

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Serviço de Estágio Supervisionado em Administração

André Arruda de Farias

FERRAMENTAS DE CONTROLE DA QUALIDADE APLICÁVEIS NA MELHORIA  
DOS PROCESSOS DA MICROEMPRESA SC SERVIÇOS DE CLIPPING LTDA .

- Trabalho de Conclusão de Estágio -

ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE

João Pessoa – PB

2005

André Arruda de Farias

Trabalho de Conclusão de Estágio,  
apresentado ao Serviço de Estágio  
Supervisionado em Administração, da  
Universidade Federal da Paraíba, em  
cumprimento às exigências para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Rosivaldo de Lima Lucena

Supervisor da Empresa: Mário Gomes de Araújo Júnior

Coordenador do SESA: Profº Ivan Ramos Cavalcanti

Nome da Empresa: SC Serviços de Clipping Ltda.

Período de realização do estágio: Início - 31/01/2005

Término - 04/06/2005

João Pessoa – PB

2005

## IDENTIFICAÇÃO

Do Aluno

Nome: André Arruda de Farias

Matrícula: 19823051

Endereço: Avenida Campos Sales, 164, apto. 103 – Bessa.

Telefone: 83 3245 2417 – 83 9991 3346

## DO ESTÁGIO

Área: Administração da Qualidade

Início: 31/01/2005

Término: 04/06/2005

Horário: Diurno

Professor Orientador: Rosivaldo de Lima Lucena

Coordenador do Estágio: Profº Ivan Ramos Cavalcanti

## DA EMPRESA

Nome: SC Serviços de Clipping Ltda.

Endereço: Avenida 12 de outubro, 73 – Jaguaribe.

Telefone: 83 3241 8002

Supervisor: Mário Gomes de Araújo Júnior

Cargo: Sócio-Gerente

Do Estagiário: André Arruda de Farias.

Matrícula nº 19823051, aluno do Curso de Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB.

Ao: Serviço de Estágio Supervisionado em Administração – SESA

Senhor Coordenador,

Em obediência às normas estabelecidas pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, apresento a V. S<sup>a</sup> o TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO, realizado junto à Empresa SC Serviços de Clipping Ltda.

João Pessoa, 20 de maio de 2005

---

André Arruda de Farias

Ao Professor Rosivaldo de Lima Lucena.

Solicitamos examinar e emitir parecer ao TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO do aluno André Arruda de Farias.

João Pessoa, 20 de maio de 2005

Profº Ivan Ramos Cavalcanti  
Coordenador do SESA

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Com saudades, dedico ao meu pai João Bosco (*in memoriam*) por tudo que fez em vida para que eu alcançasse este momento. Com amor, dedico à minha mãe Lizete, e esposa Rosângela. Com esperança, dedico este projeto à minha filha Kayne.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador Prof<sup>o</sup> Rosivaldo de Lima Lucena, que soube compreender minhas dificuldades, ensinando-me os caminhos mais inteligentes na condução deste trabalho. Lamento não ter sido um de seus alunos em sala de aula, mas sempre vou considerá-lo como um Mestre.

À Professora Célia Cristina Zago, pelos primeiros ensinamentos na Administração de Qualidade.

Aos Professores Luciano Cahú, Kátia Ayres, Maria Valéria, Márcio Machado, Pierre Andrade, pelos ensinamentos.

Ao Professor Ivan, pela sua simplicidade e dedicação frente à Coordenação do Curso de Administração de Empresas. Enfim, a todos que contribuem para que eu seja alguém melhor.

À Marlene, pela organização aplicada ao SESA (Serviço de Estágio Supervisionado em Administração).

*“Educação e Treinamento significa estudar e aprender, mas, sobretudo fazer, tentar, cair, levantar, tentar de novo. Para que um Programa da Qualidade dê certo não há necessidade de eruditos, mas sim de pessoas que queiram colocar em prática as coisas simples da Qualidade” Vicente Falconi.*



## SUMÁRIO

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | INTRODUÇÃO .....   | 13 |
| 1.1    | Justificativa da Escolha do Tema .....                                     | 13 |
| 1.2    | Delimitação do Problema .....  | 14 |
| 1.3    | A Importância do Tema em Estudo .....                                      | 15 |
| 1.4    | Contribuições Teóricas do Tema Pesquisado .....                            | 16 |
| 1.5    | A Empresa Escolhida para a Pesquisa .....                                  | 17 |
| 1.6    | Objetivos .....  | 19 |
| 1.6.1  | Objetivo Geral .....   | 19 |
| 1.6.2  | Objetivos Específicos .....  | 19 |
| 2.     | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....   | 20 |
| 2.1    | Administração da Qualidade: Conceitos e Origem.....                        | 20 |
| 2.2    | O Controle da Qualidade Total - TQC .....                                  | 24 |
| 2.3    | Ferramentas de Controle da Qualidade Aplicáveis ao Setor de Serviços ..... | 25 |
| 2.3.1  | Diagrama de Causa-efeito.....  | 26 |
| 2.3.2  | Ciclo PDCA .....   | 27 |
| 2.3.3  | Fluxograma .....   | 28 |
| 2.3.4  | Folha de Verificação.....  | 29 |
| 2.3.5  | Histograma .....   | 30 |
| 2.3.6  | Diagrama de Árvore .....   | 32 |
| 2.3.7  | Diagrama de Inter-Relações.....  | 32 |
| 2.3.8  | Programa 5S .....  | 33 |
| 2.3.9  | <i>Benchmarking</i> .....  | 35 |
| 2.3.10 | Diagrama de Pareto .....   | 36 |
| 2.3.11 | <i>Brainstorming</i> .....   | 37 |
| 2.3.12 | CCQ (Círculo de Controle da Qualidade) .....                               | 37 |
| 2.3.13 | Análise Por que - por quê.....   | 38 |
| 2.4    | Abordagem de Processos em Serviços.....                                    | 39 |
| 2.5    | Microempresas Prestadoras de Serviços .....                                | 39 |
| 2.5.1  | Conceito de Serviço .....  | 39 |
| 2.5.2  | Características dos serviços.....  | 40 |
| 2.5.3  | Classificação dos serviços .....   | 41 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.5.4 | Expectativas dos consumidores em relação à qualidade de serviço..... | 42 |
| 2.6   | A Microempresa Brasileira .....                                      | 44 |
| 2.6.1 | Características Gerais da ME's .....                                 | 45 |
| 2.6.2 | Embasamento Legal.....   | 45 |
| 2.6.3 | Obrigações Tributárias de uma Microempresa.....                      | 47 |
| 2.6.4 | A Microempresa em Números no Brasil .....                            | 50 |
| 2.6.5 | Micro e Pequenas Empresas em Números na Paraíba.....                 | 50 |
| 3     | METODOLOGIA DA PESQUISA.....   | 51 |
| 3.1   | Quanto à Natureza da Pesquisa.....                                   | 51 |
| 3.2   | Quanto ao Método de Procedimento.....                                | 51 |
| 3.3   | Quanto à Técnica da Pesquisa.....                                    | 52 |
| 3.4   | Quanto ao Tratamento de Dados.....                                   | 52 |
| 4     | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....                               | 53 |
| 5     | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....                                      | 61 |
|       | REFERÊNCIAS .....  | 62 |
|       | APÊNDICES I  |    |

## LISTA DE FIGURAS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Figura 1  | Participação dos segmentos nas micro e pequenas empresas de prestação de serviços..... | 17 |
| Figura 2  | Diagrama de Causa-Efeito .....   | 28 |
| Figura 3  | Ciclo PDCA de Deming .....   | 29 |
| Figura 4  | Modelo de um Fluxograma.....   | 30 |
| Figura 5  | Exemplo de Folha de Verificação.....   | 31 |
| Figura 6  | Histograma de uma Variável Qualitativa .....   | 32 |
| Figura 7  | Exemplo de Histograma para Variável Contínua.....                                      | 32 |
| Figura 8  | Exemplo de Diagrama de Árvore .....  | 33 |
| Figura 9  | Exemplo de Diagrama de Inter-Relação .....   | 34 |
| Figura 10 | Exemplo de um Diagrama de Pareto .....   | 37 |
| Figura 11 | Exemplo de uma Análise Por que – por quê .....   | 39 |
| Figura 12 | Modelo de qualidade de serviço.....  | 44 |
| Figura 13 | A microempresa antes do “Dia do SOL” .....   | 58 |
| Figura 14 | A microempresa depois do “Dia do SOL” .....  | 58 |
| Figura 15 | Imagem reduzida do site da empresa SC Serviços de <i>Clipping</i> Ltda.....            | 59 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 Critérios de Enquadramento das Microempresas ..... | 45 |
|---|----|

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 Síntese de Tributos e Encargos Trabalhistas das ME's .....          | 49 |
| Tabela 2 Micro e Pequenas Empresas em Números na Paraíba.....                | 50 |
| Tabela 3 Situação dos equipamentos da empresa no início do estágio.....      | 54 |
| Tabela 4 Situação do quadro de pessoal da empresa no início do estágio ..... | 54 |

## 1. INTRODUÇÃO

Katz e Kahn (1978) afirmam que as organizações são sistemas imperfeitos e abertos, feitos pelo homem, que podem durar muito tempo ou romper-se de um momento para outro. E mais: essas estruturas sociais existem em ambientes que se encontram em mudança constante.

As microempresas nacionais estão cada vez mais inseridas em um mercado dinâmico, competitivo e globalizado. Ao longo das últimas décadas, foram desenvolvidas novas competências nos processos de manufatura e/ou em operações de serviços. Porém, a origem da maioria dessas técnicas e metodologias utilizadas, se deu no ambiente manufatureiro, na produção de bens materiais. Entretanto, com a evolução da humanidade, os serviços passaram a constituir um importante diferencial, já que o desempenho dos produtos concorrentes se torna cada vez mais similar.

Neste contexto, a Qualidade torna-se um pré-requisito nos mais diversos setores da microempresa (indústria, construção, comércio e serviços). Uma vez que, a busca pela qualidade envolve todos os processos organizacionais e exige o comprometimento total de seus integrantes.

Moreira (1998), citando Walton (1989), evidencia a importância do conceito de “reação em cadeia”, quando diz que a melhoria da qualidade traz benefícios significativos para empresa como um todo, pois proporciona a redução do trabalho, dos erros, dos atrasos, dos empecilhos, como também, o melhor uso dos materiais e do tempo de utilização das máquinas, obtendo, desta forma, o aumento da produtividade e possibilita o incremento das chances de crescimento ou mesmo de permanência da empresa no mercado.

### 1.1 Justificativa da Escolha do Tema

Uma vez detectada a importância dos serviços, algumas ferramentas aplicadas com êxito na indústria de bens materiais se mostraram difíceis ou inadequadas quando transpostas aos serviços, e, grande parte desta dificuldade

reside no entendimento incompleto das características específicas da prestação de serviços.

Segundo as estatísticas mais recentes do IBGE, o total de microempresas formais no Brasil alcançava 4.605.607 unidades, representando 93,6% do total de firmas. Deste total, os setores de serviços possuíam 1.712.418 unidades. Na mesma pesquisa, as microempresas, em seu total, são responsáveis pelo emprego de 9.967.201 pessoas, sendo o setor de serviços o segundo que mais emprega, com 3.374.388 pessoas ocupadas. Por outro lado, um relatório divulgado pelo Sebrae evidencia a alta taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Em relação ao número de pessoas ocupadas, as empresas extintas pesquisadas apresentam a seguinte distribuição por porte: 21% ocupavam uma pessoa; 75%, de 02 a 09 pessoas; 3% de 10 a 19 pessoas e 1% acima de 20 pessoas. São, portanto, predominantemente microempresas (96% do total), sendo os ramos principais de atividades o comércio (51%), serviços (46%), e indústria, com 3%. A geração média de postos de trabalho é de 3,2 pessoas.

Os principais motivos da mortalidade dessas empresas, de acordo com o relatório, concentra-se na falta de capital de giro, na escassez de clientes, na recessão econômica, nos problemas financeiros e na falta de conhecimentos gerenciais.

Os dados apresentados no relatório do Sebrae são alarmantes e reforçam a tese de que a microempresa prestadora de serviço necessita de um suporte técnico para administrar seus empreendimentos de maneira mais eficaz. Justifica-se, desta forma, a utilização de métodos e/ou ferramentas da qualidade necessária à sobrevivência e o aperfeiçoamento contínuo da empresa.

## 1.2 Delimitação do Problema

Segundo Martins (1994), um problema de pesquisa científica surge em função das inquietações do pesquisador, é uma questão que geralmente versa a respeito das relações entre fenômenos ou variáveis, de tal forma, que é a busca da resposta desta questão, o motivo da pesquisa.

O ponto de partida, cuja discussão e elucidação dá corpo a este projeto de pesquisa ocorre através da seguinte pergunta: **QUAIS FERRAMENTAS DA QUALIDADE SÃO APLICÁVEIS NO APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS DA MICROEMPRESA SC SERVIÇOS DE CLIPPING LTDA?**

### 1.3 A Importância do Tema em Estudo

As abordagens para a Gestão de Qualidade têm firmado com mais frequência nas áreas de produção de bens, do que as destinadas para o setor de serviços. Observa-se, desta forma, a grande quantidade de publicações e artigos dando ênfase à qualidade de produtos manufaturados.

Juran (1990) especifica alguns aspectos, que segundo ele, dificultam gerenciar a qualidade nos serviços. São eles: a subjetividade presente na prestação de um serviço, a dificuldade de mensuração da qualidade do serviço, o tamanho das empresas no setor de serviços e a ênfase em se desenvolver metodologias e ferramentas voltadas para o controle de qualidade de manufatura.

Já Ros & Benavent (2002, p.7) credita que a investigação sobre qualidade dirigida às empresas prestadoras de serviços justifica-se por duas razões fundamentais: “o auge e a importância que o setor de serviços vem adquirindo cada vez mais nas sociedades atuais, e o menor número de estudos realizados nesse setor – se comparado ao setor industrial – em matéria de gestão de qualidade”.

