

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

LILIAN DA SILVA GUIMARÃES SABBAG

**GESTÃO DE QUALIDADE PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA:
C.C. PASSIANOTO SONDA GENS E MANUTENÇÕES**

BAURU
2013

LILIAN DA SILVA GUIMARÃES SABBAG

**GESTÃO DE QUALIDADE PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA:
C.C. PASSIANOTO SONDAGENS E MANUTENÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Centro de Ciências
Exatas e Sociais Aplicadas como parte
dos requisitos para obtenção do título de
bacharel em Administração, sob a
orientação do Prof. Me. Marcelo
Lampkowski

BAURU
2013

S114g

Sabbag, Lilian da Silva Guimarães

Gestão da qualidade para micro e pequenas empresas.
Estudo de caso da empresa: C. C. Passionoto Sondagens e
Manutenções / Lilian da Silva Guimarães Sabbag -- 2013.
68 f. : il.

Orientador: Prof. Me. Marcelo Lampkowski.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) – Universidade do Sagrado Coração – Bauru
– SP.

1. Qualidade. 2. Gestão. 3. Microempresa. 4.
Empreendedorismo. 5. Processos. I. Lampkowski, Marcelo.
II. Título.

LILIAN DA SILVA GUIMARÃES SABBAG

**GESTÃO DE QUALIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA:
C.C.PASSIANOTO SONDAGENS E MANUTENÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Me. Marcelo Lampkowski.

Banca examinadora:

Prof. Me. Marcelo Lampkowski
Universidade do Sagrado Coração

Prof. Me. Fábio José de Souza
Universidade do Sagrado Coração

Pablo Rodrigo Passianoto
C.C. Passianoto Sondagens e Manutenções

Bauru, 12 de dezembro de 2013.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus e Nossa Senhora pela oportunidade que me foi dada por desenvolver um trabalho sobre um tema que me dá grande satisfação.

A minha família, meu marido Jamil e meus pais Joaquim e Cleusa que estiveram ao meu lado durante todo o tempo, aos meus 3 amigos inseparáveis Everton, Camila e Fernanda pelos setenta e cinco por cento de participação em minha vida acadêmica durante esses quatro anos e pela amizade construída durante esse período.

A CBC Ambiental e C.C. Passianoto que me deram a oportunidade de aprendizado para meu crescimento pessoal e intelectual, a todos os colaboradores que me receberam sempre muito bem, muito obrigada. Em especial ao Sr. Pablo Passianoto pela paciência e compreensão durante todo o período de estágio e pesquisa.

Ao Prof. Marcelo Lampkowski pela orientação e a liberdade de desenvolvimento.

E aos colegas de curso e todos os Mestres da Universidade do Sagrado Coração, Prof. Carlão, Prof. Massa, Prof. Marcelo Lampkowisk, Prof. Marcelo Fodra, Prof. Paulo Soares, Prof. Carrijo, Prof. Veronica Scriptore, Prof. Daniel Freire e Almeida, Prof. Fabio José de Souza, Prof. Benedito de Souza, Prof. Débora Pistori e Prof. Fernanda Gordonno muito obrigada pela troca de experiência e ensinamentos.

Dedico este trabalho ao meu marido Jamil Ros Sabbag por toda a compreensão e carinho durante esse longo período de graduação, sem você nada disso teria acontecido, obrigada.

RESUMO

Este trabalho visa demonstrar a importância da qualidade para a micro e pequena empresa, assim como seus benefícios. Apresenta de maneira simplificada como funciona uma micro e pequena empresa, desde sua formação jurídica até seu desenvolvimento e maturidade, além de demonstrar o processo de implantação de qualidade em uma micro empresa de prestação de serviços atuante no ramo de manutenções industriais e sondagens. O objetivo do estudo foi responder a pergunta-problema de pesquisa, bem como a conscientização da qualidade em empresas de pequeno porte, que desconhecem o benefício desta gestão. A metodologia utilizada na pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados através de entrevista e a abordagem na análise dos dados foi qualitativa e descritiva. Na análise foram aferidas a forma de gestão de negócio, a gestão da qualidade e a cultura organizacional. O resultado da pesquisa foi o acompanhamento da implantação de qualidade e sua viabilidade em pequenas e micro empresas.

Palavras-chave: Qualidade. Gestão. Microempresa. Empreendedorismo. Processos.

ABSTRACT

This work aims the importance of quality for micro and small enterprises as well as its benefits. Presents a simplified manner as a micro and small enterprise works, from his legal training to their development and maturity , and demonstrate the process of deploying a micro enterprise quality of service , active in the field of industrial maintenance and surveys . The aim of the study was to answer the question the research problem, as well as quality awareness in small businesses, who are unaware of the benefits of this management . The methodology used in this research was developed through case study . Data were collected through interviews, and the approach to data analysis was descriptive qualitative. Analysis were measured in the form of business management, quality management and organizational culture . The research result has been monitoring the implementation of quality and viability in small and micro enterprises.

Keywords: Quality. Management. Microentreprise. Entrepreneurship. Process.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Variáveis básicas do TGA.....	22
Figura 2 -	As Principais teorias do pensamento administrativo.....	22
Figura 3 -	Visão tradicional da organização.....	27
Figura 4 -	Processos de qualidade – Interpretação livre.....	36
Figura 5 -	Etapas do processo de qualidade – Interpretação livre.....	37
Figura 6 -	Interpretação do conceito processo de qualidade.....	37
Figura 7 -	Projeto inicial para a fachada da empresa.....	44
Figura 8 -	Fachada da empresa após reforma.....	45
Figura 9 -	Fachada antes da reforma.....	45
Figura 10 -	Instalação da caixa SÃO para separação de água e óleo.....	46
Figura 11 -	Visão geral do barracão antes da reforma.....	46
Figura 12 -	Visão geral do barracão após reforma com delimitação de áreas.....	47
Figura 13 -	Lado esquerdo do barracão antes da reforma.....	47
Figura 14 -	Lado esquerdo com área delimitada para resíduos.....	48
Figura 15 -	Lado direito do barracão antes da reforma.....	48
Figura 16 -	Lado direito do barracão com área delimitada.....	49
Figura 17 -	Área de trabalho delimitada.....	49
Figura 18 -	Organização de materiais que fazem parte do processo produtivo.....	50
Figura 19 -	Organização do ambiente de trabalho.....	51
Figura 20 -	Organização de materiais que fazem parte do processo produtivo.....	51
Figura 21 -	Organização de manuais de assistência autorizada.....	52
Figura 22 -	Equipamento utilizado para contato por email com autorizadas...	52
Figura 23 -	Delimitação de área para materiais em não conformidade para o processo produtivo.....	53
Figura 24 -	Delimitação de área para entradas (Esquerda) e saídas (Direita).....	54
Figura 25 -	Espaço inutilizado antes da reforma.....	54
Figura 26 -	Após reforma espaço utilizado para lavagem de peças.....	55
Figura 27 -	Área delimitada para café.....	56
Figura 28 -	Banheiro masculino antes da reforma.....	56
Figura 29 -	Banheiro masculino após reforma.....	57
Figura 30 -	Escritório administrativo antes da reforma.....	57
Figura 31 -	Escritório administrativo após reforma.....	58
Figura 32 -	Organização do espaço administrativo.....	59
Figura 33 -	Treinamento com autorizada Merkle Balmer	59
Figura 34 -	Treinamento com autorizada ESAB.....	60

SUMÁRIO

1	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	9
1.1	INTRODUÇÃO.....	9
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	9
1.3	OBJETIVOS.....	10
1.3.1	Objetivo geral.....	10
1.3.2	Objetivo específico.....	10
1.3.3	Justificativa.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	EMPRESA.....	11
2.1.1	Conceito de empresa no Brasil.....	11
2.1.2	Categoria de empresa.....	11
2.2	MICROEMPRESA.....	12-17
2.3	EMPREENDEDORISMO.....	19-21
2.4	ADMINISTRAÇÃO.....	22-24
2.5	ESTRATÉGIA.....	25-26
2.6	QUALIDADE.....	27-28
2.6.1	Conceito.....	27-28
2.6.2	Gestão da qualidade.....	29-33
2.6.3	Qualidade em serviços.....	34-37
2.6.4	Ferramentas e processos.....	37-41
2.6.5	ABNT e certificações.....	41-44
3	METODOLOGIA.....	45
3.1	METODO.....	45
4	ESTUDO DE CASO.....	46-47
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	46-47
4.2	RESULTADOS ALCANÇADOS.....	61
4.3	IMPLANTAÇÃO.....	61
4.4	RESULTADOS FINAIS.....	61
5	CONCLUSÃO.....	62-68
	REFERÊNCIAS.....	65-67
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	68
	APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO DE ESTUDO DE CASO.....	69

1 SITUAÇÃO PROBLEMA

1.1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por escopo demonstrar que é possível a implantação de processos de qualidade para o Microempreendedor Individual-MEI, Microempresa- ME e Empresa de Pequeno Porte-EPP.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2012), houve um crescimento significativo no Brasil para o empreendedorismo. Essa mudança tão significativa está ligada ao grande número de pessoas que estão regularizando suas atividades.

De acordo com o mesmo serviço contabilizou-se, até outubro de 2012, 2,9 milhões de novos microempreendedores regularizados com CNPJ (Certidão Nacional de Pessoa Jurídica), sendo que a previsão para 2014 é de 4,3 milhões. Essa busca pela formalização traz, também, desafios para os novos empreendedores, desafio esse que está diretamente ligado ao tipo de gestão que será adequada para a empresa. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2012).

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Com um mercado em movimento agressivo, as microempresas têm dificuldades para uma gestão focada na qualidade de seus processos produtivos.

É importante salientar que a formação empreendedora brasileira é muito tímida. De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (2012 apud MENDES, 2012) ao mesmo tempo que o Brasil se encontra entre os maiores países empreendedores do mundo, também se enquadra entre os menos inovadores.

Essa deficiência impede o aproveitamento de mecanismos que podem garantir uma vida empresarial mais saudável e adequada para a maturidade empresarial.

Pesquisas provam que, juntas, micro e pequenas empresas formam um bloco vigoroso e, segundo informações do Ministério do Trabalho, esse bloco sustenta 48% dos empregos formais no país. (BRASIL, 2012 apud MENDES, 2012).

Para o Brasil, a microempresa se tornou um grande negócio, mas é necessário que o empreendedor aceite as mudanças do mercado com uma visão em longo prazo para a lucratividade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar a possibilidade de implantação de processos de qualidade em uma micro e pequena empresa.

1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- Levantamento da atual situação de gestão de qualidade para micro e pequenas empresas,
- Compreender os processos de implantação em uma oficina de manutenções de maquinas industriais.

1.4 JUSTIFICATIVA

A proposta de implantação de qualidade envolve grandes esforços de todos os envolvidos no processo produtivo.

Quando se trata de uma grande organização, esse processo é natural. Em uma organização menor, o mesmo processo requer que o empreendedor deixe de lado hábitos de “Gestão” com base apenas no empirismo e utilize a ciência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESA

Para Campos (1992, p.11):

[...] os objetivos de uma empresa é ser honesta para sobreviver dentro de uma sociedade e contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas. Este é o seu objetivo principal. Se este fato é tomado como premissa, a primeira preocupação da administração da empresa deve ser a satisfação das necessidades das pessoas afetadas pela sua existência.

Para Maximiano (2011, p. 8):

[...] uma empresa é uma iniciativa que tem como objetivo fornecer produtos e serviços para tender a necessidade de pessoas ou de mercados, de obter **lucro** com isso e atender ao compromisso com sua prosperidade. Uma empresa só sobrevive com a obtenção de lucro.

2.1.1 CONCEITO DE EMPRESA NO BRASIL

O Código Civil Brasileiro optou por introduzir o sistema italiano para a caracterização de atos empresarias. É empresarial a atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Será empresário aquele que exercer profissionalmente esta atividade. (NEGRÃO, 2013)

De acordo com o artigo 966 do Código Civil: “[...] Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”. (BRASIL, 2013, p. 281).

2.1.2 Categorias de empresa

No Brasil existe uma classificação empresarial que determinam quais serão os benefícios fiscais que a mesma poderá usufruir. Essa classificação é baseada na Lei Complementar nº 123/06, denominada Estatuto da Microempresa, e a Lei Complementar nº 128/08, que ampara o Microempreendedor Individual. (BRASIL, 2013).

