UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

# METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE SERVIÇOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRAL –RS.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Catia Regina Tronco**

Santa Maria, RS, Brasil
2006

# Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

# METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE SERVIÇOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRAL –RS.

por

**Catia Regina Tronco**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),como requisito
parcial para
obtenção do grau de

**Mestre em Engenharia de Produção**.

**Orientador: Profª. Drª. Leoni Pentiado Godoy**

Santa Maria, RS, Brasil
2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**CENTRO DE TECNOLOGIA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação de Mestrado

# METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE SERVIÇOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRAL –RS.

elaborada por

**CATIA REGINA TRONCO**

como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Engenharia de Produção**

## COMISSÃO EXAMINADORA:

_____

**LEONI PENTIADO GODOY, DRª.** (UFSM)
(PRESIDENTE/ORIENTADOR)

_____

**ALBERTO SOUZA SCHMIDT, DR.** (UFSM)

_____

**ANGELA PELLEGRIN ANSUJ, DRª.** (UFSM)

Santa Maria, 07 de agosto de 2006.

# AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Ao Programa de Extensão Empresarial, por disponibilizar as informações necessárias referente às empresas participantes deste estudo.

Aos colegas do Curso de Mestrado, pela amizade, troca de idéias, apoio moral. Vocês fizeram parte dessa história. Cito: Cristina, Vladenice, Cláudio, Édio, Roger, Clacir, Geni, Odete, Ana Cláudia, Luiz, Deizi, Rosane, Sandra e muitos outros.

Aos demais amigos, e a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

À Ana Paula, minha irmã, pela torcida, pelo incentivo nesta pesquisa e nas outras importantes conquistas, através do apoio moral.

Ao meu marido, Fernando, meu porto seguro quando de meus momentos de aflição e motivo de todas as minhas alegrias. Obrigada pelo companheirismo, pela compreensão e apoio constante.

Especialmente aos meus pais, pela orientação segura no meu caminhar, a quem eu devo tudo o que sou. Pelo exemplo, fizeram-me acreditar que a verdadeira riqueza não são as propriedades materiais, que os ladrões podem roubar e o tempo desgastar, mas, sim, a riqueza do espírito, que é indestrutível e não pode ser roubada, nem corroída pelo tempo.

À Professora Drª. Leoni Pentiado Godoy, mais que meu agradecimento, minha gratidão, pela sugestão do tema abordado, nesta dissertação, pelo permanente apoio, sábios conselhos, ensinamentos, confiança, paciência, dedicação e atenção despendidos. Sua orientação foi fundamental ao desenvolvimento deste trabalho.

*Desde muito jovem o homem busca o saber. Isto ocorre porque ele tem consciência de sua natureza incompleta, de sua condição homo sapiens. Ele sabe que é a busca do conhecimento que, certamente, o ajudará a criar um mundo melhor, mais habitável, mais humano, mais justo. Assim é que essa busca é infindável. Desta forma, parafraseando um sábio provérbio, posso afirmar:*

*"Dei o primeiro passo de uma longa caminhada"*

*Patrícia Silva Rodrigues*

# RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

## METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE SERVIÇOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL – BR

Autor: Catia Regina Tronco
Orientador: Drª Leoni Pentiado Godoy
Santa Maria, 07 de agosto de 2006.

O presente estudo apresenta um modelo de gerenciamento do processo de serviços em micro e pequenas empresas - MPEs, da região central do Rio Grande do Sul. As MPEs, objeto deste estudo, foram em número de quarenta e três (43) empresas atuantes no setor de serviços, que fizeram parte do Programa de Extensão Empresarial, no período compreendido entre 2004 e 2005. Para a realização da pesquisa, utilizou-se dados coletados por consultores técnicos da extensão empresarial, os quais foram obtidos através de entrevistas com empresários e anotados em um *check-list*. Logo após, foram analisados, através de programas de estatística, quando houve o cruzamento dos dados, seguido de acurada análise, e, finalmente a apresentação do modelo proposto, que, por sua simplicidade, é destinado somente às MPEs. A análise dos dados levou à conclusão de que a maioria das MPEs, prestadoras de serviços, não elaboram planos, quer para desenvolvimento de novos serviços, quer buscando atingir novos clientes, e, devido a isso, ficam estagnadas, no mercado, vindo, posteriormente, a morrerem. Percebeu-se, também, que a maioria das MPEs não possui procedimentos e instruções operacionais, para execução dos serviços, o que torna mais desafiador o estabelecimento de padrões nos serviços oferecidos. Concluiu-se, ao final, que as MPEs demonstram a real necessidade de um controle mais eficiente, no que diz respeito ao desenvolvimento e execução dos serviços prestados, de forma a garantirem a manutenção e contratação de novos serviços e executarem os serviços de forma a satisfazerem as exigências do cliente.

Palavras-chave: Serviços; Processo de serviço; Micro e pequenas empresas.

# ABSTRACT

Master's Degree Dissertation
Program of Masters Degree in Engineering of Production
Federal University of Santa Maria

## METHODOLOGY TO MANAGEMENT PROCESS OF SERVICES IN MICRO AND SMALL COMPANIES OF THE CENTRAL AREA OF RIO GRANDE DO SUL - BR

Author: Catia Regina Tronco
Adviser: Drª Leoni Pentiado Godoy
Santa Maria, August 07, 2006.

The present study presents a model to management process of services in micro and small companies - MPEs, of the central area of Rio Grande do Sul. MPEs, object of this study, were in number of forty three (43) active companies in section services, that were part of the Program of Business Extension, in the period understood between 2004 and 2005. For the accomplishment of the research, it was used data collected by technical consultants of the business extension, which data were obtained through interviews with entrepreneurs and logged in a checklist. After, they were analyzed through statistics programs, when there was the crossing data, in order to have a perfected analysis, and finally the presentation of the proposed model, that for its simplicity, it is only destined to MPEs. The data analysis took to the conclusion that most of MPEs that render services don't elaborate plans in order to develop new services or looking for to reach new customers, and due to that they stagnate in the market, coming, later, dying. It was noticed that most of MPEs don't possess procedures and operational instructions for services execution, what turns more challenging the establishment of patterns in the offered services. Finally, MPEs demonstrate real need of a more efficient control in what concerns development and execution of the rendered services, in a way to guarantee the maintenance, recruiting of new services and execute services intending to satisfy customer's demands.

Key Words: Services; Services process; Micro and small companies.

# LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Brasil. Número de empresas formais por porte e setor ... ..... 18
QUADRO 02 – Brasil. Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e setor ..... ..... 18
QUADRO 03 – Evolução do emprego por setor nos Estados Unidos..... ..... 28
QUADRO 04 – Matriz dos processos de serviços..... ..... 30
QUADRO 05 – Áreas de decisões estratégicas para um sistema de operações de Serviços..... ..... 36
QUADRO 06 – Determinantes da qualidade em serviços..... ..... 44
QUADRO 07 – Definição de micro e pequenas empresas..... . ..... 72
QUADRO 08 – Fatores condicionais e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. 73
QUADRO 09 – Pontos fracos e fortes das pequenas empresas..... . ..... 76
QUADRO 10 – Desdobramento dos itens analisados no quesito desenvolvimento do serviço ..... . ..... 81
QUADRO 11 – Desdobramentos dos itens analisados no quesito processo de execução. DS 2.1 a 2.10 ..... . ..... 83
QUADRO 12 – Desdobramentos dos itens analisados no quesito processo de execução.DS 2.11 a 2.21 ..... . ..... 86
QUADRO 13 – Desdobramentos dos itens analisados no quesito processo de execução. DS 2.22 a 2.29 ..... . ..... 89
QUADRO 14 – Desdobramento dos itens analisados no quesito qualidade e indicadores. DS 2.30 a 2.40 ..... . ..... 91
QUADRO 15 – Desdobramento dos itens analisados no quesito qualidade e indicadores. DS 3.1 a 3.5 ..... . ..... 94
QUADRO 16 – Cadastro de fornecedores ..... ..... 99
QUADRO 17 – Ordem de serviço ..... ..... 100
QUADRO 18 – Resultado esperado por processo..... . ..... 100
QUADRO 19 – Plano de ação e melhorias ..... . ..... 103
QUADRO 20 – Definição de objetivos e metas..... . ..... 104
QUADRO 21 – Definição de métodos/normas ..... . ..... 105
QUADRO 22 – Manual de treinamento operacional..... . ..... 106
QUADRO 23 – Indicadores de desempenho ..... . ..... 107

QUADRO 24 – Comparação de medição com o projetado ..... . ..... 108
QUADRO 25 – Ordem de compra..... . ..... 109
QUADRO 26 – Controle de estoque ..... . ..... 110
QUADRO 27 – Ficha de manutenção e máquinas..... . ..... 110
QUADRO 28 – Relatório de parada de máquinas..... . ..... 111
QUADRO 29 – Fluxo de caixa..... ..... 112
QUADRO 30 – Controle de custos diretos..... 112
QUADRO 31 – Controle de custos indiretos ..... 113
QUADRO 32 – Controle de despesas..... 113

# LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Evolução das MPEs de serviços no Brasil..... ..... 19
FIGURA 02 – Empregos por setor nos Estados Unidos..... ..... 27
FIGURA 03 – Algumas interfaces da função de operações com outras funções da empresa..... ..... 34
FIGURA 04 – Sistema de operações de serviços ..... ..... 35
FIGURA 05 – Fatores que influenciam na formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado..... ..... 40
FIGURA 06 – Modelo para analisar falhas de qualidade em serviços ..... ..... 41
FIGURA 07 – Momentos da verdade ..... ..... 46
FIGURA 08 – O triângulo de serviços ..... ..... 46
FIGURA 09 – Modelo de serviço..... . ..... 52
FIGURA 10 – Cinco fases do gerenciamento de processos ..... ..... 57
FIGURA 11 – Hierarquia de um processo..... ..... 59
FIGURA 12 – Cidades onde houve demanda de assessoria ..... ..... 80
FIGURA 13 – Desenvolvimento do serviço. Representação estatística dos critérios 1.1, 1.2, 1.3, 1.5..... ..... 82
FIGURA 14 – Desenvolvimento do serviço. Representação estatística do critério 1.4 ..... ..... 83
FIGURA 15 – Operação. Representação estatística dos critérios 2.1 e 2.2..... 84
FIGURA 16 – Operação. Representação estatística dos critérios 2.3 e 2.4..... 85
FIGURA 17 – Operação. Representação estatística dos critérios 2.5 a 2.9..... 85
FIGURA 18 – Operação. Representação estatística do critério 2.10 ..... . ..... 86
FIGURA 19 – Logística. Representação estatística do critério 2.1188
FIGURA 20 – Logística. Representação estatística dos critérios 2.12 e 2.13 .. 87
FIGURA 21 – Logística. Representação estatística dos critérios 2.14 e 2.15 .. 88
FIGURA 22 – Logística. Representação estatística dos critérios 2.18 a 2.21 .. 89
FIGURA 23 – Logística. Representação estatística dos critérios 2.22 a 2.25 .. 90
FIGURA 24 – Logística. Representação estatística dos critérios 2.26 a 2.29 .. 91
FIGURA 25 – Máquinas e equipamentos. Representação estatística dos critérios 2.30 a 2.32 ..... . ..... 92

FIGURA 26 – Máquinas e equipamentos. Representação estatística dos critérios 2.33 e 2.34 ..... . ..... 92
FIGURA 27 – Máquinas e equipamentos. Representação estatística dos critérios 2.35 a 2.40 ..... . ..... 93
FIGURA 28 – Máquinas e equipamentos. Representação estatística do critério 2.39 ..... . ..... 93
FIGURA 29 – Qualidade e indicadores. Representação estatística dos critérios 3.1 1 3.5 ..... ..... 95
FIGURA 30 – Modelo de gerenciamento do processo de serviços..... . ..... 97
FIGURA 31 – Diagrama de Ishikawa para análise de processo..... . ..... 102

# LISTA DE SIGLAS

- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MPEs – Micro e Pequenas Empresas
- COREDE – Conselho Regional de Desenvolvimento
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- PEE – Programa de Extensão Empresarial
- CEMPRE – Cadastro Central de Empresas
- RS – Rio Grande do Sul
- PME – Pesquisa Mensal de Emprego
- CEP – Controle Estatístico de Processos
- GP – Gerenciamento de Processos
- SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
- UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
- CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento
- SIMPI – Sindicato das Micro e Pequenas Empresas da Indústria
- SIMPEC – Sindicato das Micro e Pequenas Empresas do Comércio
- ASSIMPI – Associação Nacional dos Sindicatos das Micro e Pequenas Empresas da Indústria
- ASSIMPEC – Associação Nacional dos Sindicatos das Micro e Pequenas Empresas do Comércio
- SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições
- PIB – Produto Interno Bruto
- EUA – Estados Unidos da América
- RE – Recife
- SAL – Salvador
- RJ – Rio de Janeiro
- BH – Belo Horizonte
- SP – São Paulo
- POA – Porto Alegre

- TI – Tecnologia de informação
- APE – Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais
- CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- OS – Ordem de Serviço

# ANEXO

ANEXO – Questões do *check-list* de identificação estratégica – PEE.

# SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS
EPÍGRAFE
RESUMO
ABSTRACT
LISTA DE QUADROS
LISTA DE FIGURAS
LISTA DE SIGLAS
LISTA DE ANEXOS
**1 INTRODUÇÃO** ..... 18
**1.1 Justificativa** ..... 20
**1.2 Objetivos** ..... 20
1.2.1 Objetivo geral ..... 20
1.2.2 Objetivos específicos ..... 21
**1.3 Delimitações do trabalho** ..... 21
**1.4 Estrutura do trabalho** ..... 21
**2 SERVIÇOS** ..... 23
**2.1 Definição de serviços** ..... 23
**2.2 Evolução econômica dos serviços** ..... 24
2.2.1 Sociedade pré-industrial ..... 24
2.2.2 Sociedade industrial ..... 24
2.2.3 Sociedade pós-industrial ..... 25
**2.3 A importância dos serviços na economia** ..... 25
**2.4 Os serviços no mundo** ..... 26
**2.5 Os serviços na economia brasileira** ..... 29
**2.6 Classificação dos serviços** ..... 30
**2.7 Características dos serviços** ..... 31
**2.8 Sistema de operações de serviços** ..... 33
**2.9 Estratégia de operações de serviços** ..... 35
**3 QUALIDADE EM SERVIÇOS** ..... 37
**3.1 Considerações e conceitos** ..... 37

**3.2 Qualidade percebida** ..... 38
**3.3 Determinantes da qualidade em serviços** ..... 42
**3.4 O triângulo de serviços** ..... 46
3.4.1 O cliente ..... 47
3.4.2 A estratégia do serviço ..... 47
3.4.3 As pessoas ..... 48
3.4.4 Os sistemas ..... 48
**4 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS** ..... 49
**4.1 Processos** ..... 49
**4.2 Características de processos** ..... 52
**4.3 Definição de objetivo/missão** ..... 53
4.3.1 Estabelecimento de metas e controles ..... 53
4.3.1.1 Eficácia ..... 54
4.3.1.2 Eficiência ..... 54
4.3.1.3 Adaptabilidade ..... 55
**4.4 Fases do gerenciamento de processos** ..... 57
4.4.1 Preparar para a análise ..... 58
4.4.2 Compreensão do processo ..... 58
4.4.3 Obtenção de soluções ..... 60
4.4.4 Obtenção de medidas de performance ..... 61
4.4.5 Implementação de soluções ..... 62
4.4.6 Melhoria contínua ..... 63
**4.5 Estrutura de processos hierarquizada** ..... 64
**4.6 Gerenciamento de processos** ..... 65
**5 METODOLOGIA** ..... 66
**5.1 Quanto à natureza da pesquisa** ..... 66
**5.2 Quanto aos objetivos da pesquisa** ..... 67
**5.3 Métodos e técnicas de coletas de dados** ..... 67
**6 O PAPEL DAS MPEs NO DESENVOLVIMENTO DO PAÍS** ..... 70
**6.1 Conceituação de MPEs** ..... 71
**6.2 Características gerais das MPEs** ..... 78
**6.3 Caracterização de MPEs da Região Central do Rio Grande do Sul** ..... 79
6.3.1 O COREDE central e o Programa de Extensão Empresarial (PEE) ..... 79
6.4 **O perfil das MPEs em relação ao desenvolvimento execução do serviço** 81

6.3.2 Desenvolvimento do serviço ..... 81
6.3.3 Processo de execução ..... 83
6.3.3.1 Operação ..... 83
6.3.3.2 Logística – compras (insumos) ..... 86
6.3.3.3 Logística – armazenamento (almoxarifado/insumos) ..... 89
6.3.3.4 Máquinas e equipamentos ..... 91
6.3.4 Qualidade e indicadores ..... 94
**7 PROPOSTA DE UM MODELO DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE SERVIÇOS** ..... 96
**7.1 Fase I – Análise preliminar do processo** ..... 98
7.1.1 Etapa 1: Conhecer o processo ..... 98
7.1.2 Etapa 2: Identificar falhas ..... 101
7.1.3 Etapa 3: Identificar causas ..... 101
7.1.4 Etapa 4: Remover causas ..... 102
**7.2 Fase II – Planejamento do processo** ..... 103
7.2.1 Etapa 5: Definir objetivos e metas ..... 103
7.2.2 Etapa 6: Definir métodos e normas ..... 104
**7.3 Fase III – Execução do processo** ..... 105
7.3.1 Etapa 7: Capacitar funcionários ..... 105
7.3.2 Etapa 8: Definir estrutura de medição ..... 106
7.3.3 Etapa 9: Executar o projetado ..... 107
7.4 **Fase IV - Acompanhamento** ..... 108
**8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS** ..... 114
**8.1 Conclusões** ..... 114
**8.2 Sugestões para trabalhos futuros** ..... 116
**BIBLIOGRAFIA** ..... 117
**ANEXO** ..... 122

# INTRODUÇÃO

O crescimento do número de micro e pequenas empresas - MPEs, no Brasil, tem sido relevante nos últimos anos. Segundo o Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE (2005), em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, de acordo com cálculo percentual efetuado pela autora, com base no Quadro 01, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais (Quadro 02), e por 26,0% da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos gerados, no período de tempo compreendido entre os anos citados, nos dois segmentos, a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas pequenas.

O Brasil tem, hoje, mais de quatro (4) milhões de MPEs (Quadro 01), que empregam mais de quinze (15) milhões de trabalhadores (Quadro 02), tendo papel fundamental na economia nacional, uma vez que são responsáveis por grande parte da receita interna.

| | Micro | | Pequena | | Média | | Grande | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1996 | 2002 | 1996 | 2002 | 1996 | 2002 | 1996 | 2002 | 1996 | 2002 |
| **Indústria** | 332.049 | 439.013 | 27.011 | 37.227 | 6.375 | 6.548 | 1.521 | 1.430 | 366.956 | 484.218 |
| **Construção** | 81.923 | 116.287 | 7.177 | 8.282 | 1473 | 1694 | 205 | 221 | 90.778 | 126.484 |
| **Comércio** | 1.608.521 | 2.337.889 | 68.411 | 105.891 | 4.376 | 4.862 | 2.896 | 2.846 | 1.684.204 | 2.451.488 |
| **Serviços** | 934.256 | 1.712.418 | 78.516 | 122.609 | 8.303 | 10.548 | 8.850 | 10.605 | 1.029.925 | 1.856.180 |
| **Total** | **2.956.749** | **4.605.607** | **181.115** | **274.009** | **20.527** | **23.652** | **13.472** | **15.102** | **3.171.863** | **4.918.370** |

Quadro 01: Brasil - Número de empresas formais, por porte e setor - 1996-2002.
Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED (2005).

| | Micro | | Pequena | | Média | | Grande | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1996 | 2002 | 1996 | 2002 | 1996 | 2002 | 1996 | 2002 | 1996 | 2002 |
| **Indústria** | 1.193.964 | 1.571.608 | 1.096.405 | 1.471.254 | 1.314.945 | 1.322.673 | 2.363.686 | 2.256.721 | 5.969.000 | 6.622.256 |
| **Construção** | 287.268 | 356.660 | 291.988 | 339.777 | 289.729 | 327.135 | 262.077 | 284.005 | 1.131.062 | 1.307.577 |
| **Comércio** | 3.256.501 | 4.664.545 | 1.181.618 | 1.772.233 | 298.218 | 327.443 | 1.049.450 | 1.161.426 | 5.785.787 | 7.925.647 |
| **Serviços** | 2.141.231 | 3.374.388 | 1.484.624 | 2.206.611 | 571.557 | 722.852 | 4.518.872 | 5.402.593 | 8.716.284 | 11.706.444 |
| **Total** | **6.878.964** | **9.967.201** | **4.054.635** | **5.789.875** | **2.474.449** | **2.700.103** | **8.194.085** | **9.104.745** | **21.602.133** | **27.561.924** |

Quadro 02: Brasil – Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e setor - 1996-2002.
Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED (2005).

Um grande número dessas MPEs não consegue completar três anos de atividade; pouquíssimas sobrevivem mais de cinco anos; ou seja, a taxa de mortalidade é elevadíssima. Levando-se em conta que muitos empregos estão em jogo, existe um problema social, muito grave, associado.

O crescimento do setor de serviços ocupa posição de destaque na economia do Brasil. De acordo com a Figura 01, o número de MPEs de serviços, no Brasil, cresceu mais de 81%, nos anos compreendidos entre 1996 a 2002. Atualmente, as MPEs de serviços representam 37,6% do total de MPEs constituídas, formalmente, no Brasil.

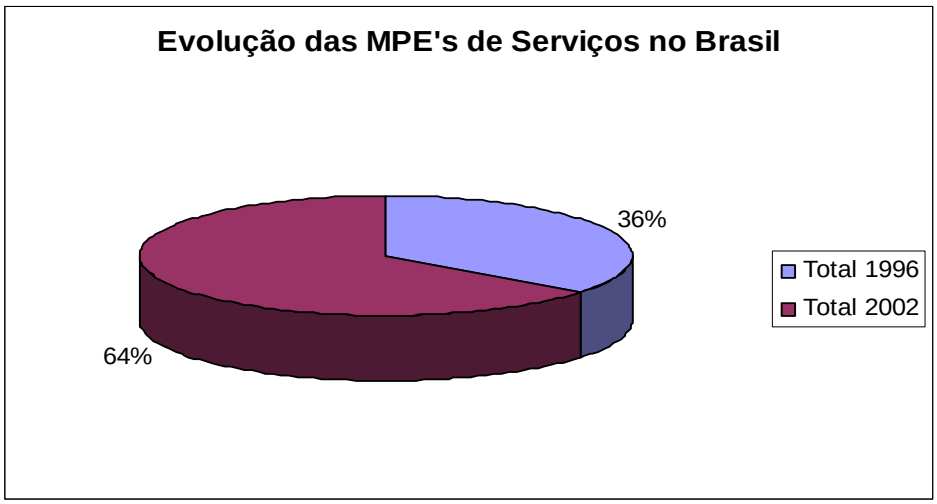


Figura 01: Evolução das MPEs de serviços no Brasil.
Fonte: Própria.

Devido a este crescimento do setor de serviços no Brasil, e ao fato de que a realidade das MPEs é bem distinta da realidade de empresas de porte maior, faz-se necessário desenvolver-se conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços, com um enfoque totalmente particular, pois as MPEs possuem seus próprios problemas, suas próprias limitações e seu próprio contexto social, devendo existir teoria administrativa característica para as mesmas, que não seja cópia das criadas às médias e grandes empresas, principalmente por não fazerem parte do mesmo cenário.

Diante dos fatos apresentados, vale dizer da preocupação com a atual situação das MPEs de serviços, e da vital importância, delas, no contexto sócio econômico.

Tem-se como propósito, neste estudo, elaborar um modelo de gerenciamento do processo de serviços, incentivando à melhoria da qualidade do serviço, maior produtividade e condições de competitividade das empresas prestadoras de serviços da região central do Rio Grande do Sul.

## 1.1Justificativa

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o modelo de administração disponível, para as organizações, é, tipicamente, de manufatura, determinando, assim, que o caminho da administração de organizações de serviços seja desafiador, tendo em vista a necessidade de um processo de pavimentação, que leve em conta as peculiaridades do setor de serviços.

O fato de não existir um modelo de gerenciamento de processos desenvolvido para MPEs prestadoras de serviços, foi um dos motivos que levaram a desenvolver esta pesquisa, pois, como salienta Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o crescimento bem sucedido, do setor de serviços, dependerá de um gerenciamento inovador, e administradores capacitados, que irá desenvolver uma cultura de melhoria contínua em qualidade e produtividade.

