

1

Descrição do Problema

Este capítulo apresenta a descrição do problema de pesquisa, relativo à busca por identificar os aspectos que facilitam e dificultam a implementação da abordagem Seis Sigma, uma das vertentes do movimento da qualidade que mais tem se popularizado entre as empresas nos últimos tempos. O capítulo se inicia com a contextualização do problema, seguida pela apresentação dos objetivos, da relevância e da delimitação do estudo.

1.1. Introdução

A palavra qualidade usualmente é associada à satisfação percebida pelos clientes em relação às suas próprias expectativas ou à excelência no desempenho dos produtos ou serviços. Inúmeras definições e conceitos cercam este tema que é objeto da atenção da humanidade desde o início de sua história. Desde então, o estudo da qualidade passou por muitas mudanças, acompanhando a evolução das civilizações, agregando novos atributos e se tornando uma ciência chave nas relações internas e externas das organizações dos dias atuais.

Ao examinar as definições existentes para o termo qualidade, aplicado tanto a produtos quanto a serviços, é possível notar que os conceitos utilizados são diversos, assim como as definições da abordagem da qualidade denominada Seis Sigma, reconhecida no meio empresarial como uma estratégia bem sucedida no aprimoramento sustentado do desempenho das organizações.

Dentre as inúmeras definições do Seis Sigma encontradas na literatura, por ser mais abrangente, destaca-se a definição construída por Pande et al. (2001) que descreve o Seis Sigma como um sistema amplo e abrangente para construção e sustentação de desempenho, do sucesso e da liderança em negócios. Antony (2004) complementa esta definição, ao ressaltar que este sistema possui outras características marcantes, tais como o uso efetivo de métodos estatísticos para alcançar a redução da variabilidade dos processos e ser concentrado em aspectos considerados críticos pelos clientes.

Pesquisas indicam que os benefícios associados à implementação de projetos Seis Sigma nas organizações estão relacionados à redução de custos, redução dos tempos de produção e atendimento, redução do número de defeitos nos processos e aumento da satisfação dos clientes (MOTWANI et al., 2004). Em busca de tais benefícios, é crescente o número de organizações dos mais diversos setores que investem tempo e recursos na implementação de programas dessa natureza.

A multinacional General Eletric (GE), uma das pioneiras na adoção do Seis Sigma, atribuiu benefícios da ordem de bilhões de dólares ao programa. Entretanto, aquela empresa, aparentemente, integra o seletivo grupo das corporações capazes de produzir efeitos positivos nos seus balanços financeiros e no valor das ações durante um período significativo. Este seletivo grupo representa menos de 10% das organizações que adotam a metodologia em questão (CORONADO e ANTONY, 2002). Casos de sucesso como o da GE, enaltecidos nos livros e periódicos especializados em qualidade, contrastam com casos de fracasso, estes, por sua vez, menos divulgados na literatura especializada.

Apesar do grande impacto causado no meio empresarial pelos casos de sucesso de implementação do Seis Sigma, pesquisas apontam que este impacto não foi acompanhado do desenvolvimento de trabalhos acadêmicos capazes de desvendar e compreender o sistema (ANTONY, 2004). Além disso, a pouca literatura existente é voltada quase exclusivamente para os processos fabris, não acompanhando a tendência aparente em vários países de economia baseada em produção industrial, os quais vêm experimentando a transição para economias em que o setor de serviços ocupa cada vez mais espaço, caso em que se enquadra o Brasil.

Todas estas constatações revelam a existência de um hiato entre a prática e a teoria do Seis Sigma e suscitam a investigação acerca dos fatores críticos para o sucesso da implementação dos projetos com esta metodologia nas organizações, principalmente aquelas que atuam no setor de serviços.

Alguns pesquisadores revelaram a existência de diferentes fatores críticos para o sucesso na implementação da estratégia Seis Sigma nas organizações. Dentre estes fatores destacam-se: o envolvimento da gerência, o gerenciamento da mudança na cultura da organização, a comunicação, a infra-estrutura da organização, o treinamento, a ligação dos projetos com a estratégia do negócio, com os clientes e com os demais *stakeholders*, a capacidade de priorização e seleção de projetos, a existência de programas de reconhecimento, o

comprometimento da organização e a compreensão da metodologia (MERGULHÃO e TURRIONI, 2002; CORONADO e ANTONY, 2002; MOTWANI et al., 2004; ANTONY, 2004). A presença de alguns destes fatores críticos pode estar relacionada ao tipo de organização, e esta questão não é muito explorada na literatura existente, já que esta é direcionada predominantemente à atividade industrial e não à prestação de serviços.

Em pesquisa iniciada no final dos anos 90, Basu e Wright (2003) entrevistaram, no período de um ano, cerca 2.000 executivos de grandes corporações que adotaram o Seis Sigma como abordagem de qualidade. Dentre estas corporações estavam a Motorola, a Allied Signal (Honeywell), a General Electric, a Raytheon, a DuPont, a Bombardier, Seagate Technology, a Foxboro, a Norando, a Ericson e a Dow Chemical. Nas entrevistas, identificou-se que o principal fator responsável pela aplicação do Seis Sigma por estas organizações foi a redução de custos, em vez de satisfação dos clientes, freqüentemente apontada como o principal objetivo dos programas de qualidade.