A presente pesquisa procura abordar como tema central, a aplicabilidade das diversas ferramentas de controle de qualidade, com o intuito de servirem como instrumentos para a coleta, disposição e o processamento das informações que serão usadas na manutenção e na melhoria dos resultados nos processos em operações de serviços de uma microempresa especializada em recortes jurídicos. Segundo dados de uma pesquisa do IBGE em relação à estrutura do setor de serviços, destacaram-se as micro e pequenas empresas de “serviços prestados às empresas”, com a maior representação no faturamento deste segmento, ou seja, 27,8% do total. Esses serviços são constituídos basicamente por serviços técnico-profissionais, que englobam os serviços jurídicos, de contabilidade, auditoria, consultoria empresarial, publicidade e propaganda, serviços técnicos de engenharia



e arquitetura, etc., e têm como característica principal a utilização de mão-de-obra qualificada, conjugando elevada receita por empresa e geração de valor agregado por unidade de faturamento, para os padrões das micro e pequenas empresas. As micro e pequenas empresas nessa atividade tinham um faturamento médio de R\$ 111,0 mil e agregavam R\$ 0,73 para cada unidade de faturamento.

O gráfico a seguir demonstra a participação dos segmentos nas micro e pequenas empresas de prestação de serviços, no ano de 2001.

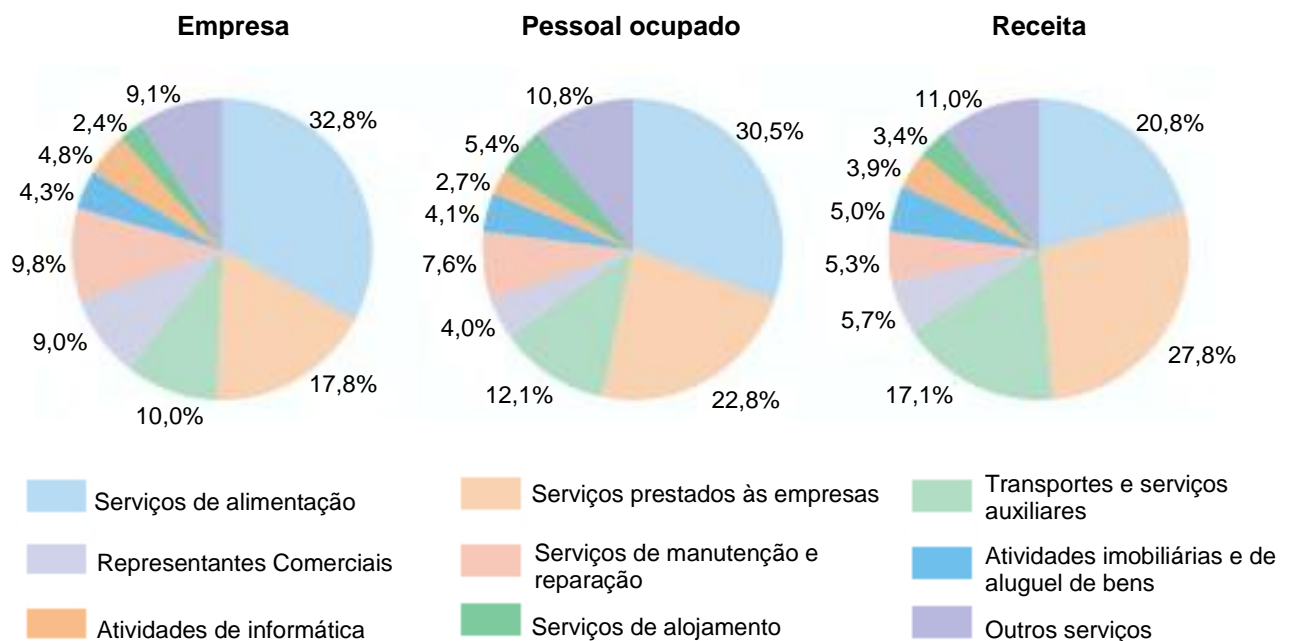


Figura 1 – Participação dos segmentos nas micro e pequenas empresas de prestação de serviços  
Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços 2001.

#### 1.4 Contribuições Teóricas do Tema Pesquisado

O desenvolvimento desta monografia visa proporcionar à comunidade acadêmica, algumas hipóteses acerca do que pode ser feito para amenizar os efeitos socioeconômicos na sobrevivência e permanência das microempresas prestadoras de serviços.

Preti (2001, p.33) diz que “hipótese é a tentativa de dar antecipadamente uma resposta, uma solução ao problema levantado”. Já Marconi e Lakatos (1996, p.26) conceituam hipótese desta forma,

[...] é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória; deve ser testada para determinar sua validade. Correta ou errada, de acordo ou contrária ao senso-comum, a hipótese sempre conduz a uma verificação empírica.

Dentre as contribuições teóricas apresentadas neste trabalho. Destacam-se as seguintes:

- Proporcionar um conhecimento mais atualizado sobre as disposições gerais de uma microempresa prestadora de serviços.
- Identificação das ferramentas de qualidade mais aplicáveis no processo de modernização em uma empresa específica.
- Aplicação de métodos e/ou ferramentas na SC Serviços de *Clipping* Ltda. e a avaliação dos resultados obtidos.

### 1.5 A Empresa Escolhida para a Pesquisa

A escolha do perfil certo da empresa a ser trabalhada é, sem dúvidas, o melhor caminho para o sucesso da pesquisa. Asquini (1943, p.27), no texto publicado originalmente na *Rivista del Diritto Commerciale*, já sugeria em que a empresa teria no aspecto jurídico, quatro perfis, a saber:

- Perfil subjetivo – a empresa como empresário, pois é este quem exercita a atividade econômica organizada de forma continuada. Pessoa física ou jurídica, titular de direitos e obrigações.
- Perfil funcional ou dinâmico – A empresa seria a própria atividade empresarial, ou seja, a força de movimento rotacional que implica atividade empresarial (capital, trabalho, matéria-prima etc), dirigida para determinada finalidade produtiva (produção de bens ou serviços);
- Perfil patrimonial e objetivo – é a empresa como um estabelecimento composto de bens, distintos, pela sua finalidade, do resto do patrimônio do empresário;
- Perfil corporativo - a empresa como instituição, considerada uma organização de pessoas, formada pelo empresário e seus colaboradores

(dirigentes, empregados, operários), todos movidos por interesses individuais, mas formando um núcleo social organizado em função do fim econômico comum, qual seja, a consecução do melhor resultado econômico na produção.

Com o propósito de estreitar o máximo possível, a distância entre a teoria disposta nesta monografia e, conseqüentemente, sua prática em um laboratório específico. Aplicaram-se as ferramentas da qualidade na SC SERVIÇOS DE *CLIPPING* LDTA, sito na Av. 12 de Outubro, 73 – Bairro de Jaguaribe, na cidade de João Pessoa, Estado da Paraíba.

A SC Serviços de *Clipping* Ltda. foi regularizada em meados de 2000, e no seu quadro societário, possui 03 sócios, sendo um deles detentor de 98% das cotas. Já no aspecto funcional, conta atualmente com 06 colaboradores e presta serviços de leitura e envio de recortes jurídicos, conhecidos popularmente como *Clipping*, dos diários da justiça, diário da União e outras publicações do ramo. O serviço é destinado para advogados associados ou autônomos e outras instituições jurídicas, inclusive para profissionais de outros estados. Outro serviço desta microempresa é o acompanhamento processual junto ao poder judiciário paraibano.

*Clipping* é o processo de seleção e extração de notícias, notas e informações que são publicadas na mídia, relacionadas a um determinado assunto. Através do *Clipping*, um autônomo ou uma determinada empresa e seus clientes podem se manter atualizados com as informações que realmente são importantes para o seu negócio, sem desperdício de tempo e de recursos. A atividade de *Clipping* baseia-se no conceito de Reprodução definido pela lei 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.

Apesar do serviço diferenciado, a SC não foge a regra da maioria das microempresas “jovens” de todo o território nacional. Constatam-se problemas comuns, como falta de capital de giro, concorrência, falta de motivação de seus integrantes, dificuldades de financiamentos etc.

## 1.6 Objetivos

### 1.6.1 Objetivo Geral

Indicar para os proprietários da SC Serviços de *Clipping* Ltda., as ferramentas de qualidade aplicáveis na melhoria dos processos da referida microempresa.

### 1.6.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais métodos e/ou ferramentas de controle da qualidade existentes nos processos em operação de serviços, e que são compatíveis com a área em estudo;
- Selecionar e aplicar as ferramentas de controle da qualidade na microempresa SC Serviços de *Clipping* Ltda;
- Verificar os resultados alcançados, e;
- Sugerir uma metodologia a ser aplicada junto aos proprietários da microempresa pesquisada.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Administração da Qualidade: Conceitos e Origem

Constata-se, atualmente, um intenso movimento em busca da qualidade, seja ela, na vida pessoal de cada um ou no desenvolvimento e organização de uma empresa. O assunto é bastante difundido na sociedade, pois se tornou uma espécie de sinônimo de produtividade, competitividade, integração, bem estar social, dentre outros.

Com abrangência tão ampla, é difícil encontrar uma definição única, que satisfaça a todas as situações. Vários autores conceituam Qualidade de forma simplificada, mas sempre objetivando esclarecer a amplitude do seu significado. Porém, percebe-se às vezes, focos distintos em relação às definições de cada autor.

Garvin (1984) caracterizou as mais diversas definições de qualidade em “cinco abordagens” de qualidade. São elas:

- Abordagem transcendental – a qualidade é definida como a melhor possível em termos da especificação do produto ou serviço. Ex.: a produção de um automóvel *Rolls Royce* ou um relógio *Rolex*;
- Abordagem baseada em manufatura – é aquela em que os produtos tenham sido feitos ou entregues conforme suas especificações de projeto. Ex.: um carro popular ou um relógio da marca *Swatch*.
- Abordagem baseada no usuário – o produto não deve estar apenas de acordo com as especificações do projeto, mas, também, atender ao seu propósito. Ex.: um relógio é fabricado dentro das especificações e feito para durar algum tempo;
- Abordagem baseada em produto – a qualidade é um conjunto mensurável e preciso de características, que são requeridas para satisfazer ao consumidor. Ex.: no caso do relógio, ele é produzido para durar pelo menos cinco anos sem precisar de assistência técnica;

- Abordagem baseada em valor – define a qualidade em termos de custo e preço, por exemplo, um consumidor poderá aceitar um produto ou serviço de menor especificação de qualidade, se o preço for menor.

Para Oliveira, O.J. (2001) a abordagem baseada em produto poderá ser válida para a prestação de serviços. Uma vez que, esta abordagem pressupõe que, um produto ou serviço, caso não atenda positivamente suas especificações proporcionará menos satisfação ao consumidor.

Segundo Kotler (1998, p. 65) “Qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas”.

Slack (2002, p. 551) tenta conciliar as diferentes visões sobre o termo qualidade nas operações, e de forma sucinta define: “qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores.”

Para Feigenbaum (1994), a qualidade “é um modo de vida corporativo, uma maneira de gerenciar que requer a participação de todos, pois o controle de qualidade total produz impacto por toda empresa”. Neste caso, a qualidade total deve ser guiada para excelência e não pelos defeitos.

Já para Juran (1991, p.16), “a função da qualidade é o conjunto das atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da Organização essas atividades são executadas”.

Qualidade pode ser compreendida, também, como sendo um conjunto de atributos que tornam um produto ou serviço plenamente adequado ao uso para o qual foi concebido, atendendo a inúmeros critérios: Custo, Moral, Atendimento, Segurança etc

Uma coisa é certa, engana-se quem pensa que conceitos como estes é algo recente. Já por volta de 2150 a.C., o código de Hamurabi já demonstrava uma preocupação com a resistência e funcionalidade das habitações produzidas na época, a ponto de prejudicar ou até sacrificar o construtor, se a obra viesse a desabar. Outra curiosidade semelhante a esta é encontrada junto aos povos fenícios, que amputavam a mão do fabricante de determinados produtos que não

fossem produzidos, segundo as especificações governamentais. Enfim, a evolução da qualidade acompanha intrinsecamente o próprio desenvolvimento do ser humano em sociedade, e ainda terá um longo caminho a ser percorrido, inclusive em países como o Brasil, que possui muitos contrastes históricos e econômicos.

Esta evolução da qualidade, citada anteriormente, passou por três grandes fases: a era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total.

A era da inspeção teve seu auge durante a Revolução Industrial, quando os próprios artesãos eram responsáveis pela detecção de eventuais defeitos de fabricação. Já na era seguinte, a do controle estatístico por processo (CEP), houve a necessidade de utilizar técnicas estatísticas por amostragem para detectar falhas nos produtos manufaturados, pois a inspeção produto a produto tornava-se inviável em virtude do crescimento da demanda. Após a Segunda Guerra Mundial, esta segunda fase deslocou-se para o controle do processo de produção, que englobava toda a produção, do projeto ao acabamento, focando a segurança e o alcance do erro zero.

O controle do processo de produção possibilitou o surgimento das condições necessárias para o início da era da qualidade total, que se embasava em alguns conceitos e teorias, dentre os quais destacam-se: custos da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito (MAXIMIANO, 2000).

Autores modernos definem administração da qualidade total como sendo “uma abordagem organizacional ampla para melhoria contínua da qualidade de todos os seus processos, produtos e serviços” (KOTLER, 1998, p. 64).

A Gestão da Qualidade Total desenvolveu-se nos anos 50 a partir dos trabalhos de Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran e Winston Edwards Deming, dentre outros.