A pesquisadora foi motivada pelo desaparecimento de grande número de MPEs que, de acordo com a pesquisa nacional do SEBRAE, realizada no primeiro trimestre de 2004, a causa principal de seu fracasso, foram falhas gerenciais na condução dos negócios. Isso mostra a necessidade de maiores estudos que contribuam, como forma de auxílio à sobrevivência desse tipo de empresa, justificando, assim, a importância deste trabalho.

## 1.2 Objetivos do Trabalho

### 1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um modelo de gerenciamento do processo de serviços, visando a melhoria contínua da qualidade, produtividade e competitividade das MPEs prestadoras de serviços da região central do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar os modelos de gerenciamento de processos;
- Caracterizar o perfil e identificar os pontos críticos das organizações de serviços, da região central, com base na análise de: desenvolvimento do serviço, processo de execução, logística e máquinas e equipamentos;
- Propor um modelo de gerenciamento do processo de serviços em micro e pequenas empresas, da região central do Rio Grande do Sul.

## 1.3 Delimitações do Trabalho

Salienta-se que todo o trabalho será enfocado em MPEs, ou seja, não aplicado a empresas de médio e grande portes.

A pesquisa delimitou-se a MPEs prestadoras de serviços sediadas na região central do RS – COREDE Central, que receberam apoio técnico do PEE – Programa de Extensão Empresarial, no período de 2004 a 2005, pois nos períodos anteriores, a este, o modelo do *check-list,* utilizado para captação das informações, não enfatizava a área de prestação de serviço.

### 1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho está organizado de forma que, no primeiro capítulo, apresenta-se uma introdução ao tema, contextualizando-o, a justificativa, a definição dos objetivos e delimitação do trabalho.

O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre os serviços, no Brasil e no mundo, a definição de serviços, suas características e classificação, sua importância no setor da economia brasileira, o sistema de operações de serviços e as estratégias de operações referentes às MPEs.

O terceiro capítulo define a qualidade em serviços, qualidade percebida, os determinantes da qualidade em serviços e o triângulo dos serviços.

No quarto capítulo, aborda-se conceitos genéricos sobre descrição e características dos processos, faz-se uma apresentação das fases do gerenciamento de processos e sua estrutura hierarquizada, baseando-se nas bibliografias que versem sobre o assunto, com a finalidade de oferecer o cenário para a abordagem específica, do objeto da pesquisa, nos capítulos seguintes.

No quinto capítulo está descrita a metodologia usada para o desenvolvimento do trabalho.

O sexto capítulo demonstra a importância das MPEs no desenvolvimento do País, seus pontos fracos e fortes, suas características e, *a posteriori*, caracteriza as MPEs da região central do Rio Grande do Sul, as quais fazem parte da pesquisa, conceituando-as e oferecendo detalhes acerca dos itens: desenvolvimento do serviço prestado, processo de execução, logística e máquinas e equipamentos.

O sétimo capítulo apresenta um modelo de gerenciamento do processo de serviços em MPEs da região central do Rio Grande do Sul, orientando para a melhoria da qualidade, dos serviços prestados, e aumento da produtividade nas empresas, visando uma maior competitividade e a resultante satisfação do cliente.

O oitavo capítulo é composto pela conclusão da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

# SERVIÇOS

## 2.1 Definição de Serviços

O termo serviço, na literatura, designa vários fenômenos, cada um com diferentes significados. Em gestão de organizações, alguns autores têm tentado definir o termo de forma mais específica. Segundo Grönroos (1995, p. 36):

> 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 empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Kotler (1998, p. 412) define *serviço* de uma forma mais concisa:

> Serviço é 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.

Téboul (1999) comenta quão surpreendente é o setor de serviços, que, apesar de sua importância, é um dos setores mais mal definidos. Apesar de mal definido, é, efetivamente, um dos mais delicados a serem explorados. Em sua obra, o autor cita a definição dada a serviços, pela revista *Economis*t, como: “toda coisa vendida no comércio e que não seja possível deixar cair em cima do pé”.

Quando se refere a um bem, não é difícil definí-lo ou descrevê-lo com clareza. A sua característica, a partir de aspectos tangíveis, é, talvez, a melhor condição para seu enquadramento nessa categoria, uma vez que o produto é intangível. Um veículo, um computador, uma estante para livros, um aparelho eletrodoméstico atestam essa afirmativa, uma vez que evidenciam aspectos essencialmente materiais. São bens que podem ser fabricados sem a participação do cliente no processo, mas produzido de acordo com a necessidade e expectativa do cliente.

O mesmo não ocorre para uma definição de serviços. A dificuldade de definição pode estar na sua natureza, que se define a partir de aspectos inerentes à intangibilidade a participação do cliente no processo de execução do serviço.

## 2.2 Evolução Econômica dos Serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), baseados nas descrições do sócio-historiador Daniel Bell, fazem uma descrição da sociedade atual, comparando suas características com as das sociedades pré-industriais, industriais e pós-industriais.

Tomando-se por base a Teoria do Relativismo, desenvolvida por estudiosos de antropologia, a sociedade global reúne, a um só tempo, os três conceitos de sociedades citadas acima.

### 2.2.1 Sociedade Pré-Industrial

A condição é de subsistência. Baseia-se em trabalho braçal e tradição. A força de trabalho está comprometida com a agricultura, a pecuária, a mineração, a pesca e a coleta. A vida é condicionada por elementos como: clima, qualidade do solo e disponibilidade de água. O ritmo de vida é comandado pela natureza, e o ritmo de trabalho varia de acordo com as estações. A produtividade é baixa e há pouca evidência de uso de tecnologia. A vida social limita-se à família, ou clã. As sociedades pré-industriais são estruturadas em torno da tradição, rotina e autoridade.

### 2.2.2 Sociedade Industrial

A atividade predominante, em uma sociedade industrial, é a produção de mercadorias. O foco da atenção está em fazer mais com menos. A energia e as máquinas multiplicam a produção, por hora de trabalho, e estruturam a natureza do trabalho.

A divisão do trabalho é a “lei” operacional, que cria tarefas de rotina e trabalho semi-especializado. O trabalho é realizado no ambiente artificial da fábrica e as pessoas assistem às máquinas. A vida torna-se um jogo realizado contra a natureza – um mundo de cidades, fábricas e construções, criando um ambiente artificial. O ritmo da vida é o da máquina, dominado por rígidos horários de trabalho e relógios de ponto.

O padrão de vida passa a ser medido pela quantidade de bens materiais, mas deve-se observar que a complexidade da coordenação da produção, e da

comercialização de bens, resulta na criação de grandes organizações, hierarquizadas e burocratizadas. Essas organizações são projetadas, com certas funções, para os seus membros diretivos, e a relação administradores e funcionários suas operações tende a ser impessoal, sendo, o chão de fábrica, tratado como objeto.

### 2.2.3 Sociedade Pós-Industrial

Enquanto uma sociedade industrial define o padrão de vida pela quantidade de bens adquiridos pela população, a sociedade pós-industrial está preocupada com a qualidade de vida, medida por serviços, tais como: saúde, educação e lazer. A figura central é o profissional, porque, mais do que energia, ou força física, a informação do profissional é o recurso-chave. A vida, agora, é uma competição entre pessoas. A vida social torna-se mais difícil, em razão das reivindicações políticas e da multiplicação dos direitos sociais. A comunidade, mais do que o indivíduo, passa a ser a unidade social.

O crescimento populacional e o consumo, em massa, de mercadorias, incrementam o comércio atacadista e varejista, bem como o setor bancário, de imóveis e de seguros. Quando a renda aumenta, a proporção, desta, gasta com alimentos e habitação, decresce, e o restante cria uma demanda por bens duráveis e, em seguida, por serviços.

## 2.3 A Importância dos Serviços na Economia

O Setor de Serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, outrora, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados.

A importância das atividades de serviços pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto, seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Gianesi e Corrêa (1996) definem alguns fatores que propiciam o aumento da demanda dos serviços:

- desejo, por parte da população, de melhorar a qualidade de vida;
- mais tempo de lazer para a população;
- crescimento urbano, tornando necessários alguns serviços (como segurança por exemplo);
- descontrole do crescimento demográfico, que aumenta a taxa de natalidade e a expectativa de vida dos idosos, acarretando maior consumo e maior variedade de serviços;
- mudanças sócio-econômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado;
- aumento da sofisticação de produtos (como o avanço dos computadores e das telecomunicações) que têm aumentado a qualidade dos serviços, criando serviços especializados.

Paralelamente, as atividades e serviços exercem papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente no industrial. Esse papel pode ser sumarizado em três categorias:

- como diferencial competitivo;
- como suporte às atividades de manufatura;
- como geradores de lucro.

## 2.4 Os Serviços no Mundo

Nos chamados países industrializados, incluindo a Europa e o Japão, o setor de serviços está mais desenvolvido do que no Brasil. Países historicamente bem-sucedidos, na criação de empregos no setor industrial, são, hoje, aqueles que mais criam empregos em serviços. Ao longo dos últimos trinta e cinco (35) anos, é interessante notar que houve uma queda, significativa, do emprego no setor agrícola, pecuário e industrial. A Figura 02 mostra que, nos Estados Unidos, no final do século XX, os serviços ocuparam mais de 77% da população ativa, sobrando, somente, 2,5% no setor agrícola e 20,5% no setor industrial. A transferência de

postos de trabalho da agricultura para o setor industrial, e depois para o setor de serviços, constituiu a mudança mais radical do século XX, e expandiu-se a todos os países do mundo.

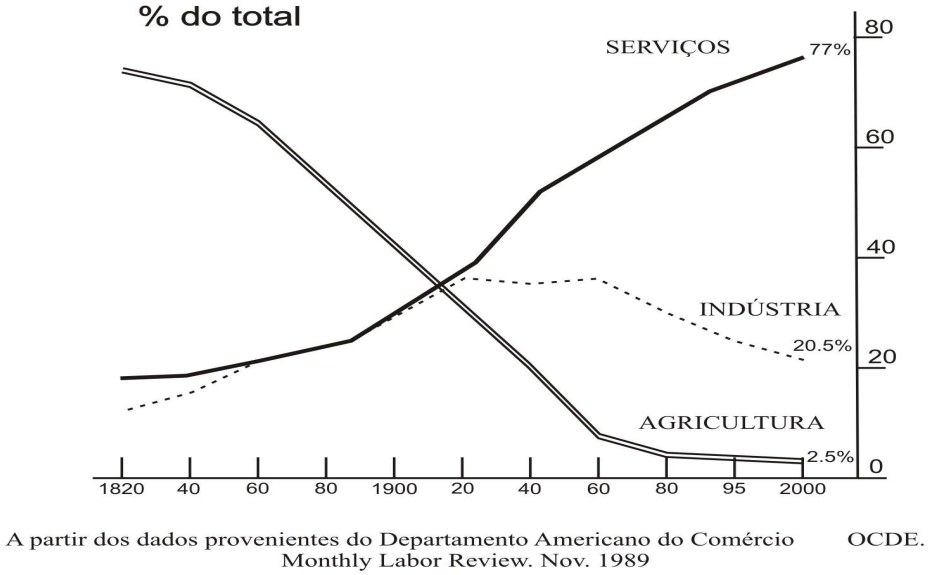


Figura 02: Empregos por Setor nos Estados Unidos.
Fonte: James Teboul (1999, p. 9).

A mudança estrutural não gerou um deslocamento dos postos de trabalho da agricultura para a indústria, foi então, essencialmente, para o setor de serviços que esses empregos foram transferidos. Pode-se concluir, analisando-se a Figura 02, que a agricultura e a indústria estão em queda.

Observando o Quadro 03, 'Evolução do emprego por setor nos Estados Unidos', percebe-se que o setor agrícola não representa mais do que 2,35%, em 2005, contra 4,42% em 1970, e o setor industrial conhece um decréscimo mais dramático, 17,41% em 35 anos (percentuais obtidos pelo autor, analisando o quadro descrito).

Os serviços públicos, e de distribuição, ocupam a parte alta do pavimento, com respectivamente 41,14 milhões e 36,08 milhões de empregos. Porém, a evolução mais notável é, sem dúvida, a dos serviços destinados aos produtores intermediários, cuja porcentagem triplica no espaço de trinta e cinco (35) anos. Esse crescimento é, em grande parte, imputável à importância tomada, progressivamente, pelos serviços subcontratados (*business services*), que passam de 1,79%, em 1970, a 17,51%, em 2005.

Se for considerado, finalmente, o desenvolvimento do emprego, dentro dos serviços, no decorrer dos próximos anos, poder-se-á antecipar uma estabilização, até mesmo uma redução, dos serviços às pessoas físicas e dos serviços de distribuição; uma leve progressão dos serviços públicos, devida, essencialmente, a um crescimento dos serviços de saúde e um incremento dos serviços destinados aos produtores intermediários, que representam 22,61% dos empregos civis nos Estados Unidos.

| | **1970** | | **1980** | | **1996** | | **2005** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Em milhões | % | em milhões | % | em milhões | % | em milhões | % |
| **AGRICULTURA** Subtotal | **3,46** | **4,42** | **3,36** | **3,38** | **3,44** | **2,80** | **3,40** | **2,35** |
| **INDÚSTRIA** Subtotal | **26,09** | **33,30** | **29,14** | **29,34** | **29,03** | **23,63** | **22,93** | **15,89** |
| Exploração mineral | 0,52 | 0,66 | 0,98 | 0,99 | 0,57 | 0,46 | 0,44 | 0,30 |
| Construções | 4,82 | 6,15 | 6,22 | 6,26 | 7,94 | 6,47 | 5,50 | 3,81 |
| Fabricação | 20,75 | 26,48 | 21,94 | 22,09 | 20,52 | 16,7 | 16,99 | 11,77 |
| **SERVIÇO** Subtotal | **48,81** | **62,29** | **66,82** | **67,28** | **90,38** | **73,57** | **118,02** | **81,76** |
| Serviços de distribuição | 21,12 | 26,95 | 26,73 | 26,91 | 35,31 | 28,75 | 36,08 | 25,00 |
| *Transporte e comunicação* | *5,32* | *6,79* | *6,53* | *6,57* | *8,82* | *7,18* | *6,43* | *4,46* |
| *Comércio varejista e atacadista* | *15,80* | *20,16* | *20,20* | *20,34* | *26,5* | *21,57* | *29,65* | *20,54* |
| Serviços destinados aos produtores intermediários | 5,35 | 6,83 | 9,85 | 9,92 | 16,16 | 13,16 | 32,64(3) | 22,61 |
| *Finanças, seguros e imobiliário* | *3,95* | *5,04* | *6,00* | *6,01* | *8,08* | *6,57* | *7,37* | *5,11* |
| *Serviços subcontratados* | *1,40* | *1,79* | *3,85* | *3,88* | *8,09* | *6,58* | *25,27* | *17,51* |
| Serviços a pessoas físicas | 6,00 | 7,66 | 7,50 | 7,55 | 8,00 | 6,51 | 8,15 | 5,65 |
| Serviços públicos | 16,34 | 20,85 | 22,74 | 22,90 | 30,90 | 25,16 | 41,14 | 28,50 |
| *Administração* | *4,48* | *5,72* | *5,34* | *5,38* | *5,80* | *4,72* | *21,75*(4) | *15,07* |
| *Hospitais e serviços de saúde* | *4,47* | *5,70* | *7,38* | *7,43* | *11,20* | *9,12* | *12,08* | *8,37* |
| *Escolas primárias e secundárias* | *6,13* | *7,82* | *5,55* | *5,59* | *6,71* | *5,46* | *(2)* | |
| *Educação superior* | *(1)* | | *2,10* | *2,11* | *2,79* | *2,27* | *2,40* | *1,66* |
| *Serviços sociais* | *0,83* | *1,06* | *1,59* | *1,60* | *3,10* | *2,53* | *3,64* | *2,52* |
| *Serviços jurídicos* | *0,43* | *0,55* | *0,78* | *0,79* | *1,30* | *1,06* | *1,27* | *0,88* |
| **TOTAL** | **78,36** | **100,00** | **99,32** | **100,00** | **122,85** | **100,00** | **144,35** | **100,00** |

Quadro 03: Evolução do Emprego por Setor nos Estados Unidos.
1 Os empregos na educação superior são contabilizados nas escolas primárias e secundárias.
2 Projeção fundada numa estimativa média do crescimento dos Estados Unidos.
3 Este item compreende a consultoria e diferentes serviços de gerenciamento.
4 Os empregos na educação superior são contabilizados na administração.
Fonte: *United States Statistical Abstraeds, 1997.*
Fonte: James Teboul (1999, p. 16).

Outros estudos mostram que, por um lado, a taxa de crescimento, mais rápida, será relativa aos trabalhadores do conhecimento e às profissões liberais, enquanto que o mais forte crescimento, em número de empregos, será relacionado às funções menos qualificadas. A maioria desses novos empregos oferecerá poucas perspectivas de carreira. É possível que os empregados de restaurantes de *fast-food*, os de escritório, os agentes de limpeza, entre outros, venham a conhecer que esses tipos de emprego apresentam poucas possibilidades de evolução profissional.

O desenvolvimento dos serviços, até hoje, compensou o declínio do numero de empregos industrial. À medida que o indivíduo enriquece, e alcança o limite dos bens materiais desejados, volta-se para os serviços, visando melhorar sua qualidade de vida e chegar a níveis superiores de satisfação.

## 2.5 Os Serviços na Economia Brasileira

Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. No Brasil, as estatísticas não são diferentes da tendência dos países industrializados.

Segundo pesquisas, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, nas últimas quatro décadas, o setor de serviços aumentou sua participação na ocupação de mão-de-obra, de 24% em 1950 para 50% em 1989. Esse crescimento ocasionou a diminuição da mão-de-obra na agricultura, que passou de 60% a 23% no mesmo período, e também no setor industrial. A pesquisa mensal de emprego – PME, do IBGE revela que no mês de novembro de 2005, 62,10% da população, economicamente ativa, da principal região metropolitana do Brasil (RE, SAL, BH, RJ, SP e POA), estava alocada no setor de serviços.

Devido a este crescimento do setor de serviços, no Brasil, faz-se necessário desenvolver-se conceitos e técnicas de administração para as operações de serviços de MPEs, com a mesma ênfase que tem sido dada à indústria manufatureira, para que aquelas não corram o risco de serem dominadas por empresas de maior porte.

## 2.6 Classificação dos Serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Schmenner (1999) sugerem uma classificação dos serviços como premissa de sustentação à abordagem da administração de serviços. Para os autores, os serviços podem ser classificados a partir de duas dimensões que afetam o caráter do processo de atendimento: uma que meça o grau de intensidade de mão-de-obra, que é definida a partir da proporção da alocação entre o custo do trabalho e o custo de capital, e outra que meça o grau de interação do cliente e de personalização, que abrange a variável participação do cliente no processo.

Desse modelo classificatório, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) destacam quatro classes, descritas no Quadro 04.

| | | **Grau de Interação e Customização** | |
|---|---|---|---|
| | | **Baixo** | **Alto** |
| **Grau de intensidade de mão-de-obra** | **Baixo** | **Empresa de Serviços**<br>-Companhias Aéreas<br>-Transportadoras<br>-Hotéis<br>-Centros de lazer e recreação | **Loja de Serviços**<br>-Hospitais<br>-Funilaria mecânica de automóveis<br>-Outros serviços de reparos |
| | **Alto** | **Serviços de Massa**<br>-Varejo<br>-Atacado<br>-Escolas<br>-Aspectos de varejo das atividades bancárias comerciais | **Serviços Profissionais**<br>-Médicos<br>-Advogados<br>-Contadores<br>-Arquitetos |

Quadro 04: A Matriz dos Processos de Serviços.
Fonte: Schmenner (1999, p.25).

As quatro classes são descritas abaixo, pormenorizadamente, oportunizando uma melhor compreensão da visão dos autores anteriormente citados:

a) Empresas de serviços, que demandam fortes investimentos em bens de capital para atender a sua necessidade de infra-estrutura física e material, como instalações e máquinas e equipamentos, mas pouca demanda em mão-de-obra;

b) Serviços de massa, estruturam-se de forma contrária, exigindo pouco investimento em bens de capital, mas grande demanda em mão-de-obra;

c) Lojas de serviços, entendendo-se como empresas prestadoras de serviços, apresentam um perfil com predominância para alta interação e personalização. Isso significa que o cliente participa mais do processo, ou seja, a produção é concomitante ao atendimento. A abordagem vai mais além da interatividade com o processo, uma vez que considera aspectos característicos de um atendimento personalizado. Importante salientar, também, que as lojas de serviços, apesar de se caracterizarem pela interatividade e personalização, fazem-no num ambiente de altos investimentos em bens de capital e

d) Serviços profissionais, que se caracterizam por um elevado grau de interatividade e personalização, com baixos investimentos em bens de capital.

De acordo com o enquadramento da empresa, nas dimensões classificatórias acima, voltar-se-á ao foco do gerenciamento. Ora a atenção estará voltada para a vertente ditada pela alocação elevada de bens de capital e desdobramentos pertinentes às questões tecnológicas, ora para a vertente marcada pela alta qualificação profissional.

## 2.7 Características dos Serviços

Os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados, as quais devem ser considerados para realização de serviço eficaz.

Essas características são conhecidas na literatura, sendo que vários autores apresentam seu próprio conjunto de características, dentre eles: Kotler (1998), Grönroos (1995), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Ghobadian *et al*. (1994) e Gianesi e Corrêa (1996).

Sintetizando a abordagem desses autores, que apresentam algumas características iguais, e outras complementares, pode-se considerar que os serviços possuem as seguintes particularidades:

· ***Intangibilidade***. Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados, ou adquiridos, pelo cliente, como os bens manufaturados. Logo, o cliente usufrui da qualidade inerente ao bem gerado pelo serviço que lhe é prestado, o que torna mais difícil a avaliação do serviço pelo cliente, pois essa assume um caráter subjetivo. Pela dificuldade de avaliar os resultados, e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se, essencialmente, em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço.

· ***Produção e consumo simultâneos***. Nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo que o consumo. Como conseqüência, os serviços não podem ser estocados, eliminando-se a possibilidade de isolamento do sistema de operações das variações do ambiente externo, através dos estoques. A simultaneidade, entre produção e consumo, afeta, também, a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção do controle de qualidade, enquanto inspeção final. Eventuais erros, que venham a ocorrer durante o processo, são imediatamente percebidos pelo cliente. E como Harrington & Harrington (1997, p. 383) afirmam, em relação aos processos de serviços: “uma vez que a oportunidade é perdida, não há segunda chance”.

· ***Participação do cliente***. Além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo, não somente participar passivamente, mas, também, como co-produtor do serviço. Nos serviços, o cliente é quem inicia o processo de produção, pois o serviço só é produzido após sua solicitação. Assim, o grau de contato entre o cliente e a empresa é maior do que na produção de bens, o que requer atenção no ambiente físico, onde ocorre o processo do serviço, seja no *back office*, seja no *front office*, o que não acontece no caso da manufatura, onde, como exemplo, tem-se os automóveis, que são produzidos em fábricas quentes, sujas e barulhentas, mas isso não preocupa os eventuais compradores, pois eles são apresentados ao público em um elegante *show-room.*

Normalmente, uma organização tem pouco, ou nenhum, controle sobre as ações e atitudes que o cliente assume ao participar da produção do serviço. Além

disso, os funcionários, e os outros recursos que interagem com o cliente, podem variar, significativamente, em diferentes ocasiões, para um mesmo tipo de serviço.

Por isso, muitos autores, como Kotler (1998); Grönroos (1995); Ghobadian *et al.*(1994) apontam a variabilidade, também definida como heterogeneidade por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), como mais uma característica específica dos serviços. Essa característica engloba uma dimensão dos serviços que é complexa na manutenção de um padrão, por apoiar-se, essencialmente, nas pessoas. É possível identificar alterações no comportamento das pessoas frente às várias situações que são articuladas num ambiente de interação com o cliente, o que torna mais desafiador o estabelecimento de padrões.

De fato, os serviços tendem a ser mais variáveis do que os bens manufaturados. Porém, não se pode considerar uma maior tendência de variabilidade como uma característica inerente aos serviços. Isso pode induzir os gerentes de serviços a se “conformarem” com essa “característica inerente”, inibindo os esforços para a redução da variabilidade, a fim de garantirem um serviço consistente ao cliente. Dessa forma, pode-se considerar que a variabilidade é uma tendência nos serviços, e não uma característica inerente. É interessante ressaltar mais uma característica, que Grönroos (1995) evidencia, afirmando-se que os serviços não são “coisas”, mas uma série de atividades ou processos.