É de se frisar que essa classificação se dá única e exclusivamente do ponto de vista econômico, com vistas a proporcionar a igualdade na concorrência e

incentivo ao empreendedorismo. Abaixo, as classificações existentes até o momento:

Microempresa: Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Empresa de Pequeno Porte: Receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Microempreendedor Individual: Receita bruta anual de no máximo R\$ 60.000,00 (Sessenta Mil Reais).

2.2 MICROEMPRESA

Segundo Tachizawa e Faria (2002, p. 98), “a organização tradicional, hierárquica, está passando por profundas mutações, assim como estão sendo demolidas as barreiras do campo político e econômico. A organização do futuro se tornará cada vez mais aberta.”

Tratar de uma microempresa envolve aspectos gerenciais em um universo pequeno, mas de grandes proporções. É natural que dentro dessas organizações uma pessoa seja responsável por vários setores. Essa centralização de funções, entretanto, interfere diretamente na inovação da empresa e, conseqüentemente, na sua receita.

A literatura destinada a este tipo de organização é focada na reorganização de seus processos. Explorar esse tema correlacionando a microempresa do passado e a microempresa que é necessária no mercado atual. É pertinente ao assunto desde o cumprimento legal até soluções globais. (SAVIANI, 1995)

Para o autor é importante que os setores se comuniquem entre si de maneira eficiente. Ele aponta a difícil tarefa de se criar setores e suas reais funções na organização. Sabe-se que depende de muito empenho do proprietário para essa nova gestão. É muito comum, por exemplo, a confusão entre departamento pessoal e recursos humanos.

O capital humano dentro da organização precisa ser definido de acordo a competência de cada colaborador, diferentemente de apenas registrar fatos que ocorrentes durante o seu mês, criar um plano de carreira, incentivar a reciclagem,

estar atento ao seu desempenho são condutas que facilitam sua retenção e proporcionam um clima de trabalho mais produtivo.

Trocar informações internas é um costume pouquíssimo utilizado em microempresas brasileiras. É mais comum que essa troca aconteça na área comercial, sendo que o restante da microorganização mantém sua postura viciada sem nenhum tipo de inovação.

A empresa com colaboradores integrados torna-se sólida. A motivação na maior parte das microempresas é associada somente a valores monetários. Uma forma de motivação com custo zero é o ouvir as ideias que o colaborador tem para a empresa. Implantar essa possibilidade desperta no colaborador a vontade de participar e quando a sua ideia é recebida pela direção ele automaticamente se sente valorizado.

É claro que o valor monetário é sempre bem vindo e só agrega mais empenho dos colaboradores. O ideal é trabalhar sempre com transparência com o colaborador para que suas ideias não se tornem queixas referentes ao seu trabalho e percam o seu foco.

A análise geral de uma micro e pequena empresa e destaca todos os setores da organização. (SAVIANI, 1995).

Dando continuidade aos colaboradores, o autor destaca um personagem clássico das organizações menores que pode ser facilmente identificado em todos os outros setores da empresa: o famoso líder perpetuado e estagnado:

[...] Os encarregados , supervisores ou “chefes de setor” são , em sua maioria, ex aprendizes que ali iniciaram sua vida profissional e que ali estão até hoje, muito mais pela longevidade do que por resultados de reciclagens e treinamentos específicos. Não se reúnem de maneira profissional, não tem a mínima aspiração para treinamentos e desconhecem novas tecnologias em seu setor [...]. (SAVIANI, 1995, p. 35).

O autor também destaca que o plano de metas é essencial para alcançar o objetivo determinado e que em hipótese alguma deve ser esquecido.

Focar em colaboradores que realmente produzem riquezas é o desafio do microempreendedor, visto que grande parte dessas organizações são iniciadas com gestões familiares e toda a reorganização deve se iniciar de cima para baixo. Nem todas as empresas possuem recursos para adicionar profissionais gabaritados para implantação de novos processos, mas devem procurar auxílio em fontes como o

SEBRAE, organização governamental de suporte a micro e pequenas empresas, para que possa iniciar seu negocio ou melhorar com informações corretas.

De acordo com Tachizawa e Faria (2002, p. 45),” para que uma pessoa administre uma empresa não precisa, necessariamente, ter diploma de administrador, mas é necessário buscar conhecimento”.

Outro aspecto importantíssimo dentro das microempresas é que muitas vezes o que se torna seu calcanhar de Aquiles é sua gestão financeira. Muitas vezes a falta de capital de giro no empreendimento leva à mentalidade que se sobrar algum dinheiro no final do mês está bom. Ou seja, trabalhar com o dinheiro do caixa, mas esse método atenua as “dificuldades financeiras”, tornando-se, de outro lado, processo de instalação de crise aguda com o decorrer do tempo de existência da empresa.

O conhecimento desse ciclo progressivo de dificuldades é importante por duas razões básicas: permitir ao empresário ou gestor identificar os primeiros sintomas de uma crise e possibilitar o entendimento das causas reais desses sintomas para que prescrições de correção de rumo possam ser compreendidas mais à frente.

A partir da década de 90 a formação de preços muda consideravelmente. Antes, essa formação era feita da seguinte maneira: custos + margem = preço de venda. Após a abertura para um mercado globalizado o referencial é outro: o preço internacional. O mercado começa a ser abastecido por mercadorias de qualidade superior e preços menores. Para a nova formação de preços: custos + custos de importação = formação de preço.

De acordo com Lucato (2003, p. 43) “todo problema financeiro é consequência de um problema operacional.”

Quando um empresário apoia-se somente no seu “feeling”, e não em informações gerenciais, acaba tomando decisões arbitrárias e progressivas de preços para manter volume. A longo prazo, essa decisão tem impacto negativo nos lucros e na sobrevivência da empresa. (LUCATO, 2003).

O caixa de uma microempresa deve funcionar juntamente com o desempenho mensal e não sozinho. É importante dar atenção aos primeiros 10 dias do mês, que são os mais pesados financeiramente, com encargos e salários de colaboradores e as retiradas dos proprietários, e próximo do dia 20.

Quando se utiliza somente do caixa para estimar lucro ou prejuízo, a empresa fica 100% vulnerável para o início dos problemas financeiros.

O fluxo de caixa não é linear ao longo do mês. Esse ciclo começa a atingir fornecedores com atrasos de pagamento, as taxas bancárias não são mais tão atrativas, a garantia para pagamento de empréstimos não é mais feita com a previsão de lucro real, mas no futuro o comprometimento da receita passa de 100% a 120%, com a ilusão que as dívidas serão salgadas, os salários e encargos tornam-se fardos e as retiradas dos proprietários não tem mais dia certo, sendo feita toda vez que tem dinheiro em caixa. (LUCATO, 2003).

Mesmo com o indício de problema, ainda assim muitos empresários não enxergam que a gestão tem falhas e a culpa cai para o governo, que tem tributos altíssimos para as microempresas e, conseqüentemente, passam a ser ignorados, dando a falsa sensação que depois dá para parcelar.

O problema é que para o pequeno empresário esta dívida tornar-se muito maior, pois os juros são maiores e muitas vezes a determinação de quantidade de parcelas fica em um valor inviável, pois além dos encargos mensais também acresce o parcelamento e compromete grande parte do faturamento mensal, podendo comprometer tanto o patrimônio da empresa como também do empresário.

Quando a micro torna-se inadimplente com os compromissos fiscais, ela perde algumas linhas de crédito oficiais que permitiriam que essa microempresa melhorasse sua capacidade tecnológica, atrasando seu desenvolvimento competitivo.

Mesmo com o quadro acima expondo, para os reveses de uma empresa com uma crise financeira existem soluções. É sempre importante salientar que nenhuma microempresa é igual a outra e que uma boa parte já esta bem informada sobre como gerir adequadamente e tornar-se competitiva.

Lucato (2003, p. 71, grifo do autor) sugere que empresários e administradores tenham atitudes para a reversão deste quadro:

Coragem: Tomar atitudes por mais dolorosas que sejam;

Paciência: Para desenvolver o que precisa ser feito, pois um processo de recuperação é lento, progressivo e nem sempre indolor;

Disposição: para dar alguns passos para trás hoje e para voltar a crescer no futuro (Abandonar clientes arduamente conquistados, mas que nunca foram rentáveis para a empresa, ou deixar espaço para a concorrência enquanto a

empresa recua para agrupar suas forças, nunca foram decisões agradáveis de serem tomadas);

Disciplina: Para concentrar-se nas atividades centrais de seu negócio e não perder tempo com assuntos que nada têm a ver com seu foco de atuação (Quanto tempo você utiliza para tratar de assuntos que nada colaboram para o crescimento de suas vendas e melhoria de resultados);

Desprendimento: Para livrar-se das incompetências amigas de profissionais de qualidade que realmente possam ajudá-lo a ter uma empresa moderna, eficaz e competitiva.

Humildade: Para viver dentro das possibilidades que sua empresa permite hoje, deixando os símbolos de status para quando os resultados de seu negócio assim permitirem.

Essa nova perspectiva de solução é viável, mas é necessário que a contabilidade trabalhe junto com os atuais objetivos. Para que seja real a mudança, o contador tem fundamental importância, já que não existe mais espaço para somente lançar as notas de compra e venda no final do período e gerar os tributos necessários.

A contabilidade tem de ser precisa, apresentar os balanços patrimoniais, balancetes mensais, demonstrativos de resultados dos últimos três exercícios, demonstrativos de resultados mensais dos últimos 18 meses e o fluxo de caixa mensal dos últimos 18 meses.

Com essas informações, algumas poderiam ser determinadas dentro da empresa pela tesouraria, porém, a realidade de uma micro é diferente e necessita de acompanhamento contábil externo e eficiente.

A partir dessa análise, é possível constituir a mudança eficaz. Partimos então para os custos fixos e variáveis, fornecedores de matéria prima, mão de obra direta e indireta.

Custos fixos com uma gestão financeira de qualidade podem ser reduzidos ou pelo minimizados com conscientização dos colaboradores que fazem parte do processo produtivo. Os custos variáveis muitas vezes atrapalham a lucratividade no produto final. É possível a sua reeducação com um planejamento para a execução do serviço ou produto. (LUCATO, 2009).

Os fornecedores de matéria prima são um ponto muito importante, pois muitas micro e pequenas empresas têm como costume comprar somente de um fornecedor, ou dois, no máximo, uma quantidade considerável de matéria prima pela facilidade de pagamento. Porém, existem inúmeras empresas que também possuem

formas de pagamento adequadas e uma logística de entrega mais interessante que pode até reduzir o prazo de entrega. Esse ponto é muito importante.

Para reduzir custos variáveis e aumentar a qualidade de atendimento com o cliente, é necessário que a empresa aumente sua pesquisa de fornecedores e seu custo de pesquisa seja quase zero.

Além da mão de obra direta, depois da análise do colaborador que realmente agrega riqueza à produção e descartar o colaborador que não agrega nada e gera somente encargos, é possível utilizar de outra ferramenta como a terceirização de mão de obra, a chamada mão de obra indireta, que por contrato executa o serviço, muitas vezes para entrega ou montagem. Mas é importante a contratação de uma empresa especializada no segmento.

Segundo Tachizawa e Faria (2002, p. 84):

Diferentemente da era industrial, em que as MPEs tinham necessidade de ser auto-suficientes por meio da integração vertical realizada intra-organizacionalmente, os novos tempos exigem do empresário e executivo dessas empresas um enfoque para a integração horizontal e vertical interorganizacionalmente, passando a interagir com as entidades externas na forma de parcerias e alianças estratégicas. Ou seja, a tendência é a renovação do interesse pela terceirização de determinados aspectos da produção, distribuição, vendas, serviços e atividade de suporte.

Os benefícios indiretos desse tipo de contratação são bem-vindos, como o aumento da qualidade na entrega do serviço, pois foca a mão de obra direta no que realmente interessa e torna o que antes seria um custo fixo em variável, ou seja, uma parceria que seria utilizada quando necessário fosse.