Nesta época, o Japão estava destruído pela Segunda Guerra e começou a enfrentar uma grande crise econômica e social. Com o intuito de reorganizar sua economia, o governo japonês começou a enviar grupos para o exterior em busca de técnicas e métodos com o objetivo de alcançar a qualidade e a produtividade para o setor industrial. Descobriram então a literatura estrangeira sobre a qualidade, e convidou o físico e estatístico, Edwards Deming, discípulo de Shewhart e de Fisher, para transmitir seus conhecimentos na área. Com os resultados positivos

alcançados na introdução destes conceitos na indústria japonesa, Deming tornou-se um dos mais conhecidos estudiosos da qualidade total, quando “evidenciou o consumidor como a peça mais importante da linha de produção”, e resumiu seus ensinamentos em 14 pontos, sejam eles:

01. Estabelecer constância de finalidade para melhorar o produto e serviço;
02. Adotar a nova filosofia;
03. Acabar com a dependência da inspeção em massa para garantir a qualidade;
04. Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base nos preços;
05. Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e serviços;
06. Instituir o treinamento e o retreinamento;
07. Adotar e instituir a liderança;
08. Afastar o medo, de modo a que todos possam trabalhar eficazmente na empresa;
09. Romper as barreiras entre os diversos setores de pessoal;
10. Eliminar slogan, exortações e metas para os empregados;
11. Suprimir as cotas numéricas;
12. Remover as barreiras ao orgulho da execução;
13. Instituir um sólido programa de formação e autodesenvolvimento;
14. Agir no sentido de concretizar a transformação;

Já na década de 80, três abordagens distintas a respeito da gestão da qualidade evoluíram e se consolidaram. No Japão, o foco maior era a formação do homem, à organização do trabalho e à criação de um ambiente de fidelidade mútua entre a empresa e o profissional; Nos Estados Unidos, a visão de qualidade ficou centrada em assegurar que o produto final atendesse às especificações estabelecidas, esta abordagem ficou conhecida como Garantia da Qualidade, e na



Europa, enfatizou-se a relação fornecedor-cliente pelo lado da certificação do fornecedor, uma vez que, os países europeus precisavam criar regras para manter um mercado comum, surgiu a partir daí, a certificação ISO-9000.

O novo Século XXI está sendo marcado pela tendência da qualidade total se transformar em regra geral, integrando cada vez mais o homem, a empresa e o meio ambiente. Deve-se a isto, a exigência dos novos padrões de comportamento da sociedade de consumo, como também, pelas leis de proteção ao consumidor, que estimulam a adoção da gestão da qualidade.

## 2.2 O Controle da Qualidade Total - TQC

De acordo com Campos (1992, p.15):

[...] numa era de economia global não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultados. Hoje são necessários métodos que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa; estes métodos devem ser aprendidos e praticados por todos. Este é o princípio da abordagem gerencial do TQC.

Para Ishikawa (apud WERKEMA, 1995, p.09), “praticar um bom controle da qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que seja mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”. Neste sentido, é necessário o comprometimento de todos.

Para Campos (1992, p. 41), o controle da qualidade total é:

[...] um novo modelo gerencial centrado no controle do processo, tendo como meta à satisfação das necessidades das pessoas. O objetivo mais importante deste “controle” é garantir a qualidade do “seu produto” (seja ele qual for) para o seu cliente externo ou interno.

Desta forma, este mesmo autor afirma que o controle de qualidade pode ser abordado mediante objetivos:

- Planejar a qualidade desejada pelos clientes – é preciso conhecer suas necessidades, e transforma-las em características mensuráveis.
- Manter a qualidade desejada pelo cliente, cumprindo padrões e atuando na causa dos desvios;

- Aperfeiçoar a qualidade desejada pelo cliente; localizando e corrigindo possíveis falhas operacionais.

Percebe-se, então, diante das definições destes autores, que é necessário fazer o controle da qualidade, tanto para a produção de bens como em operações de serviços. Ainda em Campos (1992), algumas características básicas para a empresa atingir o Controle da Qualidade Total (TQC):

- Orientação pelo cliente;
- Qualidade em primeiro lugar;
- Ação orientada por prioridades;
- Controle de processos;
- Respeito pelo empregado como ser humano;
- Comprometimento da alta direção.

### 2.3 Ferramentas de Controle da Qualidade Aplicáveis ao Setor de Serviços

Para alcançar o propósito da qualidade total, é indispensável à utilização de métodos e técnicas. O primeiro conjunto dessas técnicas envolve as ferramentas de controle da qualidade, que segundo Paladini (1997, p.66):

[...] são dispositivos, procedimentos gráficos, numéricos ou analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento, mecanismos de operação, enfim métodos estruturados para viabilizar a implantação da Qualidade Total.[...]. As ferramentas dispõem de ênfase específica, que pode referir-se a uma análise prática do processo produtivo para, por exemplo, determinar previsões acerca de seu desenvolvimento; ou a análise da ação de concorrentes em uma mesma faixa de mercado ou, ainda, a como melhor atender um grupo de consumidores.

A evolução da Qualidade Total nas empresas proporcionou o avanço dessas ferramentas da qualidade, e atualmente pode-se agrupá-las em três classes, a seguir:

- Ferramentas tradicionais (histograma, fluxograma, diagramas de causa-efeito etc.).
- As derivadas de novas estruturas dos sistemas produtivos (Círculos da qualidade, Kanban, Qualidade na origem etc.); e

- As “novas ferramentas da qualidade” (Diagrama árvore, Diagrama-matriz, Diagrama de similaridade etc.).

Este trabalho delimita-se a pesquisar as ferramentas da qualidade voltadas para o setor de serviços, uma vez que, a SC Serviços de *Clipping* Ltda é uma microempresa prestadora de serviços. Dentre as ferramentas da qualidade aplicáveis na melhoria dos processos dessa empresa, destacam-se as seguintes:

- Diagrama de Causa-Efeito;
- Ciclo PDCA;
- Fluxograma;
- Folha de Verificação;
- Histograma;
- Diagrama de Árvore;
- Diagrama de Inter-Relações;
- Programa 5S
- *Benchmarking*;
- Diagrama de Pareto;
- *Brainstorming*;
- CCQ ( Círculo de Controle da Qualidade) , e;
- Análise Por que - por quê

### 2.3.1 Diagrama de Causa-efeito

O diagrama de causa-efeito, também conhecido como diagrama de “espinha de peixe”, foi criado por Ishikawa, em 1943, e permite pesquisar as raízes de problemas e são muito usados em programas de melhoramento.

Segundo Werkema (1995, p. 01),

[...] o diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado.

Para Paladini (1997, p.68), “a construção do diagrama Causa-efeito começa com a identificação do efeito que se pretende considerar, colocando-o no lado direito do diagrama”.

Slack (2002, p. 615) descreve os seguintes procedimentos para se desenhar um diagrama causa-efeito:

**Passo 1** Coloca-se o problema na caixa de efeito

**Passo 2** Identifica as principais categorias para causas possíveis do problema.

**Passo 3** Usa a busca sistemática de fatos e discussão em grupos para gerar possíveis causas sob essas categorias

**Passo 4** Registra-se todas as causas potenciais no diagrama sob cada categoria, em seguida é discutido cada item para combinar e esclarecer as causas.

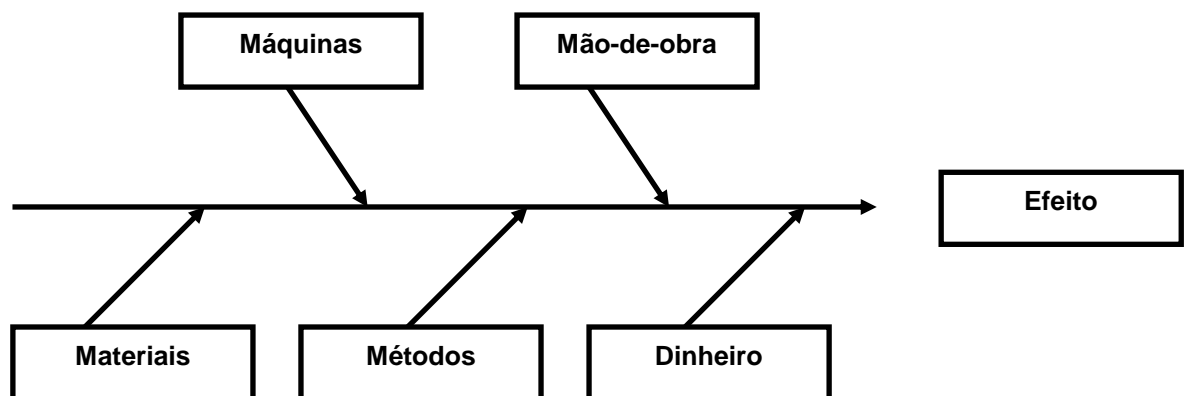


Figura 2 – Diagrama de causa-efeito

### 2.3.2 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA estabelece que todos os processos devem ser continuamente estudados e planejados, inclusive fazendo algumas modificações e melhorias, em seguida, essas mudanças deverão ser implementadas e controladas (medição e observação dos efeitos), encerrando o ciclo com a avaliação dos resultados. Este ciclo deverá desenvolver-se de forma contínua e indefinidamente. A sigla PDCA

origina-se das seguintes palavras em inglês: *PLAN* (planejar), *DO* (fazer), *CONTROL* (controlar) e *ACTION* (ação).

Conhecido também como a roda de Deming, em homenagem ao famoso estudioso da qualidade W. E. Deming. “O PDCA é a seqüência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar atividades” (SLACK, 2002, p. 605).

A Figura 3 representa o ciclo de controle de processos contínuo de Deming.

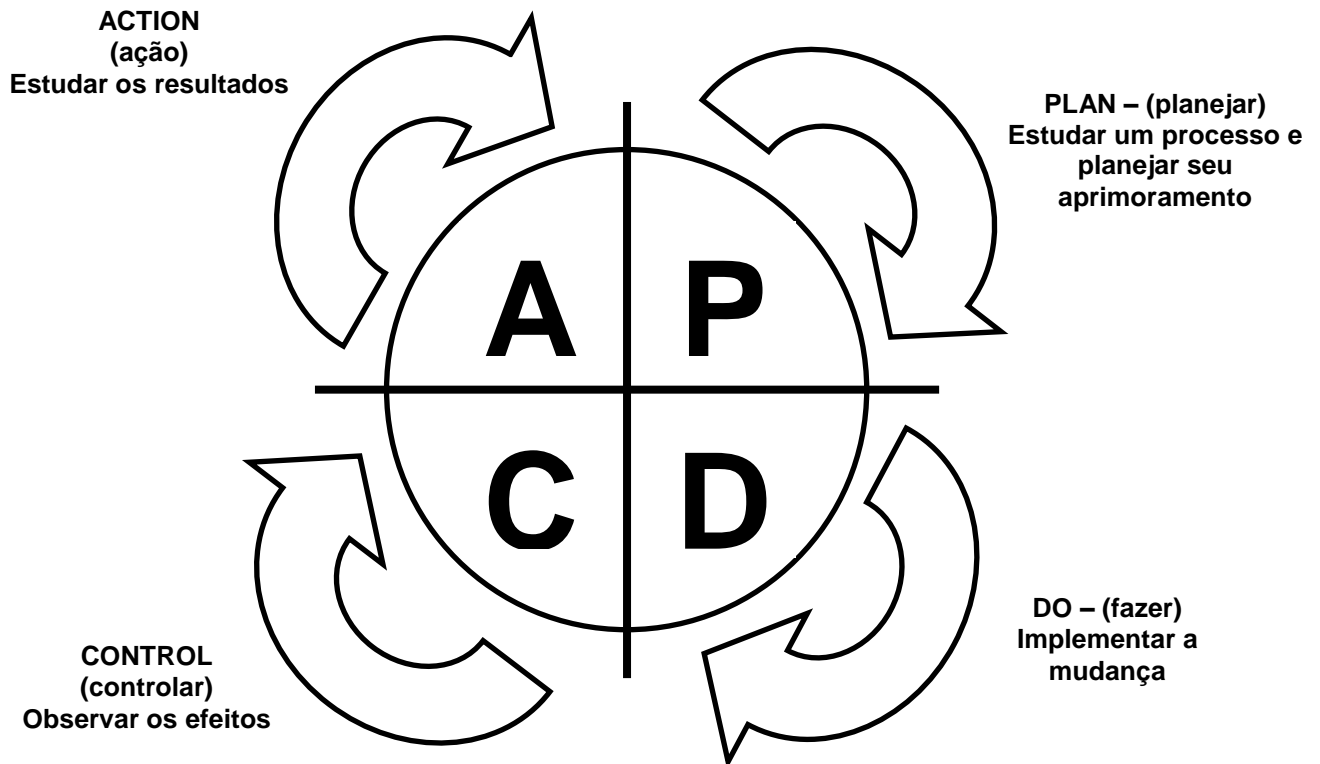


Figura 3 – Ciclo PDCA de Deming

### 2.3.3 Fluxograma

O fluxograma é uma representação gráfica dos passos de um processo, com um encadeamento lógico das atividades e decisões subseqüentes, apresentando uma visão integrada do fluxo do processo, o que permite visualizar falhas e oportunidades de melhoria.

Paladini (1997, p.72) define fluxogramas como sendo:

[...] ferramentas recomendadas em qualquer atividade de programação computacional. Sua utilização na área da qualidade refere-se à determinação de um fluxo de operações bem definido. O fluxo permite visão global do processo por onde passa o produto e, ao mesmo tempo, resalta operações críticas ou situações em que haja cruzamento de vários fluxos (que pode, por exemplo, constituir-se em ponto de congestionamento).

Os fluxogramas tendem a empregar símbolos padrões que irão identificar cada operação básica ou secundária de um processo. “Os fluxogramas registram estágios na passagem de informação, produtos, trabalho ou consumidores; de qualquer coisa que flua por meio da operação” (SLACK, 2002, p. 612). A seguir, a Figura 6 representa um modelo de fluxograma.