Para entender a natureza dos serviços, e suas implicações na gestão de operações, é necessário compreender o sistema de operações de serviços.

## 2.8 Sistema de Operações de Serviços

Devido às diferenças entre bens e serviços, os sistemas que produzem bens são, conseqüentemente, diferentes dos sistemas que produzem serviços. Na literatura sobre serviços existe uma tendência de se usar o termo “operações de serviços”, ao invés de “produção de serviços”, pelo fato de o nome “produção” induzir o leitor a um pensamento em manufatura, mesmo que esse não seja o caso.

Gianesi e Corrêa (1996) citam que a função de operações de uma organização é a responsável por produzir seus produtos ou serviços. A função de operações é o coração, Figura 03, ou a função central da maioria das organizações.

É a função que provê produtos, ou serviços, aos clientes, envolvendo: projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema. Da mesma forma que as funções de produção, as funções de serviços interagem diretamente com o *marketing* e as finanças.

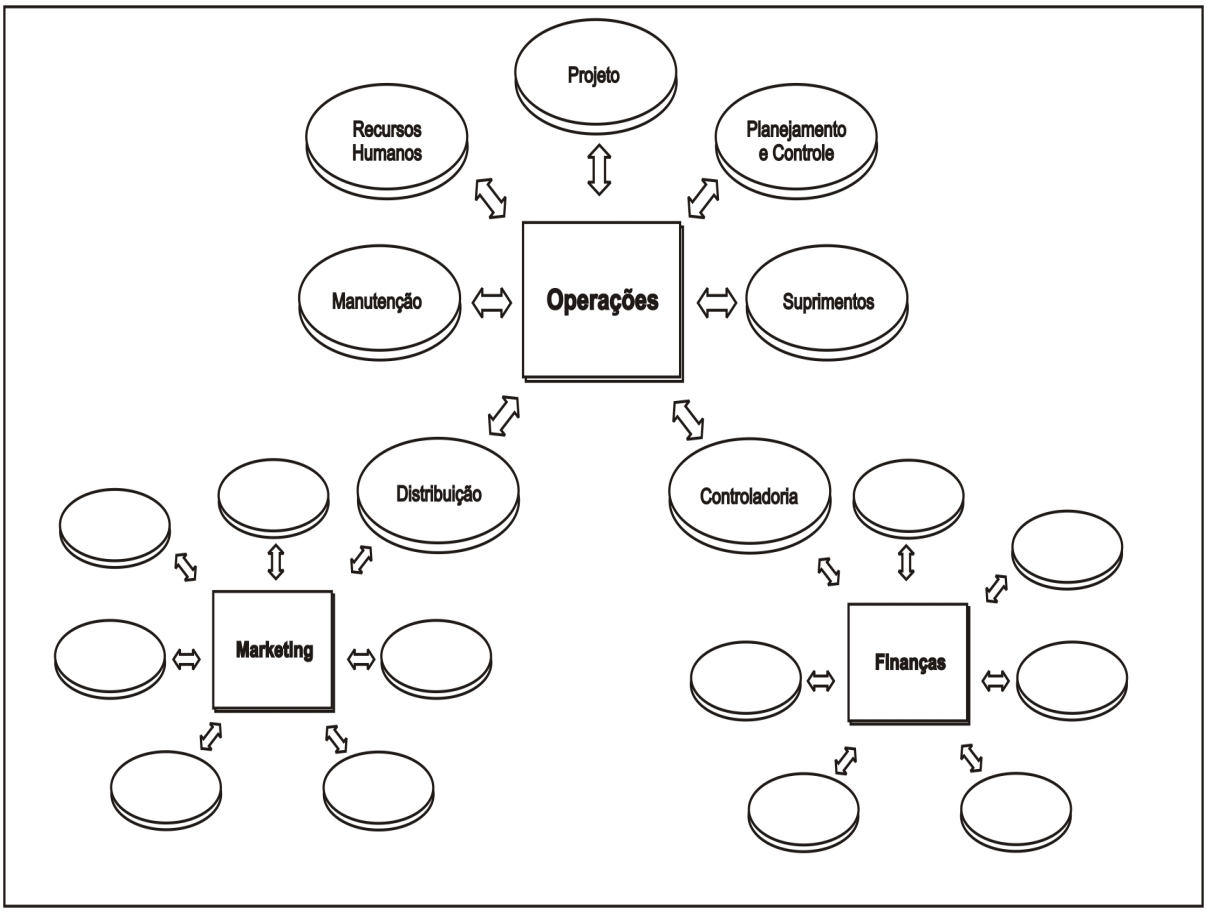


Figura 03: Algumas Interfaces da Função de Operações com outras Funções da Empresa.
Fonte: Gianeisi e Correa (1996, p. 31).

O modelo de operações de serviços apresentado na Figura 04 mostra que as operações de serviços são divididas em duas partes: uma que tem contato com o cliente e outra que não tem.

Alguns autores denominam as partes de contato, e não-contato, de formas diferentes. Gianesi e Corrêa (1996) denominam, a parte que tem contato com o cliente, de *front office.* É onde ocorre a interação cliente/empresa, é um ambiente carregado de incertezas e variabilidade, resultando maior dificuldade de padronização e controle das atividades, exigindo maior autonomia dos funcionários em situações que exijam flexibilidade no atendimento das necessidades específicas dos clientes.

A parte que não tem contato com o cliente é chamada de *back room,* por Gianesi e Corrêa (1996). Serve para apoiar o processo de prestação do serviço, sendo que há pouco, ou nenhum, contato entre a empresa e o cliente, e assemelha-se às operações de manufatura, tendo maior facilidade de padronização, possibilitando maior controle e produtividade.

Figura 04: Sistema de Operações de Serviços.
Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa.

## 2.9 Estratégia de Operações de Serviços

Semelhante ao planejamento estratégico da produção, a estratégia de operações de serviços está sedimentada nos mesmos conceitos, voltados à prestação de serviços.

A maior preocupação das empresas é gerenciar suas operações, como forma de obter, manter e ampliar seu poder competitivo. Para Gianesi e Corrêa (1996), a forma de manter vantagem competitiva de longo prazo, segundo as operações de serviços, depende da qualidade do projeto do serviço e de seu processo de fornecimento. Dessa forma, a estratégia de operações é uma ferramenta, cujo objetivo é o aumento da competitividade da organização.

O conteúdo de uma estratégia de operações constitui-se de seus objetivos e de suas áreas de decisão. Os objetivos são definidos por critérios que permitam, à organização, competir no mercado. As suas áreas de decisão dizem respeito às decisões tomadas sobre os recursos operacionais disponíveis, ou seja, recursos humanos, materiais e tecnológicos.

Como forma prática de representar a estratégia de operações, Gianesi e Corrêa (1996) apresentam, conforme Quadro 05, uma série de áreas de decisão, e suas famílias de problemas afins, com os quais os gerentes de operações deverão preocupar-se, pois exercem influência na competência do sistema de operações, quanto aos critérios de desempenho que se deseje priorizar.

| **Áreas de decisão** | **Decisões relacionadas a** |
|---|---|
| 1. Projeto do serviço | Conteúdo do pacote de serviço; foco, responsividade, alavancagem de valor sobre custo. |
| 2. Processo/tecnologia | Separação entre front *office/back room*; tipo de contato com o cliente (hard/soft); métodos de trabalho; equipamento; automação; capacidade; flexibilidade. |
| 3. Instalações | Localização: descentralização; *layout*; arquitetura; decoração; políticas de manutenção. |
| 4. Capacidade/demanda | Quantidade, tipo e responsividade da capacidade; ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade e demanda. |
| 5. Força de trabalho | Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração. |
| 6. Qualidade | Prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviço; padrões de serviço; monitoramento de necessidade e expectativas. |
| 7. Organização | Centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão. |
| 8. Administração de filas e de fluxo | Disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera. |
| 9. Sistemas de informação | Coleta, análise e uso a informação experimental. |
| 10. Gestão de materiais | Políticas de fornecimento; papel dos estoques; políticas de ressuprimento; níveis de disponibilidade. |
| 11. Gestão do cliente | Participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com o cliente treinamento do cliente. |
| 12. Medidas de desempenho | Prioridades; padrões; métodos. |
| 13. Controle das operações | Programação de operações; regras de decisão. |
| 14. Sistemas de melhoria | Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações |

Quadro 05: Áreas de Decisões Estratégicas para um Sistema de Operações de Serviço.
Fonte: Adaptada de Gianesi e Corrêa (1996, p. 105).

# QUALIDADE EM SERVIÇOS

## 3.1 Considerações e Conceitos

Existem várias definições para o termo ‘qualidade’, na literatura, não havendo um consenso entre os diversos autores. O atual ambiente, mais exigente, onde estão inseridas as organizações, faz surgir um novo tipo de cliente, mais ágil, mais inflexível, mais exigente e menos tolerante do que em qualquer outra época, em que a qualidade era vista com um produto bom, um produto perfeito. Sob a ótica do cliente, sabe-se que de nada adianta o produtor, ou prestador do serviço, acreditar que produziu um bem de qualidade, ou prestou um excelente serviço, se o cliente não estiver satisfeito. Os clientes são a única referência, possível, para julgar a qualidade de um bem, ou serviço.

Atualmente, a qualidade pode ser definida com sendo a capacidade que um produto, ou serviço, tem de proporcionar satisfação plena das necessidades e exigências dos clientes.

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que, geralmente, ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha-de-frente. A satisfação do cliente, com a qualidade do serviço, pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando não atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Garvin (2002) agrupou as várias definições de qualidade em cinco abordagens:

- A *abordagem transcendal* - considera que a qualidade é uma característica de excelência, inata ao produto, onde a qualidade está relacionada, mais com a marca, ou com a especificação do produto, do que com seu funcionamento. Qualidade é atingir, ou buscar, o padrão mais alto, ao invés de se contentar com o mal feito ou fraudulento;

- A *abordagem baseada no produto* - define-se qualidade como um conjunto mensurável de atributos de um produto, que são mais facilmente identificados no caso de bens tangíveis do que no caso de serviços. Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente, ou atributo, desejado;

- A *abordagem baseada no usuário* - o foco passa a ser satisfazer os desejos do cliente. Procura-se conciliar as especificações do produto com as especificações do consumidor. Admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos, ou necessidades, e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles achem os de melhor qualidade;

- A*bordagem baseada na produção* - a qualidade é definida como conformidade com as exigências, ou seja, com as especificações do projeto, mesmo que essas especificações não correspondam às reais necessidades dos clientes;

- A*bordagem baseada no valor* - relaciona a qualidade com a percepção de valor em relação ao preço do produto, onde o valor, para o cliente, deverá ser maior que o preço. É a qualidade com grau de excelência a um preço ou custo aceitável.

Segundo Paladini (1995), a abordagem baseada no usuário tende a englobar as demais abordagens, pois quando uma empresa preocupa-se com questões como marca, conformidade com as especificações de projeto, atributos desejáveis de um produto e valor oferecido maior que o preço, está, automaticamente, preocupando-se com as necessidades do consumidor.

Slack et al. (1997, p. 552) procuram conciliar as diferentes visões de Garvin na seguinte definição: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”.

Os autores, acima, usam o termo *expectativa*s, ao invés de necessidades, ou exigências, o que leva à comparação com o termo *percepções*, fazendo-se necessário um exame do que seja qualidade percebida.

## 3.2 Qualidade Percebida

Considerando-se a possibilidade de os clientes apresentarem percepção diferente sobre a qualidade do serviço, torna-se difícil o estabelecimento de um padrão de qualidade, uma vez que o processo de prestação de serviço demanda

parâmetros flexíveis de qualidade, tendo-se em vista a própria condição de variabilidade dos clientes.

Lovelock (2001) analisou como o cliente avalia a qualidade do serviço, e afirma que, antes de o cliente comprar um serviço ele possui uma expectativa sobre a qualidade do mesmo, com base em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços. Após comprar, e consumir o serviço, o cliente compara sua qualidade esperada com aquilo que realmente recebeu.

Slack et al. (1997) ressaltam um problema que acontece ao se basear a definição de qualidade em expectativas: as expectativas podem variar de consumidor para consumidor. Além de as expectativas poderem ser diferentes, as *percepções*, ou seja, a forma como os clientes "percebem" um produto, também pode variar de um cliente para outro. No caso dos serviços, as percepções entre diferentes clientes podem variar ainda mais, devido ao fato de os serviços serem intangíveis. Além disso, a própria tendência de variabilidade dos serviços pode fazer com que, em ocasiões diferentes, um mesmo cliente tenha percepções diversas do mesmo serviço.

Grönroos (1995, p. 89) defende a idéia de que a qualidade em serviços deve ser, acima de tudo, "aquilo que os clientes percebem".

Parasuraman et al. (1988) afirmam que a qualidade percebida do serviço é um resultado da comparação das percepções com as expectativas do cliente. A qualidade percebida está relacionada com nível de satisfação do cliente, logo a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas (Kotler, 1998).

Slack et al. (1997) apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é satisfatória.
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é insatisfatória.

Gianesi e Corrêa (1996) dizem que as necessidades particulares, dos clientes, são o principal fator formador de suas expectativas, e é visando atender as necessidades que os clientes procuram um serviço. Desse modo, é importante enfatizar que as expectativas dos clientes podem ser mais ou menos exigentes que suas reais necessidades. Na visão de Gianesi e Corrêa (1996), Figura 05, são

quatro os fatores que influenciam as expectativas do cliente: *a comunicação boca a boca*, que representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros - outros clientes que já utilizaram o serviço do fornecedor considerado; *as necessidades pessoais,* principal fator formador das expectativas do cliente, já que é visando atender a estas necessidades que o mesmo procura um serviço; *a experiência anterior*, que é o prévio conhecimento do serviço e a *comunicação externa*, que é a influência do mercado na formação das expectativas do cliente, através da propaganda do serviço que eleva, exageradamente, as expectativas do cliente, a níveis que o sistema de operações não possa alcançar.

Figura 05: Fatores que Influenciam a Formação das Expectativas do Cliente em Relação ao Serviço a ser Prestado.
Fonte: Livro do Gianesi e Corrêa, pág 82 (adaptado de Zeithaml et al., 1990).

Com a finalidade de auxiliar as empresas a detectarem as fontes dos problemas existentes na qualidade dos serviços, e, assim, buscar a melhoria, Parasuraman *et al*. (1985) desenvolveram um modelo de qualidade em serviços, o qual agrupa os problemas da qualidade em cinco lacunas. Esse modelo é bastante utilizado, sendo citado por diversos autores (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000; KOTLER, 1998; GRÖNROOS, 1995; GHOBADIAN ET AL., 1994; GIANESI E CORRÊA, 1996). O modelo representado na Figura 06, parte da comparação do serviço percebido com o serviço esperado, onde as expectativas do cliente são influenciadas por necessidades pessoais, experiência anterior, comunicação boca-a-boca e comunicações externas.

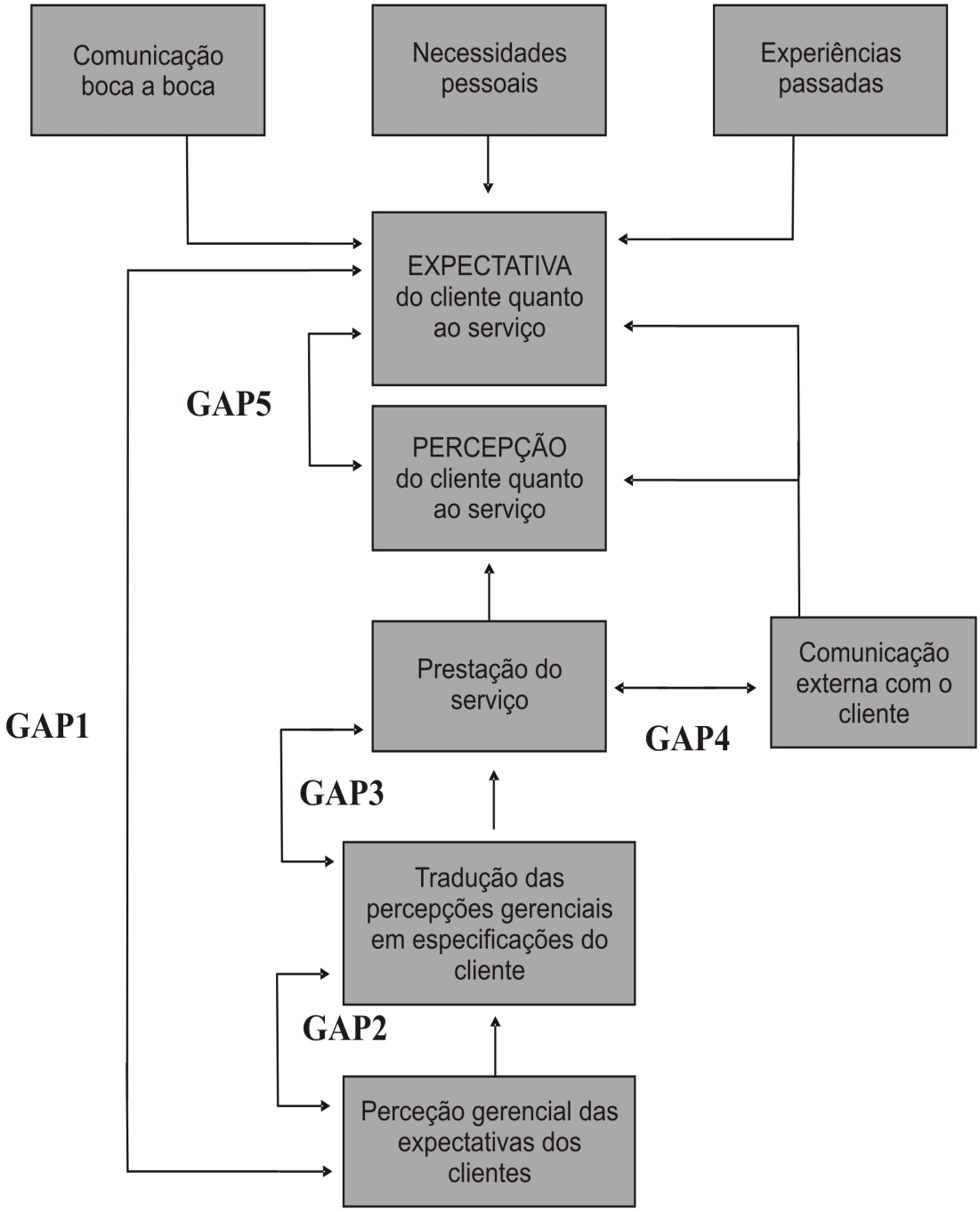


Figura 06: Modelo para Analisar Falhas de Qualidade em Serviços.
Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p. 203) .

As cinco lacunas, do modelo, podem ser compreendidas da seguinte forma:

*1. Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência*: a gerência pode não perceber quais são as verdadeiras expectativas do consumidor;

2. *Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações do serviç*o: mesmo que a gerência perceba quais são as expectativas dos clientes, ela pode não traduzir, corretamente, as expectativas em especificações do serviço;

*3. Lacuna entre as especificações do serviço e a prestação do serviç*o: o serviço pode ser bem especificado (ou projetado), mas sua execução pode deixar a desejar, não correspondendo ao serviço projetado;

4. *Lacuna entre a prestação do serviço e a comunicação externa*: a imagem comunicada influencia tanto as expectativas quanto as percepções. A propaganda de uma empresa, e outras formas de comunicação, deve gerar expectativas de um serviço que a empresa realmente tenha condições de realizar. Da mesma forma, a empresa deve manter os seus clientes informados sobre todas as etapas do processo, de forma a garantir uma boa percepção do serviço;

5. *Lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebid*o: esta lacuna é considerada como resultado das lacunas supracitadas, e só ocorre se pelo menos uma das outras ocorrer.

Assim sendo, quando uma empresa se propõe a estabelecer-se na indústria de serviços, deve organizar-se para atender às diferentes expectativas de qualidade manifestadas pelo cliente, por meio de estratégicas consistentemente formuladas.

## 3.3 Determinantes da Qualidade em Serviços

Devido ao fato de os serviços apresentarem características peculiares, a qualidade em serviços torna-se difícil de ser avaliada, quando comparada com a qualidade dos bens manufaturados, por ser elemento dependente da realidade fractal do comprador do serviço, portanto abstrata, relacionada, apenas, e tão somente, à necessidade relativa ao comprador do serviço.

Por isso, a qualidade em serviços pode ser dividida em determinantes, para facilitar sua compreensão, uma vez que os serviços são intangíveis. Vários autores têm procurado definir um conjunto genérico de determinantes, que seja aplicável a qualquer tipo de serviço.

Baseando-se em alguns autores (Parasuraman et al.(1988); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000); Johnston (1995); Ghobadian et al.(1994); Gianesi e Corrêa (1996), poder-se-á definir um conjunto de determinantes (Quadro 06):

- *Confiabilidad*e: é a capacidade de prestar o serviço conforme prometido, com precisão, consistência e segurança;

- *Rapidez*: é a presteza de atendimento ao cliente, e a prontidão da empresa e de seus funcionários em executar o serviço;

- *Tangíveis*: é a aparência das instalações físicas do serviço, funcionários, equipamentos utilizados no processo e materiais para comunicação. Este critério é importante, devido à dificuldade de o cliente avaliar o serviço antes da compra, fazendo com que esteja atento àqueles aspectos que ele consegue avaliar facilmente;

- *Empati*a: é demonstrar interesse, cordialidade, cuidado e atenção personalizada ao cliente. Este critério avalia o nível de prazer que o cliente tem em participar, ou estar presente, no processo de prestação de serviço;

- *Flexibilidad*e: é a capacidade que o fornecedor do serviço tem de mudar e adaptar, rapidamente, a operação, para ajustar-se às necessidades dos clientes;

- *Acesso*: é a facilidade que o cliente tem de entrar em contato, ou acessar, fisicamente, o serviço. Várias características contribuem para a facilidade de acesso: localização conveniente; acesso sinalizado; disponibilidade de estacionamento; amplo horário de atendimento; ampla disponibilidade de linhas telefônicas e a possibilidade de levar o serviço até o cliente (tele-entregas);

- *Disponibilidad*e: é a facilidade em encontrar, disponível, pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações;

- *Segurança:* é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade.

| | **Determinantes Apresentados por Diversos Autores** | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Determinantes Propostos** | Parasuraman e outros (1995) | Johnston (1995) | Ghobadian e outros (1994) | Gianesi e Corrêa (1996) |
| Confiabilidade | Confiabilidade<br>Competência<br>Segurança<br>Credibilidade | Confiabilidade<br>Funcionalidade<br>Competência<br>Segurança<br>Compromisso<br>Integridade | Confiabilidade<br>Competência<br>Segurança<br>Credibilidade | Consistência<br>Competência<br>Credibilidade/<br>Segurança |
| Rapidez | Rapidez de resposta | Rapidez de resposta | Rapidez de resposta | Velocidade de atendimento |
| Tangíveis | Tangíveis | Estética<br>Limpeza<br>Conforto | Tangíveis | Tangíveis |
| Empatia | Entender/conhe-cer o cliente<br>Comunicação<br>Cortesia | Atenção<br>Cuidado<br>Comunicação<br>Cortesia<br>Amizade | Entender/conhe-cer o cliente<br>Comunicação<br>Cortesia | Atendimento/ atmosfera |
| Flexibilidade | - | Flexibilidade | Customização | Flexibilidade |
| Acesso | Acesso | Acesso | Acesso | Acesso |
| Disponibilidade | - | Disponibilidade | - | - |

Quadro 06: Determinantes da qualidade em serviços.

Vale observar que o determinante “custo”, apresentado por Gianesi e Corrêa (1994), não foi incluído na lista de determinantes propostos. Os autores definem esse determinante como o “custo para o cliente”, que na verdade é o preço cobrado pelo serviço. Apesar de o preço ser um critério competitivo, que exerce forte

influência no posicionamento estratégico da organização, pode-se considerar preço e qualidade como características distintas.

O que se pretende, ao estabelecer determinantes para a qualidade em serviços, é definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno, que é essencialmente intangível. Para Grönros (1995), a percepção de preço não parece ser um determinante direto da qualidade, e exerce um efeito indireto sobre as percepções e as expectativas do cliente.

O resultado da execução do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao mesmo. Normann (1993) criou a expressão "*momentos da verdade"*, para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. A percepção do cliente, a respeito do serviço, é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços.

Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, os quais ocorrem numa seqüência específica, que é chamada de *ciclo do serviço*. O ciclo de serviço é o mapa de todos os momentos da verdade, vivenciados pelo cliente, em sua seqüência habitual, ao receber o serviço.

Nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente, e há certos *momentos da verdade críticos,* ou *fundamentais,* para a percepção do cliente, a respeito do serviço prestado.

É importante, para o fornecedor do serviço, identificar esses momentos da verdade críticos, para que possa priorizar seus esforços, visando gerar uma percepção favorável, do serviço, para o cliente.

Pode-se dizer que os primeiros e últimos momentos da verdade estão, geralmente, entre os momentos críticos, para a percepção do cliente, pois é no primeiro momento de contato que o cliente vai ajustar sua percepção para o que poderá acontecer no restante do ciclo do serviço, e nos últimos momentos é que vai ser formada, e permanecerá, na memória do cliente, a impressão final que ele teve do serviço.

A Figura 07, a seguir, é a representação gráfica dos momentos da verdade, acima descritos, representando os momentos iniciais e finais em um círculo de serviços.

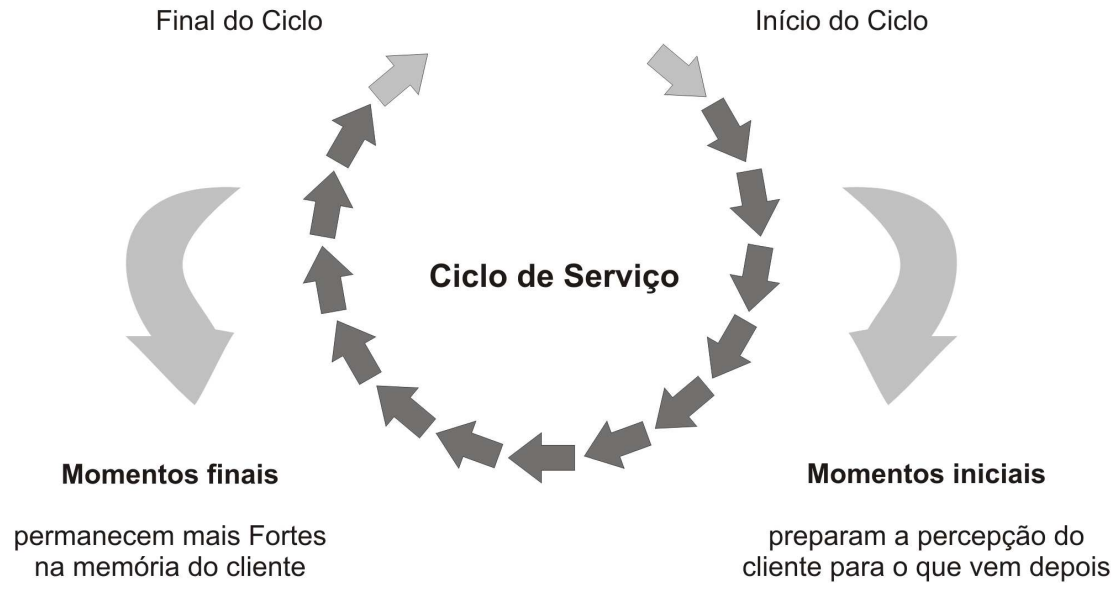


Figura 07: Momentos da Verdade.
Fonte: Gianesi e Correa (1996, p. 88).

## 3.4 O Triângulo de Serviços

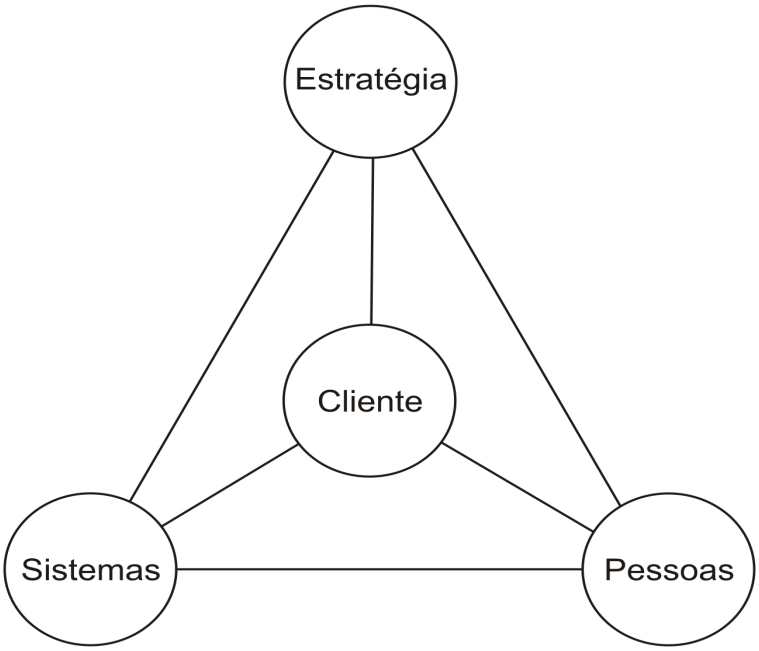


Figura 08: O Triângulo de Serviços.
Fonte: Karl Albrecht (1992, p.25).

Assim como a administração de serviços tornou-se uma corrida de reivindicações no fechamento dos negócios, na década de 80, o Triângulo de Serviços de Karl Albrecht tornou-se o emblema das bandeiras de empresas prestadoras de serviços, tanto em âmbito nacional como internacional. As partes do Triângulo de Serviços são: o Cliente, a Estratégia de Serviços, as Pessoas e os Sistemas. Cada um desses componentes é essencial para a empresa prestadora de serviços. Karl Albrecht, na Figura 08, focaliza o cliente no círculo central, mas outros autores trarão outras idéias para as estratégias de serviço, opções de treinamento e alterações de sistemas.

### 3.3.1 O Cliente

O coração do modelo é o cliente, no círculo central, sendo que precisa ser definido, tanto de modo demográfico, como psicográfico.

Dados demográficos são aqueles que formam o perfil factual, ou numérico, dos vários segmentos de clientes aos quais a empresa quer alcançar com um produto, ou serviço. Contêm informações sobre as características básicas dos clientes, como: idade, sexo, estado civil e dados familiares, ocupação, renda, formação, origem étnica, religião, partido político e tipo de moradia.

Os dados psicográficos são os principais responsáveis pelos fatores fundamentais das fichas de avaliação dos clientes, pois definem o que motiva e influencia os clientes nas relações com sua empresa. São os acontecimentos significativos, pelos quais se julga os clientes estarem ou não satisfeitos com o seu produto, ou serviço e, mais importante ainda: são estes dados que diferenciam a uma empresa das demais.

### 3.3.2 A Estratégia do Serviço

A estratégia do serviço é formada pelas informações demográficas e psicográficas, obtidas na busca do profundo conhecimento dos clientes, compondo-

se de duas partes: o compromisso formal da empresa em prestar serviços (foco interno) e a promessa de prestar serviços aos seus clientes (foco externo).

### 3.3.3 As Pessoas

Esta parte do modelo, do Triângulo de Serviços, inclui todos os executivos, gerentes e funcionários da organização. Representa o aspecto de formação da administração de serviços. O segmento de reta, que liga este círculo à estratégia de serviços, significa que deve haver uma série de valores compartilhados, com relação aos serviços, em toda a organização. Todos devem conhecer, compreender e comprometer-se com a promessa de serviço, que flui da estratégia. Em segundo lugar, o segmento de reta, que liga o círculo das pessoas ao círculo do cliente, representa a ligação pessoal que todos os funcionários e gerentes da empresa têm com os clientes. Também serve como meio de lembrar, a todas as pessoas da empresa, a necessidade de saber o que consta nas fichas do cliente.

### 3.3.4 Os Sistemas

O segmento de reta, que liga o círculo das Pessoas ao círculo dos Sistemas, mostra que todos os membros da organização, da presidência aos funcionários da linha de frente, devem trabalhar de acordo com os sistemas que organizam a forma pela qual a empresa é dirigida.

O segmento de reta, que liga o círculo de Sistemas ao círculo dos Clientes, mostra a relação existente entre os clientes e os sistemas da organização.

O segmento de reta, que liga o círculo da Estratégia de Serviços ao círculo de Sistemas, influencia, profundamente, no sistema de serviços, modificando a organização, para que seu foco esteja no cliente.

Todas as organizações são compostas por muitos sistemas interatuantes, ou seja, se interferir em um dos sistemas da organização, vai afetar todos os outros.

# GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

O gerenciamento de processos é uma metodologia aplicada tanto em empresas que produzem bens manufaturados, quanto na produção de serviços, visando implementar a melhoria contínua e proporcionando competitividade empresarial.

Este capítulo descreve os aspectos teóricos, relacionados ao gerenciamento de processos, fundamentado em conceitos e princípios da qualidade, voltados para a melhoria contínua. Porém, antes de descrever os aspectos referentes ao gerenciamento de processos, faz-se necessário a compreensão do que é processo e como esse pode ser a origem de possíveis melhorias.

## 4.1 Processos

Para a produção de qualquer bem, ou serviço, sempre existirá um processo, ou seja, quase tudo que é produzido constitui-se num processo, e o bom andamento do processo desempenha um papel importante para a sobrevivência econômica das empresas. Para melhor compreensão do que sejam processos, tem-se a definição de alguns autores.

Segundo Paladini (1995, p.46),

> entende-se por processo o conjunto de homens, equipamentos, materiais, métodos, informações e ambientes, estruturados ao longo de etapas bem definidas, que, desempenhando tarefas específicas, contribuem para a produção de bens e serviços. As ações do processo são, assim, decorrentes da integração dos elementos que constituem o processo.

Cruz (2001) define processo como um conjunto de atividades, que tem por finalidade transformar, montar, manipular, misturar, ou processar, insumos, para produzir bens, ou serviços, que irão satisfazer a demanda gerada pelos consumidores, ou clientes.

A norma brasileira NBR ISO 9000:2000 – Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade, define processo como: “o conjunto de recursos e atividades interrelacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”.

Segundo Souza (1995), processo é o conjunto de atividades predeterminadas, realizado para gerar produtos que atendam às necessidades dos clientes.

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) chegam a declarar que, em serviços, o processo é o produto. O cliente de serviços faz parte do processo de transformação, o que torna difícil a separação entre projeto do produto e projeto do processo. Até mesmo os processos, que não envolvam o cliente (processos de retaguarda), sobrepõem-se ao ‘produto’, pois dão suporte direto aos processos em que o cliente participa (processos de linha de frente). Assim, o projeto do processo assume uma importância primordial no projeto de serviços, pois é ele que vai determinar a natureza das interações (momentos da verdade) na produção do serviço.

Webster (2001) adota o seguinte conceito de processo: “conjunto de recursos e atividades empregados sob determinadas condições e que passam por transformações, gerando um determinado efeito final com conseqüências desejadas ou não”.

Nessa linha de raciocínio, Almeida (1993) pressupõe que um processo é um “conjunto de recursos, humanos e materiais, dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico”.

Harrington (1993) conceitua processo como qualquer atividade que receba uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*), para um cliente interno, ou externo. Dessa forma, pode-se inferir que o valor agregado é a diferença do valor da saída com o da entrada.

Harrington (1993) classifica processos em duas categorias: processo produtivo e processo empresarial. O autor define, como processo produtivo, qualquer processo que entre em contato físico com o bem, ou serviço, que será fornecido a um cliente externo, até o ponto em que o produto seja embalado. Nessa definição, o autor não inclui os processos relacionados a transporte e distribuição. E o processo empresarial é definido como sendo aquele que gera serviço e o que fornece apoio aos processos produtivos.

Quando se representa a empresa como um conjunto de processos, de certa forma, é a maneira mais fácil de compreendê-la. Talvez, por isso, atualmente, diversas empresas estão mudando, de uma estrutura funcional, para estruturas baseadas em processos.

Para Harrington (1993), o perfeito entendimento dos processos, como principal fator de desempenho da empresa, faz com que se concentrem esforços no seu aperfeiçoamento. O autor afirma que uma das maiores dificuldades, encontrada para esse entendimento, é a visualização da empresa com departamentos verticalizados, que executam tarefas específicas, enquanto que os processos organizacionais fluem na horizontal, englobando diversos grupos funcionais verticais, ao mesmo tempo.

Segundo o autor supracitado, um fluxo de trabalho horizontal, combinado com uma organização vertical, resulta em muitas lacunas e superposições, encorajando a subotimização, gerando uma influência negativa na eficiência e na eficácia do processo. O autor afirma que, quando o processo de comunicação for vertical, tem-se departamentos isolados, estando o processo de execução não alinhado com padrões objetivados pela empresa. Isso leva à subotimização. Apesar disso, a organização funcional tem muitas vantagens, e nela existe uma estratégia disponível para tirar proveito máximo de sua eficácia e, ao mesmo tempo, assegurar que o processo gere o máximo de benefícios para a empresa.

Nesse sentido, o aperfeiçoamento dos processos empresariais (APE) que tem como objetivo tornar os processos: eficazes (produzir resultados desejados), eficientes (minimizar o uso de recurso) e adaptáveis, ou flexíveis (deixar os processos capazes de se adaptarem às necessidades variáveis do cliente e da empresa).

Para Rados (2000), todo processo é composto por uma série de atividades nas quais as entradas de solicitação de serviços sofrem transformação e apresentam, como resultado, determinados resultados dos serviços prestados (saídas).

O modelo representado, na Figura 09, é válido para empresas prestadoras de serviços, uma vez que mostra o processo nela representado mostra o caminho percorrido, desde a solicitação do serviço desejado pelo cliente, até a execução do mesmo.

Figura 09: Modelo de serviço.

Quando se observa a empresa, de forma processual, os diferentes elos da cadeia de processos/valor podem ser representados como um conjunto de entradas (solicitação de serviços) e saídas (resultado do serviço). As entradas são de responsabilidade do fornecedor, e devem atender às especificações do processo (padrões ou características de qualidade exigidas pelo processo). As saídas são o resultado do processo entregue ao cliente, atendendo a seus requisitos, ou necessidades (tudo aquilo que o cliente espera obter como resultado do processo).

## 4.2 Características de Processos

Segundo Harrington (1993), quanto mais se conhecer os processos empresariais, maior será a capacidade de aperfeiçoá-los. Assim sendo, o autor propõe que, para alcançar uma boa performance no entendimento dos processos, é preciso identificar e compreender, claramente, várias características de processo.

Essas características conforme o autor são:

- Fluxo: é o processo de transformação de entradas em saídas, a partir da utilização dos recursos que são alocados numa perspectiva de agregação de valor;

- Eficácia: é o grau com que as expectativas dos clientes são atendidas. Ser eficaz, portanto, é oferecer e realizar o que o cliente deseja;

- Eficiência: é o grau de aproveitamento dos recursos para gerar uma saída. Dessa forma, é alocar, organizar e utilizar os recursos para atender as necessidades e expectativas do cliente de uma forma otimizada ao longo do processo e

- Tempo de Ciclo: é o tempo necessário para executar um serviço, ou seja, transformar uma entrada numa saída.

## 4.3 Definição de Objetivo/Missão

Uma organização não pode prescindir de objetivos. A definição de objetivos indica os rumos a serem tomados pelos atores organizacionais. Estes, por sua vez, devem ter claramente definido o objetivo maior da organização, na qual atuam, visando compreender qual a trilha a seguir, para a materialização dos resultados. Nesse caso, o objetivo é condição primordial para orientar o foco das ações das pessoas, em uma organização, através de uma clara definição de missão.

Para Harrington (1993), “qualquer esforço de aperfeiçoamento, para ter sucesso, precisa ter sua missão e escopo claramente declarados e entendidos”. O autor refere-se às medidas necessárias para a organização, objetivando o aperfeiçoamento de processos empresariais.

Portanto, os processos devem estabelecer, de forma clara, quais os objetivos, tornando-os acessíveis a todos os seus participantes, e estes devem demonstrar total consciência desses objetivos.

### 4.3.1 Estabelecimento de Metas e Controles

Harrington (1993) diz que todo processo, bem definido e bem gerenciado, deve estabelecer controles e metas orientados para as exigências dos clientes, ou seja, a empresa deve satisfazer as necessidades do cliente.

Para o citado autor, estabelecer metas assegura que o esforço organizacional seja mobilizado na direção de um foco. Segundo o mesmo, existem três controles (indicadores) principais de processo, os quais são listados a seguir:

#### 4.3.1.1 Eficácia

É a extensão com que as saídas do processo, ou sub-processo, atendem às necessidades e às expectativas dos clientes. Portanto, é preciso que sejam definidas junto aos clientes internos, uma vez que estes formam a cadeia de fluxo de valor que refletirá nas saídas. Segundo o autor, qualidade é um sinônimo de eficácia.

Harrington (1993) afirma que as medições de eficácia compreendem três passos: definição das necessidades e expectativas dos clientes; ato contínuo, descrevê-las, detalhadamente, em termos mensuráveis e, finalmente, definir a forma de coletar e usar as medidas observadas.

As necessidades e expectativas, dos clientes, relacionam-se, tipicamente, às seguintes características do produto e/ou serviço: aparência, pontualidade, exatidão, desempenho, confiabilidade, utilidade, adaptabilidade, durabilidade e custo, receptividade e facilidade de manutenção.

Como recomendação final, quanto às medições de eficácia, Harrington (1993, p. 93) observa:

> Implantar controles mensuráveis das condições (necessidades e expectativas) não só assegura a conformidade, como também é uma maneira de identificar rapidamente a causa de um erro, se este ocorrer. As expectativas do cliente devem ser detalhadas de tal modo que qualquer pessoa, mesmo que não esteja familiarizada com o processo, possa avaliar se as necessidades e as expectativas estão sendo atendidas ou não.

#### 4.3.1.2 Eficiência

Este indicador do controle de processo significa a extensão com que a demanda de recursos é minimizada e o desperdício é eliminado, no esforço organizacional de alcançar a eficácia. Demonstra como o processo está sendo realizado. Para o supracitado autor, produtividade é a medida de eficiência.

Esta dimensão do controle é de fundamental importância para o cliente interno, uma vez que trata da racionalidade na alocação dos recursos, para bem atender às necessidades e expectativas dos clientes. Analisando-se sob a ótica de valor, essa medida fornece, aos gestores de processo, a performance na utilização

dos recursos empregados ao longo da cadeia de processos, objetivando maximizar a satisfação do cliente, que ocorre através de uma oferta que supere sua expectativa de obter um serviço de qualidade satisfatória, com um custo atraente.

Portanto, a perspectiva, nessa dimensão do controle é produzir cada vez mais, com cada vez menos.

Segundo Harrington (1993), as exigências para alcançar a eficiência, concentram-se no uso do dinheiro, do tempo e em outros recursos. Assim, as medidas típicas de eficiência são: tempo de processo; recursos gastos, por unidade de saída; custo do valor agregado, por unidade de saída; porcentagem do tempo de valor agregado; custo da falta de qualidade e tempo de espera por unidade.

Harrington (1993, p. 95) observa que

> cada processo e subprocesso devem estabelecer pelo menos duas medidas de eficiência: uma é a relação entrada/saída ou recursos por unidade de saída (por exemplo, horas por mudança, custo por empregado novo, custo por pedido de compra processado), e outra que mede o tempo de ciclo (por exemplo, horas para efetuar uma mudança, dias para contratar um empregado, horas para processar um pedido de compra.

#### 4.3.1.3 Adaptabilidade

Para Harrington (1993), adaptabilidade é um aspecto do controle em que a flexibilidade do processo é a capacidade de a empresa adaptar o processo à necessidade individual do cliente.

A questão central, aqui, é: ‘qual nível de personalização na oferta de bens e serviços o processo consegue alcançar?’. O escopo, portanto, desse aspecto do controle, “consiste em gerenciar o processo para atender às necessidades especiais de hoje e às exigências futuras”, que segundo o autor, é um elemento crítico para a organização assegurar uma vantagem competitiva no mercado. Segundo Harrington, “os clientes sempre se lembram de como você cuidou, ou não, das necessidades especiais deles”.

Para que as organizações excedam às necessidades e expectativas do cliente, Harrington (1993) postula as seguintes ações: autorizar as pessoas a tomarem providências especiais; deixarem de atender às exigências básicas e

passarem a exceder as expectativas; ajustarem-se e adaptarem-se às constantes expectativas de mudanças dos clientes; aperfeiçoarem, continuamente, o processo, para manterem-se adiante da concorrência e exercerem uma atividade não-padrão, para atenderem a uma necessidade especial do cliente.

Dando seqüência aos conceitos do já citado autor, processos adaptáveis são aqueles projetados de modo que possam ser facilmente modificados, para atenderem às expectativas futuras dos clientes, objetivando torná-los mais simpáticos aos olhos dos clientes e reduzir os custos de processamento. No entanto, enfatiza Harrington, adaptabilidade é – dentre as características-chave do processo – a mais difícil de ser medida, porém uma das primeiras a provocar reclamações, por parte dos clientes.

Segundo Caro Ñauri (1998), “todo processo a ser medido precisa ter metas e/ ou padrões de desempenho definidos, com o objetivo de apontar ou orientar esforços”. De acordo com Ñauri, as metas e/ ou padrões vão além de uma abordagem restrita a quantidades numéricas, alcançando, também, as práticas de negócio, rotinas, métodos e procedimentos. Assim sendo, as metas de desempenho podem ser estabelecidas para resultado – desempenho global; saídas de processo; produto e/ ou serviço e sub-processos – que produzam a saída.

Para Ñauri (1998), as metas de desempenho caracterizam-se por serem:

- atingíveis: factíveis, a partir de um esforço normal, sob condições que permitam a sua subsistência;
- econômicas: estabelecer uma relação ótima, entre o custo de implementação e administração, com a atividade mapeada;
- aplicáveis: adaptarem-se às condições que serão aplicadas e, diante das mudanças, serem flexíveis para detectarem essas variações;
- consistentes: ajudando a unificar as operações e comunicações através de todos os setores e funções da organização;
- abrangentes: cobrir todas as atividades inter-relacionada;
- compreensíveis: expressá-las através de termos simples e claros, objetivando evitar incerteza, ou interpretação errônea. As informações, para serem usadas, devem ser específicas e completas;
- mensuráveis: capacidade de comunicá-las com precisão;
- estáveis: devem ter vida suficientemente longa, para prover um grau de previsibilidade, a fim de amortizar o esforço de sua preparação;

- adaptáveis: formatadas de forma que variáveis possam ser alteradas, incluídas e subtraídas, sem que necessite mudar toda a sua estrutura;
- legítimas: devem ser formalizadas e oficialmente reconhecidas e aprovadas;
- eqüitativas: devem ser aceitas pelas pessoas que têm de trabalhar com elas e
- focalizadas nos clientes: devem ser direcionadas para áreas importantes, para o cliente, interno e externo, tais como: tempo de ciclo, qualidade, estrutura de custos, satisfação, etc.

## 4.4 Fases do Gerenciamento de Processos

Gerenciamento de processos é uma metodologia sistemática, desenvolvida para auxiliar a organização a realizar melhorias, significativas, no modo como o processo é operacionalizado. Fornece um sistema que auxiliará à simplificação e otimização das operações, ao mesmo tempo em que assegura um resultado que satisfaça os clientes internos e externos. A metodologia do gerenciamento de processos, segundo alguns autores, como Clemmer, Miller e Davenport sofre variações, mas pode ser descrita de forma generalizada, segundo a proposta de James Harrington, mostrada na Figura 10.

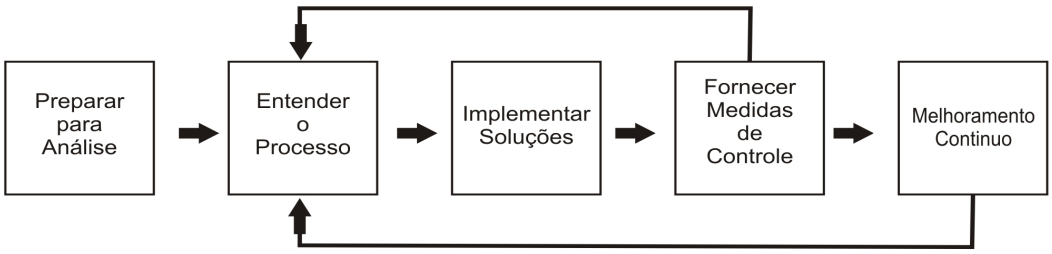


Figura 10: Cinco Fases do Gerenciamento de Processos.
Fonte: James Harrington (1993).

Cada fase do gerenciamento de processos pode ser adaptada, dependendo da ênfase dada à metodologia. Contudo, a definição de qualidade, envolvimento global e objetivos claros são pontos-chave para a obtenção de resultados positivos. O gerenciamento de processos é composto por cinco fases, descritas a seguir.