As corporações analisadas por Basu e Wright (2003) mencionavam, através de seus executivos, que outros fatores intangíveis e indiretos também contribuíram para a adoção da abordagem Seis Sigma. Nenhum deles, entretanto, parecia ser realmente acreditado pelos funcionários e não apareciam nos resultados das pesquisas de satisfação feitas com os clientes.

As grandes corporações obtiveram e continuam obtendo resultados reais com a aplicação do Seis Sigma. Em 1997, três anos após o início do seu programa, o Citibank reportava que os defeitos haviam caído cerca de dez vezes. Também em 1997 a General Electric anunciou a obtenção de U\$ 900 milhões em reduções de custo como retorno ao investimento de U\$ 300 milhões no programa Seis Sigma. Na Índia, a Wipro Corporation divulgava que, dois anos após o início do programa, a redução do número de defeitos proporcionou o retorno de oito vezes o valor do investimento no Seis Sigma (BASU e WRIGHT, 2003). No Brasil, a exemplo do que já vinha ocorrendo no mundo, o Grupo Brasmotor divulgava que havia obtido ganhos superiores a R\$ 20 milhões em função de projetos Seis Sigma, em 1999 (FORUM SEIS SIGMA, 2005)¹.

Apesar da divulgação de resultados financeiros expressivos, poucos são os estudos científicos que investigam os desafios do processo de implementação da abordagem Seis Sigma nas organizações.

¹ Informações extraídas do material distribuído no 1º Fórum Seis Sigma, realizado em São Paulo no ano de 2005.

Pelo conjunto de fatores expostos, constata-se a existência de uma lacuna no conhecimento produzido, principalmente no âmbito nacional, sobre quais seriam os aspectos que agem a favor ou contra a implementação do Seis Sigma, principalmente em empresas de serviços.

Optou-se, então, na presente pesquisa, pelo estudo de caso de uma empresa brasileira de grande porte que tivesse adotado o referido programa, visando-se obter *insights* que pudessem contribuir para o preenchimento desta lacuna de conhecimento no país.

1.2. Objetivos

A situação problema delineada na seção anterior motivou a realização da presente pesquisa que tem como objetivo:

- investigar e analisar os aspectos que facilitam ou dificultam a implementação da abordagem Seis Sigma em uma organização prestadora de serviços instalada no Brasil.

O objeto da pesquisa em questão é o estudo de caso do Grupo Telemar, uma das principais empresas de telecomunicações do país e com sede no Rio de Janeiro.

Como objetivos intermediários, esta pesquisa busca:

- identificar motivos que levam uma empresa de serviços a adotar um programa de qualidade com as características do Seis Sigma;
- identificar as características inerentes ao método Seis Sigma;
- analisar as características do processo de implementação do programa na empresa estudada;
- identificar a maneira como vem ocorrendo a implementação do programa nesta empresa;
- identificar a relação entre os aspectos inerentes à gestão da mudança e o processo de implementação do programa na organização.

1.3. Relevância da Pesquisa

A relevância de pesquisas desta natureza está, em primeiro lugar, na produção de referências que possam contribuir para a capacitação de organizações e profissionais, visando ao conhecimento dos aspectos críticos para o desenvolvimento de projetos Seis Sigma no setor de serviços. Acredita-se que esse conhecimento torna as decisões de investimento em novos projetos mais conscientes e pode reduzir a probabilidade de fracasso destas iniciativas.

Em segundo lugar, esta pesquisa busca reduzir a lacuna entre a prática e a teoria do Seis Sigma no setor de serviços, bem como incentivar o desenvolvimento de novos estudos acadêmicos sobre o tema no Brasil.

Os processos das empresas de serviços e também das áreas de apoio das empresas de manufatura, conhecidos também como processos transacionais, normalmente não têm a tradição de aplicação de técnicas estatísticas e propiciam oportunidades concretas de aplicação do método Seis Sigma. Em pesquisa elaborada em 2004 junto a empresas da América do Norte, Dusharme (2001) obteve dados que mostram o crescimento da aplicação do método em áreas diferentes da área manufatura, onde tradicionalmente predominou. Estes dados estão apresentados na Figura 1.