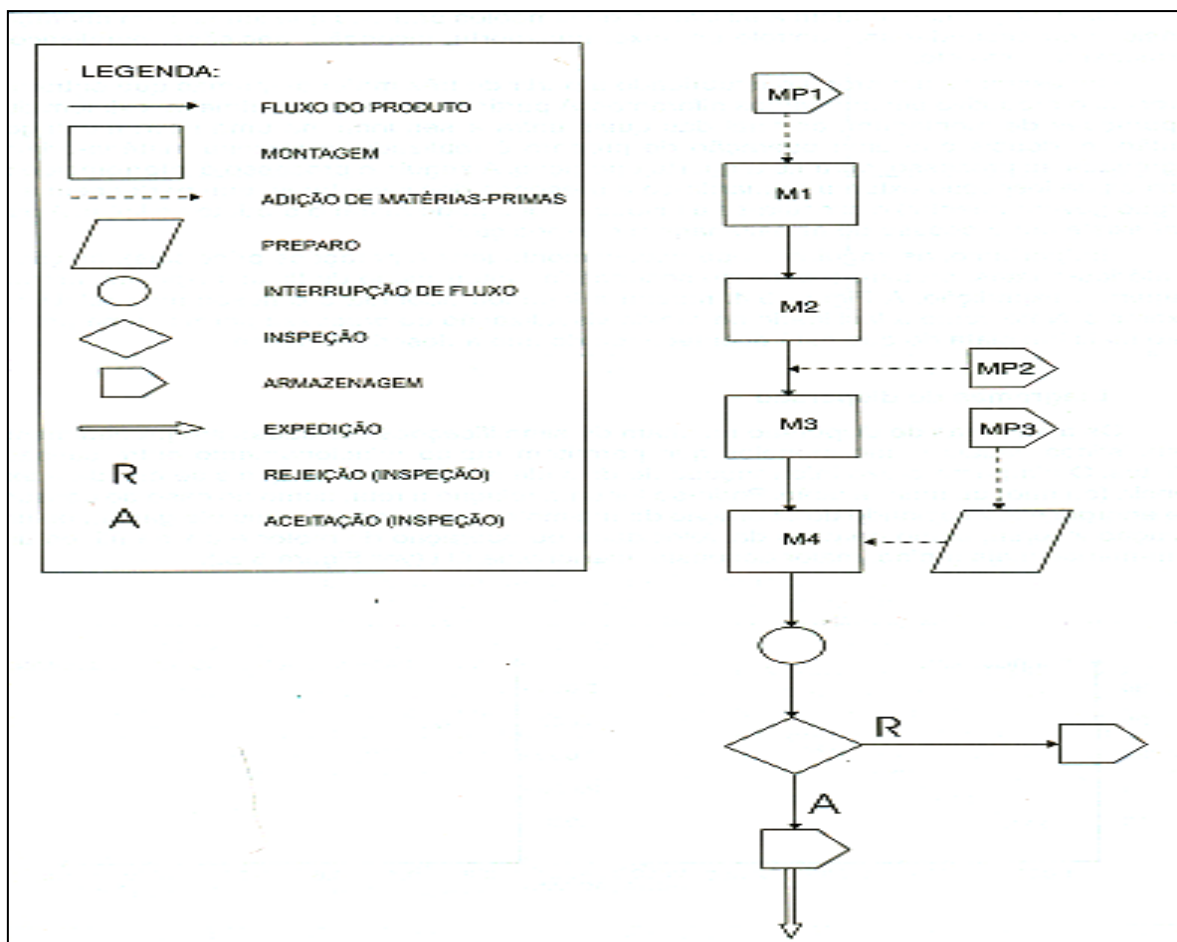
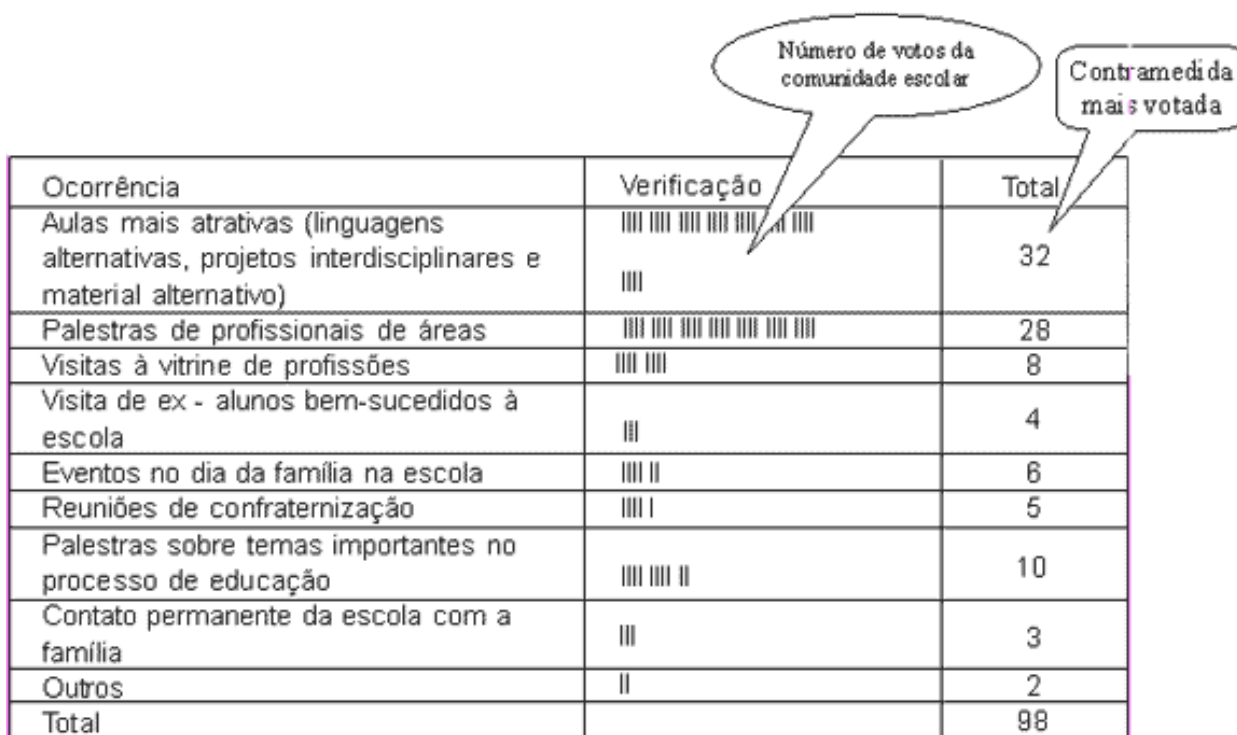


Figura 4 – Modelo de um Fluxograma  
Fonte: Paladini (1997, p. 73)

### 2.3.4 Folha de Verificação

É um formulário onde os itens a serem verificados estão listados. É utilizado para quantificar a freqüência com que certos eventos ocorrem num período de tempo.

A Figura 5, a seguir, demonstra um exemplo prático de uma Folha de Verificação implantada em uma escola qualquer. (Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica do Ceará, disponível em <http://www.indg.com.br/escolasdoceara/guia/spg/exemplo.asp>. Acesso em: 19/02/2005).



| Ocorrência   | Verificação | Total |
|--|-------------|-------|
| Aulas mais atrativas (linguagens alternativas, projetos interdisciplinares e material alternativo) |             | 32    |
| Palestras de profissionais de áreas  |             | 28    |
| Visitas à vitrine de profissões  |             | 8     |
| Visita de ex - alunos bem-sucedidos à escola   |             | 4     |
| Eventos no dia da família na escola  |             | 6     |
| Reuniões de confraternização   |             | 5     |
| Palestras sobre temas importantes no processo de educação  |             | 10    |
| Contato permanente da escola com a família   |             | 3     |
| Outros   |             | 2     |
| Total  |             | 98    |

Figura 5 – Exemplo de Folha de Verificação

### 2.3.5 Histograma

O histograma é um gráfico de barras que mostra a distribuição de dados por intervalos, de modo que seja possível visualizar a distribuição de freqüência e a percepção do valor central e a dispersão dos dados em torno deste. Os histogramas podem ser utilizados para análise de variáveis e atributos.

Werkema (1995, p.119), define histograma como sendo:

[...]um gráfico de barras no qual o eixo horizontal, subdividido em vários pequenos intervalos, apresenta os valores assumidos por uma variável de interesse. Para cada um destes intervalos é construída uma barra vertical,

cuja área deve ser proporcional ao número de observações na amostra cujos valores pertencem ao intervalo correspondente.

A Figura 6 demonstra um exemplo de histograma de uma variável qualitativa, neste caso a própria folha de coleta de dados já mostra o histograma, outra forma é elaborar um gráfico de barras das freqüências observadas, que é conhecido por histograma de uma variável contínua, como mostra a Figura 7 (Virthu – Ferramentas da Qualidade. Disponível em: <http://www.virthu.com.br/download/ferramentas.pdf>. Acesso em: 19/05/2005).

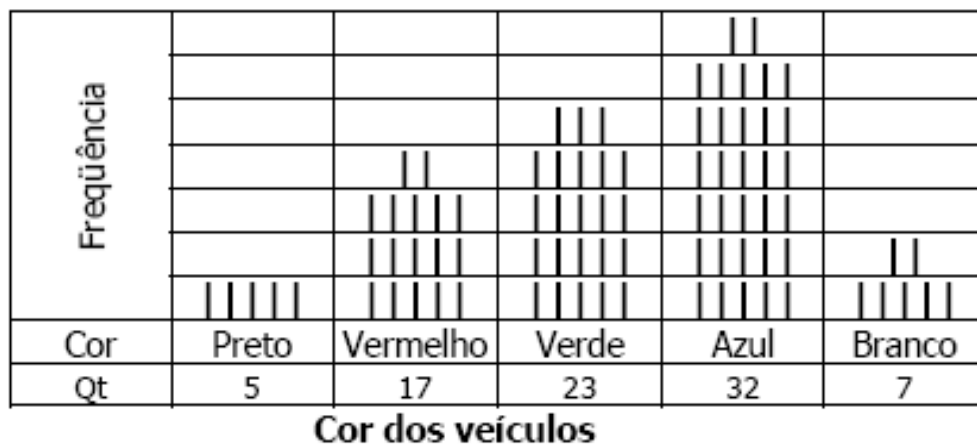


Figura 6 – Histograma de uma Variável Qualitativa

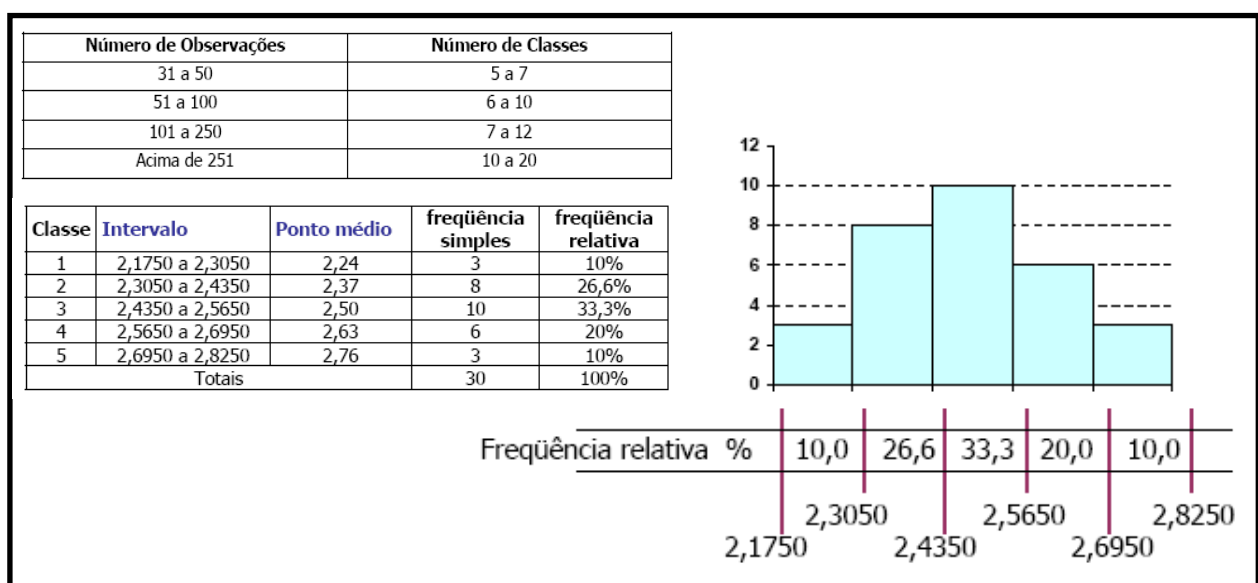


Figura 7 – Exemplo de Histograma para Variável Contínua



### 2.3.6 Diagrama de Árvore

Esta ferramenta permite desdobrar o objetivo, repetidamente, até se chegar a ações executáveis ou suficientemente detalhadas, o que fornece uma visão global do problema.

Paladini (1997, p. 81) define Diagrama de Árvore como sendo “uma ferramenta que detalha a programação de atividades requeridas para que uma meta seja atingida, procurando-se determinar como estes objetivo pode ser alcançado”.

Ainda em Paladini (1997), o autor cita exemplos típicos onde este tipo de diagrama pode ser empregado, a saber:

- a) Diagnóstico do processo produtivo;
- b) O atendimento pleno de um grupo de clientes depende da satisfação de algumas necessidades detectadas;
- c) Alterações no desempenho do produto acabado podem ser devidas não apenas a uma, mas a vários grupos de causas;
- d) Detectar informações diversas, quando estabelecidos níveis de desempenho para um conjunto de fornecedores.

A Figura 8 mostra um exemplo de Diagrama de Árvore.

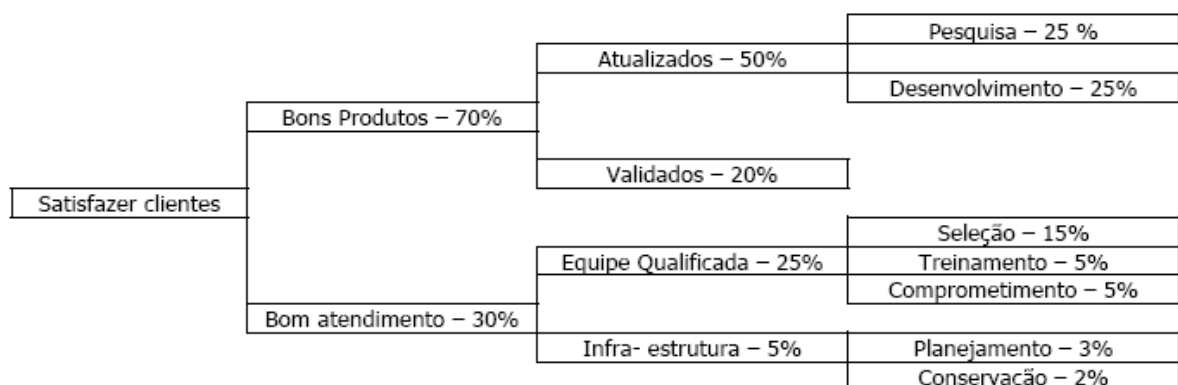


Figura 8 – Exemplo de Diagrama de Árvore

### 2.3.7 Diagrama de Inter-Relações

Diagrama que mostra as relações lógicas entre fatores de um processo. É aplicado em situações complexas e de muitos fatores interdependentes, como uma possível causa de um problema nos processos de tomada de decisão (Virthu – Ferramentas

da Qualidade. Disponível em: <http://www.virthu.com.br/download/ferramentas.pdf>. Acesso em: 19/05/2005).