### 4.4.1 Preparar para a análise

Consiste no levantamento de informações sobre a empresa: suas estratégias, seus objetivos, atuais programas de qualidade, políticas, fatias de mercado, planos para o futuro, necessidades de melhoria, pontos fortes e fracos.

A clareza, quanto às estratégias, é um fator importante, pois todo programa de melhoria deve estar voltado para atingir os principais objetivos da organização.

Davenport (1994), afirma que inovações, nos processos, somente são significativas quando ofereçam consistência com as estratégias da organização.

Outro ponto, a ser analisado, diz respeito às expectativas dos clientes, reclamações do cliente externo, pontos fortes e fracos do serviço, haja vista que os processos de serviços, e gerenciais, devem atender e, se possível, superar as expectativas de seus clientes. As melhorias introduzidas, através do melhoramento contínuo, devem proporcionar maior satisfação para clientes e funcionários.

Fazem parte das informações necessárias nesta fase:

- Conhecimento, por parte dos funcionários, da organização;
- Análise do programa de melhoria existente;
- Conhecimento das estratégias da organização, tipo de indústria, concorrência, missão empresarial, planejamento, etc;
- Definição dos objetivos para o programa de melhoria;
- Preparar pessoas para mudanças (definir agentes motivadores);
- Definir tipo de reconhecimento, e prêmios a serem oferecidos a todas pessoas envolvidas, pelas melhorias alcançadas.

A partir dessas informações, torna-se possível analisar, internamente, a organização, escolher os processos críticos a serem trabalhados e partir para a próxima etapa da metodologia, ou seja, a compreensão do processo.

### 4.4.2 Compreensão do processo

Antes de modificar, eliminar, ou criar novos procedimentos, em uma organização, é importante compreender os processos e atividades existentes, a fim

de identificar seus pontos fortes e fracos, entradas e saídas, e de que forma o processo atende, ou deixa de atender, aos objetivos e estratégias da empresa.

Os benefícios de um novo procedimento serão visualizados na fase de compreensão de um processo já existente. Nesse sentido, o processo do conhecimento pode levar a mudanças radicais, ou mudanças incrementais, dependendo dos resultados da análise. Quanto mais se entende um processo, maiores serão as chances de melhorá-lo.

A fase de compreensão do processo consiste na coleta de informações detalhadas sobre o mesmo, pois antes de resolver um problema, é preciso compreendê-lo totalmente. A Figura 11 mostra a estrutura de um processo hierarquizado.

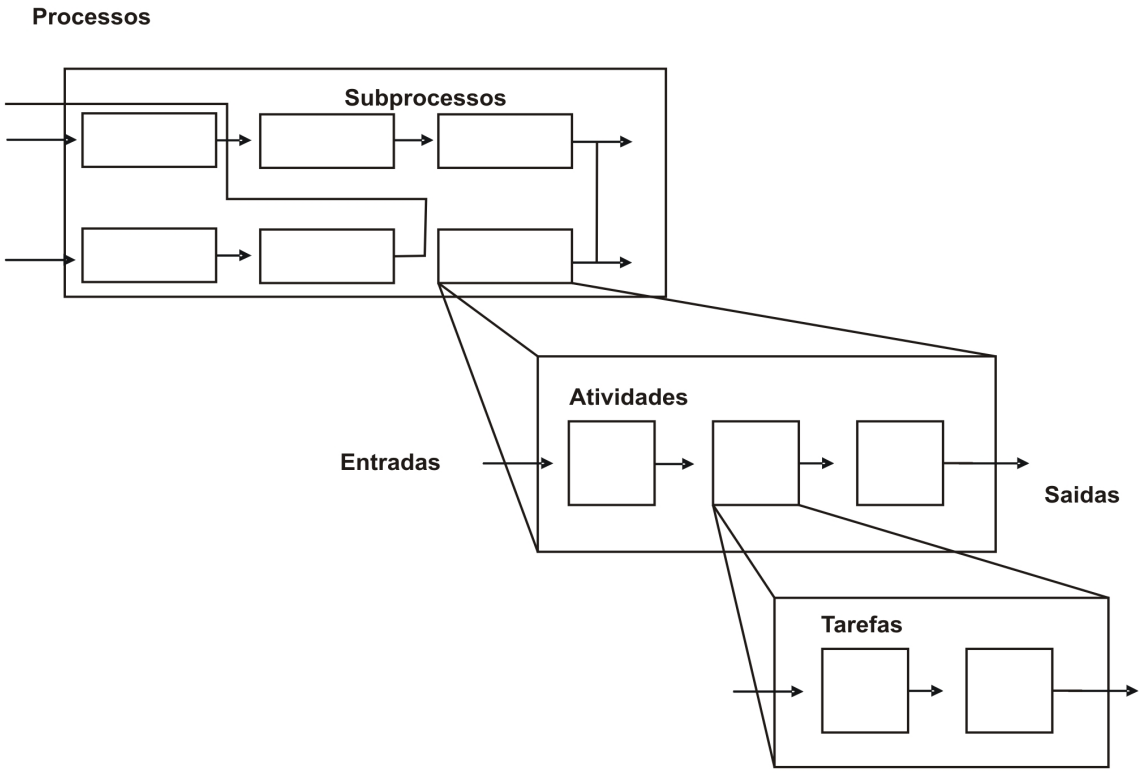


Figura 11: Hierarquia de um Processo.
Fonte: James Harrington (1993).

Um processo é composto por várias atividades e tarefas, que são executadas, na sua maioria, por pessoas. Portanto, para compreendê-lo, torna-se vital analisar os sentimentos, preocupações, barreiras e dificuldades das pessoas que trabalham com o processo.

Harrington (1993), propõe que a equipe de melhoria desenvolva uma série de entrevistas, a fim de compreender os sentimentos das pessoas e encontrar as diferenças entre os procedimentos documentados e as tarefas executadas.

Além disso, deve-se obter informações quanto ao fluxo, eficiência, eficácia, tempo de ciclo, custos e valor agregado das funções executadas durante o processo. Essas informações são obtidas através do uso de ferramentas apropriadas, tais como: diagrama de blocos, para a visualização do processo e fluxogramas, para o fluxo das operações, entradas e saídas, etc.

Informações, quanto à eficiência, eficácia e custos, devem ser obtidas através de um sistema de custos que represente o processo e suas atividades, sendo que essas atividades também devem ser classificadas como agregadoras, ou não, de valor. Todos esses dados proporcionam a identificação de oportunidades de melhorias e avaliação do estado atual do processo, em termos operacionais e econômicos.

### 4.4.3 Obtenção de soluções

Para cada problema, deve existir uma ou mais soluções. Na fase de conhecimento do processo, a equipe de melhoria identifica características de entradas, saídas, atividades do processo e custo das atividades. Esta fase constitui-se da análise dessas informações e da busca de soluções para os problemas encontrados.

Através da análise, das atividades do processo, é possível identificar quais atividades agregam valor, ou seja, aquelas que contribuem para a satisfação do cliente. Muitas atividades desenvolvidas, em um processo, não agregam valor, gerando maior custo e perdas de produtividade e, portanto, devem ser eliminadas. Não sendo possível eliminar tais atividades, seu custo deve ser minimizado.

A análise e a busca de soluções, muitas vezes levam à inovação do processo. Inovações podem significar redesenhar, ou eliminar, todo um processo, se a equipe concluir que o mesmo não contribui para a obtenção dos objetivos da organização. O resultado, desta fase, é um plano de implementação das soluções encontradas. Para cada solução, o plano deverá conter informações de como será implantada a

solução, quais os recursos necessários, quais as pessoas envolvidas, quem será responsável pela implementação e a data marcada para iniciar o plano.

Esse projeto de melhorias deve ser aprovado pela gerência responsável e, então, colocado em prática na próxima etapa do gerenciamento de processos.

### 4.4.4 Obtenção de medidas de performance

"Medidas são pontos-chave. Se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar, não podemos gerenciar. Se não podemos gerenciar, não podemos melhorar. É tão simples quanto isto" (Harrington, 1993).

A obtenção de medidas, que permitam um maior conhecimento da performance do processo, tais como: medidas de custo, eficiência, eficácia, tempo de ciclo, satisfação do cliente, custos da não qualidade, controle estatístico de processos (CEP), etc., fazem parte desta fase. Essas medidas devem representar o processo e suas atividades, pois mudanças propostas, pela equipe de melhoria, devem estar embasadas em medidas de performance e custo.

São medidas de performance:

- **Medidas de custo:** o custo de um processo deve estar associado com as atividades realizadas no mesmo. Esse relacionamento permite o gerenciamento das atividades do processo, a fim de atingir a redução de custos, eliminação de atividades que não agreguem valor e o estabelecimento de metas a serem alcançadas, através do melhoramento contínuo.

- **Eficiência e eficácia:** eficiência é a ótima utilização de recursos para atingir a satisfação dos clientes. Eficácia é a obtenção dos objetivos planejados.

- **Tempo de ciclo:** define-se por tempo de ciclo, o tempo necessário determinado, desde a entrada da solicitação de prestação de serviço até a conclusão do mesmo. A eficiência do tempo de ciclo é dada pela divisão entre o tempo de processamento da entrada e o tempo total de permanência, desta, no processo em questão.

- **Satisfação do cliente:** deve-se buscar a satisfação, tanto do cliente interno, como do externo. Algumas medidas de satisfação, que podem ser utilizadas, são: número de reclamações em um determinado período de tempo, número de devoluções, ordens entregues a tempo, entre outros.

- **Custos da não qualidade:** são os custos decorrentes de falhas internas e externas, tais como custos de ineficiência, ineficácia, retrabalho, refugos, processamento de reclamações, garantias, etc... Essas medidas funcionam, como termômetro, para o melhoramento contínuo, sendo uma excelente ferramenta de suporte a ações de melhoria, pois mostra a efetividade das mudanças no processo em questão.

- **Controle estatístico de processos:** serve para acompanhar o desempenho do processo, controlando médias e variâncias de variáveis importantes. O controle de variâncias é um dos objetivos do gerenciamento de processos, pois a precisão é uma característica desejável em qualquer atividade industrial.

Medidas de performance não têm como objetivo medir indivíduos, ou uma equipe, mas, sim, o processo como um todo, a fim de fornecer *feedback* para as equipes de melhoria e suportar o desenvolvimento contínuo dos processos, e da organização, como um todo.

### 4.4.5 Implementação de soluções

A implementação de soluções é um ponto crítico do melhoramento contínuo. Por isso, torna-se vital preparar os recursos humanos da empresa, para mudanças. Se as pessoas que trabalham diretamente com o processo, não acreditarem nas soluções propostas e não estiverem motivadas a mudar, então o plano de implementação estará fadado ao fracasso. Não existe implementação sem aceitação e motivação. Logo, o primeiro passo para a implementação de soluções é a preparação de recursos humanos, educando-os para o melhoramento contínuo e informando-os de que forma as mudanças propostas irão afetar, positivamente, o trabalho de cada um.

Outro ponto a ser trabalhado, antes da implementação do plano, é o programa de incentivo da empresa, em relação aos resultados alcançados. Várias formas monetárias de incentivo estão disponíveis, na literatura, como gratificações, participação nos lucros, ganho por conhecimento, além de outras formas não monetárias, como maior autonomia no trabalho, maior força de decisão, trabalho em equipe, reconhecimento perante o público, horas de treinamento, certificados, etc.

Formas de incentivo, coletivo e individual, podem ser combinadas, para obtenção de melhores resultados.

A observação, e o cumprimento desses requisitos, facilitará na implementação do plano de trabalho. A educação de recursos humanos e o planejamento de incentivo podem ser trabalhados conjuntamente, com as fases anteriores do gerenciamento de processos. Quanto mais culturalmente aberta a organização estiver para o melhoramento contínuo, maiores serão suas chances de sucesso na implementação.

### 4.4.6 Melhoria contínua

Harrington (1993), define esta fase como o início do gerenciamento de processo, pois a melhoria contínua significa recomeçar o processo de compreensão, a fim de buscar outras soluções e partir para uma nova etapa de melhoramentos. Além disso, não aconselha o gerenciamento de processos em mais de 20 processos ao mesmo tempo. Por isso, melhoria contínua significa recomeçar a análise em um mesmo processo, ou partir para a análise do próximo processo crítico.

Definir objetivos gigantescos, e generalizados, não é uma boa forma de motivar as pessoas, mas sim definir objetivos realísticos, que possam ser alcançados, e o reconhecimento dos recursos humanos, por atingirem esses objetivos (Harrington, 1997).

Nesse contexto, Schaffer e Thompson sugerem programas centrados em resultados de curto prazo, onde objetivos devem ser atingidos em poucas semanas, ou meses, e que motivarão os empregados, pois estes experimentarão o sucesso do programa. Pequenas mudanças, a curto prazo, devem levar a grandes mudanças a

longo prazo. Por isso, o gerenciamento de processos é um ciclo infinito de esforço coletivo, para a melhoria contínua.

Mudanças devem fazer parte do cotidiano de uma organização flexível, pois o mercado tem sofrido severas mudanças ao longo dos anos. O consumidor tem novas exigências e gostos, portanto, a organização não pode continuar fornecendo os mesmos produtos e serviços, de meses, ou anos, atrás. A melhoria contínua busca adaptar processos ao novo mundo de negócios, ou seja, satisfazer o cliente hoje e amanhã.

## 4.5 Estrutura de Processos Hierarquizada

De acordo com Harrington (1993), as organizações são compostas por processos altamente complexos, envolvendo milhares de pessoas, e por processos simples, que requerem tempo da pessoa que realiza o serviço. Em função dessas diferenças, o autor acha necessário que se estabeleça uma hierarquia do processo.

Como desdobramento hierárquico do processo, Harrington (1993) identifica os seguintes elementos: macroprocesso, processos, atividades e tarefas. O processo, normalmente, reúne mais de uma função da organização. As operações do macroprocesso, que se encadeiam de forma lógica e inter-relacionadas, podem impactar, significativamente, as demais funções do processo.

Para Harrington (1993), os processos, a serem selecionados, devem ser aqueles que não satisfaçam a gerência, ou os clientes. Ao selecionar o processo a ser aperfeiçoado, deve-se ter em mente os fatores:

- Impacto sobre o cliente: qual a importância para o cliente?;
- Índice de mudança: você pode resolver isso?;
- Situação do desempenho: qual o grau de complexidade do processo?;
- Impacto sobre a empresa: qual a importância para a empresa?;
- Impacto sobre o trabalho: que recursos estão disponíveis?

## 4.6 Gerenciamento de Processos

Construir um modelo de gerenciamento de processos adequado para a empresa pode resolver diversos problemas que normalmente tendem a estar ocultos num modelo funcional tradicional. O desenho de um modelo de processos permite aos colaboradores uma visão global da organização e qual a sua contribuição individual nesse contexto. Gerir eficientemente os seus processos-chave é fundamental e crítico para o sucesso da organização. A construção de um modelo requer trabalho em equipe, de forma a assegurar que todo o conhecimento disponível seja utilizado. Um modelo simples pode conter elementos tão específicos como atividades, etapas de processo, funções ou áreas organizacionais, materiais e outras informações.

Uma parte muito importante para a gestão dos processos é a documentação da Qualidade. A documentação de todos os processos da organização facilita a comunicação interna a todos os níveis. O maior desafio numa organização é manter toda a documentação relativa à Qualidade atualizada e acessível a todos os intervenientes. Uma grande ajuda para a manutenção da documentação atualizada é a utilização da Intranet da organização. Uma orientação para os processos permite compreender como de fato as atividades são realizadas na organização, na medida em que revela problemas, estrangulamentos e ineficiências que numa organização tradicional, não seriam identificados. A gestão de processos ajuda a:

- Reduzir tempos de ciclo;
- Diminuir custos;
- Melhorar a eficiência interna;
- Melhorar a qualidade;
- Aumentar a satisfação dos Clientes e dos Colaboradores.

A orientação para os processos também contribui para melhorar a compreensão dos objetivos da organização, melhorando sua eficácia e a qualidade do trabalho executado, proporcionando uma maior satisfação ao cliente.

# METODOLOGIA

Este trabalho buscou, expor a importância do setor de serviços, no Brasil e no mundo, e, logo a seguir, demonstrou a importância das micro e pequenas empresas no desenvolvimento do País. Analisou-se os pontos fracos e fortes, suas características e, a posteriori, caracterizou-se as micro e pequenas empresas da região central do RS.

Identificou-se os pontos críticos das MPEs de serviços desta região, analisando-se o desenvolvimento e a execução dos seus serviços, sua logística e máquinas e equipamentos utilizados no processo, na tentativa de otimizar seus serviços, proporcionando qualidade, produtividade e tornando estas organizações cada vez mais competitivas no mercado e visando sempre a satisfação do cliente.

Finalmente, este trabalho propôs um modelo de gerenciamento do processo de serviços em MPEs, que ora parece ser o ideal, mas devido à ciência ser; para Cervo & Bervian (2002) algo dinâmico, sempre em processo de construção, em um outro momento poderá ser renovado e reavaliado continuamente.

## 5.1 Quanto à natureza da pesquisa

Para a realização desta pesquisa foi utilizado, num primeiro momento, o método qualitativo, caracterizado pela coleta de dados feita pelos consultores técnicos da extensão empresarial, junto às empresas, e anotadas em seus relatórios de diagnóstico (check-list).

Essas informações foram coletadas através de entrevistas com os empresários e por meio de observação visual, algumas registradas por fotografias.

Logo após o levantamento de dados passa-se a utilizar o método quantitativo, onde as informações coletadas passarão a serem analisadas de forma estatística, havendo o cruzamento de dados para enriquecer a análise.

## 5.2 Quanto aos objetivos da pesquisa

No primeiro momento, a pesquisa exploratória, permitindo ao investigador aumentar seu conhecimento a respeito dos modelos de gerenciamento de processo.

O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seus estudos nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva, ou de tipo experimental. Neste contexto, o segundo e o terceiro capítulo desta pesquisa são de caráter exploratório, pois apresentam uma revisão bibliográfica sobre os serviços, qualidade em serviços, conceitos genéricos sobre descrição e características dos processos e das metodologias de otimização existentes para as organizações de serviços.

O quarto capítulo desta pesquisa tem caráter descritivo, pois demonstra a importância das MPEs no desenvolvimento do País, seus pontos fracos e fortes, suas características e, logo em seguida, caracteriza as MPEs, da região central do Rio Grande do Sul, as quais fazem parte da pesquisa, conceituando-as e oferecendo detalhes acerca dos itens: desenvolvimento do serviço, processo de execução, logística e máquinas e equipamentos.

O quinto capítulo utiliza a pesquisa explicativa, pois apresenta um modelo de gerenciamento do processo de serviços, visando a melhoria da qualidade e produtividade, uma maior competitividade e satisfação do cliente. A pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam, ou que contribuam para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco, de cometer erros, aumenta consideravelmente.

Uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores, que determinam um fenômeno, exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

## 5.3 Métodos e técnicas de coleta de dados

A ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. O que torna o conhecimento científico distinto dos demais é ter, como característica

fundamental, verificabilidade. Gil (1995), define método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

De acordo com o autor acima citado, o método dedutivo é o que parte do geral e, a seguir, vai ao particular. O raciocínio dedutivo parte de princípios considerados como verdadeiros e indiscutíveis, para chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude, unicamente, da lógica.

Esta pesquisa utiliza o método dedutivo, pois parte de uma análise geral do cenário das metodologias de processos de serviços existentes, para o desenvolvimento de um modelo de gerenciamento do processo de serviços, que se adapte à realidade MPEs , da região central do Rio Grande do Sul.

Quanto às técnicas, a que mais se adaptou a este tipo de pesquisa foi a pesquisa de campo, pois como definem Lakatos e Marconi (2003, p. 186), a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos, tal como ocorrem, espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis, que se presume relevantes, para analisá-los.

As fases da pesquisa de campo requerem, como primeiro passo, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Com este propósito, a pesquisadora utilizou-se de livros, revistas, pesquisas na *Internet* e artigos científicos, para obter um maior conhecimento e entendimento a respeito do objetivo proposto.

O segundo passo é a sugestão de um modelo teórico referêncial, de forma a auxiliar na determinação das técnicas empregadas na coleta de dados e no tamanho da amostra. As técnicas utilizadas, nesta pesquisa, foram a observação (visual) e a entrevista, por meio de um *check-list* aplicado junto aos empresários, das MPEs do setor de serviços, que fazem parte do Programa de Extensão Empresarial da Região Central do RS.

Para o estudo de caso, utilizou-se todas as quarenta e três (43) empresas atuantes no setor de serviços, que fizeram parte do Programa de Extensão Empresarial no período de 2004 e 2005.

Antes da realização da coleta de dados foi preciso estabelecer tanto as técnicas de registro desses dados, como as técnicas que seriam utilizadas em sua análise posterior. Nesta pesquisa, os dados foram registrados através de fotografias, relatórios, observações *in loco* e, posteriormente, transformados em gráficos e tabelas através do uso de programas estatísticos, facilitando assim sua análise e compreensão.

## O PAPEL DAS MPEs NO DESENVOLVIMENTO DO PAÍS

Uma importante contribuição das MPEs, no crescimento e desenvolvimento do País, é a de servirem de 'colchão' amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população, que tem condição de 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.

Na década de 80, com a redução do ritmo de crescimento da economia, resultando em maior nível de desemprego, os pequenos negócios passaram a ser considerados uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente, fazendo surgir, no final da década, as primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de MPEs na economia, 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 MPEs 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 à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, com funções mais amplas;
- a criação de linhas especiais de crédito pelo 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; e o estabelecimento de um Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, demonstrando a dimensão e a importância das MPEs para o crescimento e desenvolvimento da economia nacional.

Do ponto de vista institucional, também foram registrados avanços no segmento das MPEs, que passou a ver o associativismo como um elemento de

fortalecedor e um eficiente meio de interlocução junto aos governos e instituições, formando um alicerce para o seu crescimento.

Assim, esse segmento passou a contar, a partir de 1988, com entidades representativas, como o Sindicato das Micro e Pequenas Empresas da Indústria - SIMPI, o Sindicato das Micro e Pequenas Empresas do Comércio - SIMPEC , ambos com representações em várias Unidades da Federação, a Associação Nacional dos Sindicatos das Micro e Pequenas Empresas da Indústria - ASSIMPI – e a Associação Nacional dos Sindicatos das Micro e Pequenas Empresas do Comércio - ASSIMPEC.

Estudos existentes, sobre MPEs, destacam a importância desse segmento na geração de emprego e renda, em nível nacional e regional, sendo que as MPEs, nas atividades de comércio e serviços, cobrem cerca de 80% da atividade total, tanto em termos da receita gerada como da mão-de-obra.

Na abordagem das MPEs, um dos problemas enfrentados é a escassez de informações estatísticas atualizadas, descrevendo a sua dimensão e forma de inserção na economia, o que se constitui em uma lacuna, grave, para a formulação de políticas de estudo ao crescimento deste segmento.

## 6.1 Conceituação de MPEs

Não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das MPEs. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição, tanto por parte da legislação específica, como por parte de 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 utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade, e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento, são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.).

Segundo Longenecker, Moore & Petty (1997), uma empresa pode ser considerada como de pequeno porte, de acordo com os critérios que foram utilizados para verificar o porte de sua empresa. Salientam que os fatores mais utilizados, para medir o tamanho das empresas são: o número de empregados; o volume de vendas; o valor dos ativos e o seguro da força de trabalho.

A adoção de critérios, para a definição do tamanho da empresa, constitui um importante fator de apoio às MPEs, permitindo que as empresas classificadas, dentro dos limites estabelecidos, possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

O Quadro 07 sintetiza os critérios adotados para enquadramento de MPEs no Brasil.

| **Critérios de Enquadramento** | **Valor de Receita** | **Número de Pessoas Ocupadas no Comércio e Serviços** |
|---|---|---|
| **Lei n º 9.841 de 05/10/1999**<br>Microempresas<br>Empresas de Pequeno Porte | <br>Até 240 mil reais<br>De 240 mil reais a 2,4 milhões de reais | |
| **Sebrae**<br>Microempresas<br>Empresas de Pequeno Porte | | <br>Até 09<br>De 10 a 49 |

Quadro 07: Definição de Micro e Pequenas Empresas.
Fontes: Brasil.Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da Empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, às MPEs, previsto nos Artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 de outubro de 1999.p.1. Col. 1; SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas.