Após esse diagnóstico inicial, é necessário que o microempresário busque auxílio para ajustar o seu fluxo de caixa e poder negociar as pendências financeiras para que não ocorram mais juros sobre as dívidas. Um estudo mais profundo, trabalhar em conjunto com especialistas e se informar a respeito de uma boa gestão financeira é o início de uma nova oportunidade de manter os negócios em dia para uma futura expansão.

A reorganização atinge também a produção e sua tecnologia envolvida. É comum que pequenas organizações tenham seu parque de equipamentos desfasado.

Saviani (1995, p. 35) “é objetivo nesse aspecto quando afirma que muitas empresas têm em seu parque de equipamentos verdadeiras sucatas, o que faz com que a empresa comece a perder junto à concorrência mais atualizada”.

Não é novidade que muitas empresas de pequeno porte ficam paradas no tempo sem a atualização mínima de seu parque de equipamentos ou informatizar a organização.

Existem linhas de crédito específicas para o investimento para a inovação de micro e pequenas empresas, como:

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social);

Organizações financeiras como os bancos privados também possuem linhas de crédito para micro e pequenas empresas. São eles:

Banco do Brasil S.A,

Banco Bradesco S.A,

Banco Santander (Brasil) S.A,

Banco do Nordeste do Brasil S.A,

Banco da Amazônia S.A,

Caixa Econômica Federal,

HSBC – Bank Brasil S.A – Banco Múltiplo,

Itaú Unibanco S.A.

Todos possuem parceria com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Além de orientação financeira, o SEBRAE tem outros serviços que podem auxiliar o microempreendedor em todas as etapas de desenvolvimento de seu negócio.

2.3 EMPREENDEDORISMO

Um enorme contingente de pessoas busca uma alternativa na vida que possa agregar dinheiro, liberdade e autonomia. A cada ano cresce o número de empreendedores, pessoas que levam adiante uma oportunidade de negócio ou que participam de algum.

O caminho a trilhar é mais complexo. No decorrer do tópico, alguns autores expõem sua visão sobre o tema.

Segundo Petty (1997, p. 3):

[...]os empreendedores são heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Para o autor, o empreendedor tem características específicas,

as mais comuns são: realização, disposição de assumir riscos e a autoconfiança.

Necessidade de realização: Um desejo de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência.

Disposição para assumir riscos: Preferem situações arriscadas em que podem exercer certo controle sobre o resultado, em contraste com situações de jogo em que o resultado depende da pura sorte.

Autoconfiança: Enxergam que apesar de terem dificuldades nos negócios, acreditam em suas habilidades para superar estas dificuldades. A extensão da autoconfiança está dividida no loco interno, crença de que o sucesso de alguém depende de seus próprios esforços, e loco externo, onde a vida é controlada pelo destino ou sorte. (PETTY, 1997).

A inovação é um fator intrínseco no empreendedor, ele renova atividades. Segundo Drucker (1986, GRIFO DO AUTOR, p. 39), “a inovação de fato cria um recurso. Não existe algo chamado de “recurso” até que o homem encontre em uso para alguma coisa na natureza e assim dote de valor econômico”.

Continuando com a análise do autor, quando se trata de empreender, ele busca mais. (DRUCKER, 1986).

De acordo com Drucker (1986, p. 45) “não se contenta simplesmente em melhorar o que já existe ou em modificá-lo. Eles procuram valores novos e diferentes”.

Chér (2008, p. 219) explica como empreendedor deve explorar o mercado:

O primeiro passo é incorporar vantagens de custo com diferenciação estratégica, no sentido da inovação de valor. O segundo passo é romper as fronteiras de setores tradicionais.

O empreendedor tem de estar bem preparado para sua empreitada no mundo dos negócios. Elaborar um plano de negócios detalhado o ajudará no processo de planejamento. Quanto mais claros forem seus objetivos, mais fácil ficará a busca de um investidor.

Para Maximiano (2011, p. 227):

o plano de negócios permite esclarecer qual produto ou serviço o empreendedor pretende fornecer, o mercado e a estratégia para conquistá-lo e as condições necessárias para transformar a ideia em uma empresa em operação.

O empreendedorismo tem um processo operacional que se inicia no reconhecimento da oportunidade, decisão de reunir recursos iniciais, lançar o novo empreendimento, construir o sucesso e colher as recompensas.

Porém, o autor esclarece que não sugere que o empreendedorismo tenha suas divisões tão claras e facilmente distinguíveis. Por ser um processo mais complexo, seria difícil tal divisão, mas a sequência organizada pode favorecer ao empreendedor o desenvolvimento de seu projeto sem ficar preso a uma visão estática do empreendedorismo, até mesmo porque durante esse desenvolvimento uma série de fatores externos interferem e é necessária adaptação constante às mudanças. (BARON; SHANE, 2007).

Importante salientar outros aspectos do empreendedorismo. Para seguir adiante com um projeto deste porte é necessário avaliar se o indivíduo está disposto a abrir mão de finais de semana, 13º salário e férias. A CLT assegura os direitos de um funcionário, mas não existe essa segurança para o empreendedor.

Pode-se afirmar que existem vantagens e desvantagens da atividade empreendedora, como, por exemplo, as vantagens da autonomia, desafio e controle financeiro, e as desvantagens ele inclui o sacrifício pessoal, sobrecarga de responsabilidades e a pequena margem de erro. (MAXIMIANO, 2011).

Tratando-se dessa observação, fica claro que as vantagens são maiores do que as desvantagens, mas é importante observar que para o empreendedor tais aspectos devem ser considerados, pois terá de conviver com a instabilidade das eventuais mudanças no ambiente externo.

Conclui que antes de se envolver com o empreendedorismo, o melhor é se informar com outros empreendedores e buscar o apoio familiar sempre. (DORNELLAS, 2007).

De acordo com a literatura, conclui-se que os empreendedores são pessoas que causam grande impacto nas economias de sua sociedade, que sempre existiram e sempre atrairão as atenções. E a cada ano aumenta o número de empreendedores, pessoas que buscam a realização profissional.

Existem várias organizações que podem servir como fonte de referência para a orientação empreendedora. Abaixo, algumas dessas organizações:

www.portaldoempreendedor.gov.br

www.sebraesp.com.br

www.simpi.com.br

www.endeavor.org.br

www.abnt.com.br

Essas organizações possibilitam o auxílio ao empreendedor para desenvolver a sua empresa para que fique adequada ao ramo de atividade, serve como um guia de boas práticas empresariais . Com este recurso o empreendedor pode ter uma empresa saudável e tornar-se competitiva no mercado que irá atuar.

2.4 ADMINISTRAÇÃO

Atravessamos por constantes mudanças. Na era da informação, a administração das organizações também segue no mesmo movimento para alcançar objetivos em um cenário de concorrência acirrada.

Chiavenato (2004, p. 14) resume o papel da administração dentro das organizações:

[...] a administração constitui uma importante atividade em nossa sociedade pluralista que se baseia no esforço cooperativo do homem por meio das organizações, ainda a tarefa básica é fazer as coisas por meio das pessoas, com melhores resultados.

Em toda a organização humana, busca-se o alcance de determinados objetivos com *eficiência* e *eficácia*.

O Conteúdo da Administração varia conforme a teoria considerada: para a *Administração Científica* eram métodos e processos de trabalho de cada operário; para a *Teoria Clássica a Administração* envolve previsão, organização, direção, coordenação e controle do trabalho realizado em toda a organização; para a *Teoria das relações humanas* , a Administração deve buscar os melhores resultados por meio de condições que permitam a integração das pessoas nos grupos sociais e a satisfação das necessidades individuais .

A Administração na sociedade moderna tornou-se vital e indispensável .em uma sociedade tornou-se vital e indispensável . em uma sociedade de organizações, na qual a complexibilidade e a interdependência das organizações constituem o aspecto crucial , a Administração é o fator chave para a melhoria da qualidade de vida e solução dos problemas mais complexos que afligem a humanidade hoje.[...].

É possível visualizar a Administração e suas interligações, por meio de uma estrutura de variáveis básicas. A partir desta estrutura, pode-se acompanhar a evolução das teorias na figura 1 e 2. (CHIAVENATO, 2004):

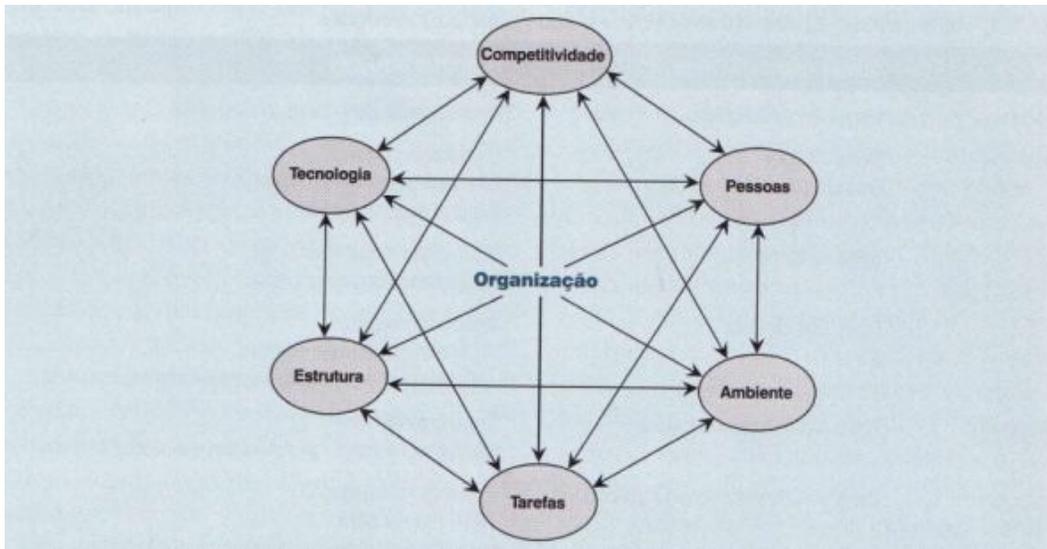


Figura 1 - As variáveis básicas da TGA.
Fonte: Chiavenato (2004).

Anos	Teorias
1903	Administração Científica
1909	Teoria da Burocracia
1916	Teoria Clássica
1932	Teoria das Relações Humanas
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria dos Sistemas
1953	Abordagem Sociotécnica
1954	Teoria Neoclássica
1957	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria da Contingência
1990	Novas abordagens

Figura 2 - As principais teorias do pensamento administrativo
Fonte: Chiavenato (2004).

A Administração dá lugar a novas abordagens. A era da máquina dá lugar à era da informação, tornando-se uma administração global. A realidade do Administrador é mais complexa, pois é necessário lidar com o capital humano dentro das organizações e desenvolvê-los para a nova realidade.

De acordo com Hirschhorn e Gilmore (1996 apud CRAINER, 2003, p. 56):

As novas tecnologias, os mercados altamente dinâmicos e a competição global, estão revolucionando os relacionamentos comerciais. À medida que as empresas atenuam suas fronteiras tradicionais para responder a esse

ambiente de negócio mais fluido, as funções que as pessoas desempenham no trabalho e as tarefas que executam se tornam correspondentemente difusas e ambíguas [...].

A Administração chegou a um novo patamar, o da conectividade, onde de uma extremidade à outra existe a participação do todo da organização. A oportunidade de contribuição é maior. Nessa nova era de gestão não se deixou de utilizar os princípios de Taylor, Fayol, Ford entre outros nomes importantes da era industrial. Porém, hoje não são suficientes. Continuamos a buscar superação, criar valores e riquezas, mas com mais flexibilidade.

2.5 ESTRATÉGIA

A estratégia para micro e pequenas empresas segue um modelo modesto, comparado às grandes organizações, mas não menos importante.

Pode-se considerar uma estratégia quando a empresa consegue agregar ao seu serviço ou produto um valor maior do que de seu concorrente.

Segundo Porter (2004, p. 34), uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria.

É necessário que o empreendedor reconheça seu ramo de atuação e identifique seus pontos fortes e fracos para que se possa formular uma estratégia com metas que sejam compreendidas por todos, geralmente a curto prazo.

Para fomentar novas ideias para o pensamento estratégico, são necessários três tipos genéricos que fornecem o ponto de partida, resumidos abaixo:

Liderança total de custos: Redução máxima de custos de produção e distribuição, podendo, assim, oferecer preços mais baixos que os concorrentes e obter maior participação de mercado.