A Figura 9, a seguir, exibe um exemplo de diagrama do tipo Inter-relações.

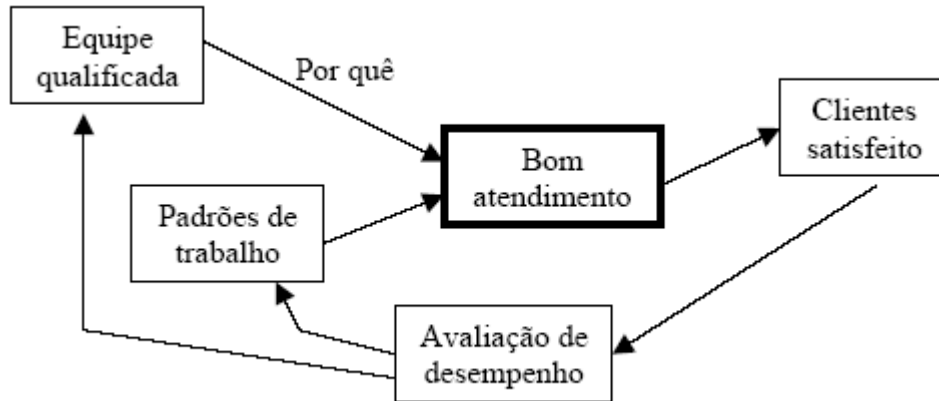


Figura 9 – Exemplo de Diagrama de Inter-relações

### 2.3.8 Programa 5S

Através do Programa 5S, torna-se possível atingir mudanças de comportamento e de atitude das pessoas, possibilitando o desenvolvimento de uma ambiência (pessoa – tarefa – ambiente) propícia à obtenção da qualidade total.

A filosofia do 5S estabelece uma ponte que liga a educação para a vida com o necessário treinamento para o trabalho. Haroldo Ribeiro destaca em sua obra a importância do 5S da seguinte forma:

A iniciativa de implantação do 5S em uma organização é apenas uma questão de tempo. Todas as organizações que estão procurando tornar seus processos mais produtivos, e se deparam com deficiências comportamentais das pessoas que para elas trabalham, devem implantar o 5S. Se ainda não o fazem é porque desconhecem o problema (carência educacional) e /ou a solução (o 5S). (RIBEIRO, 1994, p. 11)

O 5S vem sendo implantado em todos os ambientes em que há carências educacionais de seus usuários. É a base para a Qualidade Total dentro da empresa. (RIBEIRO, 1994, p. 12). Outros autores consideram esta técnica como um *start* da qualidade dentro da organização.

Osada (1996, p. 10) reforça este princípio da seguinte forma:

[...] O primeiro passo deve ser o movimento dos 5S's e sua ênfase em um ambiente de trabalho limpo e bem organizado. Sem isso, é impossível

diagnosticar os problemas. Sem procedimentos operacionais bem definidos e adotados de forma consistente, é impossível dizer o que está certo e o que está errado. Sem o movimento dos 5S's, de nada valerão as outras campanhas e inovações inventadas para melhorar as condições de trabalho e criar produtos superiores.

Ribeiro, H. (1994, p. 24) ainda destaca que dependendo do meio e do nível de motivação, o conhecimento pode modificar uma atitude e um comportamento individual e conseqüentemente poderá promover uma mudança no comportamento grupal.

Implantar o 5S é uma maneira eficiente de promover o gerenciamento da rotina de trabalho dentro de uma organização, pois o 5S pertence simplesmente a todas as pessoas (CAMPOS, Vicente Falconi, 2004, p.40).

A denominação 5S vem das iniciais de 5 palavras japonesas iniciadas com a letra "S". São elas: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, *Shitsuke*. Na interpretação dos ideogramas que representam destas palavras, do japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original em japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo "Senso de" antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original 5S ficou mantido, mesmo na língua portuguesa (5S por Reginaldo Lapa, Disponível em : <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>. Acesso em 19/05/2005).

De acordo com o *síte*, os cinco sentidos podem ser resumidos da seguinte forma:

- Senso de Seleção - Ter senso de seleção é identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades;
- Senso de Ordenação - Possuir Senso de Ordenação é definir local apropriado e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a

facilitar o seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item;

- Senso de Limpeza - Ter Senso de Limpeza é eliminar a sujeira ou objetos estranhos para manter limpo o ambiente (parede, armários, o teto, gaveta, estante, piso etc.) bem como manter dados e informações atualizados para garantir a correta tomada de decisões;
- Senso de Bem-estar - Ter Senso de Bem-estar ou Senso de Asseio significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (lavatórios, banheiros, cozinha, restaurante, etc.), zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão;
- Senso de Autocontrole - Este senso visa desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais. Este hábito é o resultado do exercício da força mental, moral e física. Poderia ainda ser traduzido como desenvolver o "querer de fato", "ter vontade de", "se predispor a", sem a necessidade de coação por parte da autoridade ou pressão de grupo de pessoas.

### 2.3.9 *Benchmarking*

Para Slack (2002, p. 594), *benchmarking* é “uma abordagem que algumas empresas usam para comparar suas operações com aquelas de outras empresas”.

Segundo este mesmo autor, o *benchmarking* possui vários tipos diferentes, a saber:

- *Benchmarking* interno – a comparação entre operações dentro da mesma organização;

- *Benchmarking* externo – a comparação é feita entre diferentes organizações;
- *Benchmarking* não competitivo – é feito contra organizações externa que não são concorrentes pelos mesmos mercados;
- *Benchmarking* competitivo – é uma comparação direta entre concorrentes do mesmo mercado ou em mercados similares;
- *Benchmarking* de desempenho – é uma comparação entre níveis de desempenho atingidos em diferentes operações;
- *Benchmarking* de práticas – é a comparação entre as práticas de operação de uma empresa com outros procedimentos adotados pela mesma em outras operações.

#### 2.3.10 Diagrama de Pareto

Slack (2002, p. 617) define o Diagrama de Pareto como uma “técnica relativamente direta, que envolve classificar os itens de informação nos tipos de problemas ou causas de problemas por ordem de importância”. Resulta da aplicação do Princípio de Pareto, que declara que 20% dos fatores respondem por 80% dos resultados.

Este diagrama pode ser aplicado para identificar dos principais fatores de um resultado, identificar as principais causas de um problema e priorizar ações de melhoria.

A Figura 10 mostra um exemplo de um Diagrama de Pareto (Virthu – Ferramentas da Qualidade. Disponível em: <http://www.virthu.com.br/download/ferramentas.pdf>. Acesso em: 19/05/2005).

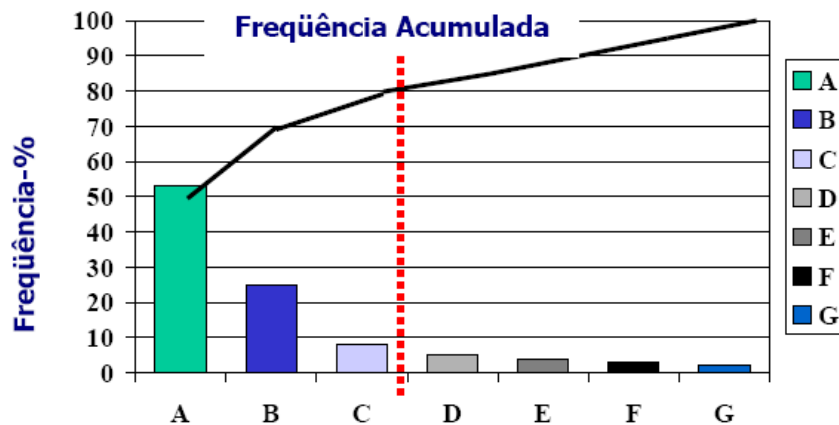


Figura 10 – Exemplo de um Diagrama de Pareto

### 2.3.11 *Brainstorming*

Esta ferramenta é bastante simples de ser usada, pois o processo é estruturado a partir da geração de idéias, caracterizado pelo efeito multiplicador que resulta das associações de idéias dos participantes.

Para poder realizar um *Brainstorming*, é preciso reunir um grupo de pessoas que possam contribuir com idéias a respeito de um determinado tema ou um problema qualquer. Qualquer idéia será registrada a princípio, independente que se faça algum julgamento precipitado dela, somente após registrar todas as informações, é que serão filtradas, junto com a equipe, as mais adequadas (Virthu – Ferramentas da Qualidade. Disponível em: <http://www.virthu.com.br/download/ferramentas.pdf>. Acesso em: 19/05/2005).

### 2.3.12 CCQ (Círculo de Controle da Qualidade)

Paladini (1997,p. 76) define os Círculos de Controle da Qualidade como sendo a “organização de mão-de-obra em pequenos grupos, equipes ou times, tornando-os participantes da produção da qualidade”.

Os propósitos fundamentais do CCQ são:

- Contribuir para a melhoria e desenvolvimento da empresa;

- Respeitar a natureza humana, construir um local de trabalho alegre e brilhante no qual valha a pena viver;
- Desenvolver as possibilidades infinitas da capacidade mental humana e permitir a sua aplicação.

O ideal é que cada CCQ tenha no mínimo três e no máximo sete funcionários e todas as decisões dos Círculos são tomadas em conjunto, através de consenso.

### 2.3.13 Análise Por que - por quê

É uma técnica simples que se inicia com o estabelecimento do problema e a pergunta “por quê” o problema ocorreu. “Esse procedimento continua até que uma causa pareça suficientemente autocontida para ser atribuída a ela mesma, ou mais respostas à questão “por quê?” possam ser geradas” (SLACK, 2002, p. 619).

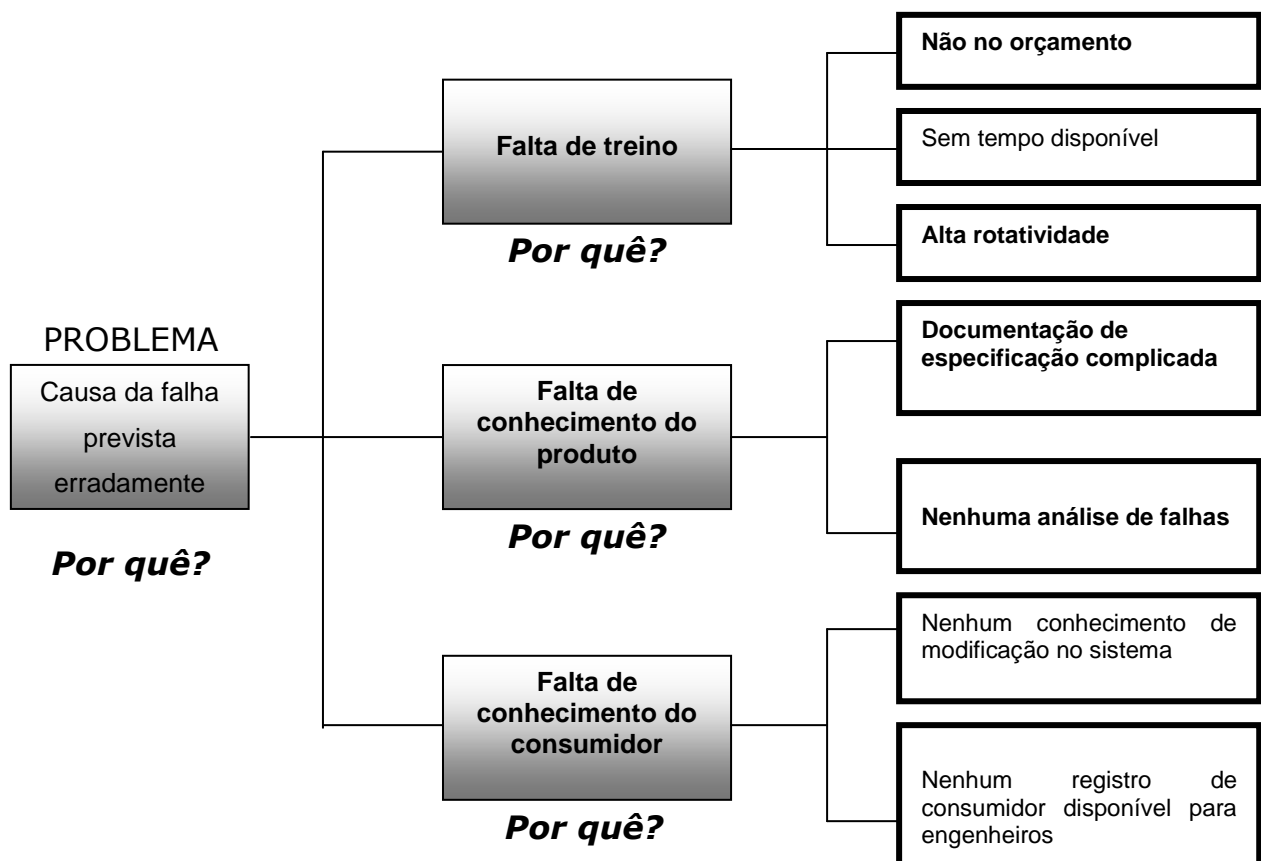


Figura 11 – Exemplo de uma Análise Por que – por quê

Fonte: (SLACK, 2004, p. 620)

## 2.4 Abordagem de Processos em Serviços

Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas (ISO 9000:2000).

Slack (2002) classifica os processos em operações de serviços em três tipos, e que cada tipo implica uma forma diferente de organização da operação para atender as características diferentes de volume-variedade. Quais sejam:

- Serviços profissionais: são aqueles em que os clientes despendem muito tempo no processo do serviço. Exemplo: escritórios de advocacias, arquitetura, engenharia etc;
- Serviços de massa: são serviços em que o tempo no processo é limitado e há pouca personalização. Exemplo: transportes públicos, comunicações;
- Lojas de serviços: exige níveis de contato com os clientes, envolvendo personalização e liberdade de escolha do pessoal. Exemplo: bancos, restaurantes, *shopping centers*

## 2.5 Microempresas Prestadoras de Serviços

### 2.5.1 Conceito de Serviço

Kotler (1998, p. 412) define serviço como sendo: “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.