Em 1997 foi instituído, no Brasil, o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições (SIMPLES), que é um sistema que também pode ser utilizado para classificar o porte das empresas. Esse sistema apresenta um tratamento diferenciado às micro e às pequenas empresas, reunindo, em um único documento, o pagamento de diversos tributos e contribuições, visando a incentivar o desenvolvimento das mesmas. A opção pelo SIMPLES não é obrigatória, mas não é qualquer empresa que pode aderir a esse sistema. Para enquadrar-se, é necessário observar limites e parâmetros fixados, como, por exemplo, o faturamento, o objetivo social, a natureza jurídica, a composição societária, entre outros aspectos legais.

Observa-se, ainda, que, para classificar o porte das empresas, foi estabelecido, segundo a Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, previsto nos Artigos 170 e 179 da Constituição Federal.

O critério adotado pelo SEBRAE, para a classificação das empresas, é o número de funcionários.

O fechamento prematuro de empresas, no País, tem sido uma das preocupações da sociedade, particularmente das entidades que desenvolvem programas de apoio ao segmento de empresa de pequeno porte, como é o caso do SEBRAE. Portanto, é de fundamental importância obter informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas, visando a atuação coordenada e efetiva dos órgãos públicos, e privados, em prol da permanência das MPEs em atividade, evitando o seu encerramento precoce.

O SEBRAE promoveu pesquisa, em nível nacional, no primeiro trimestre de 2004, para a avaliação das taxas de mortalidade das MPEs brasileiras, e os fatores causais da mortalidade, no Brasil, e nas cinco (5) regiões, conforme Quadro 7, referentes às empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, com base em dados cadastrais das Juntas Comerciais Estaduais.

Foram levantados dados e informações de empresas extintas e em atividade, cujos resultados são importantes para subsidiar o Sistema SEBRAE e os formuladores de políticas públicas no planejamento de ações e programas de apoio às MPE, especialmente levando-se em conta que são constituídas, no Brasil, anualmente, em torno de quatrocentas e setentas (470) mil novas empresas (SEBRAE, 1999).

A taxa de mortalidade das MPEs, no Brasil por regiões, é apresentada no Quadro 08, abaixo.

| TAXA DE MORTALIDADE POR REGIÃO E BRASIL (2000-2002) % | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ano de Constituição** | **REGIÕES** | | | | | **Brasil** |
| | **Sudeste** | **Sul** | **Nordeste** | **Norte** | **Centro-oeste** | |
| **2002** | 48,90 | 52,90 | 46,70 | 47,50 | 49,40 | 49,40 |
| **2001** | 56,70 | 60,10 | 53,40 | 51,60 | 54,60 | 56,40 |
| **2000** | 61,10 | 58,90 | 62,70 | 53,40 | 53,90 | 59,90 |

Quadro 08: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.
Fonte: Relatório de Pesquisa do Sebrae, Agosto 2004, pág. 19.

- 49,4% para as empresas com até 02 anos de existência (2002);
- 56,4% para as empresas com até 03 anos de existência (2001);
- 59,9% para as empresas com até 04 anos de existência (2000).

A pesquisa do SEBRAE levantou, ainda, os fatores que explicam o sucesso nos negócios, ou seja, as condições que, estando presentes na condução do empreendimento, contribuem para diminuir as causas de fracasso das empresas. Os fatores de sucesso, apontados pelos empresários, foram os seguintes:

♦ habilidades gerenciais, que é a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua, e a competência para bem conduzir o seu negócio;

♦ capacidade empreendedora, para comandar o empreendimento,permitindo, por meio de habilidades naturais, descobrir as melhores oportunidades de negócios, assumir os riscos envolvidos no investimento de recursos financeiros e humanos em uma nova empresa e conduzir os negócios em meio a adversidades e dificuldades, que surgem no dia-a-dia empresarial;

♦ logística, que é o capital, o trabalho especializado, e recursos tecnológicos disponíveis.

Nos levantamentos realizados pelo SEBRAE sobre os fatores determinantes da mortalidade das MPEs, foram avaliados os principais motivos que, na opinião dos empresários, levaram as empresas ao encerramento das atividades, destacaram, dentre as causas do fracasso, questões relacionada a falhas gerenciais, na condução dos negócios, expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa); problemas financeiros (situação de alto endividamento); ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais.

Predominaram causas econômicas conjunturais, como: falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no País. Sendo que o fator ‘falta de clientes’ pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa.

Outra causa indicada, com 14% de citações, refere-se à falta de crédito bancário.

Para Mattar (1988), existem dois motivos que levam as empresas à mortalidade: primeiro, os motivos externos, que afetam o ambiente da empresa e fogem ao controle do empresário, dificultando a sobrevivência da mesma; segundo,

os motivos internos, que dizem respeito aos pontos fracos das pequenas empresas, contribuindo para reduzir-lhe a sobrevivência.

Mattar (1988), Cândido (1998), Leone (1999) e Fortes (s.d.) mostram no Quadro 09, os principais pontos fracos, e fortes, que interferem, de alguma forma, nas atividades das pequenas empresas. Entretanto, cada empresa apresenta as suas particularidades, pois apresentam uma cultura específica, premissas, ou valores, fundamentais e uma maneira de fazer as coisas que foram aceitas por todos. Nesse sentido, Cândido (1998) lembra que o dirigente influencia a empresa, dando-lhe seu próprio estilo, em relação às características individuais, como: arrojo, crenças, obstinação pelo trabalho e pelo sucesso.

Por outro lado, conforme observa Fortes (s.d.), quando os problemas agravam-se, verifica-se que o estilo gerencial adotado, pelo dirigente da pequena empresa, não assegura o sucesso da mesma e, assim, percebe-se que esse dirigente não desenvolveu uma consciência crítica de atuação de sua organização, analisando seus pontos positivos e negativos, para deles extrair o seu caminho.

Outro ponto importante, a ser salientado, o qual é corroborado por Cândido (1998), é que, no Brasil, o cenário de novos desafios de competitividade, exigido pelo cenário econômico mundial, traz, por um lado, benefícios no que se refere ao alcance das tecnologias mais modernas e eficientes. Por outro lado, mostra a fragilidade dos processos de gestão e das respostas, dadas às exigências de competitividade, pela maioria das pequenas empresas.

| PONTOS FRACOS | PONTOS FORTES |
|---|---|
| A falta de poder de barganha traz inúmeras restrições para a aquisição de insumos necessários à produção. Quando a pequena empresa os localiza, eles podem estar com a qualidade comprometida, ou abaixo do nível de qualidade exigido, acarretando problemas nos produtos, diminuindo assim a competitividade com as empresas maiores; | Há independência e liberdade de decisões e ações. Os objetivos e metas que se pretenda alcançar são determinados, definidos e arriscados pelos próprios empresários, não devendo justificativas ou pedidos de licença para nenhum órgão externo; |
| Os dirigentes das empresas de menor porte apresentam dificuldades para as reivindicações comuns, pois tomam atitudes isoladas que inviabilizam qualquer movimento mais uniforme; | As empresas possuem maior mobilidade, pois se deslocam para linhas inéditas de produtos ou serviços, assim que estes são exigidos pelo mercado; |
| O excesso de centralização nas decisões, e a natural impossibilidade de o pequeno empresário administrar todas as áreas de sua empresa, acarretam um elenco de vícios e distorções, que não apóiam o sucesso almejado pelo empreendimento; | São mais ágeis e respondem às flutuações do mercado e às mudanças de hábito do consumidor com menos dificuldade que as grandes empresas; |
| A tecnologia aplicada, bem simples em seu conjunto, concorre para o surgimento de problemas variados, que o empresário tenta resolver com seus próprios recursos, e as soluções nem sempre são as mais adequadas e econômicas, reduzindo, com isso, a eficiência global da empresa; | Estabelecem maior contato com o cliente. O mercado fronteiriço proporciona uma aproximação com os consumidores, permitindo cumprir com presteza os aspectos de flexibilidade e mobilidade no atendimento diferenciado e constante; |
| Com o acúmulo de tarefas menos nobres, não sobra tempo para planejar o negócio empresarial e pensar no futuro; | As pequenas empresas possuem maior flexibilidade, pois se adaptam facilmente a novas situações; |
| Há uma visão distorcida dos recursos humanos, pois não são observadas com clareza as relações custo/benefício dos investimentos em educação e treinamento; | Há uma informalidade comportamental. As relações são mais pessoais, possibilitando mais compreensão e união de esforços; |

| | |
|---|---|
| As pequenas empresas apresentam dificuldades no recrutamento de pessoal, pois os trabalhadores, em qualquer especialidade, preferem as grandes empresas, em face das vantagens salariais, da estabilidade e dos programas sociais; | Há facilidade de alterar a produção, um simples telefonema de um cliente resulta em providências imediatas, visto que as instruções não percorrem os longos canais de comando de uma grande empresa; |
| Os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados; | As decisões são mais rápidas, não havendo perda de tempo em exaustivas reuniões. Não existe a burocracia para atrapalhar a tomada de decisões; |
| Há individualismo, decorrente do medo da concorrência; | São audaciosas, correm mais riscos, mas também ganham novas experiências e conquistam oportunidades; |
| Dificuldade de comunicação com o ambiente externo; | Existe mais arrojo, crença e obstinação pelo trabalho; |
| As pequenas empresas operam numa lógica de reação e de adaptação ao ambiente, em vez de uma lógica de antecipação e de controle, baseada mais no comportamento das grandes empresas; | Há agilidade nas ações e na tomada de decisões, pois as informações internas circulam com mais facilidade; |
| Problemas de sincronização na produção – *layout* e pouca organização e limpeza; | Há pouco pessoal indireto; |
| O controle sobre seu ambiente externo é menor, e são muito dependentes dos recursos disponíveis às empresas; | Os funcionários são mais generalistas; |

Quadro 09: Pontos fracos e fortes das pequenas empresas**.**
Fonte: Adaptado de Mattar (1988), Cândido (1998), Leone (1999) e Fortes (s.d.).

## 6.2 Características Gerais das MPEs

São características das MPEs:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade;
- 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 semiqualificada;
- 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.

De acordo com Mattar (1988), uma das principais características das pequenas empresas é que não existe uma separação entre a figura do dirigente e a da empresa. A empresa não tem objetivos, e é administrada conforme os objetivos pessoais do dirigente, e ainda, de forma emotiva. Os bens dessa organização confundem-se com os do empresário; quando ela vai bem, o empresário a descapitaliza para atender os seus objetivos pessoais; quando vai mal, o seu grande temor não é o de perdê-la, mas o de descapitalizar-se como pessoa física.

As MPEs possuem administração centralizada. Uma estrutura muito simples, que necessita de quantidade menor de unidades, ou funções administrativas. A satisfação dos familiares, funcionários e proprietário são melhores atendidas quando não existe uma estrutura funcional sofisticada.

Carneiro (*apud* LEONE, 1999) aponta que a fluidez das informações está diretamente associada às estruturas adotadas pelas MPEs, uma vez que a inexistência de níveis hierárquicos intermediários permite o contato direto com, e

entre os empregados, o que facilita o desenvolvimento de informações muito importantes. A utilização de nomes pessoais, e o tratamento informal, ilustram essa realidade. Essa aproximação ajuda na formação e na evolução de forte cultura organizacional na empresa, à medida que cada um possa progredir com esse crescimento (possibilidade de carreira e de aumento de salário).

A maturidade organizacional é muito baixa. Não existe planejamento. Talvez por existir uma distância pequena entre o sócio proprietário e seus empregados, o que possibilita um redirecionamento momentâneo.

O trabalho de *marketing* é realizado, diretamente, pelo sócio-proprietário, junto aos clientes, simplificando as atitudes externas tomadas pela empresa.

A tomada de decisão, na MPE, está associada, diretamente, à intuição do sócio-gerente, dentro de estratégia de curto prazo. A centralização solicita a tomada de decisões diariamente. Pela grande freqüência, e pelo alto número de variáveis envolvidas no processo decisório, o tempo passa a ser curto, ocasionando a informalidade desses procedimentos.

Como o processo decisório é realizado por uma única pessoa, as atitudes tomadas são relacionadas, diretamente, à cadeia de valores do sócio-gerente, ou seja, passa a vigorar o perfil do dono.

O dirigente recusa-se a delegar funções, principalmente por não ter formalizado esses procedimentos. Fortemente implicado no seu negócio, a direção é pessoal e efetiva, exercendo poder, de gestão e controle, de maneira que os objetivos da empresa sejam determinados pelos seus próprios objetivos (LEONE, 1999).

## 6.3 Caracterização de MPEs da Região Central do Rio Grande do Sul

### 6.3.1 O COREDE Central e o Programa de Extensão Empresarial (PEE)

O Rio Grande do Sul está dividido administrativamente numa regionalização de 24 Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES ou CRD).

O COREDE central está localizado no centro do Estado do Rio Grande do Sul, e dele fazem parte 28 cidades. A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM),

através do Programa de Extensão Empresarial (PEE), é responsável pelo apoio técnico às MPEs situadas na região do COREDE central.

O Programa de Extensão é um projeto do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, desenvolvido pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), e executado por universidades conveniadas, das diversas regiões do estado, as quais fornecem mão-de-obra qualificada, tanto de professores quanto de alunos, prestando assessoria e treinamento aos empresários de diversos setores produtivos, visando a modernização, a redução de custos, a otimização de processos e produtos e a capacitação de recursos humanos.

A adesão ao programa é feita através do preenchimento da ficha de inscrição, e de outra ficha contendo informações sobre a empresa, demonstrando, assim, o interesse de acompanhamento da equipe da Gerência.

A empresa recebe o extensionista, o qual utiliza um *check-list* para levantar as informações, e posteriormente elabora o diagnóstico da situação e a proposta de ações de melhorias. As empresas participantes do programa terão, também, auxílio do SEBRAE, em: tecnologia, gestão, *design* e capacitação. O programa é gratuito.

Em relação à demanda dos serviços de assessoria, oferecidos pelo PEE, na região central do Rio Grande do Sul, observou-se que a grande maioria das quarenta e três (43) empresas, que participaram desse programa, e que são alvo desta pesquisa, estão localizadas em Santa Maria (78%). Uma pequena parcela de empresas localiza-se em Agudo (7%), São Francisco (7%), e as demais empresas localizam-se em outras cidades, como mostra a Figura 12.

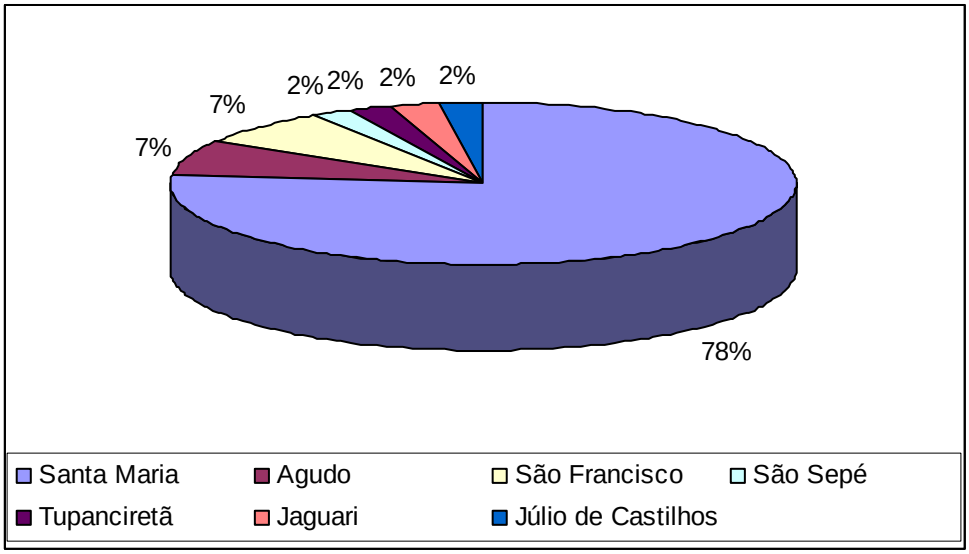


Figura 12: Cidades onde houve demanda de assessoria.
Fonte:*Chec-list* do PEE.

## 6.4 O Perfil das MPEs em Relação ao Desenvolvimento e Execução do Serviço

Os dados a seguir foram extraídos do *check-list* aplicado pelo extensionista empresarial, nas quarenta e três (43) empresas atuantes no setor de serviços, que fizeram parte do PEE, no período de 2004 e 2005. Após analisados estatisticamente, estes dados foram transformados em dois tipos de figuras (gráfico de barras e pizza) para adequar-se ao tipo de questão apresentada.

Para facilitar a compreensão do leitor, a pesquisa está disposta de acordo com os objetivos do trabalho e separada em dois quesitos: desenvolvimento e execução do serviço e processo de execução, sendo que o segundo quesito subdivide-se em operação, logística-compras (insumos), logística-armazenamento (almoxarifado/insumos) e máquinas e equipamentos.

Para cada sub-item, consta um quadro que relaciona as questões abordadas.Todas as questões apresentadas, nos quadros, foram codificadas com o intuito de facilitar a compreensão do leitor e sua identificação através de figuras. Algumas questões foram desconsideradas devido a sua irrelevância no assunto abordado.

### 6.4.1 Desenvolvimento do Serviço

Este quesito analisa o desenvolvimento do serviço, quanto a elaboração de planos para novos serviços; avalia se existe interação da área comercial com a área de desenvolvimento do serviço; avalia o espaço e os recursos materiais; o controle dos custos dos serviços prestados e, ainda, a avaliação dos insumos utilizados no processo.

| CÓDIGO | DESENVOLVIMENTO DO SERVIÇO |
|---|---|
| **DS 1.1** | Elabora plano para desenvolvimento de novos serviços. |
| **DS 1.2** | Há interação da área comercial com a área de desenvolvimento do serviço. |
| **DS 1.3** | Procede, periodicamente, avaliação do espaço e recursos materiais disponíveis. |
| **DS 1.4** | Mantém seus custos planificados. |
| **DS 1.5** | Efetua avaliação dos insumos. |

Quadro 10: Desdobramento dos itens analisados no quesito desenvolvimento do serviço.
Fonte: *Chek-List* do PEE.

A Figura 13 mostra o desenvolvimento do serviço, onde 39,5%, das MPEs, respondeu que elabora um plano para o desenvolvimento de novos serviços, e 39,5% respondeu não elaborar plano algum. Observa-se que 7%, das MPEs, elabora o plano de novos serviços, informalmente. Isto é, não existe um planejamento. 14% não respondeu a questão.

Quanto a interação da área comercial, com a área de desenvolvimento do serviço, 65,1% das empresas respondeu que existe uma comunicação direta com a administração, e somente 4,7% não promove essa interação. 41,9%, das MPEs, avalia, periodicamente, o espaço e os recursos materiais disponíveis, e 18,6% não faz nenhum tipo de avaliação. Observa-se que 34,9%, das MPEs, faz avaliação dos insumos, onde muitas vezes essa avaliação é feita de maneira visual. Grande parte, 46,5%, não respondeu a questão e 14% não faz avaliação.

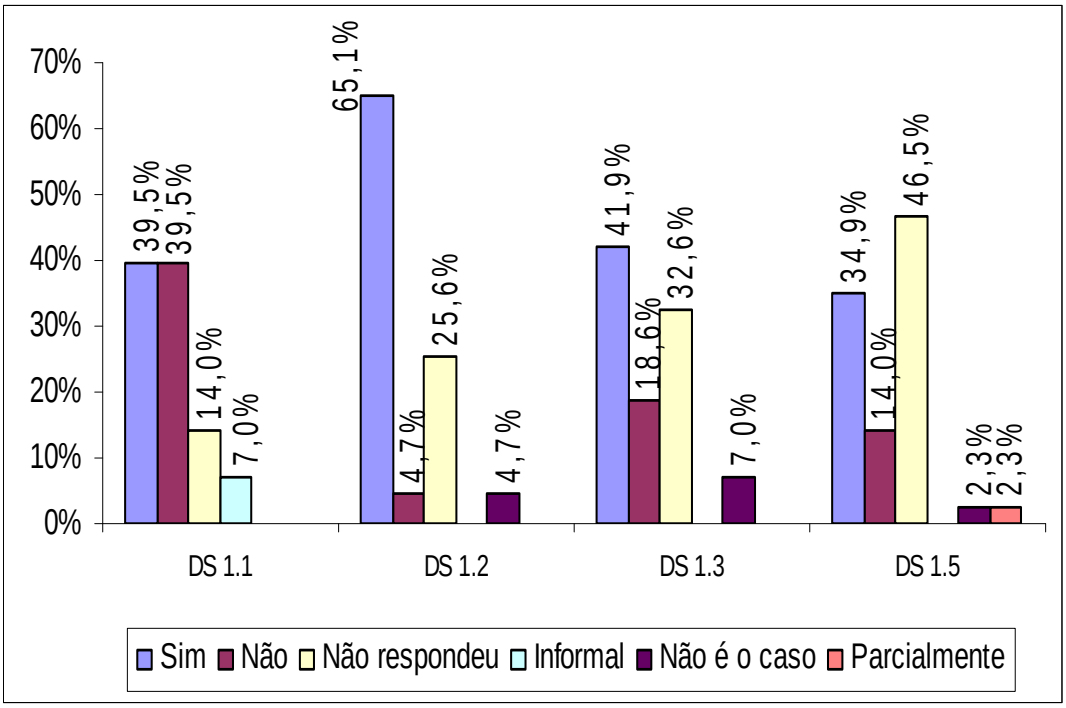


Figura 13: Desenvolvimento do serviço. Representação estatística dos critérios 1.1, 1.2, 1.3, 1.5.
Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 14 mostra que 53%, das MPEs, não mantém seus custos planificados, isso quer dizer que não existe um controle eficiente dos custos dos serviços prestados.

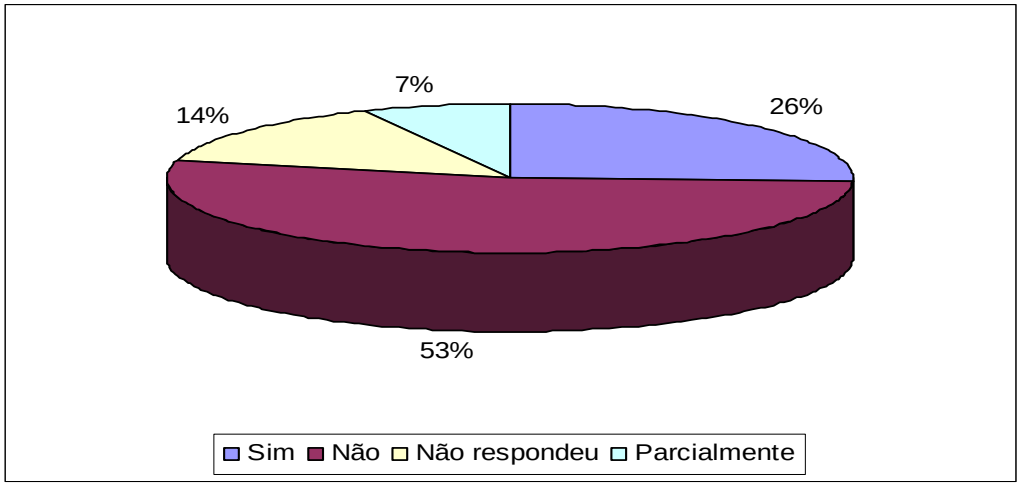


Figura 14: Desenvolvimento do serviço. Representação estatística do critério 1.4.
Fonte: *Check-List* do PEE.

### 6.4.2 Processo de Execução

Este quesito foi analisado quanto ao processo de execução do serviço que foi desdobrado em operação, logística (compras de insumos), logística (armazenamento de insumos) e máquinas e equipamentos. Com o intuito de facilitar a compreensão do leitor, para cada desdobramento, apresenta-se um quadro com as questões abordadas.

#### 6.4.2.1 Operação

| CÓDIGO | Operação |
|---|---|
| **DS 2.1** | Classificação do serviço é baseada em pessoas. |
| **DS 2.2** | Classificação do serviço é baseada nos equipamentos. |
| **DS 2.3** | Possui procedimentos/instruções operacionais. |
| **DS 2.4** | Possui estrutura de serviço/ficha técnica. |
| **DS 2.5** | Layout adequado ao fluxo de execução. |
| **DS 2.6** | Planejamento de execução. |
| **DS 2.7** | Fichas de execução (quantidade, prazos, ferramentais). |
| **DS 2.8** | Flexibilidade de execução. |
| **DS 2.9** | Existem gargalos na execução do serviço. |
| **DS 2.10** | Trabalha com mais de 2 turnos de funcionamento. |

Quadro 11: Desdobramento dos itens analisados no quesito processo de execução.n DS 2.1 a 2.10.
Fonte*: Check-List* do PEE.