Diferenciação: Concentrar-se em alcançar desempenho superior em uma importante área de benefício para o consumidor valorizado por grande parte do mercado.

Foco: Abordar um ou mais segmentos de mercados menores, em vez de buscar um grande mercado (PORTER, 2004).

Quando se trata de estratégia para pequenas organizações, não há como desvencilhar uma estratégia empreendedora.

Para Drucker (1986, p. 288), existem quatro estratégias empreendedoras específicas:

Com tudo e pra valer: Ela não necessariamente visa criar, de imediato, um grande negócio, embora frequentemente isso seja mesmo o alvo. De todas as estratégias empreendedoras, é a mais arriscada, não permite erro, mas é a mais recompensadora. Precisa atingir direto o alvo ou sai tudo errado.

Golpeá-los onde não estão: Estratégia que pode ser subdivida e duas outras:

Imitação Criativa: É uma estratégia que é imitação em sua substancia, porém o empreendedor compreende melhor o que fizeram e o que inovou.

A micro e pequena empresa pode fazer um planejamento estratégico de acordo com o seu ramo de atividade o importante é estar atento aos feedbacks que o cliente lhe passa.

2.6 QUALIDADE

2.6.1 Conceito

A qualidade tem diversas interpretações que chegam à mesma conclusão, ou seja, que a qualidade é a conformidade de todo o processo organizacional.

Fazendo uma breve retrospectiva pelo assunto, nos deparamos com estudos científicos que comprovam que o homem, no início da civilização, já produzia suas ferramentas para utilização na agricultura e na caça. Alguns artefatos mostram que dependendo do tipo de pedra utilizada na fabricação, já tinha um destino de manuseio e geralmente as que não tinham nenhuma aresta difícil de ser aparada era a escolhida.

Com a revolução industrial e o aumento da manufatura, as fases dos processos se dividem do início do processo até sua comercialização. Tem uma distância do produtor para o consumidor. A qualidade é afetada e, nesse período, nota-se a necessidade de supervisão do processo. O conhecimento torna-se propriedade da empresa.

A primeira guerra mundial desperta uma nova função para o processo de qualidade, a inspeção por segurança na fabricação de materiais bélicos, aumentando custos e gargalos de produção.

Com Henry Ford e seu conceito de que todos trabalhadores poderiam comprar seus próprios carros, o aumento de trabalhadores aumentou consideravelmente, exigindo uma supervisão contínua, por se ter um grande numero de pessoas, e com as atribuições limitadas houve a necessidade de se adotar métodos de amostragem estatísticos para a manutenção da qualidade dos produtos.

De acordo com dicionário Michaelis: qualidade (*lat qualitate*) *sf* 1 Dom, virtude. 2 Grau de perfeição, de precisão, de conformidade a um certo padrão.

A qualidade existe para o homem desde as sociedades mais primitivas. Os “serviços” naturais deram condições de qualidade como a do ar, temperatura, alimentos etc, para que o homem pudesse evoluir. Hoje, em muitas sociedades industriais modernas, o Homem vive mais e mais variadamente. (JURAN, 1998).

Segundo Feigenbaum (1994, p. 18): “[...] qualidade tornou-se simplesmente o fator mais significativo, conduzindo empresas nos mercados nacional e internacional ao êxito organizacional e ao crescimento”.

Continuando com Crosby (1979, p. 17, grifo do autor) **“Induzir as pessoas a fazer melhor em tudo aquilo que devem fazer”. As “pessoas” incluem tanto a alta administração como as camadas inferiores da organização”**.

Para Deming (1990, p. 26), outros fatores conceituam a qualidade:

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia. Quando avaliada pelo operário, ele identifica a alta qualidade se puder se orgulhar do seu trabalho e a baixa qualidade, pensa ele, significa perda do emprego. Qualidade para o administrador de fábrica, significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Sua função é também, saiba ele ou não, o constante aperfeiçoamento dos processos e as constante melhora de sua liderança.

Para Toledo et al. (2013, p. 1) a definição do conceito é mais técnica e objetiva:

Embora apareça aqui como atributo intrínseco às coisas ou pessoas, é preciso estar claro que a qualidade não é algo identificável e observável diretamente. O que é identificável e observável diretamente são as características das coisas ou pessoas. Ou seja, a qualidade é vista por meio de características. É, portanto, resultante da interpretação de uma ou mais características das coisas ou pessoas.

A qualidade é necessária para que todas as etapas de um processo produtivo cheguem a sua excelência e tratando –se de empresa o conceito torna-se mais que necessário para que possa manter-se no mercado.

2.6.2 Gestão da qualidade

Conforme a definição da Associação Brasileira de Normas Técnicas (c2006), a implantação de um sistema de gestão de qualidade representa a obtenção de uma poderosa ferramenta que possibilita a otimização de diversos processos dentro da organização. Além destes ganhos, fica evidenciada também a preocupação com a melhoria contínua dos produtos e serviços fornecidos.

Certificar os sistemas de gestão da qualidade garante uma série de benefícios à organização. Além do ganho de visibilidade frente ao mercado, surge também a possibilidade de exportação para mercados exigentes ou fornecimentos para clientes que queiram comprovar a capacidade que a organização tem de garantir a manutenção das características de seus produtos.

A qualidade teve sua evolução natural de acordo com necessidade empresarial de melhorar custos e aumentar a receita mantendo-se competitiva.

A evolução da qualidade passou por três grandes fases: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade. (OLIVEIRA, 2004).

Não há possibilidade de tratar de qualidade sem falar na cultura oriental. O Japão não foi o inventor do processo de qualidade, mas o aprimorou e, hoje, seu modelo é utilizado em grande escala por pequenas, médias e grandes organizações para melhorar seu desempenho, redução de custos e excelência no produto final.

Um breve fato histórico que mudou o rumo da qualidade: o Japão, após a segunda guerra mundial, se viu obrigado a se reinventar com a escassez de recursos. Deming foi convidado pela 1949 JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*) para ministrar cursos sobre qualidade nos processos. Essa oportunidade foi o pontapé inicial para que o Japão pudesse aprimorar seus métodos desde a gestão.

Em reconhecimento à contribuição de Deming, a associação mantém até os dias de hoje o *DEMING PRIZE* (Premio Deming de Qualidade). Além de incluir grandes organizações, também contempla micro e pequenas empresas pela iniciativa. O desenvolvimento do conceito para os japoneses ajudou a viabilizar

métodos estatísticos muito eficazes que poderiam determinar as causas de variação entre as condições de manufatura e a qualidade do produto, reduzir a força de trabalho e fazer a inspeção por meio de amostragem. (JURAN, 1993).

Deste ponto em diante, o conceito da qualidade no Japão aprimorou-se para toda a organização, não somente para a manufatura e inspeção.

A dificuldade notada por Deming em seus cursos foi a dificuldade da administração em entender o processo na sua rotina. Era mais fácil implantar a qualidade no chão de fábrica.

Depois de comprovada sua eficácia, toda a organização passou a adequar-se cem por cento aos processos ensinados por Deming e Juran sucessivamente.

Lessa (1995, p. 39) exemplifica o novo papel administrativo nas organizações:

Os gerentes serão professores, auxiliares, facilitadores, apoiadores e capacitadores, ao invés de simplesmente chefes ou feitores. Compete-lhes criar condições para o auto desenvolvimento das pessoas e de suas habilidades, tornando-as capazes de adicionar valor aos produtos e serviços entregues a seus clientes. Os subordinados, por sua vez, serão autogestores dos seus próprios processos de trabalho.

Toda mudança dentro da organização, com relação ao seu desenvolvimento para a melhoria de processo, deve ter forte influência da alta direção no cumprimento das normas estabelecidas para todos, inclusive para eles.

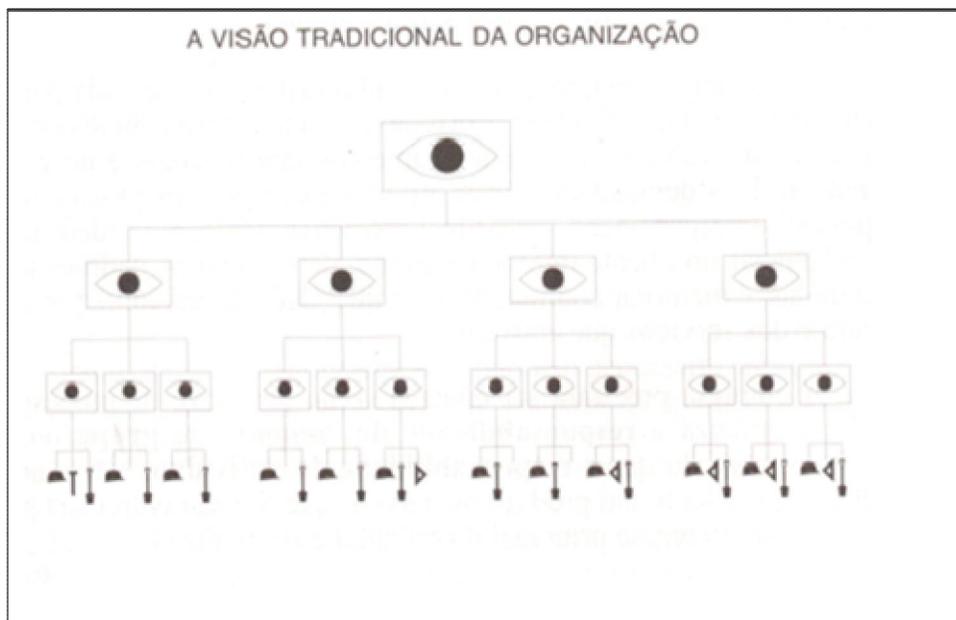


Figura: 3 – Visão tradicional da organização.
Fonte: Lessa (1995).

A modificação organizacional tem outra visão de gestão: a interligada entre as funções. Esse modelo pode ser adequado a qualquer tipo de organização.

A ênfase da orientação gerencial da qualidade recai sobre a melhoria dos sistemas de trabalho para alcançar a melhoria dos resultados e não apenas nos resultados. (LESSA, 1993).

É necessário que um responsável fique com o cargo relacionado à qualidade para que possa estar disponível para o acompanhamento do processo e tenha acesso irrestrito aos líderes intelectuais da organização.

Para Crosby (1988, p. 80):

[...] os gerentes do setor bem sucedidos sabem que conscientizar as pessoas no que concerne à qualidade é fazer com que se sintam à vontade com os conceitos de qualidade e mostrar-lhes o que obterão graças à lealdade a esses conceitos.

Farah; Cavalcanti; Marcondes (2012, p. 75) explicam a micro e pequena empresa no cenário da qualidade:

Em função de um cenário de hipercompetição , resta às pequenas e microempresas o aprimoramento de seus métodos de gestão, baseando-se em modelos de excelência desenhados para as grandes empresas e fazendo as adaptações necessárias para sua implementação nos pequenos negócios.

Para a qualidade dentro de uma organização há inúmeras interpretações.

Para Juran (1993, p. 16) se define em: *adequação de uso*.

A partir de então, foi criado o método estatístico por amostragem, reduzindo custos, e o antigo setor de inspeção tornou-se o de controle de qualidade.

Para uma organização menor a qualidade é um desafio. Podemos dizer que esse conceito ultrapassa o produto e interfere em toda a empresa.

De acordo com Oliveira (1993, p. 18), existem os fatores humanos de qualidade:

Fisiológicas: Necessidades básicas do ser humano para garantir a sua sobrevivência: Alimentação, moradia, saúde, educação, etc. Enquanto essas necessidades não forem atendidas, pelo menos no nível básico, as demais não são prioritárias.

Segurança: Refere-se à segurança em manter o padrão de renda que permite suprir as necessidades fisiológicas.

Social: O homem precisa viver em comunidade, não só por questão de proteção como também por necessidade de comunicação e intercâmbio de experiências.

Autoestima: O homem tem uma necessidade de ser respeitado pelos colegas, pela sociedade em que vive.

Auto realização: O nível mais alto é obtido quando o homem se sente como um elemento que contribui para a sociedade através da criatividade.

