um plano de qualidade estão representadas na figura 7. Definir e executar o método de trabalho, compreende escrever o que se faz, fazer o que se escreve e poder demonstrar a qualquer tempo. Em todo o suporte documental está incluída os *imputs* dos clientes, obtidos através de indicadores e pesquisas de forma sistemática e contínua.

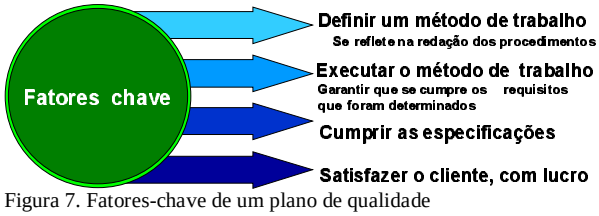


Figura 7. Fatores-chave de um plano de qualidade

O passo inicial para implantação do sistema da qualidade é a análise da situação atual com ênfase na identificação da experiência da organização com a aplicação de técnicas, instrumentos, e procedimentos de gestão da qualidade. Um ponto facilitador foi a constatação de que mais da metade da equipe do CGC já tem conhecimento básicos sobre gestão da qualidade e utiliza alguns instrumentos nos trabalhos do dia a dia. Nesta etapa, identificou-se os aspectos a serem melhorados que passam a fazer parte do plano.

O segundo passo consiste em recolher toda a informação externa, seja de normas da ABNT, seja de empresas certificadoras e consultorias especializadas.

Com o auxílio de uma consultoria externa modelou-se o sistema de gestão e iniciou-se a formação sobre os fundamentos do conjunto de normas ISO 9000, fundamentos de auditorias da qualidade.

A formação dos colaboradores e parceiros nos fundamentos das normas ISO 9000, em critérios e procedimentos comerciais e em auditoria da qualidade envolveu 150 colaboradores. Para tanto, foram utilizados quatro consultores internos, além de uma consultoria externa.

Após um período de implantação, documentação e aprendizado, a certificação ocorrerá no primeiro semestre de 2003. As ações prévias mais relevantes foram a constituição de uma estrutura (recursos e pessoas) para implantação do sistema de gestão da qualidade – SGQ, o levantamento da documentação atual e a definição de políticas e objetivos da qualidade alinhadas com a visão estratégica da alta direção. A figura 8 resume as principais etapas que devem ser contempladas no plano

3.3.7. Definição das etapas do plano da qualidade

A seguir, é exposto um detalhamento das atividades básicas em cada etapa de trabalho (figura 8), constituindo os fundamentos para a preparação do plano em um nível de detalhe próprio para a ação dos responsáveis.

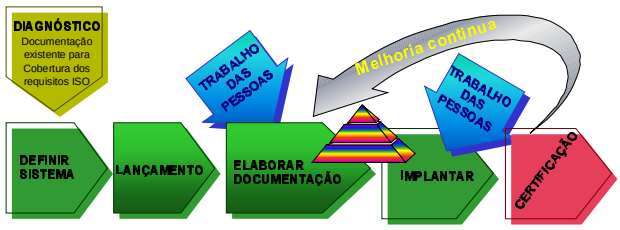


Figura 8. Principais etapas de um plano da qualidade

3.3.7. Definição do sistema de gestão

Consiste em pontuar os seguintes temas básicos:

- Definir o alcance do projeto e preparar um plano sintético de trabalho.
- Constituir o comitê da qualidade. O Diretor Comercial é o presidente do Comitê, que tem como membros os gestores do Departamento de Gestão Comercial.
- Elaborar a estrutura e a lista de conteúdos da documentação.

- Preparar uma lista inicial de documentos a elaborar: manual da qualidade, procedimentos da qualidade, critérios comerciais, procedimentos comerciais, planos de auditoria.
- Criar grupos de trabalho. Formados por responsáveis pelo respectivo processo e por consultores internos.

3.3.8. Lançamento do plano

A colocação em marcha do plano consiste basicamente em elaborar o plano de trabalho detalhado, constituir o comitê de qualidade, apresentar o plano a todos os envolvidos e formar as pessoas do grupo de trabalho.