Sobre processo de execução, su-bitem operação, a Figura 15 mostra que a maioria das MPEs (67,4%) faz a classificação do serviço baseada em pessoas, e somente 20,9%, das MPEs, classifica seus serviços baseado nos equipamentos. Esse resultado vem confirmar o fato de que os serviços possuem flexibilidade, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes. Observa-se que 46,5%, das MPEs, não respondeu a questão referente a classificação do serviços baseados em equipamentos.

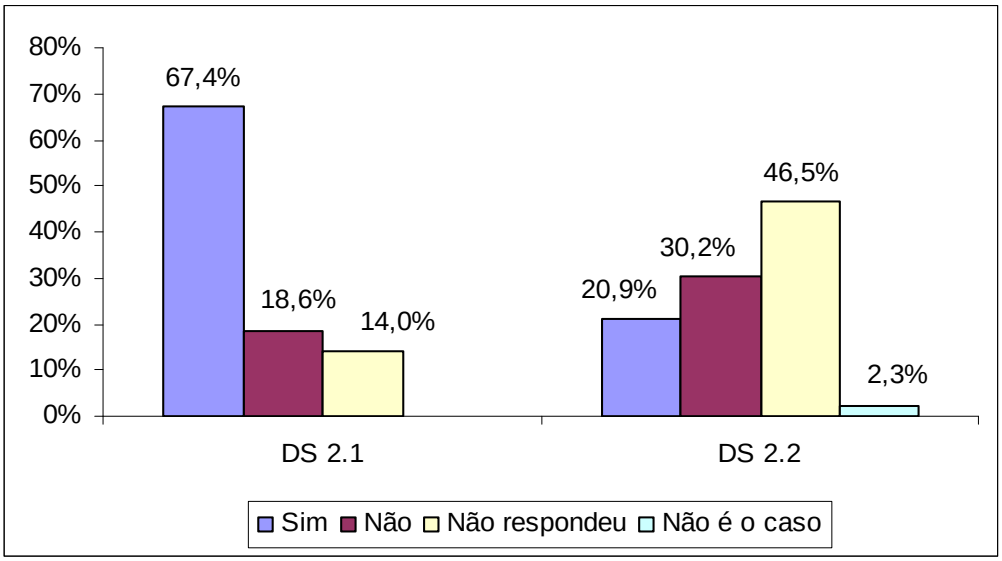


Figura 15: Operação. Representação estatística dos critérios 2.1 e 2.2.
Fonte: *Check-List* do PEE.

Referente aos procedimentos e instruções operacionais a Figura 16 mostra que 41,9% das MPEs não possui tais procedimentos, sendo que o serviço é executado sem seguir determinados padrões. Isso muitas vezes prejudicada a homogeneidade do serviço, pois os serviços já têm a característica da complexidade na manutenção de um padrão, por se apoiar essencialmente nas pessoas. Sem procedimentos e instruções operacionais, torna-se mais desafiador o estabelecimento de padrões nos serviços oferecidos pelas MPE's.

Quanto a questão da estrutura de serviço/ficha técnica, observa-se que 34,9%, das MPEs, utiliza esse controle na execução dos seus serviços, fazendo, inclusive, um desenho explicativo do serviço, e outras 30,2% não utiliza. 34,9%, das MPEs, não respondeu a questão.

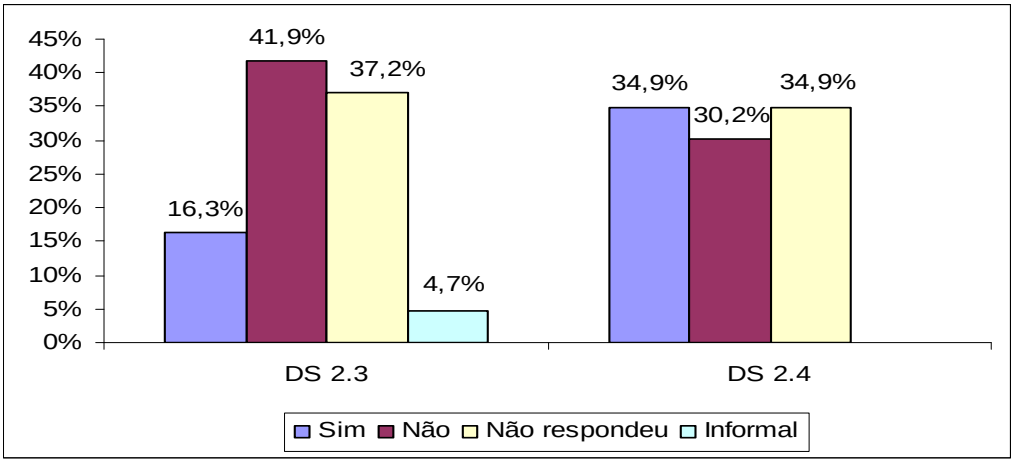


Figura 16: Operação. Representação estatística dos critérios 2.3, 2.4.
Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 17 demonstra que 48,8%, das MPEs, possui um *layout* adequado ao fluxo de execução dos serviços, 62,8%, das empresas, faz um planejamento de execução dos seus serviços, mas somente 37,2% utiliza fichas de execução, nas quais faz o controle de prazo, quantidade de material necessário para execução do serviço e ferramentas. Observa-se que 69,8%, das MPEs, possui flexibilidade de execução de seus serviços. Isso quer dizer que adaptam seus serviços às necessidades particulares de cada cliente. A questão 2.9 mostra que 37,2%, das MPEs, admite ter gargalos na execução de seus serviços, os quais, muitas vezes, não são identificados. Algumas MPEs identificaram a carência de pessoal como um gargalo na produção do serviço.

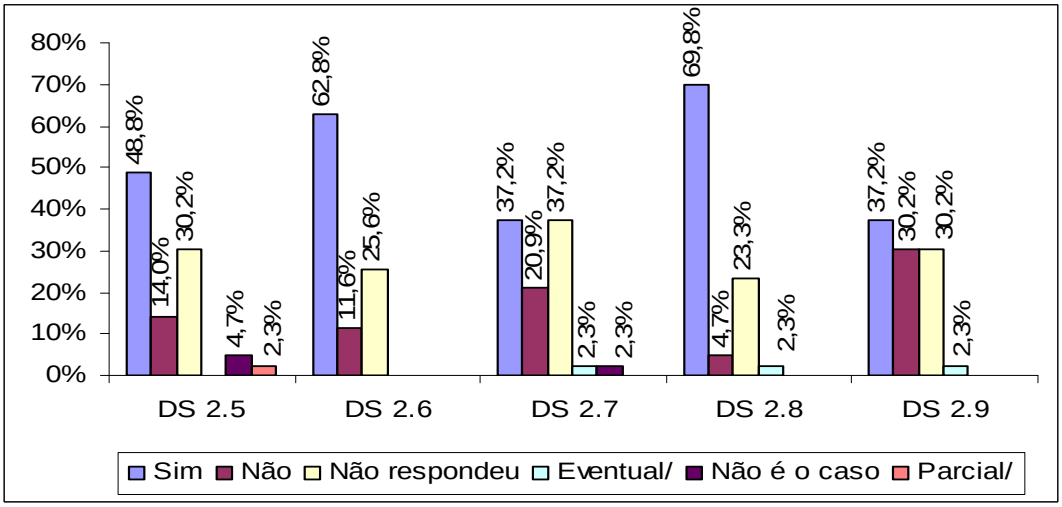


Figura 17: Operação. Representação estatística dos critérios 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 e 2.9.
Fonte: *Check-List* do PEE.

Referente aos turnos de funcionamento, a Figura 18 mostra que 51%, das MPEs, opera somente em dois turnos: manhã e tarde, e que 37% das empresas, respondeu operar em mais de dois turnos, pois possuem alguns serviços de plantões.

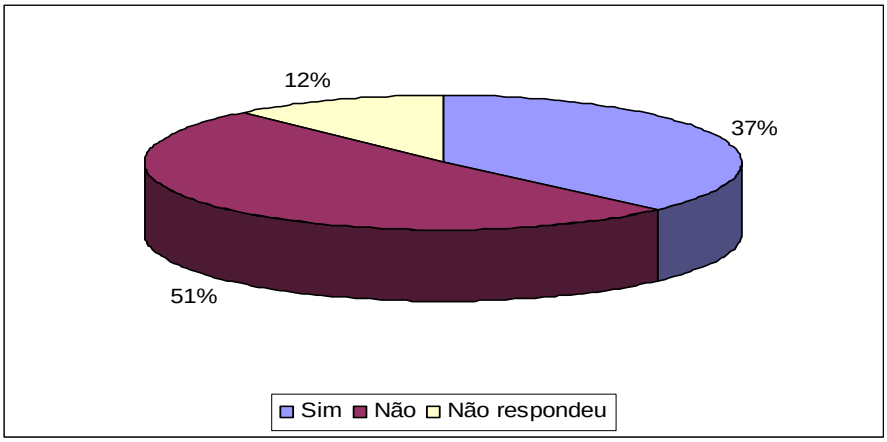


Figura 18: Operação. Representação estatística do critério 2.10.
Fonte: *Check-List* do PEE.

### 6.4.2.2 Logística – Compras (insumos)

| CÓDIGO | Logística – Compras (insumos) |
|---|---|
| **DS 2.11** | Adota critério de seleção de fornecedores (preço, prazo, qualidade e nº de cotações). |
| **DS 2.12** | Há trabalho de redução? |
| **DS 2.13** | Há política de parcerias? |
| **DS 2.14** | Trabalha com compras programadas e contratos para grandes volumes/valores. |
| **DS 2.15** | Monitora o tempo entre o pedido e recebimento. |
| **DS 2.16** | Utiliza meio de transporte rodoviário. |
| **DS 2.17** | É responsabilidade do pagamento do frete. |
| **DS 2.18** | Possui documentação para ordens/solicitação de compra. |
| **DS 2.19** | Confere o recebimento (mercadoria x pedido – mercadoria x nota fiscal). |
| **DS 2.20** | Analisa e controla o desempenho do fornecedor. |
| **DS 2.21** | Executa planejamento de entrega com os fornecedores. |

Quadro 12: Desdobramento dos itens analisados no quesito processo de execução. DS 2.11 a 2.21.
Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 19 mostra que 58%, das MPEs, adota critérios na hora de selecionar seus fornecedores. Os critérios mais adotados foram a qualidade e o preço, evidenciando, assim, que as MPEs preferem competir, no mercado, com preços atraentes, oferecendo produtos de qualidade, deixando outros critérios, como prazo e condições de pagamento, em segundo plano.

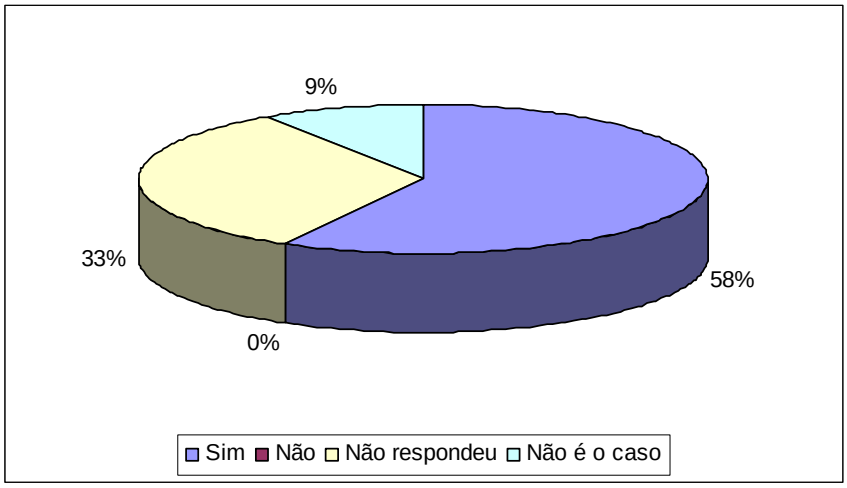


Figura 19: Logística. Representação estatística do critério 2.11.
Fonte: *Check-List* do PEE.

Referente a existência de um trabalho de redução de fornecedores e política de parcerias, a maioria das MPE's não responderam a essas questões dificultando a análise. Percebe-se que em relação ao trabalho de redução, a grande parte das MPE's que responderam essa questão, afirmam não fazer nenhum tipo de trabalho para reduzir o número de fornecedores, e 32,6% forma algum tipo de parceria com seus fornecedores (Figura 20).

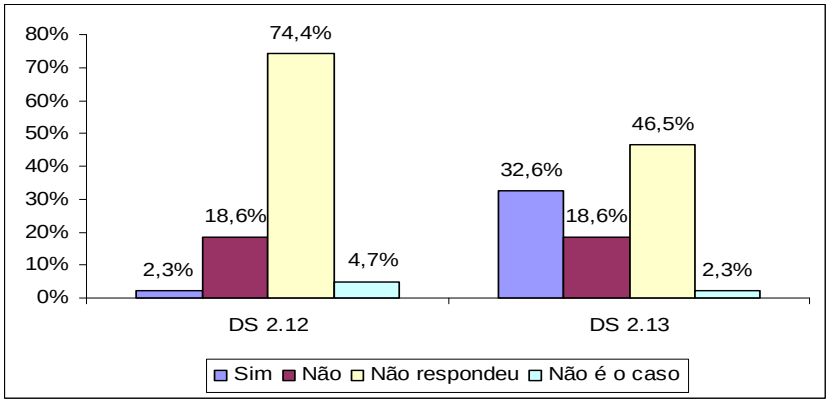


Figura 20: Logística. Representação estatística dos critérios 2.12 e 2.13.
Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 21 mostra que a maioria das MPEs, que respondeu a questão, não faz uma programação de suas compras, ou contratos, para grandes volumes/valores (39,5%). O fato de não programar suas compras pode ser prejudicial na hora de prestar um determinado serviço, pois a empresa pode perder, para seu concorrente, a prestação de um serviço, que tenha uma certa urgência, pela falta de insumos.

Apesar de não programar suas compras, 44,2%, das MPEs, monitora o tempo entre o pedido dos insumos e seu recebimento.

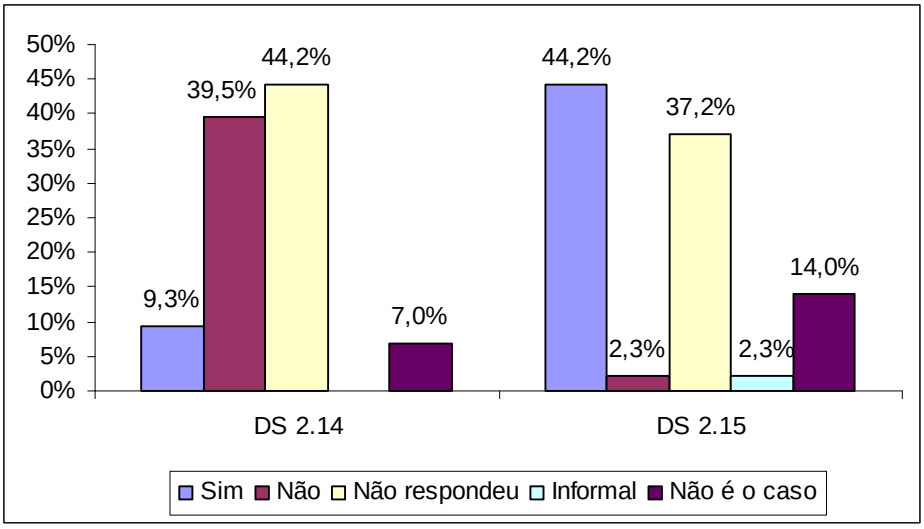


Figura 21: Logística. Representação estatística dos critérios 2.14 e 2.15.
Fonte: *Check-List* do PEE.

No que diz respeito a documentação para ordens/solicitação de compra, houve um empate, ou seja, das MPEs que responderam esta questão, 23,3% utiliza ordens/solicitação de compra via telefone, ou e-mail, e 23,3% não usa, porque suas compras são feitas pelo proprietário. Percebe-se que a estrutura das MPEs é muito enxuta, não existindo departamentos específicos a dadas áreas, nas empresas, e o proprietário, muitas vezes, assume vários papéis dentro da empresa. (Figura 22)

O recebimento da mercadoria é conferido pela maioria da MPEs (51,2%), fazendo-se a checagem da mercadoria com o que está discriminado na nota fiscal e, em alguns casos, com o pedido. Poucas MPEs, somente 18,6% analisa e controla o desempenho de seus fornecedores, e 25,6% planeja a entrega dos insumos, com seus fornecedores, através do agendamento de horários.

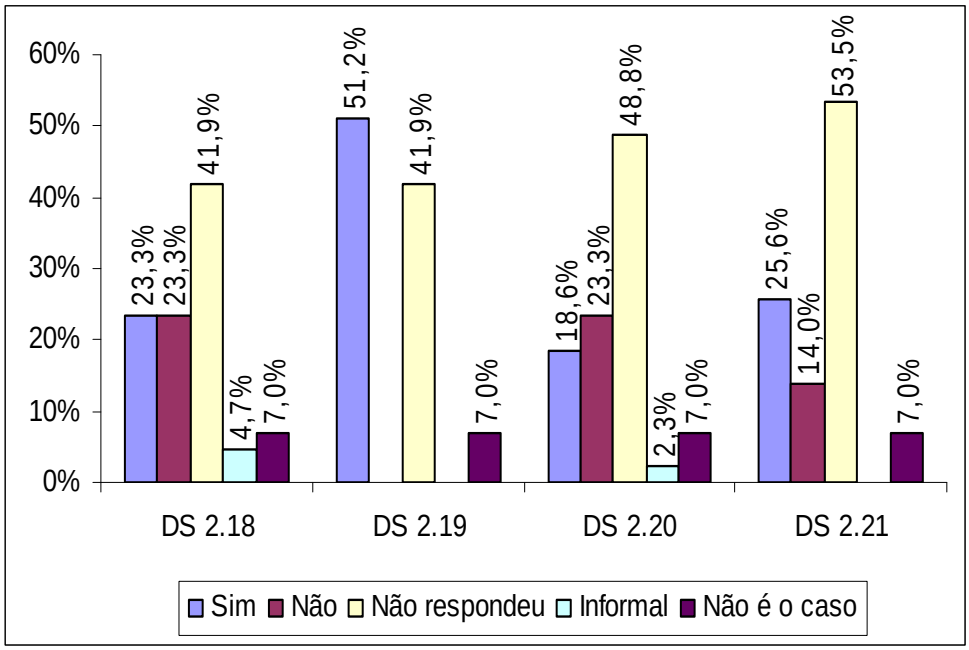


Figura 22: Logística. Representação estatística dos critérios 2.18, 2.19, 2.20 e 2.21.
Fonte: *Check-List* do PEE.

### 6.4.2.3 Logística – Armazenamento (almoxarifado/insumos)

| CÓDIGO | Logística – Armazenamento (almoxarifado/insumos) |
|---|---|
| **DS 2.22** | Tem local adequado para armazenamento dos suprimentos. |
| **DS 2.23** | Há responsável pelo descarregamento. |
| **DS 2.24** | Possui estoque intermediário (almoxarifado de linha). |
| **DS 2.25** | Utiliza forma adequada de deslocamentos internos (carrinhos, gruas, etc.). |
| **DS 2.26** | Controle de estoque – conhecimento do estoque. |
| **DS 2.27** | Opera com estoques em consignação? |
| **DS 2.28** | Há comunicação integrada com a administração. |
| **DS 2.29** | Possui política de estoque (mínimo, valor médio, quantidade, curva ABC, lote econômico, ponto de pedido e FIFO). |

Quadro 13: Desdobramento dos itens analisados no quesito processo de execução.
Fonte: *Chek-List* do PEE.

É possível verificar, na Figura 23, que a maioria das MPEs (55,8%), possui um local adequado para o armazenamento de seus suprimentos e 39,5% possui uma pessoa responsável pelo descarregamento dos insumos. Em algumas

empresas não existe um funcionário responsável pelo descarregamento, sendo que todos podem efetuar a tarefa, e, em outras, o próprio proprietário assume essa tarefa.

Em relação a questão “possui estoque intermediário”, 60,5%, das MPEs, não respondeu, e 20,9% não possui estoque intermediário. Quanto ao descarregamento dos suprimentos, na maioria das vezes o deslocamento interno é feito manualmente, não tendo o auxílio de carrinhos, ou gruas, para facilitar e agilizar o serviço.

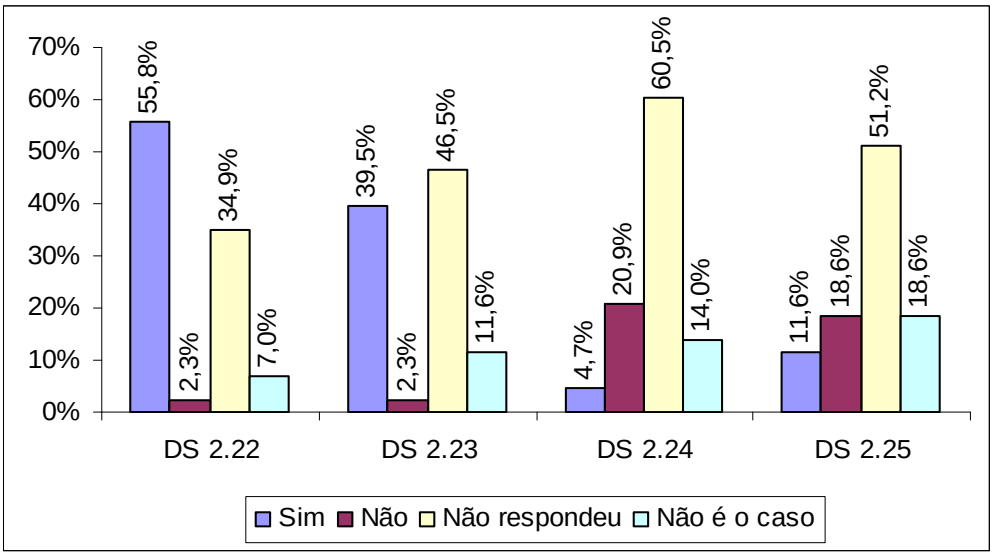


Figura 23: Logística. Representação estatística dos critérios 2.22, 2.23, 2.24 e 2.25.
Fonte: *Check-List* do PEE.

Analisando a Figura 24, percebe-se que grande parte das MPEs (30,2%) possui conhecimento de seus estoques. Em algumas empresas (4,7%), esse conhecimento é feito de forma informal, ou seja, visualmente, e 18,6% não trabalha com estoques de insumos. Esse é um indicador de fácil controle para as MPEs, pois apesar de elas possuírem uma estrutura carente de controles, conseguem controlar seu estoque, por ele não ser vultuoso, o que não demanda muita técnica. 37,2%, das MPEs, não opera com estoque em consignação, tendo somente estoque próprio.

A comunicação é integrada com a administração, em 41,9% das empresas, o que facilita e agiliza o andamento da prestação do serviço. Essa comunicação é feita de forma oral, devido a estrutura enxuta das MPEs. Algumas empresas (14,0%) possuem uma política de controle de estoques, podendo ser: estoque mínimo,

quantidade, valor médio e outras. 18,6%, das MPEs, não adota nenhuma política, pois não opera com estoques.

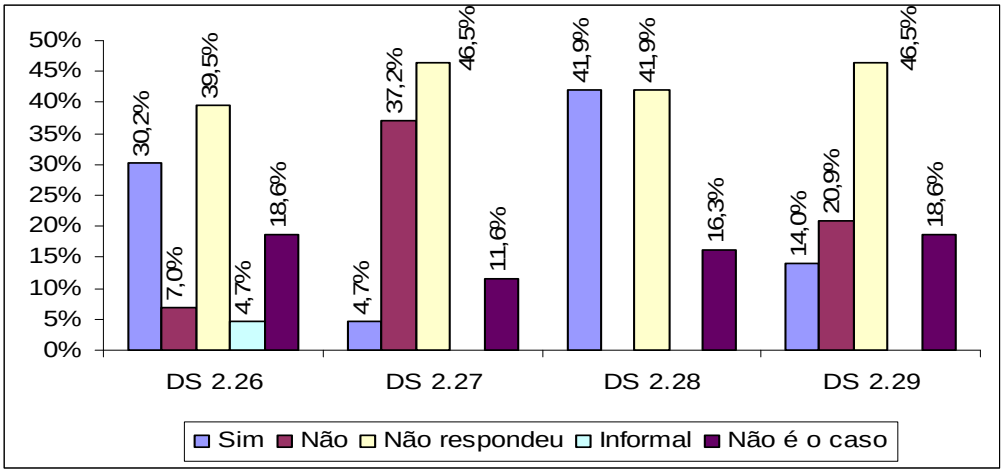


Figura 24: Logística. Representação estatística dos critérios 2.26, 2.27, 2.28 e 2.29.
Fonte: *Check-List* do PEE.