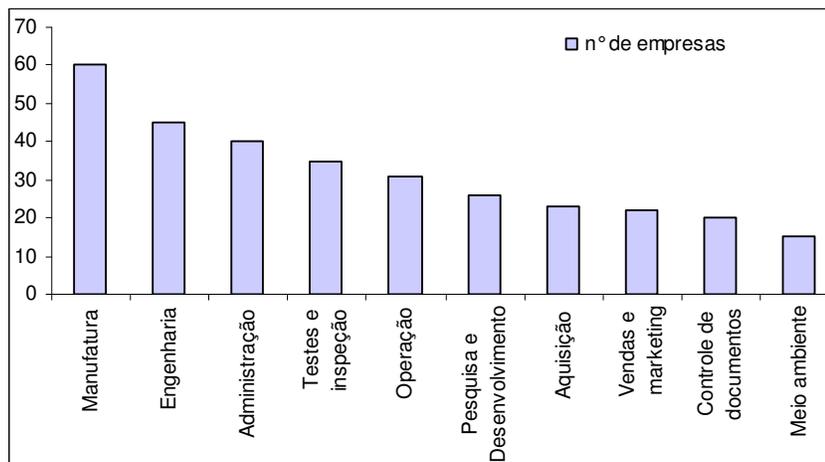


Figura 1: Áreas de aplicação do Seis Sigma (DUSHARME, 2001)

Cabe salientar que o Brasil viveu uma aceleração do movimento de privatização de serviços de infra-estrutura essenciais para a população na última década, tais como telefonia, energia, abastecimento de água e etc. Ainda hoje,

muitas empresas privatizadas encontram dificuldades no atendimento das necessidades dos seus clientes, o que por vezes os levam a recorrer aos órgãos de defesa do consumidor, às agências reguladoras e até mesmo ao poder judiciário para exigir seus direitos. Portanto, a elevação da qualidade da prestação dos serviços, além de ser uma cobrança da sociedade, é necessária no sentido de evitar as penalidades dos órgãos governamentais e da justiça.

Este cenário, combinado com o acirramento da competitividade entre as empresas prestadoras de serviço, torna evidente a existência de grande potencial para melhorias ainda não aproveitado neste setor. Segundo Pande et al. (2001), estudos mostram que os custos da baixa qualidade, representada por retrabalhos, erros, projetos abandonados em empresas e processos baseados em serviços, normalmente chegam a 50 % valor do orçamento das empresas, enquanto em operações fabris, estão estimados entre 10 % e 20 %.

O panorama do setor de telecomunicações brasileiro tem se mostrado a cada ano mais desafiante para as empresas de telefonia fixa, principalmente devido à introdução de novas tecnologias, às constantes fusões e aquisições e às mudanças no cenário regulatório ditadas pelo Governo.

As margens financeiras que produtos tradicionais proporcionavam às empresas vêm sendo ameaçadas em função do crescimento da utilização de outras tecnologias como o VoIP (Voice over Internet Protocol). A Skype, empresa criadora e fornecedora do software de mesmo nome gratuito, que permite fazer de ligações longa distância pela Internet, pagando-se apenas o custo da conexão local, possuía em 2005 dois milhões de usuários e uma taxa de adesão de sete mil novos clientes por dia. O Brasil é a quarta maior base de usuários do Skype no mundo, atrás apenas dos Estados Unidos, Taiwan e Polônia².

Uma das forças que tornam as empresas capazes de enfrentar as ameaças e buscar as oportunidades existentes está na capacidade de oferecer pacotes de serviços diferenciados de elevada qualidade aos seus clientes, buscando a fidelização destes. O Seis Sigma pode ter um papel determinante para a criação de um novo paradigma de qualidade capaz de contribuir para o aumento do desempenho, o que torna relevantes os estudos sobre as dificuldades de implementação desta abordagem nas organizações.

² Jornal Valor Econômico, Caderno B, p.3. Rio de Janeiro, 20/06/2005.

1.4. Delimitação do Estudo

Este estudo investiga a implementação do programa Seis Sigma no Grupo Telemar, empresa prestadora de serviços de telefonia sediada no estado do Rio de Janeiro. Esta opção decorre do fato de esta empresa estar vivenciando o processo de implementação do programa durante a realização da presente pesquisa, além de ser uma empresa de grande porte e que passou por um processo de privatização na década de 1990. Devido a esses e outros fatores, a elevação da qualidade dos serviços prestados em um ambiente de mudanças é um desafio para a organização. A facilidade de acesso à gerência da empresa e aos dados necessários à pesquisa também foi um fator levado em consideração no processo de escolha.

O estudo é focado no programa Seis Sigma como um todo e em projetos vinculados ao programa iniciados na empresa. Os projetos são ricos em interações entre departamentos uma vez que, desde o momento da contratação até a conclusão da prestação de um serviço, diversas áreas da organização são envolvidas e a complexidade dos problemas enfrentados se torna elevada.

O estudo se detém na observação do processo de implementação deste programa, não abordando os demais programas de mudança organizacional que a empresa vem desenvolvendo ou outros projetos relativos à questão da qualidade.

A análise das características da organização se restringe aos aspectos que afetam a implementação do programa Seis Sigma, não havendo a intenção de se efetuar uma análise exaustiva de fatores tais como a cultura, a estrutura ou a própria estratégia da organização. Reconhece-se, no entanto, que tais fatores serão tangenciados ao longo da análise proposta, uma vez que possuem relação com o processo em questão.

Em termos temporais, o foco do estudo abrange o período de 2001 a 2005, correspondente às fases de planejamento e execução do plano de trabalho para a implementação e consolidação do programa na empresa estudada.