3.3.9. Elaboração da documentação

Formado por responsáveis diretos por cada processo e consultores internos, os grupos de trabalho em seguidas reuniões elaboraram o conjunto de documentos que dão suporte ao sistema de gestão da qualidade. Estrutura da documentação produzida está representada na figura 8. A seguir apresenta-se em detalhes os conceitos e a função de cada tipo de documento:

Figura 9. Documentação de um sistema da qualidade

a) Manual da Qualidade

Descreve o sistema da qualidade, ou seja, descreve a política da qualidade, os critérios básicos de atuação, as atividades que se devem realizar e as pessoas ou organizações que as devem executar e cumprir e, as linhas gerais de funcionamento do CGC (Departamento de Gestão Comercial) para o desenvolvimento do macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes", com o fim de assegurar que os produtos entregues e os serviços prestados estão minimamente conformes com os requisitos estabelecidos, além de buscar melhorias contínuas de desempenho. Este Manual é o guia para gestão da qualidade dos processos. Pretende, ainda, informar às pessoas ou entidades alheias ao CGC sobre sua organização, os meios e o sistema de atuação adaptados quanto aos requisitos da qualidade estabelecidos no processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes".

O Manual da Qualidade representa um instrumento de trabalho no qual estão incluídos, de forma sistemática, planejada e detalhada, aquelas especificações que se relacionam com as normas NBR ISO 9001. Neste, foram estabelecidos os métodos para revisar ou introduzir mudanças, alterações e revisões ao manual da qualidade.

No Manual da Qualidade está descrito o sistema de gestão da qualidade e toda a amplitude de requisitos, que compreendem os requisitos para um sistema de gestão da qualidade – SGQ e a documentação pertinente, passando por requisitos voltados à garantia da responsabilidade da alta direção com o SGQ, planejamento, foco no cliente e comunicação interna. São ainda considerados os requisitos relacionados ao fornecimento de recursos ao SGQ, inclusive para formação, os requisitos relacionados aos produtos e serviços, até a medição do desempenho, inclusive da satisfação dos clientes, análise de dados e melhoria contínua.

b) Procedimentos Gerais da qualidade - PG

Conjunto de procedimentos do sistema de gestão da qualidade – SGQ. Consiste em critérios e procedimentos que define as atividades e responsabilidades para operacionalizar o SGQ, cumprindo os requisitos da norma da ISO. Foram elaborados 12 procedimentos gerais para o SGQ. Vide tabela 5.

TABELA 5. PROCEDIMENTOS GERAIS DO SGQ

Procedimentos Gerais - PG
Elaboração de procedimentos e cadernos comerciais
Planejamento
Formação
Controle da documentação e dos dados
Compras
Identificação e rastreabilidade
Auditorias comerciais
Gestão de desenvolvimentos informáticos
Não conformidades e ações corretivas e preventivas
Controle dos registros da qualidade
Auditorias do sistema da qualidade
Revisão do sistema da qualidade

c) Cadernos de Critérios Comerciais - C3

Conjunto de políticas, declarações de intenções, critérios que regulam e normalizam os diversos processos comerciais, explicitando O QUE se faz, PORQUE e PARA QUE. São elementos orientativos genéricos, compostos ainda por um diagrama de árvore (ou de bloco), casos particulares (quando necessário), legislação correlata, documentos de referência e anexos complementares. Inclui, também, um módulo específico sobre os critérios da ISO quanto à Melhoria Contínua, adaptados para a nova forma de gestão dos processos comerciais. Foram elaborados oito cadernos de critérios comerciais para o SGQ relacionado diretamente com a certificação e outros quatro auxiliares estão em andamento. Vide tabela 6.

TABELA 6. CADERNOS DE CRITÉRIOS COMERCIAIS – C3

Caderno de Critérios Comerciais - C3
Cadastro comercial
Leitura de medidores
Faturamento
Correspondência comercial
Arrecadação normal
Arrecadação poder público
Cobrança normal
Cobrança poder público
Reclamações de clientes
Mercado liberalizado
Outros serviços ao cliente
Informação comercial

d) Procedimentos Específicos Comerciais – PEC

Coletânea integrada de atividades padronizadas componentes dos processo comerciais correspondentes, eqüivalendo ao COMO se faz, QUEM e QUANDO as atividades devem ser feitas. Iniciam-se com o fluxograma geral do processo, seguido do detalhamento das partes integrantes e significativas do mesmo. Contém ainda a descrição de Casos Particulares (quando necessário), Definições (quando necessárias), Legislação aplicada, Documentos de Referência, Arquivos (quando necessários) e Anexos, além de um detalhamento das etapas e formulários utilizados para implementar a gestão pela melhoria contínua na rotina operacional. Vide tabela 7.