Para Lessa (1995, p. 43), o enfoque no empregado implica que a administração tem de criar uma cultura baseada no respeito ao indivíduo. Respeitar o empregado é acreditar no seu potencial enquanto SER que se expressa pelo trabalho.

Serão inclusos novos valores à organização.

Segundo Lessa (1995, p. 37) os valores culturais encontrados nas empresas tradicionais são subprodutos de seus sistemas gerenciais fragmentados, que retratam a visão de empresa sob o conceito de uma cadeia de comando.

Para integralizar a mudança organizacional, muda a visão entre colaboradores, fornecedores e clientes.

Continuando com o autor, a mudança para implantação de qualidade também é focada no cliente. (LESSA, 1995).

Uma orientação para o cliente significa centrar a razão de ser do negócio no cliente e nas suas necessidades; significa estar permanentemente aberto às mudanças traduzidas pelas necessidades dos clientes; significa, principalmente, nessa redescoberta, alinhar-se a ele como autêntico parceiro. (LESSA, 1995)

Importante salientar que nesse processo de mudança os fornecedores também tornam-se parceiros, a fidelização com esses novos parceiros contribui para preço e prazo melhores.

A organização de menor porte tem grande expectativa quanto à qualidade. Existe um grande número de programas direcionados para a micro e pequena empresa e nem todas obtiveram o resultado esperado para tal implantação.

A gestão de qualidade chega para essas empresas como a solução de todos os problemas, com modelos simplificados e a impressão de que tudo é fácil, ou seja, a falsa ideia de que só a implantação irá dar os resultados necessários.

A frustração é grande quando no dia-a-dia da empresa a adaptação às novas regras é mais desgastante e toda a expectativa gerada em cima da nova gestão torna o assunto descredito. Um mérito desses programas é o acesso da empresa

à informação. Qualquer empresa está apta à implantação da qualidade, independentemente de seu porte, porém é necessário que se atente não somente à estratégia inicial, mas às ações de manutenção dessa implantação. Existem muitas empresas com processos de serviço, produtos e serviços com excelência e esse mérito é somente da empresa e não do programa de qualidade (PALADINI, 2000).

Conquistar a credibilidade dentro da organização e simplesmente colocar a mão na massa literalmente auxilia e muito a nova gestão de qualidade dentro da organização para que se possa ter êxito.

De acordo com Kaplan (1996, p. 24):

A coerência inspira confiança. Peter Drucker ressalta que os líderes não conquistam a confiança, necessariamente, porque as pessoas gostam deles ou sempre acabam concordando com eles. Os bons líderes não são permissivos; estão dispostos a tomar decisões duras, e, quando as coisas dão errado, arcam com as consequências.

Não existe um modelo de gestão de qualidade que seja único. O que define o que é certo ou errado, uma gestão eficiente dentro de uma organização de menor ou maior porte, é o comprometimento de todos para que funcione.

2.6.3 Qualidade em serviços

A qualidade nos serviços prestados dentro de uma organização de menor porte tem de estar coerente com o novo foco. De nada adianta montar toda uma estrutura para a qualidade e não mensurar como está sendo feita a execução do serviço para o cliente final.

Um dos pilares da qualidade é superar a expectativa do cliente, não somente no produto, mas em todo o valor agregado a ele, o que se considera um valor intangível, que ele não pode ter fisicamente, mas é o valor que o produto tem para oferecer em serviços.

Os serviços exigem mais flexibilidade em padrões de qualidade por seu processo produtivo estar diretamente ligado ao cliente. Nesse caso, é ele quem define o que ser produzido e como ser produzido (prazo, tipo etc.). O aprimoramento contínuo é que determina a qualidade de atendimento. É prudente dizer que o fator preventivo nesta relação é fundamental para que se possam evitar erros como, por exemplo, um *check list* antes da entrega dos serviços solicitados.

Voltamos novamente a falar sobre a cultura japonesa, que preza pela conferência de todo seu processo produtivo.

De acordo com Kaplan (1996, p. 24), o negócio essencial de uma prestadora de serviços pode assumir diversas configurações, dependendo do que impulsiona a empresa.

Conforme Gienesi; Correa (1996, Apud Oliveira 2004 p. 11), os principais motivos para a generalizada baixa de qualidade no setor de serviços são os seguintes fatores:

- Frequentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão-de-obra temporária e, como tal, mercedores de baixos níveis de atenção gerencial para motivação e treinamento;
- Excessiva ênfase em corte de custos e busca míope por produtividade de recursos, causando degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento;
- Clientes, em geral acostumados com um nível pobre de serviços, não tem o hábito de exigir mais. Estudos mostram que apenas a média de 4% de clientes insatisfeitos reclama dos serviços de baixa qualidade;
- É normalmente difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão-de-obra, pela variabilidade de clientes e suas necessidades, de prestadores de serviço e de situações típicas que realmente ocorrem;
- O serviço normalmente é produzido e consumido simultaneamente, não havendo tempo para inspeções de qualidade e correções de possíveis defeitos;
- A qualidade do pacote de serviços ofertada é frequentemente intangível e, portanto, difícil de medir e controlar.

Um serviço desempenhado com qualidade ao cliente é aumento de receita garantido. Serviços são necessários à empresa que quer alcançar sua excelência em atendimento. Tem benefícios diretos e indiretos com o consumidor.

Para La Casas (1999, p. 30), o foco nos clientes conquistados é compensatório, pois um pequeno cliente pode um dia tornar-se grande. Sempre vale o esforço de um bom atendimento.

Aplicar os conceitos qualidade em atendimento em micro empresa é mais simples, pois o contato com consumidor é imediato e o feedback também. Em uma organização de grande porte, que possui padrão de qualidade, é necessário um canal como o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) para passar para a área responsável, levantar as possíveis causas de insatisfação e, depois, dar o feedback para o cliente.

Tomamos como exemplo um concessionária de veículos: além da qualidade de produção, ela terá o seu feedback na oficina com as revisões programadas que são “obrigatórias” para manter a garantia de determinados componentes do veículo.

Depois da revisão é passada para a montadora a quantidade de atendimentos por amostragem. É feita uma ligação para os clientes desta amostragem e, assim, levanta-se o seu índice de satisfação com o atendimento da referida concessionária.

Vale lembrar que as montadoras têm uma filosofia e um padrão de qualidade, o *Dealers* (para montadoras, pessoas jurídicas que tem a concessão de venda da marca após análise de capacidade financeira para tal).

Tem gestão totalmente diferente e tem de se adaptar à filosofia da montadora para poder chegar à sua excelência em atendimento. Os benefícios que podem ser alcançados com a excelência são compensatórios, pois aumenta o faturamento de veículos para o determinado *Dealer* (Concessionário).

O *Four Plan* (Linha de crédito do banco da montadora para faturamento do veículo) tem taxa reduzida e a visibilidade com o cliente é de 100% de retorno, pois ele tem a certeza que está em um local que tem credibilidade para poder adquirir seu veículo.

Essa filosofia de atendimento é utilizada em grande parte das marcas de veículos no Brasil, principalmente as que possuem cultura Asiática, como a Toyota (Multinacional de veículos), que possuem programas de padrão de qualidade com processos que incluem certificações, como, por exemplo, o *TSW* (Toyota Sales Way) diretamente ligado à área de vendas (também é feita pesquisa de atendimento ao

cliente para veículos novos), e o *TSM* (Toyota em Satisfação em Marketing), que está ligado somente à oficina. Além disso, há o treinamento presencial e *e-learning* contínuo.

Todo esse processo só é válido se todos os envolvidos cumprirem dentro do prazo os treinamentos. Se o índice de satisfação for abaixo da meta estipulada, ou seja, se a organização não estiver em conformidade com os padrões Toyota, não terá nenhum benefício e poderá, em longo prazo, perder a concessão da marca.

Nenhum micro empresário precisa ser uma Toyota para melhorar seu atendimento ao cliente, mas pode tomar como exemplo e absorver o conceito de qualidade desta e de outras grandes empresas que prezam pela fidelidade e retorno do cliente.

Las Casas (1999, p. 56) propõe uma sequência para a implantação de qualidade:

- Pesquisa;
- Mudança cultural;
- Marketing interno;
- Treinamento;
- Comunicação.

Medir o desempenho da qualidade em serviços é necessário. Existem ferramentas que podem auxiliar na mensuração do resultado.

2.6.4 Ferramentas e processos

O escopo de um projeto de implantação de qualidade é a eficiência. Existem algumas nomenclaturas que podem ser utilizadas como ferramenta para determinar as fases de um processo de produção e/ou serviços. Algumas, quase a totalidade, foram desenvolvidas no Japão a partir da segunda guerra mundial:

- **5 S**

É uma ferramenta utilizada para o processo educacional do indivíduo e seu ambiente de trabalho para melhorar a produtividade:

SEIRI: Senso de utilização – saber usar sem desperdício;

SEITON: Senso de ordenação – saber ordenar para facilitar o acesso e a reposição;

SEISO: Senso de limpeza – saber usar sem sujar, atacando as fontes de sujeira;

SEIKETSU: Senso de saúde – procurar padronizar e manter os três primeiros S no dia-a-dia, além de cuidar da saúde do corpo e da mente.

SHITSUKE: Senso de autodisciplina – cumprir rigorosamente o que é estabelecido. (ALVAREZ, 2012)

- **JIT: Just- in-Time**

Considerada uma operação “enxuta” Voss (1991 apud SLACK et al., 2009, p. 450), trazem uma definição mais completa para a ferramenta.

O Just-in-Time (JIT) é uma abordagem disciplinada que visa aprimorar a produção global e eliminar desperdícios. Ela possibilita a produção eficaz em termos de custo, assim como o fornecimento apenas da quantidade correta, no momento e local corretos, utilizando o mínimo de instalações, equipamentos, materiais e recursos humanos. O JIT é dependente do equilíbrio entre a flexibilidade do fornecedor e a flexibilidade do usuário. Ele é alcançado por meio da aplicação de elementos que requerem um envolvimento total dos funcionários e trabalho em equipe. Uma filosofia chave do JIT é a simplificação.

- **Kaizen**

Ferramenta utilizada para melhoria contínua, ou seja, todos os dias pode-se melhorar o que foi feito no dia anterior.

- **Kanban**

Segundo Alvarez (2012, p. 323), sua finalidade é identificar visualmente a retirada de itens de um estágio anterior à medida que o estágio seguinte os utiliza no processo produtivo.

- **Benchmarking**

Ferramenta utilizada para buscar e comparar sistematicamente processos e/ou desempenhos para fazer melhor o que já foi feito. (ALVAREZ, 2012).

- **FMECA**

Outra ferramenta para a qualidade é o FMECA (*Failure modes, effects and criticality analysis* – Análise dos modos, efeitos e criticidade das falhas). É uma ferramenta de projeto defensivo. É considerada também uma das técnicas alinhadas com o princípio de “fazer certo na primeira vez”, da moderna gestão da qualidade. (MAXIMIANO, 2010).

A padronização chega às operações. Segundo Slack (2009, p. 636), melhorar a qualidade não é algo que ocorre simplesmente fazendo com que todas as pessoas de uma organização “pensem qualidade”.

Entende-se que os processos são atividades logicamente relacionadas que, usando recursos do negócio, produzem resultados reais, adicionando valor à cada etapa. (CAMPOS, 2009).



Figura 4 – Processo de qualidade – Interpretação livre.
Fonte: Campos (2009)

Um processo é um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (Saídas). (CAMPOS, 2009)

O processo de implantação deve ser claramente definido de acordo com as necessidades da empresa. Existem modelos que podem ser adequados à cada porte de empresa. É necessário ter flexibilidade para que todas as etapas sejam concluídas.