Grönroos (1995, p.36) constata em seus estudos que não existe uma clara fronteira entre a manufatura e o serviço, quando traz a seguinte definição:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e funcionários de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecido como uma solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Berry & Parasuraman (1992) *apud* Normann (1993) escreve que:

Não existe uma simples dicotomia entre as empresas de fabricação e as de serviços (...). Na realidade o serviço produzido é senão o maior fator de sucesso para as companhias de fabricação. Clientes compram não apenas mercadorias ou serviços, mas ambos. Se a fonte de benefício essencial é mais tangível do que intangível, ele é considerado mercadoria. Se o benefício é mais intangível, ele é serviço.

È neste sentido que Kotler (1998, p. 412) afirma que o componente serviço pode ser ou não parte da oferta de uma empresa. Neste caso, o autor distingue cinco categorias de oferta. São elas:

- Bem tangível. Nenhum serviço acompanha o produto. Ex. sabão, creme dental etc;
- Bem tangível acompanhado de serviços. O bem tangível é acompanhado por um ou mais serviços. Por exemplo, um fabricante de automóveis precisa investir na qualidade de serviços ao consumidor para garantir suas vendas;
- Híbrido. A oferta consiste em partes iguais de bens e serviços. Exemplo: um restaurante deve oferecer ao mesmo tempo, um serviço qualificado e uma alimentação saborosa;
- Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários. A oferta consiste em um serviço principal junto com alguns serviços adicionais e/ou bens de apoio. Um exemplo dessa categoria, são as companhias aéreas.
- Serviço. A oferta consiste, principalmente, em um serviço.

## 2.5.2 Características dos serviços

Para Kotler (1998), os serviços possuem quatro características importantes, quais sejam:

- Intangibilidade – não existe a possibilidade de experimentar o serviço antes da execução, as empresas de serviços são desafiadas a acrescentar evidências físicas e imaginárias a suas ofertas abstratas;
- Inseparabilidade – é bastante comum os serviços serem produzidos e consumidos simultaneamente;
- Variabilidade – os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados;
- Perecibilidade – os serviços não podem ser estocados. Quando a demanda é flutuante, os serviços enfrentam sérios problemas. Por exemplo, as empresas de transporte público têm que possuir veículos e equipamentos sobressalentes nos horários de *rush*.

Normann (1993) ratifica o entendimento de Kotler, quando identifica as seguintes propriedades dos serviços:

- A. O serviço não pode ser estocado;
- B. A produção e consumo geralmente coincidem;
- C. O serviço não pode ser revendido;
- D. Frequentemente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia, pois ele não existe antes da compra;
- E. Geralmente a posse do serviço não pode ser transferida;
- F. Produção, consumo e, normalmente, as vendas são feitos no mesmo local;
- G. O serviço não pode ser transportado;
- H. O consumidor/cliente participa diretamente da produção;
- I. O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode;
- J. O valor principal é produzido em interações entre o comprador e fornecedor.

### 2.5.3 Classificação dos serviços

Kotler (1998) destaca a dificuldade em classificar os serviços. Entretanto, pode-se classificar algumas generalizações seguras da seguinte forma:

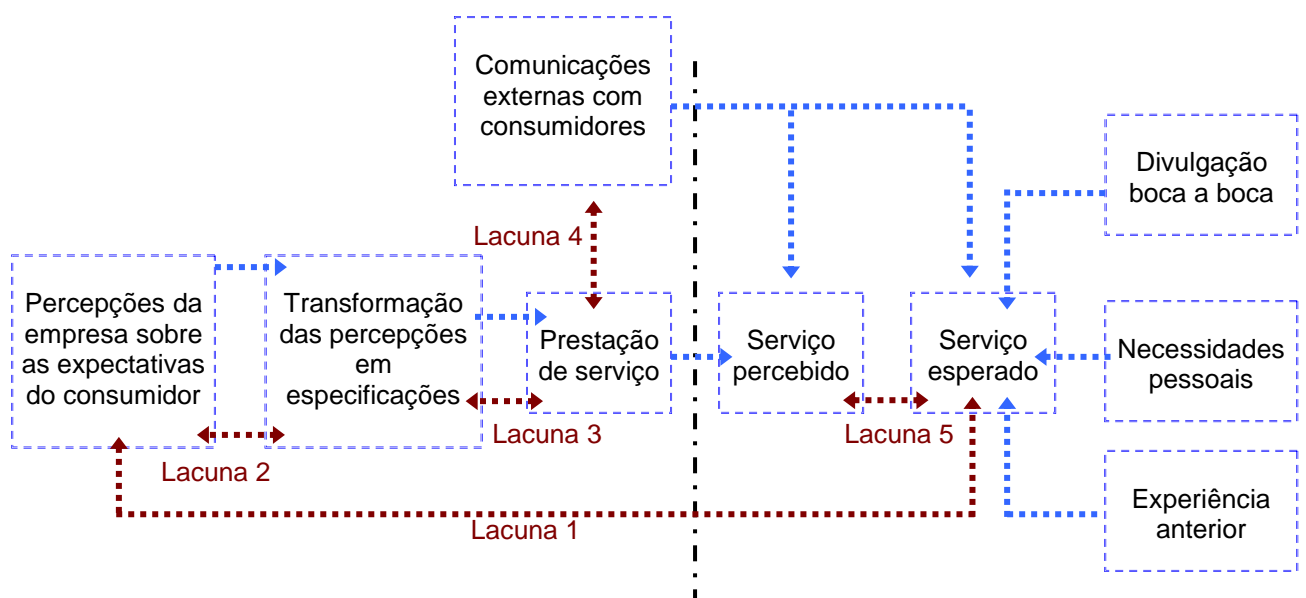
- Quanto à base para sua produção
  - Baseado em máquinas e equipamentos
  - Baseado em pessoas
    - Inexperientes
    - Profissionais especializados
  
- Quanto ao contato com o cliente
  - Exigem a presença do cliente
  - Não exigem a presença do cliente
  
- Quanto ao tipo do cliente
  - Exigem a presença do cliente
  - Não exigem a presença do cliente
  
- Quanto ao objetivo
  - Visam lucro
  - Não visam lucro
  
- Quanto ao proprietário
  - Particular
  - Público

#### 2.5.4 Expectativas dos consumidores em relação à qualidade de serviço

Kotler (1998) citando Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) relaciona cinco lacunas que causam problemas na prestação de um serviço. São elas:

- *Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da empresa.* Ocorre quando a administração não percebe corretamente o que os consumidores desejam;
- *Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço.* A administração percebe as aspirações dos consumidores, mas não adota um padrão de desempenho específico.
- *Lacuna entre as especificações da qualidade do serviço e sua execução.* Os funcionários poderão não estar dispostos a aderirem um programa de qualidade;
- *Lacuna entre a execução do serviço e as comunicações externas.* Falhas na comunicação externa da empresa pode distorcer as expectativas do consumidor;
- *Lacuna entre o serviço percebido e o esperado.* Acontece quando o consumidor subestima a qualidade do serviço e avalia o desempenho da empresa de forma diferente.

A Figura 12, a seguir, representa graficamente o modelo de qualidade de serviço que relaciona as expectativas dos consumidores para a prestação de um serviço de qualidade.



## Empresa                  Consumidor

Figura 12 – Modelo de qualidade de serviço

Fonte: PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valerie A., BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its is for future research. *Journal of Marketing*, p. 44, Fall 1985.

### 2.6 A Microempresa Brasileira

Não existe uma definição propriamente dita do que seja uma Microempresa. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios necessários para delimita-la no cenário das empresas nacionais. Esses critérios podem ser em relação à própria legislação específica, como por parte das instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos.

A Microempresa traz uma contribuição importante no crescimento e desenvolvimento do País. Uma vez que, constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que podem desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

O critério de classificação das Microempresas por número de pessoas ocupadas não leva em conta as diferenças entre atividades com processos produtivos distintos, uso intensivo de tecnologia da informação (Internet, *e-commerce*, etc.) e/ou forte presença de mão-de-obra qualificada, podendo ocorrer em algumas atividades à realização de alto volume de negócios com utilização de mão-de-obra pouco numerosa, como é o caso do comércio atacadista, das atividades de informática e dos serviços técnico-profissionais prestados às empresas (atividades jurídicas, de contabilidade, consultoria empresarial, etc.).

O Quadro 1 sintetiza os critérios adotados para enquadramento de microempresas no Brasil.

|                            |                  |                             |
|----------------------------|------------------|-----------------------------|
| Critérios de enquadramento | Valor de receita | Números de pessoas ocupadas |
|----------------------------|------------------|-----------------------------|

|  |   |                               |
|--|---|-------------------------------|
| DECRETO Nº 5.028, de 31 de março de 2004, que altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. | Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos). |                               |
| Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  |   | Até 9 (nove) pessoas ocupadas |
| <b>BNDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios)</b>   | Até 400 mil dólares (cerca de 988 mil reais)  |                               |

Quadro 1 – Critérios de enquadramento das Microempresas

### 2.6.1 Características Gerais das ME's

De acordo com o relatório publicado pelo IBGE, em 2001, pode-se identificar algumas características em relação às microempresas. São elas:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e.
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

### 2.6.2 Embasamento Legal

Ao final da década de 80, surgem as primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de micros e pequenas empresas na economia nacional, dentre as quais caberia mencionar:

- A implantação do primeiro Estatuto da Microempresa (Lei nº 7.256 de 27 de novembro de 1984) e a inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal de 1988, que passou a garantir-lhes tratamento diferenciado (Artigo 179 do Capítulo da Ordem Econômica);
- A transformação, em 1990, do Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa - CEBRAE, criado em 1972, em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, com funções mais amplas;
- A criação de linhas especiais de crédito no BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil;
- A Lei nº 9.317 de 5 de dezembro de 1996, que instituiu o Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES;
- A Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte;
- O estabelecimento de um Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, demonstrando a dimensão e a importância das micro e pequenas empresas para o crescimento e desenvolvimento da economia nacional.

O uso da expressão "ME" no nome empresarial não pode ser efetuada no contrato social e na Declaração de Empresário. Somente após ter sido aprovada pelo órgão competente a comunicação referente ao pedido de enquadramento, independentemente de alteração do ato constitutivo, a microempresa adotará, em seguida ao final do seu nome, a expressão "microempresa" ou, abreviadamente, "ME".

O arquivamento, nos órgãos de registro, dos atos constitutivos de empresário e de sociedades que se enquadrarem como microempresa, bem como o arquivamento de suas alterações, é dispensado das seguintes exigências:

(a) certidão de inexistência de condenação criminal (exigida pelo inciso II do art. 37 da Lei no 8.934, de 18/11/1994), que será substituída por declaração do titular ou administrador, firmada sob as penas da lei, de não estar impedido de exercer atividade mercantil ou a administração de sociedade mercantil, em virtude de condenação criminal;

(b) prova de quitação, regularidade ou inexistência de débito referente a tributo ou contribuição de qualquer natureza, salvo no caso de extinção de firma mercantil individual ou de sociedade.

Não se aplica, também, às microempresas, a exigência do visto do advogado no Contrato Social (conforme disposto no § 2o do artigo 1o da Lei 8.906, de 04/07/1994).

### 2.6.3 Obrigações Tributárias de uma Microempresa

Tributo é toda prestação pecuniária (compulsória, recebendo ou não o contribuinte o serviço do Estado, a obrigatoriedade de pagá-lo é absoluta, sob pena de execução), em moeda corrente ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito (diferenciação entre tributo e multa, que é o castigo ao transgressor da lei tributária), instituída em lei (nenhum tributo pode ser estabelecido ou majorado senão em virtude da lei) e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada (a autoridade competente não pode se afastar dos ditames da legislação).

O administrador de uma ME deverá observar todos os tributos federais e estaduais, encargos trabalhistas e controle contábil.

Outros impostos incidem sobre as Microempresas, sendo estes de competência estadual ou municipal, por exemplo, o ICMS e o ISS.

O ICMS (imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação) é de competência dos Estados e do Distrito Federal. Sua



regulamentação constitucional está prevista na Lei Complementar 87/1996 (a chamada "Lei Kandir"), alterada posteriormente pelas Leis Complementares 92/97, 99/99 e 102/2000.

Já o ISS (Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza), de competência dos Municípios e do Distrito Federal, tem como fato gerador à prestação de serviços constantes da lista anexa à Lei Complementar 116/2003, ainda que esses não se constituam como atividade preponderante do prestador.

O ISS até 31.07.2003 foi regido pelo DL 406/1968 e alterações posteriores. A partir de 01.08.2003, o ISS é regido pela Lei Complementar 116/2003.