TABELA 7. PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS COMERCIAIS – PEC

Procedimentos Específicos Comerciais - PEC
Cadastro comercial
Leitura de medidores
Faturamento
Correspondência comercial
Arrecadação normal
Arrecadação poder público
Cobrança normal
Cobrança poder público

Toda a documentação do sistema de qualidade está disponível em sistema informatizado através da intranet.

3.3.10. Formação

A formação envolveu todos os colaboradores do Departamento de Gestão Comercial, além de parceiros internos e externos. Cento e cinqüenta colaboradores foram treinados para os processos pertinentes. Houve a participação do Departamento de Serviços Comerciais, dos Departamentos de Atendimento a Clientes, Gestão de Sistemas, informática, da empresa de impressão, das empresas de leitura e entrega de correspondência comercial. Este esforço justifica-se com a comunicação e formação para que se cumpram os requisitos procedimentados e possibilite um controle das interfaces do macro-processo "Administrar Serviços Comerciais a Clientes". Na tabela 8 apresenta-se um resumo da formação efetuada.

TABELA 8. RESUMO DA FORMAÇÃO DOS COLABORADORES E PARCEIROS

NOME DO CURSO	DATA	Qtd.	HORA/ AULA
1. Módulo 1			
1.1 Curso ISO 9001:2000	12/04/02	24	7
2. Módulo 2			
2.1 Seminário Implantação ISO 9000 no CGC	28/05/02	54	7
2.2 Seminário Implantação ISO 9000 no CGC	29/05/02	46	7
2.3 Seminário Implantação ISO 9000 no CGC	11/06/02	19	7
2.5 Curso Treinamento ISO 9000 - Módulo Correspondência Comercial	18/06/02	16	7
2.4 Curso Treinamento ISO 9000 - Módulo Faturamento (Aula 01)	19/06/02	20	7
2.5 Curso Treinamento ISO 9000 - Módulo Arrecadação Normal	20/06/02	27	7
2.6 Curso Treinamento ISO 9000 - Módulo Cadastro	03/07/02	22	7
2.7 Curso Treinamento ISO 9000 - Módulo Faturamento (Aula 02)	04/07/02	24	7
2.8 Curso Treinamento ISO 9000 - Módulo Cobrança Normal	08/07/02	9	7
2.9 Curso Treinamento ISO 9000 - Módulo Arrecadação Poder Público	09/07/02	8	7
2.10 Curso Treinamento ISO 9000 - Módulo Leitura	10/07/02	7	7
2.11 Curso Treinamento ISO 9000 - Módulo Cobrança Poder Público	11/07/02	8	8
2.12 Curso Treinamento ISO 9000 - Módulo por Processos Comerciais (Turma C	12/07/02	25	8
2.13 Curso Treinamento ISO 9000 - Módulo por Processos Comerciais (Turma C	15/07/02	15	8
3. Módulo 3			
3.1 Curso Auditoria da Qualidade (Aula 01)	16/07/02	27	8
3.1 Curso Auditoria da Qualidade (Aula 01)	19/07/02	27	8
TOTAL HORA/AULA REALIZADA		**2.748**	

3.3.11. Implantação

A comunicação da entrada em vigor do sistema de gestão da qualidade, foi precedida com a realização de três seminários da qualidade com a participação de todos os colaboradores do departamento de gestão comercial e demais parceiros. Nestes, foi reafirmado pelo Diretor Comercial a responsabilidade da alta direção com o projeto. Apresentou-se genericamente à documentação elaborada e as principais mudanças na condução dos processos.

A colocação em prática do SGQ na organização é sucedida pela coleta de evidências através de inspeções e análise de dados, identificação de não-conformidades e ações para remoção do sintoma e eliminação da causa.

Durante os primeiros meses, a supervisão da implantação, formada pelos gestores, coordenadores e consultores internos, exerce o importante trabalho de apoiar aos colaboradores para solução de dúvidas e recepção de sugestões, para que, nesta etapa, seja feito os ajustes no SGQ e nos processos, se for o caso.

3.3.12. Auditorias da qualidade

Uma vez a documentação aprovada e comunicada, os colaboradores formados e o sistema de gestão da qualidade tendo início, inicia-se uma série de verificações que aferem o nível de aprendizado obtido e de utilização da documentação normativa aprovada.

O plano anual de auditoria estabelecido visa ao controle do grau de implantação, atestar a conformidade do sistema de gestão, corrigir os desvios detectados e propor modificações no conjunto da documentação, se for o caso.