Principais etapas de processos segundo Campos (2009):

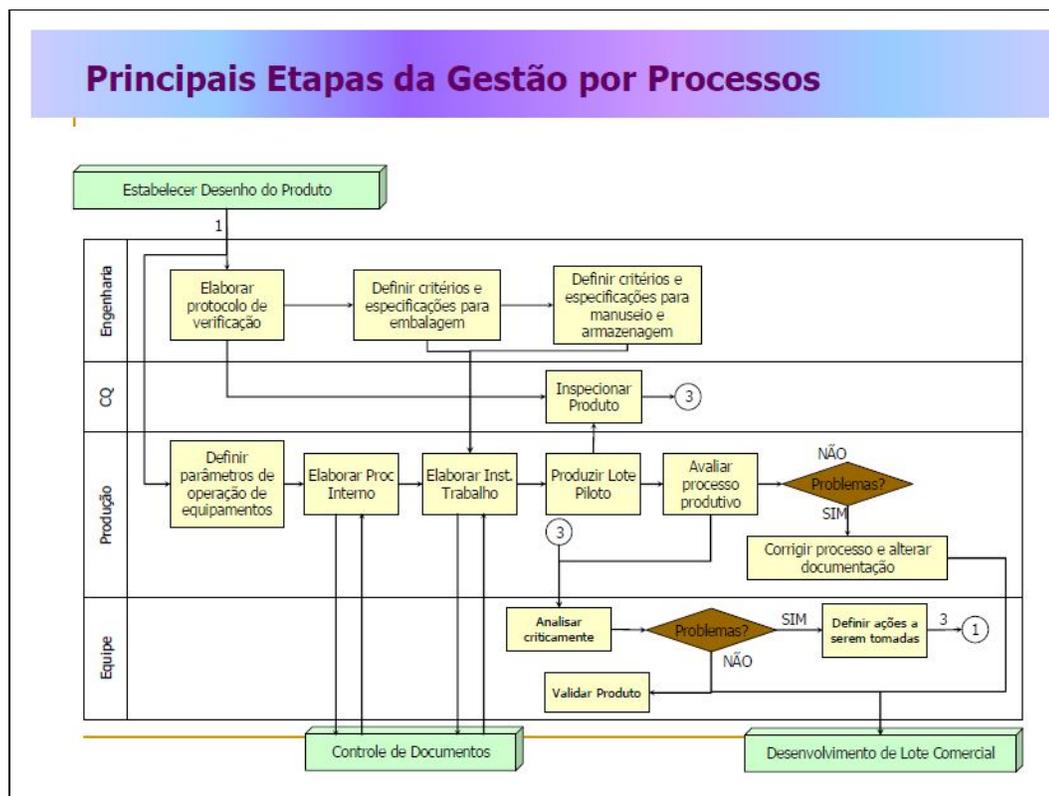


Figura 5 – Etapas do processo de qualidade – Interpretação livre.
Fonte: Campos (2009).

Salienta o autor que de acordo com a interpretação do conceito de processo da ISO 9000:

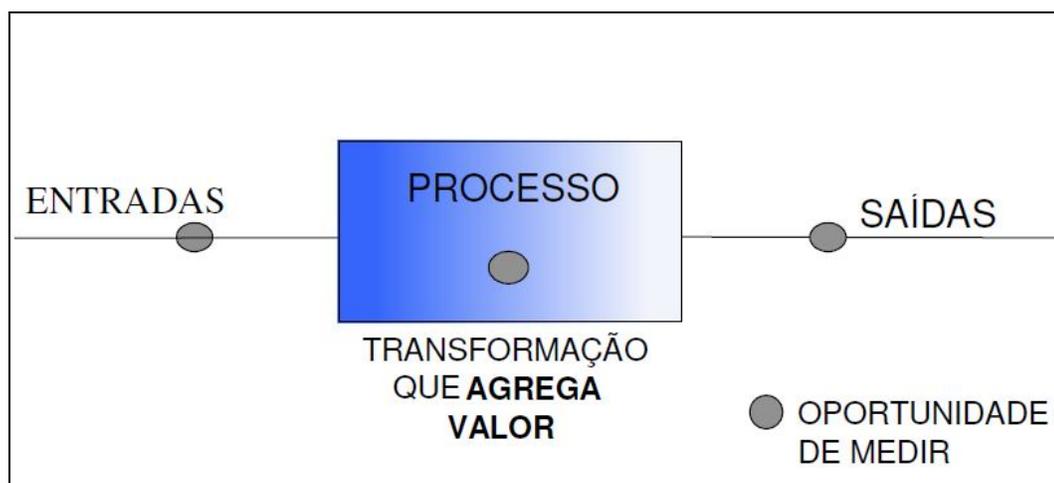


Figura 6 – Interpretação do conceito processo de qualidade.
Fonte: Campos (2009).

2.6.5 ABNT e certificações ISO

A ABNT (Associação de Brasileira de Normas Técnicas) é a associação que busca a criação e/ou adequação de normas de segurança e desenvolvimento mundiais para o Brasil. Toda norma é definida através da NBR e a determinação da norma.

Existem hoje no Brasil cerca de 10.000 normas que foram desenvolvidas para que o consumidor possa adquirir um produto como nível de qualidade internacional. Esse nível transmite segurança, confiabilidade, eficiência e intercambialbilidade.

Quando uma empresa adota normas técnicas, ela consegue resolver problemas básicos na produção e distribuição e, conseqüentemente, reduz seu custo operacional.

A elaboração de uma norma técnica brasileira segue um processo que inclui:

- Demanda;
- Programa de Normalização;
- Elaboração do Projeto de Norma;
- Consulta Nacional;
- Análise do Resultado da Consulta Nacional;
- Elaboração ou não de Nova Norma.

Esse processo é atribuído à relação de problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum ou repetitiva com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem em um dado contexto. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, c2006).

Os objetivos da normalização são:

- Economia;
- Comunicação;
- Proteção do consumidor;
- Eliminação de Barreiras Técnicas e Comerciais.

A certificação para a qualidade faz parte de um conjunto de normas estabelecido pela ISO (International Organization for Standardization), organização criada em 1947 com sede em Genebra (Suíça). Tem como objetivo principal promover o desenvolvimento da normatização e de atividades correlacionadas no mundo inteiro.

A base de seu trabalho é facilitar o intercâmbio internacional de bens e/ou serviços e desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e demais atividades econômicas afins. (ALVAREZ, 2012).

De acordo com Alvarez (2012, p. 172).

As séries de normas definidas para a qualidade fazem parte da NBR ISO 9000 que fornecem diretrizes e/ou requisitos a respeito de quais características devem ser consideradas no sistema de gestão de uma organização, porém não estabelecem como essas características devem ser desenvolvidas e adotadas. Este caráter genérico dá à norma ampla aplicabilidade.

A série da norma 9000 foi revista no final de 2008 para ter maior compatibilidade com a série 14000, que corresponde ao meio ambiente. A série não tem uma definição única, elas são complementares, uma à outra. Abaixo, a relação das principais normas relacionadas a esta série.

Segundo Alvarez (2012, p. 173-174):

NBR ISO 9000:2005, que descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para esse sistema.

NBR ISO 9001:2008, que especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, quando a organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos crescentes requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares (legislações) aplicáveis, e tem como meta aumentar a satisfação do cliente.

NBR ISO 9004:2000, que fornece as diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema, visando melhorar o desempenho da organização e a satisfação do cliente e das outras partes envolvidas.

De acordo com Alvarez (2012, p. 174/175), a organização deve se fundamentar em 8 princípios para a implantação da norma correspondente à qualidade. São eles:

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento das pessoas;
- Abordagem do processo;
- Abordagem segundo um sistema de gestão;
- Melhoria contínua do desempenho global da empresa;
- Tomada de decisão;
- Benefícios Mútuos.

A aplicação das normas da serie ISO 9000 dentro da organização é feita com a definição de padrões e características do sistema de controle administrativo que gerencia o processo, para que se obtenha êxito na sua implantação.

Com o mercado empreendedor em constante mutação, a ABNT criou um norma para a implantação da qualidade de serviço para o pequeno comércio. Válida desde julho de 2007, essa norma traça diretrizes para que o pequeno empresário possa estar em conformidade de processos e possa tornar-se competitivo.

A partir de 2010 foi desenvolvida uma nova Norma específica para a implantação de qualidade para empresas de pequeno porte, a Norma que poderá ser adotada pelo microempresário é a Norma ABNT NBR 15842:2010, esta Norma consiste na adequação do negócio em prestação de serviços e a qualidade. O desenvolvimento para a nova Norma vem do intenso crescimento do comércio em prestação de serviços no Brasil e sua capacidade empregadora.

Visando atender a todas as camadas do empreendedorismo, a ABNT é conveniada junto ao SEBRAE e coloca a serviço do empreendedor a Norma ABNT NBR 15842:2010 gratuitamente, desde que seja feito um cadastro prévio para a aquisição da referida Norma, além de um guia para a implantação da mesma. Este convênio tem por finalidade orientar o microempresário em suas atividades, além da gratuidade da Norma é possível adquirir outras Normas específicas ao ramo de atividade com desconto de 30% do valor normal.

De acordo com a ABNT NBR 15842:2010 foi desenvolvida seguindo a metodologia Servqual (Instrumento de mensuração da qualidade de serviços percebida pelo cliente) e critérios de gestão da qualidade da ABNT NBR ISO 9001:2008. A utilização do guia em conjunto com a Norma tem como objetivo:

- Melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente;
- Obter a fidelização de clientes;
- Melhorar a gestão nos estabelecimentos comerciais;
- Melhorar a imagem dos estabelecimentos comerciais perante seus clientes;
- Aumentar a confiança de clientes e consumidores;
- Melhorar as competências profissionais;
- Profissionalizar a gestão dos estabelecimentos comerciais, potencializando o desenvolvimento dos recursos humanos;
- Proporcionar aos clientes uma garantia de percepção da qualidade dos serviços oferecidos;
- Diferenciar os estabelecimentos comerciais que adotem esta norma, por meio da qualidade do serviço, proporcionando mais competitividade no setor.
- Prover orientação para implantação da ABNT NBR 15842. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, c2010)

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO

De acordo com Vergara (2013) a pesquisa pode ter várias taxionomias que justificam seus meios e fins.

Para a presente pesquisa justificam-se seus fins por ser descritiva, pois expõe as características da organização na visão dos pesquisadores.

Vergara (2013) salienta que um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observados, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se escreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações.

Pode-se considerar os meios de investigação por bibliográfica, explicativa e estudo de caso. Bibliográfica por utilizar como base de estudo livros e material relacionado ao tema, além da formação analítica do tema. (VERGARA, 2013).

Explicativa, pois foi feito o levantamento de informações para identificar as razões que contribuem para ocorrência de determinado fenômeno, aprofundando o conhecimento da realidade e explicando a razão. (VERGARA, 2013).

Estudo de caso por ser feito em uma única empresa e ter caráter de profundidade e detalhamento. (VERGARA, 2013).

4 ESTUDO DE CASO: C.C. PASSIANOTO SONDAJENS E MANUTENÇÕES

A empresa C.C. Passianoto está caracterizada como microempreendedor individual, no ramo de prestação de serviço que tange a manutenção de máquinas industriais e investigação de área contaminada, em nome do Dr. Caio Cesar Passianoto, Engenheiro Agrônomo, Mestre em Ciências do Solo pela Universidade Federal de Pelotas (Pelotas – RS), Doutor em Ciências na área de Biogeoquímica Ambiental pela Universidade de São Paulo – SP e Gestor Ambiental MBA – IBEAS (Instituto Brasileiro de Estudos Ambientais e de Saneamento).

O objetivo inicial seria ter uma empresa para dar suporte em sondagens de solo e manutenções para os equipamentos de sua outra empresa, CBC Ambiental, especializada em identificação dos aspectos e impactos ambientais, gestão de meio ambiente e recuperação de áreas degradadas por meio de monitoramento e implantação de processos de remediação das referidas áreas.

A partir deste novo empreendimento se viu a oportunidade de a C.C. Passianoto tornar-se uma empresa de prestação de serviços em manutenções de máquinas industriais.

Com o êxito adquirido na implantação de qualidade na empresa CBC Ambiental, esta foi reconhecida em seu ramo de atividades para gestão ambiental mediante as certificações ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004, como referência por seus processos de qualidade e o êxito adquirido por essas certificações; o Premio de Excelência Empresarial-Ciesp e macrorregional e prestação de serviços em 2009 e 2010, que homenageia empresas do setor industrial e prestação de serviços; e o MPE Brasil de competitividade em 2009, 2012 e 2013 em várias categorias, em 2013 a premiação constitui no reconhecimento estadual e nacional às micro e pequenas empresas que promovem o aumento da qualidade, da produtividade e da competitividade, pela disseminação de conceitos e práticas de gestão.