A Tabela 1 traz uma síntese das contribuições tributárias federais e encargos trabalhistas das ME, optantes pelo SIMPLES ou não.

| <b>Tipo de Tributação</b>   | <b>Optantes pelo SIMPLES</b>   |    | <b>Não optantes pelo SIMPLES</b> |                                  | <b>Vencimento</b>   | <b>Formulário</b>  |
|---|--|----|----------------------------------|----------------------------------|---|--|
| Receita bruta acumulada em R\$  | Até 60.000,00  | 3% | X                                |                                  | Pagamento até dia 10 do mês seguinte.   | DARF-SIMPLES   |
|   | 60.000,01 a 90.000,00  | 4% |                                  |                                  |   |  |
|   | 90.000,01 a 120.000,00   | 5% |                                  |                                  |   |  |
| INSS para o SIMPLES e não optantes (% retido do salário do empregado) | 7,65% -até R\$ 752,62<br>8,65% - de R\$ 758,63 até R\$ 780,00<br>9,00% - de R\$ 780,01 até R\$ 1254,36<br>11,0% - de R\$ 1254,37 até R\$ 2508,72 |    |                                  |                                  | Até o dia 02 do mês seguinte  | GPS  |
| FGTS  | 8% da remuneração paga ou devida a cada trabalhador no mês anterior (inclusive 13º salário)  |    |                                  |                                  | 8% da remuneração paga ou devida a cada trabalhador no mês anterior (inclusive o 13º salário deverá ser antecipado) | Guia de recolhimento do FGTS e informações a previdência social. |
| <b>Encargos trabalhistas e previdenciários</b>                        |  |    |                                  |                                  |   |  |
| <b>Tipo de Tributação</b>   | <b>Optantes pelo SIMPLES</b>   |    | <b>Não optantes pelo SIMPLES</b> |                                  | <i>Férias Vencidas</i>  | <i>Férias Proporcionais</i>                                      |
| INSS  | Não há encargos previdenciários  |    | 20%                              | INSS sobre Folha a de Pagamentos | Salário do mês em que o empregado gozar as férias, a ser pago   | 1/12 sobre o salário do empregado, para cada mês ou fração       |
|   |  |    | 5,8%                             | Contribuição para o Sistema "S"  |   |  |

|                       |  |   |                                 |  |   |
|-----------------------|--|---|---------------------------------|--|---|
|                       |  | 1 a 3%  | Seguro de acidentes de trabalho | adiantado, acrescido de 1/3 (um terço).  | superior a 15 dias trabalhados.   |
| PIS                   | Não é cobrado pelos optantes pelo SIMPLES. | Alíquota de 0,65% sobre a receita bruta                           |                                 | 13º Salário  | 13º Salário Proporcional  |
| Cofins                | Não é cobrado pelos optantes pelo SIMPLES  | Valor: 3%   |                                 | Valor correspondente a um mês de salário, a ser pago 50% até o dia 30 de novembro de cada ano e 50% até o dia 20 de dezembro do mesmo ano. | 1/12 sobre o salário do empregado, para cada mês ou fração superior a 15 dias trabalhados |
| Contribuição Sindical | Não é cobrado pelos optantes pelo SIMPLES  | Descontada dos empregados: anualmente, um dia de salário          |                                 |  |   |
| Contribuição Patronal | Não é cobrado pelos optantes pelo SIMPLES  | Alíquota disponível em tabela progressiva no respectivo sindicato |                                 | <b>Obs.: Aviso Prévio</b> - Deve manter redução de horas diárias ou de sete dias consecutivos, sem redução salarial.                       |   |

Tabela 1 – Síntese de Tributos Federais e Encargos Trabalhistas das ME's

Fonte: Sebrae – disponível no site <http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/obrigacoes.asp>.

São obrigatórias a escrituração e a manutenção dos seguintes livros pelas empresas:

a) Livros Comerciais {  
Diário  
Razão

b) Livros Fiscais {  
- LRE - Livro Registro de Entradas  
- LRS - Livro Registro de Saídas  
- Livro de Registro de Apuração do IPI  
- Livro de Registro de Apuração do ICMS  
- LRI - Livro Registro de Inventário  
- Livro Registro de Controle da Produção e do Estoque (industriais, equiparados a industriais e atacadistas)  
- Livro Registro de Selo Especial de Controle (utilizado nas hipóteses previstas na legislação do IPI)  
- Livro Registro de Utilização de Documentos Fiscais e Termos de Ocorrências.  
- Livro de Impressão de Documentos Fiscais (em geral, estabelecimentos gráficos)  
- LMC - Livro de Movimentação de Combustíveis (postos revendedores de combustíveis)  
- Livro Registro da Prestação de Serviços  
- Livros Trabalhistas  
- Livro de Inspeção do Trabalho  
- Livro Registro de Empregados.

#### 2.6.4 A Microempresa em Números no Brasil:

- Quanto ao número de empresas formais:

| SETOR ME     | Nº               |
|--------------|------------------|
| Indústria    | 439.013          |
| Construção   | 116.287          |
| Comércio     | 2.337.889        |
| Serviços     | 1.712.418        |
| <b>TOTAL</b> | <b>4.605.607</b> |

Fonte: *IBGE*

- Quanto ao número de pessoas ocupadas:

| SETOR ME     | Nº       |          |          |          |          |          |          |          |          |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Indústria    | 1        | .        | 5        | 7        | 1        | .        | 6        | 0        | 8        |
| Construção   |          |          | 3        | 5        | 6        | .        | 6        | 6        | 0        |
| Comércio     | 4        | .        | 6        | 6        | 4        | .        | 5        | 4        | 5        |
| Serviços     | 3        | .        | 3        | 7        | 4        | .        | 3        | 8        | 8        |
| <b>TOTAL</b> | <b>9</b> | <b>.</b> | <b>9</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>.</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>1</b> |

Fonte: *IBGE*

- Quanto à massa salarial: x (R\$ 1.000,00)

| SETOR ME     | Nº       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Indústria    | 5        | .        | 4        | 9        | 0        | .        | 3        | 0        | 8        |          |
| Construção   | 1        | .        | 1        | 7        | 8        | .        | 6        | 0        | 6        |          |
| Comércio     | 7        | .        | 7        | 0        | 0        | .        | 7        | 8        | 3        |          |
| Serviços     | 7        | .        | 7        | 8        | 7        | .        | 5        | 1        | 2        |          |
| <b>TOTAL</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>.</b> | <b>1</b> | <b>5</b> | <b>7</b> | <b>.</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>9</b> |

Fonte: *IBGE*

#### 2.6.5 Micro e Pequenas Empresas em Números na Paraíba:

| <b>Prestação de Serviços</b> |                                     |                               |   |                      |                             |
|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|---|----------------------|-----------------------------|
| Unidade da Federação         | Número de micro e pequenas empresas | Pessoal ocupado em 31.12.2001 | Salários, retiradas e outras remunerações | Valor adicionado (1) | Receita operacional líquida |
|                              |                                     |                               |   | 1 000 R\$            |                             |
| Paraíba                      | 4 756                               | 23 657                        | 103 342                                   | 255 098              | 254 919                     |
| <b>Comércio</b>              |                                     |                               |   |                      |                             |
| Unidade da Federação         | Número de micro e pequenas empresas | Pessoal ocupado em 31.12.2001 | Salários, retiradas e outras remunerações | Valor adicionado (1) | Receita operacional líquida |
|                              |                                     |                               |   | 1 000 R\$            |                             |
| Paraíba                      | 16 594                              | 42 056                        | 103 560                                   | 237 406              | 1 220 659                   |

Tabela 2 – Micro e Pequenas Empresas em Números na Paraíba

Fonte - IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços 2001.

(1) Cálculo direto com os dados da Pesquisa Anual de Comércio e da Pesquisa Anual de Serviços sem os ajustes metodológicos das Contas Nacionais.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 Quanto à Natureza da Pesquisa

Quanto à natureza da investigação o presente estudo pode ser classificado como de pesquisa descritiva. Segundo Cervo e Bervian (1996, p.49) “a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los”. Desta forma, a pesquisa procurou descrever algumas características apresentadas pela ausência de ferramentas da qualidade aplicáveis na melhoria dos processos na Microempresa SC Serviços de *Clipping* Ltda e estabelecer as relações entre as variáveis possíveis para reverter o quadro atual e os fatos observados.

#### 3.2 Quanto ao Método de Procedimento

A pesquisa também é classificada como um estudo de caso. Yin (2001) refere-se a este método de procedimento como uma das muitas maneiras de se efetuar estudos empíricos ao se investigar fenômenos contemporâneos inseridos

dentro de seu contexto de vida real. Vergara (1990), Godoy (1995) e Yin (2001), compartilha a visão semelhante de que o estudo de caso visa à análise aprofundada e detalhada, envolvendo uma ou poucas unidades, entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade, situação ou mesmo um país. Partindo deste pressuposto, de forma intencional, foi escolhida a microempresa SC Serviços de *Clipping* Ltda para a aplicação das novas ferramentas, uma vez que, possibilitou a análise dos resultados alcançados com a introdução das novas técnicas, como também, as possíveis influências positivas ou negativas em outros aspectos da microempresa.

### 3.3 Quanto à Técnica da Pesquisa

Em relação às técnicas utilizadas nesta pesquisa, constatou-se a pesquisa bibliográfica e a observação direta. Em relação à pesquisa bibliográfica, percebeu-se à necessidade de se pesquisar conceitos antes de serem aplicados, para isso, houve uma intensa pesquisa em livros, artigos, revistas, teses de doutorado e dissertações de mestrado. Vergara (2000, p.48) define esta técnica de pesquisa como sendo:

[...] o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.

A técnica de observação direta foi utilizada para se conseguir informações e caracterizar aspectos da realidade da microempresa SC Serviços de *Clipping* Ltda.

### 3.4 Quanto ao Tratamento de Dados

Tratou-se de um estudo quanti-qualitativo, com a proposta de caracterizar as deficiências operacionais encontradas na microempresa SC Serviços de *Clipping* Ltda., identificar as ferramentas da qualidade que são mais aplicáveis no melhoramento dos processos, e conhecer o nível de informação na área da qualidade e o domínio da função por parte de seus colaboradores e pelo sócio-gerente da microempresa. No aspecto quantitativo, constatou basicamente três funções distintas dentro da microempresa. A primeira função era a leitura dos

diários, em seguida, vinha a produção dos *Clippings* jurídicos, e por fim, a entrega através de portador ou outros meios eletrônicos (fax, e-mail) aos respectivos clientes da microempresa. As discussões dos resultados foram alicerçadas em autores especializados em Gestão da Qualidade, no tocante as técnicas e/ou métodos aplicáveis ao aperfeiçoamento dos processos em uma empresa. Os dados evidenciaram pessoas predominantemente jovens, entre 20 e 28 anos, sendo três mulheres e três homens. O nível de instrução, em sua maioria, é o ensino médio, com exceção de uma pessoa do sexo masculino, que está cursando Educação Artística na Universidade Federal da Paraíba. Porém, nenhum integrante tinha experiência com as ferramentas da qualidade, mas estavam dispostos a colaborar.

Qualitativamente, foi identificado os possíveis fatores determinantes da falta de investimentos na área da qualidade, sejam eles: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problema financeiro (situação de endividamento regular), falta de conhecimentos gerenciais e falta de crédito bancário.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O autor desta monografia recebeu uma oportunidade ímpar, ao assumir o estágio na SC Serviços de *Clipping* Ltda. Uma vez que, obteve autorização de seus sócios para aplicar possíveis ferramentas da qualidade no aprimoramento dos processos da referida microempresa sem qualquer tipo de intervenção na continuidade do trabalho. Para este tipo de procedimento ter sucesso, foi necessário conhecer toda a ambiência (pessoa-tarefa-ambiente) da empresa pesquisada, e aplicar as novas ferramentas sem comprometer os processos já existentes, prejudicando assim, a imagem da empresa perante seus clientes. O primeiro passo seria conhecer os aspectos estruturais e de pessoal da empresa. Este procedimento foi realizado através de observação direta e análise técnica dos equipamentos.

O Quadro 2 descreve as características dos equipamentos, condições de funcionamento no início do estágio e suas respectivas funções dentro da microempresa pesquisada antes de iniciar o aperfeiçoamento nos processos.

| Tipo do equipamento | Condições de funcionamento | Função no processo operacional |
|---------------------|----------------------------|--------------------------------|
|---------------------|----------------------------|--------------------------------|

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| 05 computadores do tipo PC,           | Sendo 03 em bom estado de funcionamento e 01 apresentando instabilidade no manuseio e um outro impossibilitado de funcionar devido a um problema na "placa-mãe". | Os computadores têm grande importância na celeridade dos processos de produção dos <i>Clippings</i> , quando a fonte de publicação é eletrônica (Internet). |
| 02 impressoras                        | Sendo 01 do tipo Laser e outra do tipo Matricial (desabilitada)  | Impressão dos <i>Clippings</i> dos clientes que solicitam entrega via portador  |
| 01 modem ADSL para conexão a Internet | Funciona regularmente  | A conexão em banda larga facilita o processo de <i>download</i> das editorações eletrônicas (Diário da Justiça PB – 1 Caderno e Diário da União)            |
| 01 máquina xerográfica                | Apresentava problemas ocasionalmente, atrasando a entrega dos <i>Clippings</i> aos respectivos clientes da empresa.  | Serve para copiar as publicações que não possuía editoração eletrônica. Ex.: Diário da Justiça – 2º Caderno e Diário do Estado.                             |
| 01 aparelho Fax                       | Funciona Regularmente  | Enviar as publicações para clientes de outros estados.  |
| 02 motos                              | Funciona Regularmente  | Transporte utilizado para fazer as entregas dos <i>Clippings</i> .  |

Quadro 2 – Situação dos equipamentos da empresa no início do estágio

Fonte: Pesquisa do autor

Quadro 3 descreve as características das funções de cada integrante, da microempresa pesquisada antes de iniciar o aperfeiçoamento nos processos.

| Colaboradores                         | Função  | Domínio da função   |
|---------------------------------------|---|---|
| 04 pessoas ocupadas do sexo feminino  | Fazer a leitura das publicações eletrônicas, seleção dos recortes, confecção dos <i>Clippings</i> e a revisão final com o objetivo de não deixar de registrar uma possível publicação (a empresa classifica este tipo de falha como "passar batido"). | Todas têm domínio da função, sendo que duas delas apresentava grau de insatisfação no trabalho devido a fatores pessoais, e de certa forma comprometia o rendimento das outras pessoas mais envolvidas com o processo |
| 04 pessoas ocupadas do sexo masculino | Fazer leitura do Caderno 02 do diário da justiça e o  | Apenas três têm conhecimento dos  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Diário Oficial do Estado da Paraíba, seleção dos recortes nestas publicações e xerografar os respectivos recortes. Outra função é fazer as entregas e efetuar possíveis cobranças. | procedimentos utilizados na empresa, observava-se certo sub aproveitamento de um funcionário. |
|--|--|---|

Quadro 3 – Situação do quadro de pessoal da empresa no início do estágio

Fonte: Dados coletados a partir de entrevistas com cada integrante da microempresa.

Após a realização desta análise primária, utilizando entrevistas com cada um dos integrantes da microempresa, já poderia constatar indícios de falhas operacionais dentro dos processos da mesma, mas foi preciso aplicar algumas ferramentas da qualidade sugerida na Revisão Literária desta monografia para se ter um embasamento teórico consistente e resultados satisfatórios.