As auditorias internas ou de primeira parte, representam uma importante ferramenta para acreditar internamente o sistema de gestão, determinando a conformidade ou não conformidade dos elementos do sistema da qualidade, a

sua eficácia no atendimento dos objetivos da qualidade e a possibilidade de melhorar a organização.

Os relatórios de auditoria são enviados ao responsável para que se remova o sintoma, se for o caso, e que se elabore um plano de ação, que, uma vez executado, elimine a causa da não conformidade. A coordenação da qualidade é responsável por controlar, junto aos auditores, a verificação da efetividade do plano de ação para eliminar a não-conformidade.

Foi promovido a formação de auditores da qualidade tanto para os auditores quanto aos responsáveis máximos pelos processos auditados.

A execução das auditorias é executada por pessoal que não tem responsabilidade direta na realização das atividades, de modo que haja independência, imparcialidade e credibilidade das auditorias. O lema é: **"Auditar para Melhorar"**.

3.3.13. Certificação

Consiste em um processo de acreditação do sistema da qualidade pela sociedade. A organização, após um período de aprendizado, com a aplicação do sistema de gestão fundamentado nas normas ISO 9000, decide submeter-se a um processo denominado auditoria de terceira parte. É uma auditoria do sistema da qualidade realizada por um organismo independente com o objetivo de avaliar e reconhecer a conformidade do sistema da qualidade da organização.

De acordo com plano de qualidade, no primeiro semestre do ano 2003, haverá uma pré-auditoria, e posteriormente, uma auditoria de terceira parte que é a auditoria com fins de obter o reconhecimento formal da sociedade, através da certificação.

3.3.14. Melhoria contínua

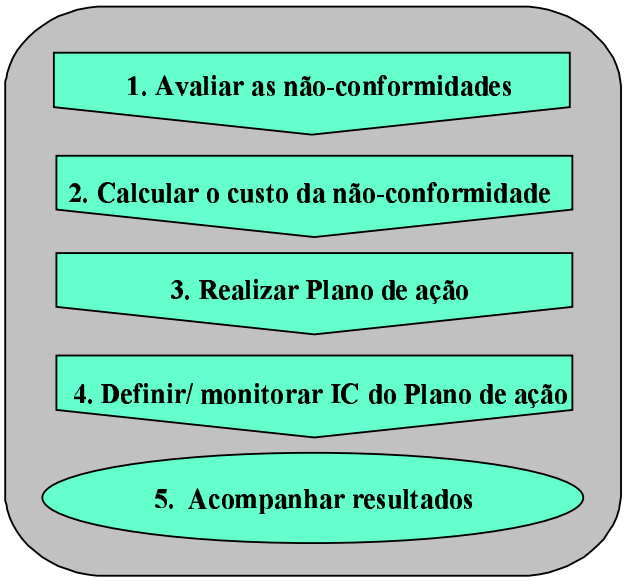
Assegurar a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade constitui um objetivo permanente da organização.

Os principais instrumentos utilizados para operacionalizar um processo sistemático de aumento da competitividade são ferramentas simples e eficazes.

Foi implantado uma metodologia de análise e solução de não-conformidade denominado MCP – Melhoria Contínua da Performance, resumida na figura 10. É utilizada quando os indicadores não atendem aos objetivos, a auditoria sinaliza não-conformidades, a performance está abaixo do benchmarking, ou quando os requisitos dos clientes não estão sendo atendidos.

Como base de apoio à melhoria contínua, está em desenvolvimento um sistema informatizado de registro e controle de não-conformidades, suas causas e ações corretivas planejadas. Esta ferramenta visa garantir a efetividade das oportunidades de melhoria representadas pelo conjunto de ações planejadas para melhoria dos processos.

MCP – Melhoria Contínua da Performance



LEGENDA:
- MCP - Melhoria Contínua da Performance
- ICP - Itens de Controle dos Produto
- GIC - Gráfico de Item de Controle
- REA - Relatório de Anomalia
- PLA - Plano de Ação
- R3G - Relatório das Três Gerações

Figura 10. MCP – Melhoria Contínua da Performance: Método.