O Dr. Caio Cesar Passianoto iniciou o processo de implantação para a qualidade de gestão e serviços que está em andamento.

Atualmente a C.C. Passianoto atende as marcas: ESAB, BRASOLDA, CHIAPERINI COMPRESSORES, PRESSURE COMPRESSORES, V8 BRASIL, BRANCO, HIDROMAR, MERKLE BALMER, STAR WELD, OKEI e PEG COMPRESSORES.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A C.C. Passinoto Sondagens e Manutenções está localizada a Rua Salgado Filho, 3-78 , no Bairro Jardim Carolina, na cidade de Bauru/SP.

O local possui no total 250m² que são distribuídos em: 24m² de administrativo e banheiros, 24m² de almoxarifado, 3m² de lavanderia de peças, 30m² de câmara de pintura, 4m² de gerenciamento de resíduos e o restante oficina de manutenção.

As figuras a seguir irão demonstrar como foi utilizado o espaço do barracão sede da oficina de manutenções e como suas disposições utilizando princípios da qualidade podem favorecer desde o processo produtivo, colaboradores e atendimento ao cliente.

A figura abaixo de número 7 mostra o projeto inicial para a fachada da oficina CC Passianoto, para que fosse de fácil localização e que fosse identificada com as cores padrão da empresa que são o Azul e Branco.



Figura 7 - Projeto inicial para a fachada da empresa.
Fonte: C.C. Passianoto (2012).

De acordo com a figura 8, a seguir, é apresentada a fachada com identificação visual da empresa constando telefone e horário de atendimento e reformada de acordo com padrões de segurança e sinalização, diferentemente da

figura 9, que está bem deteriorada por ação do tempo e utilização sem manutenção preventiva.



Figura: 8 – Fachada da empresa após reforma - sinalização e delimitação de estacionamento para o cliente.

Fonte: Elaborado pela autora.



Figura: 9 – Fachada da antes da reforma.

Fonte: C.C. Passianoto (2012).

De acordo com a figura 10, demonstra a que foi instalado uma caixa separadora de óleo, caixa SAO, essa caixa tem um mecanismo simples que separa água e óleo, feita de material plástico (polietileno) sua função é impedir o vazamento de óleo e que cause algum acidente ambiental ou social é possível, é recomendado

seu uso para todo o empreendimento que utiliza derivados de petróleo de acordo com o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), na figura 9, é possível visualizar a não utilização deste mesmo recurso de acordo com a faixa de atividade anterior utilizava derivados de petróleo. Importante salientar que o óleo que fica separado é recolhido por empresas que fazem a destinação correta do mesmo.

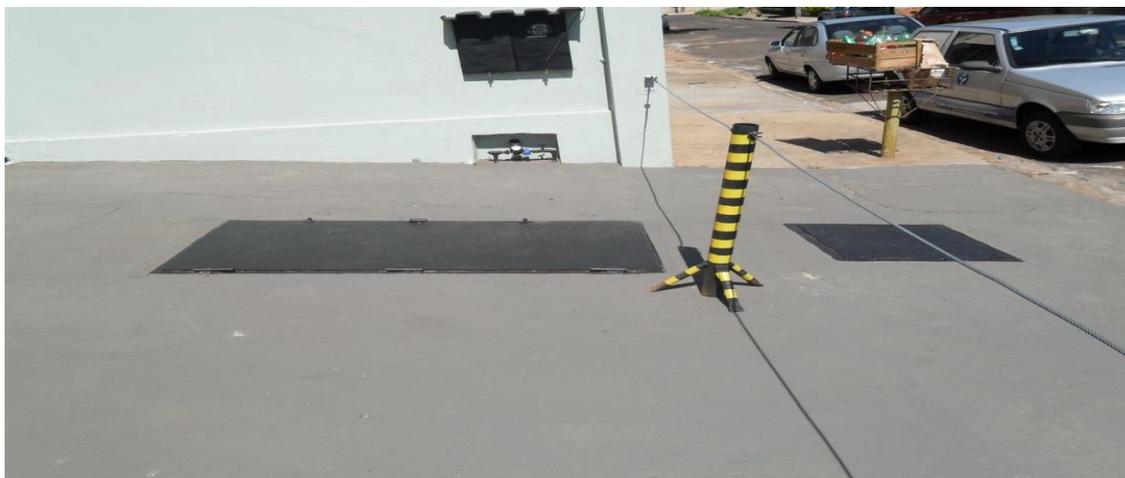


Figura 10 - Instalação da caixa SAO, para a separação de óleo e água.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012)

Comparamos as figuras 11 e 13, e podemos observar o interior do barracão antes da reforma estava sem condições estruturais para o desenvolvimento do processo produtivo.



Figura 11 - Visão geral do barracão antes da reforma.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

Segundo a figura 12, apresenta uma visão geral da delimitação do espaço para o processo produtivo de maneira organizada visando a otimização e segurança. A sinalização de todas as áreas faz parte da gestão de qualidade.



Figura 12- Visão geral do barracão após reforma com a delimitação de áreas de trabalho e acesso.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

Observa-se na figura 13, a área do lado esquerdo ao fundo do barracão antes da reforma com estrutura precária decorrente que ações prediais não preventivas.



Figura 13 - Lado esquerdo do barracão antes da reforma.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012)

Conforme a figura 14, mostra que a área do lado esquerdo do barracão foi delimitada para o gerenciamento de resíduos, esse processo é fundamental para

separar o que não tem mais utilidade e gerencia-lo de maneira adequada, utilizando-se paletes para a suspensão e identificação clara do local.



Figura 14 - Lado esquerdo com área delimitada para gerenciamento de resíduos.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

A figura 15, apresenta, a área do lado direito com uma possível demarcação da atividade anterior.



Figura 15 - Lado direito do barracão antes da reforma.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

Conforme a figura 16 apresenta, a utilização do lado direito do barracão com uma cabine de pintura para o acabamento em equipamentos que precisam de reformas para que cheguem próximos ao estado original, a cabine de pintura foi desenvolvida para que os colaboradores tenham maior segurança e para que o material utilizado para agrida o meio ambiente.



Figura 16 - Lado direito do barracão com área delimitada para pintura de equipamentos após manutenção.

Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

Observa-se na figura 17, como foi aproveitado toda a extensão da área onde é executado o processo produtivo e como pode facilitar para o colaborador o desenvolvimento de suas atividades.



Figura 17 - Área de trabalho delimitada .

Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012)

A figura 18, a seguir, apresenta a forma de como os materiais que fazem parte do processo produtivo foram organizados. A disposição de ferramentas desta maneira veio a contribuir com o processo de maneira que se tornem de mais fácil acesso ao colaboradores e que se evite desperdício de horas de mão-de-obra, agilizando a execução do trabalho.

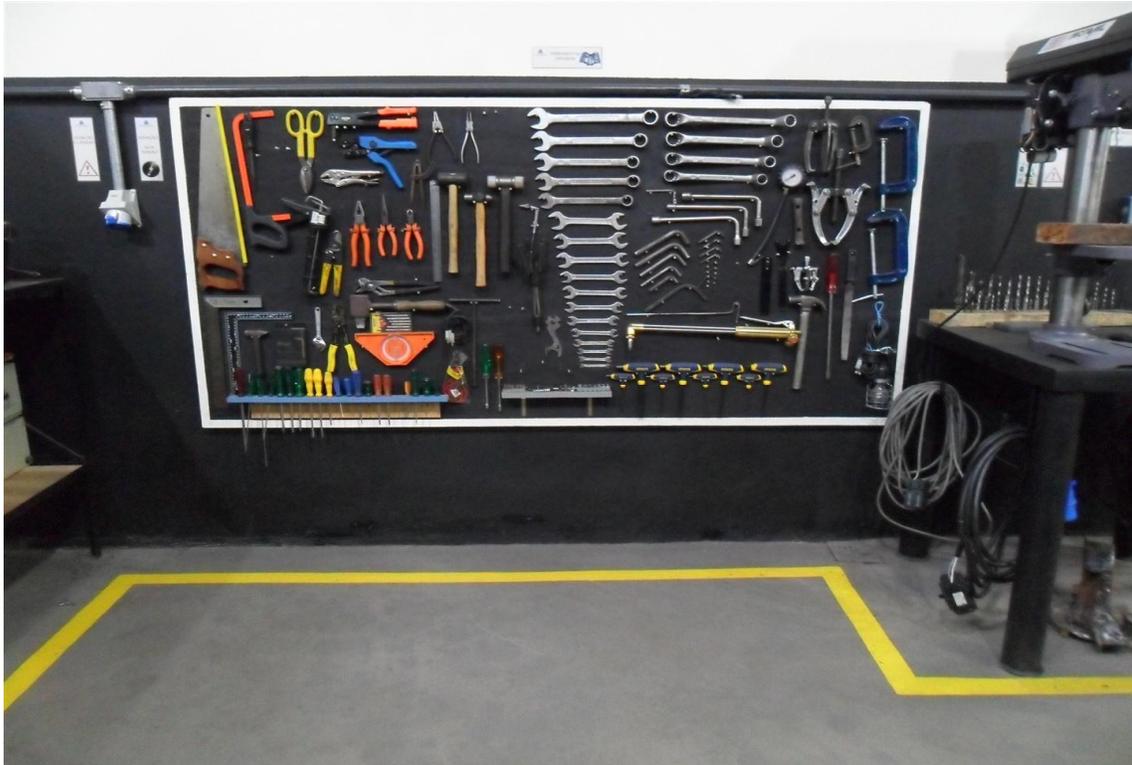


Figura 18 - Organização de materiais que fazem parte do processo produtivo.
Fonte: C.C. Passianoto (2012)

É possível observar nas figuras 19 e 20, da sequência como foram disponibilizados todos os materiais do processo produtivo e sua identificação, devidamente etiquetados, facilitando sua visualização.



Figura 19 - Organização do ambiente de trabalho.
Fonte: C.C. Passianoto (2012).



Figura 20 - Organização de materiais que fazem parte do processo produtivo
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

A figura 21 apresenta o local onde ficam depositados todos os manuais físicos das marcas autorizadas para consulta quando necessário for.



Figura 21 - Organização de manuais de assistência autorizada.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

Segundo a figura 22, mostra que o acesso a novas tecnologias não fica restrito somente no escritório e está disponível para que o colaborador possa ter acesso às informações relacionadas a empresa e aos fornecedores. Algumas atualizações de manuais ficam disponíveis somente em meio digital, desta maneira é possível otimizar a comunicação entre empresa, fornecedor e cliente.



Figura 22 - Equipamento utilizado para contato por email com as autorizadas para o processo produtivo.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012)

De acordo com a figura 23, a área delimitada para que sejam depositados materiais em não conformidade com o processo produtivo, podem ser depositados desde matérias que não são utilizados a compras que não chegaram de acordo com o solicitado e aguardam a destinação correta.



Figura 23 - Delimitação de área para materiais em não conformidade para o processo produtivo.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012)

A figura 24 mostra a importância em se ter as entradas e saídas no processo produtivo, a sua separação facilita organizar um cronograma por ordem de chegada, automaticamente o cliente pode receber o equipamento de acordo com os critérios estabelecidos (prazo, disponibilidade de peças etc.) no momento da entrada do equipamento. Cada equipamento é identificado com os dados do cliente, defeito identificado e se está em garantia ou não, essa identificação é feita com uma ordem de serviço de quatro vias e uma é entregue para o cliente. Para a saída o processo é o mesmo, importante salientar a rastreabilidade deste processo que é fundamental para uma oficina de manutenções.



Figura 24 - Delimitação de área para entradas(esquerdo) e saída (direito) após a manutenção de equipamentos.

Fonte: C.C. Passianoto (2012)

Podemos observar na figura 25 e 26, a seguir, o aproveitamento do espaço que antes era inutilizado. Foi instalado no local um lavador de peças, para utilizá-lo o colaborador deve estar com todo o equipamento de EPI destinado para a tarefa.



Figura 25 - Espaço inutilizado antes da reforma.

Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).



Figura 26 - Após reforma espaço utilizado para a lavagem de peças.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

Um ambiente de trabalho organizado é fundamental para o processo produtivo, a organização tem uma boa aceitação para os colaboradores pois permite que tenham melhor condições de trabalho, nas figuras abaixo 27, 28 e 29 observa-se a mudança de ambiente quando adequado para a utilização dos colaboradores. Importante salientar que não há processo que não necessite de capital humano.