A primeira técnica utilizada na busca pela melhoria dos processos dentro da microempresa SC Serviços de Consultoria Ltda, foi uma ferramenta simples, que estava ao alcance de todos os integrantes, e que de certa forma, identificou vários aspectos negativos. Esta ferramenta da Qualidade foi o *Brainstorming*, e na medida em que as idéias fluíam dos membros da equipe, pode-se filtrar situações emergenciais dentro do funcionamento da empresa, dentre essas idéias destacaram-se:

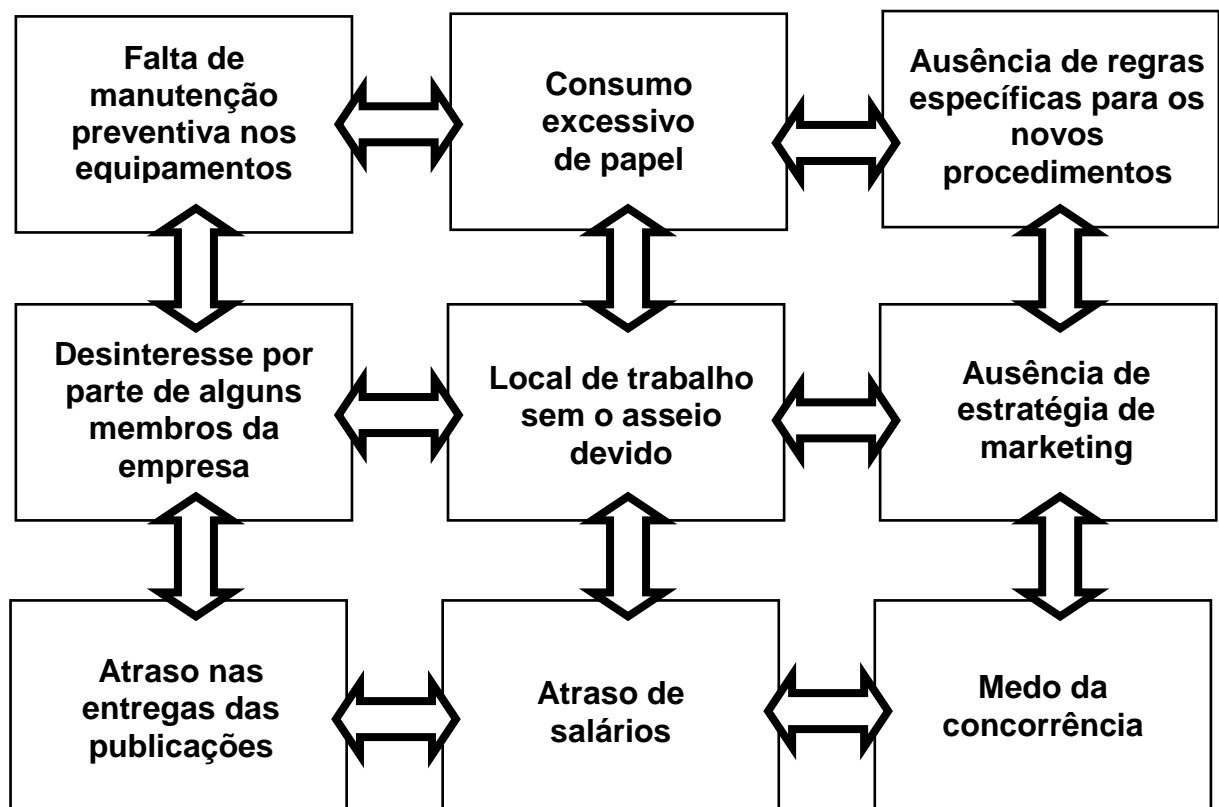




Figura 13 – *Brainstorming* dos Problemas da Empresa

A partir desta projeção inicial, foi possível corrigir algumas falhas operacionais da microempresa, focalizando a redução dos custos e otimização dos processos, a saber:

**a) Em relação ao consumo excessivo de papel** – foi verificado que o problema maior de consumo deste material de expediente era o processo feito a partir da copiadora, que além do consumo excessivo do *tonner* da própria máquina, desperdiçava muito papel e cola, pois era realizado da seguinte forma: o colaborador selecionava a publicação no diário, tirava a cópia da mesma, recortava com uma tesoura e finalmente colava em uma outra folha de papel com os dados do cliente. Observava-se, neste caso, o consumo de duas folhas para uma mesma publicação. Outra forma de desperdício constatado com este material de expediente era o processo de captura das publicações através do *Software Livre Adobe Reader*, usado para capturar os recortes jurídicos nas editorações eletrônicas. Neste caso a captura era selecionada por imagem e não por texto, ocasionando gasto excessivo no consumo de *tonner* da impressora do tipo *Laser*, e conseqüentemente um consumo excessivo de papel, já que as imagens do texto ocupavam um espaço considerado dentro da folha.

Em relação às soluções implantadas na correção deste tipo de falha, foi feito um investimento na compra de dois equipamentos de leitura ótica (Scanner), num total de R\$ 380,00 (trezentos e oitenta reais), os quais já vinham acoplados com o *software* de reconhecimento óptico de caracteres (Optical Character Recognition – OCR). Em seguida foi instalado em dois computadores e realizado um treinamento intensivo com as pessoas que manuseavam a máquina copiadora, com o objetivo de ficarem aptas ao equipamento o mais breve possível, logo após sentir segurança no domínio da nova função, é que foi desabilitada a máquina copiadora. Em relação ao consumo excessivo em relação à produção dos *Clippings* com a utilização do *Adobe Reader*, foi redimensionado o modelo do *layout* (Apêndice I), e a seleção das publicações seria feita a partir de então em modo texto, e não mais em imagem.

Como resultados alcançados, observou-se o aproveitamento de pessoal subutilizado com a implantação de novos processos, redução de gastos com material de expediente, a economia mensal passou de onze resmas, em média, para apenas quatro resmas. Uma economia de mais de 50% só com papel, sem contar com a redução nos gastos com cola, *tonner* da máquina copiadora, energia etc.

**b) Em relação à falta de manutenção preventiva dos equipamentos –** através de uma análise realizada pelo autor desta pesquisa nos computadores da empresa, constatou-se a presença de diversos “lixos” eletrônicos, por exemplo, arquivos danificados, vírus de computador, *cookers*, *Trojans* etc.

Em relação às soluções implantadas na correção deste tipo de falha, foi feita uma formatação geral nos HDs dos computadores, e em seguida, a reinstalação de todos os softwares envolvidos com o processo da empresa.

Esta solução aplicada proporcionou uma melhor performance no processamento dos dados dos microcomputadores, e desta forma, foi possível fazer um controle do que realmente deveria ficar instalado nos computadores da empresa.

**c) Desinteresse por parte de alguns membros da empresa –** este aspecto foi o mais delicado de todos, já que envolvia o relacionamento interpessoal dentro da empresa, neste caso, algumas reuniões foram realizadas para divulgar e estimular as novas metas da empresa e suas perspectivas de crescimento, a maioria absorveu as informações novas com mais motivação. No entanto, já com a aplicação dos primeiros ajustes, houve a necessidade de dispensar do quadro funcional, três pessoas, sendo duas dela por subutilização da função antiga e uma por criar obstáculos às modificações propostas. Também foi feita uma recontração de uma pessoa do sexo feminino que conhecia bem os procedimentos da empresa.

Em relação às soluções implantadas na correção deste tipo de falha, já a partir do segundo mês após a demissão, houve uma redução nos gastos da folha de pessoal em quase R\$ 800,00 (oitocentos reais).

**d) Ausência de regras específicas para os novos procedimentos –** com a otimização dos processos já implementados na microempresa SC Serviços de

*Clipping* Ltda, há a necessidade de suprir esta deficiência de informação baseando-se numa ferramenta de qualidade bastante comum nas empresas, o fluxograma.

A utilização desta ferramenta na área da qualidade total está relacionada diretamente com a determinação de um fluxo de operações, de forma precisa. A elaboração e implantação do fluxograma possibilitaria uma visão geral de todo o processo relacionado com as operações de serviço da empresa, isto facilita a localização de ações específicas de cada operação, tanto nos procedimentos provenientes de editoração eletrônica como os de leitura ótica (*scanner*).

**e) Local de trabalho sem o asseio devido** – a ferramenta de qualidade mais precisa para este tipo de situação, seria a implantação do Programa 5S. Porém, este programa exige um certo tempo e exclusividade para uma implantação de sucesso, já que ele atinge diretamente o comportamento social e ético das pessoas. Na SC Serviços de *Clipping* Ltda, houve uma introdução básica aos significados dos cinco sentidos em algumas reuniões, e o resultado foi satisfatório, pois mesmo sem seguir as etapas teóricas de todo o programa, os membros da empresa sentiram vontade de praticar, em forma de mutirão, os três primeiros sentidos: o de seleção, o de ordenação e o de limpeza. Foi organizado todo o esquema em um horário sem expediente, neste caso foi escolhido um sábado, no turno da tarde e teve a participação de 80% dos integrantes. O resultado obtido com este procedimento coletivo foi muito satisfatório para o autor desta pesquisa e para os próprios integrantes da equipe.

As Figuras 13 e 14 demonstram como era a empresa antes e depois do “dia de SOL” (Seleção, Ordenação e Limpeza), assim ficou conhecido entre os membros da equipe.



Figura 14 – A microempresa antes do “Dia de SOL”



Figura 15 – A microempresa depois do “Dia de SOL”

f) **Medo da concorrência** – soube-se neste período em que o autor desta pesquisa estava à frente dessas inovações na microempresa SC Serviços de *Clipping* Ltda, a abertura de uma outra empresa do mesmo ramo, na mesma cidade de João Pessoa. *A priori*, percebeu-se um temor coletivo com os membros da “SC”. Neste caso, que a concorrente lançasse um novo serviço no mercado e reduzisse seu potencial de alavancar novos clientes. Com o objetivo de evitar eventuais surpresas, procurou estabelecer uma outra ferramenta eficiente nestas situações, um *Benchmarking* do tipo competitivo, desta vez, o referencial escolhido foi a empresa Lig Contato, classificada como uma das melhores do Estado de Pernambuco. A comparação foi feita em relação ao desempenho daquela empresa nos serviços prestados através da Internet, a qual possuía um serviço que a “SC” até então não tinha tecnologia para tanto e que seria, com certeza, um diferencial ao seu concorrente local. Pensando nessa estratégia de melhoramento dos processos, inclusive com a possibilidade de oferecer um serviço opcional para os próprios clientes já existentes. Desta forma o autor desta pesquisa desenvolveu um *site* em uma linguagem específica que possibilita aos clientes acompanhar sua publicação através da Internet, com uma senha e *login* de acesso específico para cada usuário da “SC”. A Figura 15 exibe o trabalho final já em atividade na microempresa.



Figura 16 – Imagem reduzida do site da empresa SC Serviços de *Clipping* Ltda. Disponível no endereço eletrônico <http://www.diariodajusticapb.com.br>. O círculo vermelho demonstra a área reservada para o assinante da empresa.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De certa forma, as ferramentas da qualidade aplicadas no melhoramento dos processos trouxeram benefícios reconhecidos pelos sócios da “SC” e pelos colaboradores da mesma. Foram aplicadas técnicas consideradas primárias, de fácil aplicação, e absorção pelos indivíduos da empresa, salvo o Programa 5S, que requer um projeto maior. Contudo, no caso desta microempresa, percebe-se que a aplicação desses métodos de forma conjunta e simultânea ou até mesmo simplificada proporcionou o caminho certo para o resgate da identidade e autoconfiança daquela empresa. Os resultados alcançados em poucos meses mostraram que é possível equilibrar as contas e reduzir o passivo, nesta primeira etapa seria a redução dos gastos com desperdício de material, mão-de-obra excedente, e retardos ou prejuízos causados com o uso de tecnologia obsoleta. Uma segunda parte neste processo de melhoria contínua seria a aplicação de ferramentas mais complexas, como histogramas, fluxogramas, pesquisas junto aos seus clientes, o gráfico de peixe seria ideal para diagnosticar problemas pormenorizados dentro de cada processo em operação nesta microempresa, enfim, a microempresa não precisa de grandes receitas ou ferramentas complexas para encontrar sua sustentação, os gestores das microempresas atuais precisam se profissionalizar mais em relação à gestão da qualidade, para manter seus negócios prósperos.

Recomendo aos sócios da SC, que atentem para esse momento especial na trajetória de sua empresa, e procurem um auxílio profissional para manter este processo continuado e permanente. Os gestores formados em Administração de Empresas estão aptos a conduzir de maneira estratégica e responsável o controle da qualidade dos processos operacionais da empresas. Para isso já é possível a contratação de consultorias especializadas em microempresas, sem que tenha a necessidade de pagar encargos por um profissional interno.

## REFERÊNCIAS

KATZ, D. e KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Padronização de Empresas*. Fundação Christiano Ottoni, Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)*. Fundação Christiano Ottoni, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração – Da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

5S POR REGINALDO LAPA. Disponível em : <http://www.ptnet.com.br/5sensos/>. Acesso em 19/05/2005).

VIRTHU – FERRAMENTAS DA QUALIDADE. Disponível em: <http://www.virthu.com.br/download/ferramentas.pdf>. Acesso em: 19/05/2005).

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia*. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços – 2004

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Editora Atlas S.A. – 1998

OSADA , Takashi. *Housekeeping: 5S: cinco pontos-chaves para o ambiente da qualidade total*. 3. ED. São Paulo: Instituto IMAN, 1996.

FEIGENBAUM, A. V, Controle da qualidade total. São Paulo: Makron Brooks, 1994.

GARVIN, David A., Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

ISHIKAWA, K. Controle de qualidade total: a maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JURAN, J.M., Juran planejando para a qualidade. São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO E MELHORIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA DO  
CEARÁ, Disponível em  
<http://www.indg.com.br/escolasdoceara/guia/spg/exemplo.asp> . Acesso em:  
19/02/2005).

ASQUINI, Alberto. Perfis da empresa. Tradução de Fábio Konder Comparato.  
Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro, São Paulo, v.35, n.  
104, p. 109-26. out/dez 1996, p. 110.

AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS E DE SERVIÇOS NO  
BRASIL. Disponível em:  
[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.  
pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf) . Acesso em 14/03/2005

FATORES CONDICIONANTES E TAXA DE MORTALIDADE DE EMPRESAS NO  
BRASIL. Disponível em:  
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE004  
89AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf) . Acesso em: 10/05/2005.