São bases da melhoria contínua:

- Estabelecimento de objetivos de melhoria desdobrados e alinhados com os objetivos estratégicos da alta direção;
- Criação de um ambiente propício para a livre expressão dos colaboradores. São mais pessoas pensando e agindo com um único propósito;
- Monitoramento dos requisitos dos clientes através de pesquisas. Utiliza-se dados de pesquisas da Coelba, do órgão regulador, órgão representante das distribuidoras;
- Monitoramento da afluência de clientes nos canais de atendimento demandando serviços comerciais. Alguns destes serviços representam custo para empresa e menos valor para o cliente, portanto, são objeto de estudo para redução da afluência;
- Monitoramento das reclamações de clientes aos serviços comerciais. Considera-se que estes dados apresentam tendências importante sobre como o cliente está percebendo o nosso serviço.
- Sistema de recompensa. Por quatro anos seguidos, os colaboradores participam dos resultados da organização através do seu desempenho e do setor;
- A metodologia de Melhoria Contínua da Performance – MCP, que operacionaliza e

uniformiza a solução das não-conformidades. Vide figura 10;

- Ferramenta de controle das ações de melhoria. Trata-se de um software de apoio à gestão das não-conformidades e ações para remoção da causa.

4. CONCLUSÕES

O sistema de gestão, ora em implantação, aporta importantes valores à organização, tangíveis ou não. Estabelece-se uma cultura de planejamento no lugar do improviso, a evolução sustentada dos níveis de qualidade, e o aprendizado contínuo a partir da dinâmica interativa dos requisitos das partes interessadas. A relevância destes valores sugere as condições mínimas para atuar com eficiência no cenário atual.

A sociedade exige, antes de tudo, uma atuação correta da organização naquilo que ela se prestou a fazer. Este é o principal item de uma atuação responsável. A gestão pela qualidade, segundo as normas ISO 9000, não só possibilitam atender aos requisitos de qualidade e rentabilidade, como também obter a acreditação desta sociedade na capacidade que a organização tem de fornecer produtos e serviços adequados. Em empresas privadas de serviços públicos, o reconhecimento formal da competência da organização é particularmente relevante, uma vez que, após o processo de privatização, o nível de exigência com a qualidade é maior. Em suma, um eficiente sistema de gestão, representa a oportunidade de estabelecer-se com o cliente uma relação ganha-ganha, capaz de, ao mesmo tempo, aumentar o valor para o cliente, elevando o valor da marca Coelba e minimizar custos, fazendo crescer a eficiência econômica e financeira da organização.

Mudanças culturais significativas foram verificadas na transição da empresa de pública para privada, atestadas pela análise comparativa de diversos "rituais" da gestão empresarial [11]. Dentre vários, se destacam a racionalidade econômica como um pressuposto estratégico e o foco na satisfação dos clientes, pré-requisito básico para a afirmação e desenvolvimento organizacional, num contexto de mercado regulado e competitivo, portanto, exigente e instável. Em ambas as dimensões, a gestão pela qualidade, conforme preconizada pela ISO 9000, coloca-se, ainda mais, como instrumento indispensável e fundamental de consolidação institucional neste novo ciclo do setor elétrico brasileiro. "Quem viver, verá"!

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] ABNT/CB-25 – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000. Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. ABNT. Rio de Janeiro. Dezembro 2000.

[2] ABNT/CB-25 – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. ABNT. Rio de Janeiro. Dezembro 2000.

[3] ABNT/CB-25 – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9004. Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho. ABNT. Rio de Janeiro. Dezembro 2000.

[4] ABNT/CB-25 – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 10011-1. Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade – Parte 1: Auditoria. ABNT. Rio de Janeiro. Julho 1993.

[5] ABNT/CB-25 – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 10011-2. Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade – Parte 2: Critérios para qualificação de auditores de sistema da qualidade. ABNT. Rio de Janeiro. Julho 1993.

[6] ABNT/CB-25 – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 10011-1. Diretrizes para auditoria de sistemas da qualidade – Parte 3: Gestão de programas de auditoria. ABNT. Rio de Janeiro. Julho 1993.

[7] Andrés Berlinches Cerezo. Calidad. Ed. Paraninfo. Espanha. 2001.

[8] Coelba. Código de ética. Coelba. Salvador. 2002.

[9] Oliveira, Marcos. Implantando a ISO 9000 em pequenas e médias empresas. Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro. 1996.

[10] Antônio R. C. Rebelo. Auditorias da qualidade (terceira reimpressão. 1999). Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro. 1995.

[11] Almeida Neto, Antônio Clodoaldo. TRANSIÇÕES CULTURAIS E A DINÂMICA DOS RITOS: O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA ELÉTRICA PÓS-PRIVATIZAÇÃO, Escola de Administração da UFBA – Salvador, Ba , 2000, (Dissertação de Mestrado).