Figura 27 - Área delimitada para café.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).



Figura 28 - Banheiro masculino antes da reforma.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).



Figura 29 - Banheiro masculino após reforma.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2010).

A figura 30 apresenta como o escritório administrativo estava antes da reforma. Observa-se que como todo o restante do barracão pouco se fez em manutenção preventiva predial, outro fator que pesa para continuidade da qualidade.



Figura 30 - Escritório administrativo antes da reforma.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

Após a reforma para instalação observa-se na figura 31 que o espaço foi totalmente restaurado e a disposição do móveis facilita o acesso para atendimento ao cliente .



Figura 31 - Escritório administrativo após reforma.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

A figura 32 demonstra a organização de todos os arquivos. Não podem haver interrupções no processo produtivo, o administrativo tem de estar em ordem para que se houver alguma solicitação esta possa se atendida o mais breve possível.



Figura 32 - Organização do espaço administrativo.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

O treinamento de colaboradores é a base para a melhoria contínua, a empresa em estudo disponibiliza para os colaboradores treinamentos constantes em autorizadas como demonstram as figuras 33 e 34.



Figura 33 – Foto Treinamento autorizada Balmer Merkle
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).



Figura 34 – Foto treinamento autorizada ESAB.
Fonte: Arquivo C.C. Passianoto (2012).

4.2 RESULTADOS ALCANÇADOS

Com a reforma pronta foi possível verificar que um ambiente organizado é possível maximizar a força de trabalho e o ambiente mais limpo e organizado facilita o acesso às ferramentas e equipamentos que estão diretamente ligadas ao processo produtivo, diminuindo o retrabalho.

4.3 IMPLANTAÇÃO

Como o processo de qualidade faz parte da cultura organizacional da empresa, fica implícito que essa cultura parte da alta hierarquia e é absorvida por todos os colaboradores, portanto não houve dificuldades em dar continuidade a implantação de processos .

4.4 RESULTADOS FINAIS

Após a reforma que foi finalizada com êxito, a oficina de manutenções e sondagens agora possui valor agregado ao que se refere a serviços prestados e mão de obra qualificada para o atendimento ao cliente e superação de suas expectativas, e torna-se exemplo a ser seguido por microempreendedores que tem como objetivo a implantação de qualidade no seu ramo de atuação.

5 CONCLUSÃO

A finalidade do presente trabalho foi demonstrar a importância da implantação do processo de qualidade nas micro e pequenas empresas, assim como seus benefícios.

Apresentou-se de maneira objetiva o funcionamento dessas empresas, desde sua formação jurídica até seu desenvolvimento e maturidade, além da implantação de qualidade em uma micro empresa de prestação de serviços atuante no ramo de manutenções industriais e sondagens.

Buscou-se, ainda, conscientizar os micro e pequenos empresários dos benefícios desta gestão e da necessidade de buscar o conhecimento científico, o que não significa necessariamente cursar uma faculdade, deixando o empirismo de lado.

Analisaram-se as vantagens e desvantagens da atividade empreendedora e concluiu-se, sem maiores dificuldades, que aquelas são maiores do que essas. Porém, não deixou de se observar que a organização é primordial para a sobrevivência do negócio, tendo-se em vista que o empresário, inclusive o micro e de pequeno porte, convive com instabilidades advindas do ambiente externo.

Apontou-se que antes de se envolver com o empreendedorismo, o melhor que o empresário tem a fazer é se informar com outros empreendedores e buscar o apoio familiar sempre.

Demonstrou-se que o patamar atingido pela ciência da Administração, o da conectividade, onde de uma extremidade à outra existe a participação do todo da organização, exige a adoção de princípios além daqueles desenvolvidos por Taylor, Fayol e Ford, pois continuamos a buscar superação, criar valores e riquezas, mas com mais flexibilidade.

Tudo isso levou à conclusão da indiscutível necessidade de implantação do processo de qualidade em tais empresas para que possam adquirir êxito, pois, segundo a própria ABNT, a implantação de um sistema de gestão de qualidade representa a obtenção de uma poderosa ferramenta que possibilita a otimização de diversos processos dentro da organização.

Mas não é só. Também foi visto que buscar a certificação dos sistemas de gestão da qualidade garante uma série de benefícios à organização, pois além da visibilidade conquistada junto ao mercado, surge também a possibilidade de

exportação para mercados exigentes ou fornecimentos para clientes que queiram comprovar a capacidade que a organização tem de garantir a manutenção das características de seus produtos.

E não é diferente com a organização de menor porte, que também possui grande expectativa quanto à qualidade, que, como visto no trabalho, possui à sua disposição uma série de programas direcionados à sua estrutura.

No decorrer do trabalho, entretanto, ponderou-se que a simples implantação do processo de qualidade não trará à organização, por si só, os resultados desejados. É preciso vontade e comprometimento de todos os envolvidos, daí a importância dos recursos humanos.

Além disso, viu-se que de nada adianta montar toda uma estrutura para a qualidade e não mensurar como está sendo feita a execução do serviço para o cliente final.

No que diz respeito especificamente à implantação da qualidade nas empresas prestadoras de serviços, como essas exigem mais flexibilidade em padrões de qualidade por seu processo produtivo estar diretamente ligado ao cliente, nesse caso é ele quem define o que ser produzido e como ser produzido (prazo, tipo etc.). Citou-se, quanto a isso, o modelo adotado pela japonesa Toyota.

A título ilustrativo, foram apresentadas em breves linhas algumas nomenclaturas que podem ser utilizadas como ferramenta para auxiliar na implantação da qualidade, grande parte delas desenvolvida no Japão a partir da segunda guerra mundial.

A prova maior da importância e dos resultados que podem ser alcançados mediante a implantação da qualidade está no estudo de caso apresentado. Viu-se que o objetivo inicial da empresa examinada era somente dar suporte em sondagens de solo e manutenções para os equipamentos de outra empresa, especializada em identificação dos aspectos e impactos ambientais, gestão de meio ambiente e recuperação de áreas degradadas por meio de monitoramento e implantação de processos de remediação das referidas áreas.

A partir deste novo empreendimento, entretanto, foi vislumbrada a oportunidade de tornar-se uma empresa de prestação de serviços em manutenções de máquinas industriais, cuja implantação de qualidade foi paulatinamente realizada até alcançar o nível de excelência que hoje apresenta.

Desta forma fica evidente que com a utilização de processos de qualidade em micro e pequenas empresas é possível se ter êxito.

Propõe-se com o estudo uma visão mais abrangente sobre o conceito de qualidade, com o foco direcionado para a micro e pequena organização e que existe a flexibilidade de adequação a normas e procedimentos para todo tipo de organização. Demonstra que o empreendedor que estiver buscando maior competitividade pode utilizar a qualidade como estratégia em todos os setores de sua empresa e que terá retorno satisfatório, mas é preciso que esteja disposto a ampliar sua visão de negócio com conhecimento científico e não somente empírico.

REFERENCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT**, c2006. Apresenta normas. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

_____. **ABNT**, c2006. Guia de implantação de qualidade Disponível em: <<http://www.abnt.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

_____. **ABNT**, c2010. Norma ABNT NBR 15842:2010 Disponível em: <<http://www.abnt.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. **Gestão qualidade**: produção e operações. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo, SP: Cengage Learning: 2011.

CAMPOS, J. P. Mapeamento de processos: uma estratégia vencedora. **Aprender sempre**, 2009. Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-Mapeamento%20de%20processos-%20uma%20estrategia%20vencedora.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2013.

CAMPOS, V. F. **TQC**: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Rio de Janeiro, RJ: Bloch, 1994.

C.C. PASSIANOTO. **Sondagens e manutenções**. 2012. 7-34 Fotografias.

CHÉR, R. **Empreendedorismo na veia**: um aprendizado constante. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier; Sebrae, 2008.

COSTA, A. F.; E., E. K.; CARPINETTI, L. C. R. **Controle estatístico da qualidade**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração**. São Paulo, SP: Futura, 2000.

DORNELLAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2007.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: práticas e princípios. São Paulo, SP: Pioneira Thomson, 2003.

FARAH, O. (Org.). **Empreendedorismo**: estratégia de sobrevivência para pequenas empresas. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

GUIMARÃES, J. L. **Qualidade competitiva no brasil**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995.

KAPLAN, D. I.; RIESER, C. **Qualidade total na prestação de serviços**. São Paulo, SP: Nobel, 1996.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de produção e operações**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

LUCATO, W. C. **Gestão de pequenas e médias empresas: como resolver questões financeiras sem traumas**. São Paulo, SP: Fênix, 2003.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETRY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 1997.

MACIEL, L. Velocidade máxima. **Valor Econômico**, São Paulo, 5, 6 e 7 out. 2012. Especial empreendedorismo: especial, p. F1.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

_____. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2011.

MIRSHAWKA, V.; MIRSHAWKA JÚNIOR, V. **QFD a vez do brasil**. São Paulo, SP: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da qualidade tópicos avançados**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OAKLAND, J. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo, SP: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, M. A. L. de. **Qualidade: um desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark; Fortaleza, CE: Sebrae, 1994.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

PLANTULLO, V. L. **Teoria geral da administração: de Taylor as redes neurais**. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.

SAVIANI, J.R. **Repensando as pequenas e médias empresas**. São Paulo, SP: Makron Books, 1994.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quarto revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 1997.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. de S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2002.

TOLEDO, J. C. de et al. **Qualidade gestão e métodos.** Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2013.

BECKER, C. org. **Vade Mecum: 2013: Com foco no exame da OAB e em concursos públicos.** – 4. Ed. Niterói, RJ: Impetus, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

WALTON, M. **Método deming na prática.** Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1992.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

- 1-) Qual é o período adequado para a implantação do processo de qualidade na CC Passianoto?
- 2-) Como será feito o monitoramento dos processos após a implantação da qualidade?
- 3-) A gestão de qualidade em serviços também é uma preocupação ambiental? Quais os métodos?
- 4-) Como é feita a conscientização dos processos de qualidade e colaboradores?
- 5-) Qual a perspectiva da CC Passianoto após a implantação da qualidade no ramo de prestação de serviços?
- 6-) A qualidade pode ser considerada uma estratégia ou não?
- 7-) A qualidade para a micro empresa é viável?
- 8-) Existe além da qualidade algum projeto de responsabilidade social através da micro e pequena empresa?

APÊNDICE B - SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, **LILIAN DA SILVA GUIMARÃES SABBAG**, aluna devidamente matriculada no curso de **ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO DE BAURU-SP**, R.A. 20101111084451 ID: 80391, venho, respeitosamente à presença de Vossa Senhoria, responsável pela empresa **CC PASSIANOTO - SONDAGENS & MANUTENÇÕES**, com sede à Rua Felicíssimo Antonio Pereira, 21-37 (Sala 1) - Jardim Eugênia - Bauru/SP - CEP 17054-015 - Tel.: (14) 3214-3124, e oficina de manutenção à Rua Salgado Filho, 3-78 - Jd. Carolina.- Bauru/SP- 17032-480, onde estagiei no período compreendido entre 10 de Setembro de 2012 a 25 de Novembro de 2013, **SOLICITAR AUTORIZAÇÃO** para apresentá-la como *estudo de caso* no *Trabalho de Conclusão de Curso* denominado *Gestão de Qualidade para Micro e Pequenas Empresas - Estudo de. Caso da Empresa: CC Passianoto Sondagens e Manutenções*.

Aproveito a oportunidade para apresentar a Vossa Senhoria meus protestos de estima e distinta consideração, bem como para encaminhar-lhe cópia de meu trabalho.

Bauru, 17 de dezembro de 2013

LILIAN DA SILVA GUIMARÃES SABBAG



De

acordo:

DR. CAIO CESAR PASSIANOTO

Responsável pela empresa CC PASSIANOTO - SONDAGENS & MANUTENÇÕES

12.022.436/0001-60
 I.Est.: 209.450.687.116
C.C.PASSIANOTO - SONDAGENS
 ME
 Rua Salgado Filho, 3-78
 Jd. Dona Lili - CEP 17032-480

BAURU-SP J