### 6.4.2.4 Máquinas e Equipamentos

| CÓDIGO | Máquinas e Equipamentos |
|---|---|
| **DS 2.30** | Conhece o grau de mecanização. |
| **DS 2.31** | Conhece o grau de automatização. |
| **DS 2.32** | Conhece a idade média das máquinas. |
| **DS 2.33** | As máquinas são dedicadas (ou multiuso). |
| **DS 2.34** | Ferramental próprio (ou terceirizado). |
| **DS 2.35** | Ferramental documentado e codificado. |
| **DS 2.36** | Facilidade de localização. |
| **DS 2.37** | Mantém controle sobre a vida útil do ferramental. |
| **DS 2.38** | Mantém ficha de controle de equipamentos. |
| **DS 2.39** | Manutenção própria (ou terceirizada). |
| **DS 2.40** | Mantém controle sobre os tipos comuns de paradas de máquinas. |

Quadro 14: Desdobramento dos itens analisados no quesito processo de execução.
Fonte: *Check-List* do PEE.

É possível constatar, na Figura 25, que 44,2%, das MPEs, conhece o grau de mecanização da sua empresa, e 27,9 % conhece o grau de automatização e o considera suficiente para a atividade que desempenha. Observou-se, também, que 14,0% ainda não está automatizada. A maioria das MPEs (51,2%) conhece a idade de suas máquinas, sendo que algumas máquinas chegam a possuir 20 anos, em média. Esse fato comprova que as MPEs não têm condições de adquirirem tecnologia atualizada, pois não disponibilizam de recursos financeiros.

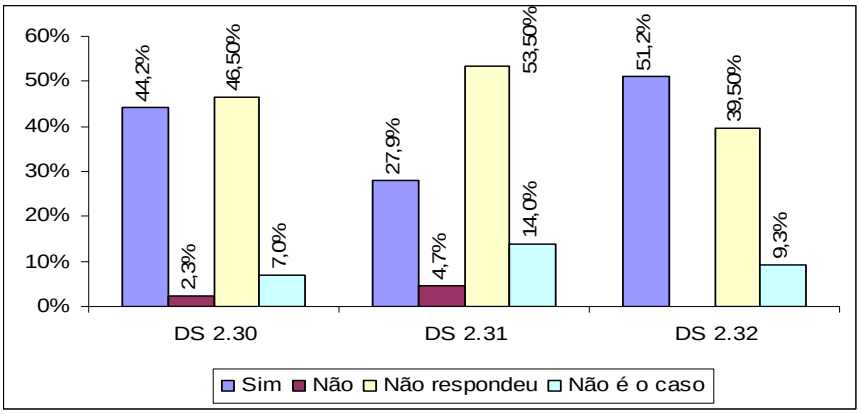


Figura 25: Máquinas e equipamentos. Representação estatística dos critérios 2.30, 2.31 e 2.32.
Fonte: *Check-List* do PEE.

Quanto a utilização das máquinas nas MPEs, a Figura 26 mostra que algumas são usadas para um trabalho específico (30,2%), e 27,9%, das máquinas, é multiuso. No que diz respeito ao ferramental, 62,8%, das MPEs, possui ferramentas próprias, e uma minoria, 2,3%, tem ferramental terceirizado.

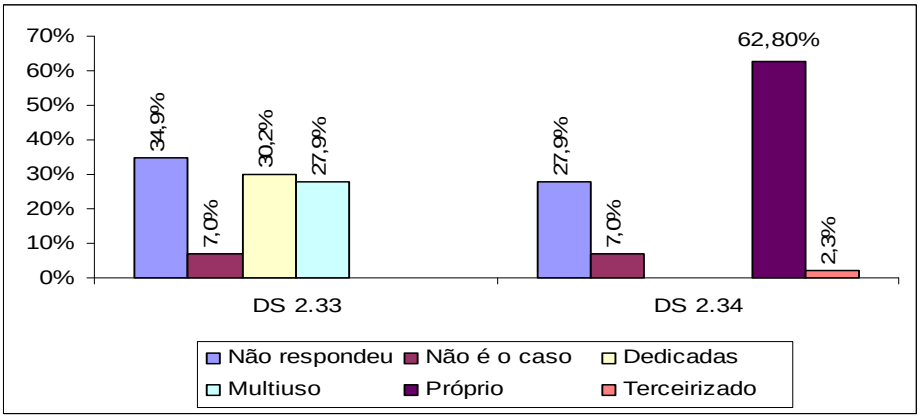


Figura 26: Máquinas e equipamentos.Representação estatística dos critérios 2.33 e 2.34.
Fonte: *Check-List* do PEE.

A Figura 27 mostra que 46,5%, das MPEs, possui seu ferramental documentado e codificado, o que facilita a localização e o controle do equipamento. Observa-se que 37,2% mantém controle sobre a vida útil do seu ferramental, embora inexista ficha de controle de equipamentos em 41,9% das empresas. Algumas MPEs controlam a vida útil de seu ferramental de forma visual. Em 20,9%, das MPEs, não ocorre parada de máquinas, e 18,6% não controla os tipos mais comuns de paradas.

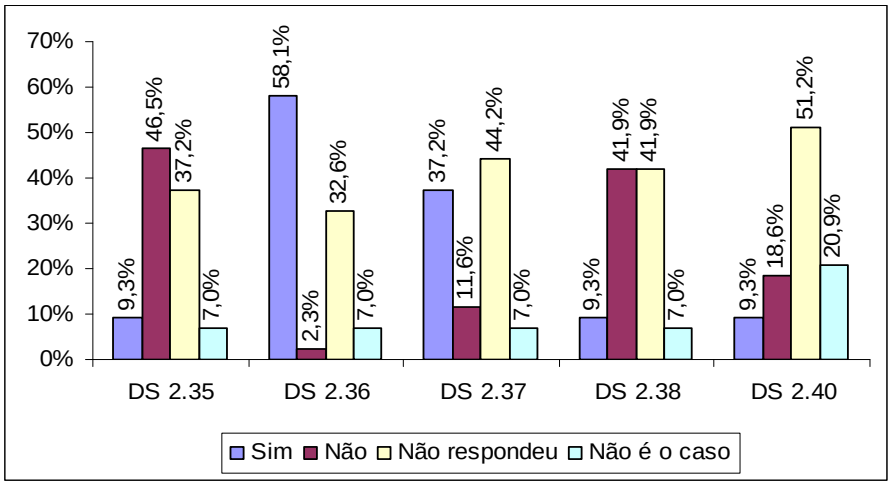


Figura 27: Máquinas e equipamentos. Representação gráfica dos critérios 2.35, 2.36, 2.37, 2.38 e 2.40.
Fonte: *Check-List* do PEE.

Em relação a manutenção das máquinas e equipamentos, 40%, das MPEs, admite ter manutenção própria, e 23% terceiriza esse serviço (Figura 28).

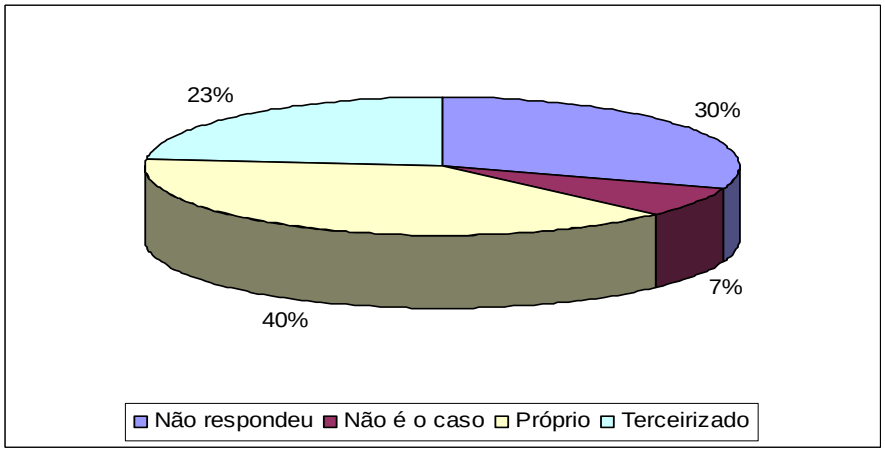


Figura 28: Máquinas e equipamentos. Representação estatística do critério 2.39.
Fonte: *Check-List* do PEE.

### 6.4.3 Qualidade e Indicadores

O quesito qualidade e indicadores avalia o controle estatístico de execução dos serviços, a existência de índices de rejeição e re-trabalho, de reclamações e devoluções, a padronização dos tempos/processo/ qualidade, e o controle do tempo do serviço principal.

| CÓDIGO | QUALIDADE E INDICADORES |
|---|---|
| **DS 3.1** | Controle estatístico de execução. |
| **DS 3.2** | Índice de rejeição e re-trabalho. |
| **DS 3.3** | Reclamações/devoluções de clientes. |
| **DS 3.4** | Padronização dos tempos/processo/qualidade. |
| **DS 3.5** | Controle do tempo do serviço principal (análise tempo real x tempo ideal). |

Quadro 15: Desdobramento dos itens analisados no quesito qualidade e indicadores. DS 3.1 a 3.5.
Fonte: *Check-List* do PEE.

Analisando-se a Figura 29, percebe-se que 44,2%, das MPEs, não realiza o controle estatístico de execução do serviço, 41,9% não controla o índice de rejeição e re-trabalho, e 53,5% não possui indicadores sobre as reclamações, ou devoluções dos clientes.

Em algumas empresas, o índice de rejeição, e re-trabalho é considerado insignificante. Talvez, por isso, não exista um interesse maior em monitorar esse indicador.

O mesmo ocorre com as reclamações e devoluções, de serviços, por clientes insatisfeitos com o serviço ou com a inconformidade do resultado final com o planejado, o que raramente ocorrem nas MPEs. Da mesma forma, 41,9% das MPEs não padroniza tempo/processo/qualidade e, conseqüentemente, 41,9 % não controla o tempo do serviço principal, fazendo uma análise do tempo real x tempo ideal na execução de determinado serviço.

Percebe-se que a maioria das MPEs não possui quaisquer registros em relação a qualidade e indicadores.

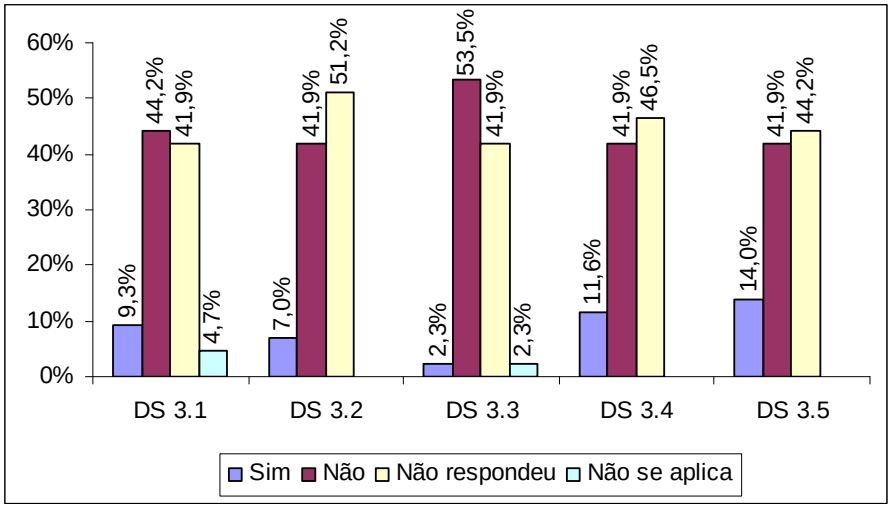


Figura 29: Qualidade e Indicadores. Representação estatística dos critérios 3.1 a 3.5.
Fonte: *Check-List* do PEE.

# PROPOSTA DE UM MODELO DE GERENCIAMENTO DO PROCESSO DE SERVIÇOS

Construir um modelo de processo adequado, para as MPEs prestadoras de serviços, poderá resolver diversos problemas que, normalmente, tendem estar ocultos num modelo funcional tradicional.

O desenho de um modelo de processos permite, aos colaboradores, uma visão global da organização, e qual a sua contribuição individual nesse contexto. Gerir, eficientemente, os seus processos-chave é fundamental e crítico para o sucesso da organização.

Um modelo simples pode conter elementos específicos, como: atividades; etapas de processo; funções, ou áreas organizacionais; materiais e outras informações.

Uma parte muito importante, dos processos, é a documentação da Qualidade, pois facilita a comunicação interna a todos os níveis. O maior desafio, numa organização, é manter toda a documentação, relativa à Qualidade, atualizada e acessível a todos os intervenientes.

Uma orientação para os processos permite compreender como, de fato, o que deve ser feito na organização, na medida em que revela problemas, estrangulamentos e ineficiências que, numa organização tradicional, não seriam identificados. A gestão de processos ajuda a:

- Reduzir tempos de ciclo;
- Diminuir custos;
- Melhorar a eficiência interna;
- Melhorar a qualidade;
- Aumentar a satisfação dos clientes e dos funcionários.

Uma orientação para os processos também contribui para a compreensão dos objetivos da organização, melhorando sua eficácia e a qualidade do trabalho executado, proporcionando maior satisfação do cliente.

O modelo sugerido proporciona, às MPEs prestadoras de serviços, um método de gestão que possibilita, às mesmas, abordarem, de forma adequada, seus problemas, sobretudo a partir da percepção do cliente, proporcionando, uma constante melhoria de seus processos e a obtenção de um padrão de qualidade nos seus serviços. Dessa forma, este modelo busca, por meio de adaptações pertinentes, formatar uma proposta de gestão com perspectiva de melhoria contínua para as MPEs, objeto deste estudo.

O modelo é composto por três fases (Figura 30). Para cada fase foram criadas etapas, descrevendo a ação que se pretende empreender, inclusive sugestões de formulários que possam ser adotados para facilitarem o trabalho das MPEs.

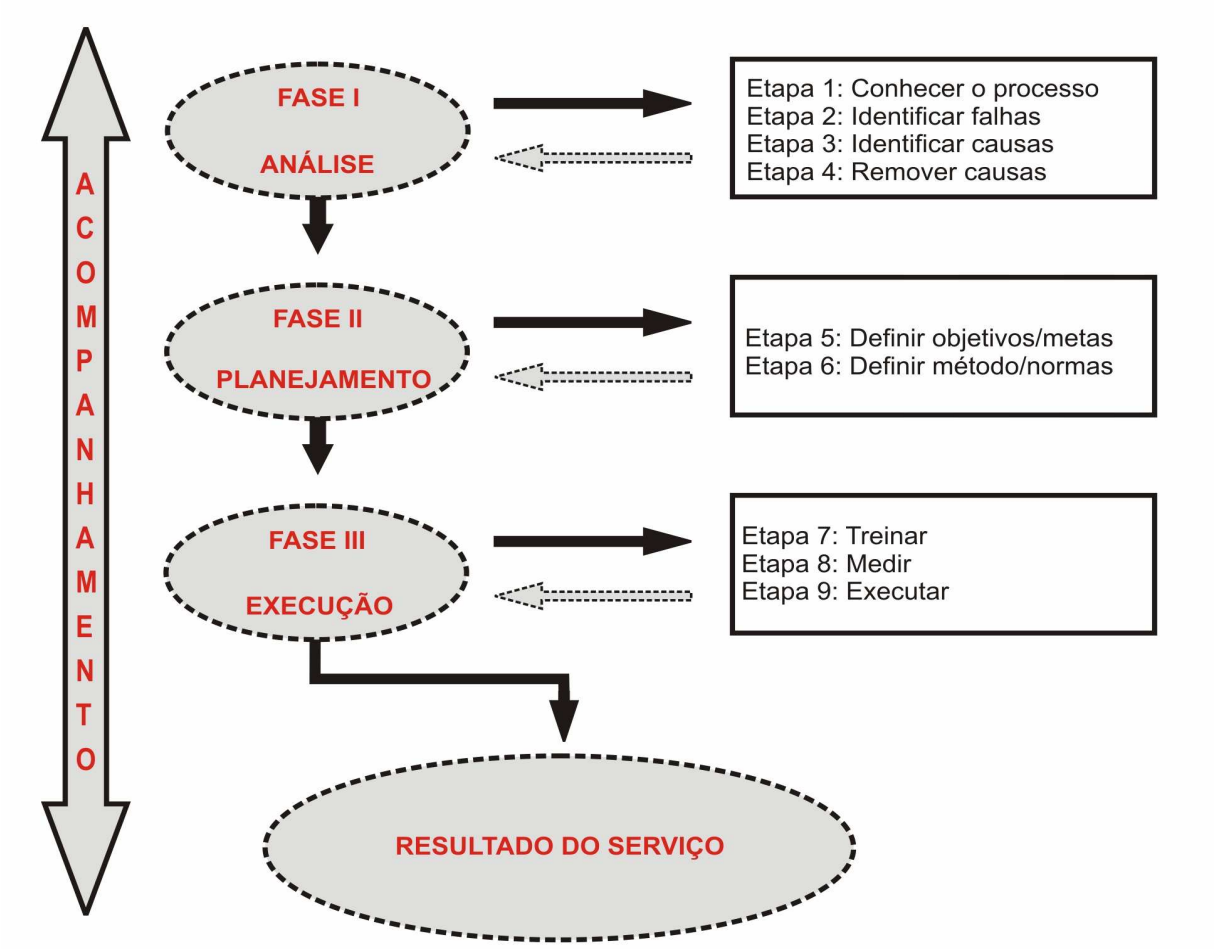


Figura 30: Modelo de Gerenciamento do Processo de Serviços.
Fonte: Própria.

Assim sendo, com vistas à operacionalização do modelo ilustrado na Figura 30, o processo, para o seu desenvolvimento, compõe-se de três fases, que estão, assim, distribuídas:

Fase I – Análise Preliminar do Processo:

Etapa 1: conhecer o processo;

Etapa 2: identificar falhas;

Etapa 3: identificar as causas;

Etapa 4: remover causas;

Fase II – Planejamento do Processo:

Etapa 5: definir objetivos e metas;

Etapa 6: definir métodos e normas;

Fase III – Execução do Processo:

Etapa 7: capacitar funcionários;

Etapa 8: definir estrutura de medição;

Etapa 9: executar o projetado.

O acompanhamento é ação desenvolvida durante o processo.

## 7.1 Fase I – Análise Preliminar do Processo

### 7.1.1 Etapa 1: Conhecer o Processo

Esta etapa tem como objetivo conhecer os fornecedores (internos/externos), as atividades, os padrões de processamento e os resultados do processo, ou seja, o processo é conhecido desde a dimensão das entradas, da transformação e das saídas.

Quanto às entradas, a identificação dos fornecedores (internos/externos), é feita através do formulário apresentado no Quadro 16, onde constam: razão social, endereço, telefone, CNPJ, Inscrição estadual e número de conta corrente.

No momento em que o cliente solicita um serviço, a empresa faz o preenchimento da Ordem de Serviço (OS), onde constam os principais dados do cliente, data de solicitação e prazo de entrega. O Quadro 17 sugere um modelo de OS.

Com relação às saídas, especificamente no que se refere aos serviços prestados ao cliente, as necessidades do cliente são conhecidas mediante entrevista, feita pelo funcionário da empresa, buscando, assim, atender às expectativas de cada cliente, em particular. Para facilitar, esse trabalho, sugere-se a utilização do formulário exposto no Quadro 18.

| **CADASTRO DE FORNECEDOR** | |
|---|---|
| Razão Social: | |
| Endereço: | |
| Telefone/fax/e-mail: | |
| CNPJ: | |
| Inscrição Estadual: | |
| Ramo de Negócio: | |
| Conta Corrente: | |

Quadro 16: Cadastro de Fornecedor.
Fonte: Própria.

| ORDEM DE SERVIÇO | |
|---|---|
| Nº.: | Data: |
| **DADOS DO CLIENTE** | |
| Razão Social: | |
| Endereço: | |
| Fone/Fax/E-mail: | |
| CNPJ: | |
| Inscrição Estadual: | |
| Descrição do Serviço: | |
| Data de Entrega: | |
| Orçamento: | |
| Condições de Pagamento: | |

Quadro 17: Ordem de Serviço.
Fonte: Própria.

| RESULTADO ESPERADO POR PROCESSO | |
|---|---|
| Cliente: | |
| Nome do Processo: | |
| **CONDIÇÕES DE ATENDIMENTO** | **RESULTADO DO PROCESSO** |
| Data: | |
| Local: | |
| Forma de Atendimento: | |
| Valor: | |

Quadro 18: Resultado Esperado por Processo.
Fonte: Própria.

### 7.1.2 Etapa 2: Identificar Falhas

O objetivo desta etapa é identificar os problemas, a partir do cliente, e com isso identificar as causas equivalentes na etapa seguinte. Conhecer os problemas, com os quais a organização está envolvida, é condição primordial para as formulações de melhoria contínua, uma vez que as falhas identificadas sugerem ações de correção. Atender o cliente, oferecendo serviço com qualidade, que corresponda, efetivamente, às suas necessidades, é importante para o sucesso empresarial.

Portanto, sugere-se a criação de um questionário com escala tipo Likert, variando de 1 (muito abaixo do esperado) até 5 (muito acima do esperado), como meio de se investigar as especificações dos clientes demandadores dos serviços, quanto as suas necessidades, bem como reuniões a serem realizadas com os proprietários e funcionários da empresa.

O questionário é utilizado como recurso de operacionalização, para mapear a qualidade do serviço percebida pelo cliente.

Nesta etapa, espera-se diagnosticar as condições de atendimento da empresa; identificar os elementos causadores da baixa qualidade e identificar os fatores determinantes do processo de melhoria contínua.

### 7.1.3 Etapa 3: Identificar Causas

O objetivo desta etapa é analisar, as razões pelas quais as falhas, identificadas na etapa anterior ocorreram, pois as causas potenciais de um problema constituem-se na condição determinante para sua solução efetiva.

Nesta etapa, pode ser aplicada uma das ferramentas da qualidade, o diagrama de Ishikawa (Figura 31).

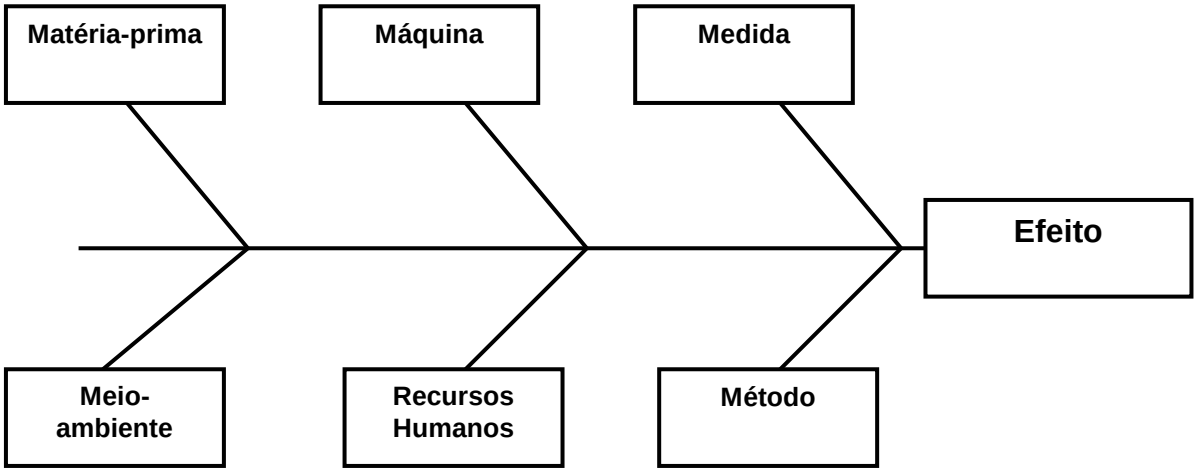


Figura 31: Diagrama de Ishikawa para Análise de Processo.

Outra maneira de identificar as causas determinantes de cada falha é o colaborador do processo expor suas sugestões de forma falada (técnica do brainstorming), ou ainda fazer seus apontamentos para remover as falhas o mais breve possível.

### 7.1.4 Etapa 4: Remover Causas

É a etapa da efetiva solução dos problemas identificados, definindo-se um caminho para remoção dos fatores causais das falhas identificadas. A partir desta etapa, inicia-se a formulação de ações de melhoria do processo, adequando-se, gradualmente, os processos às necessidades e expectativas dos clientes. Cada ação de melhoria é desdobrada pelo seu responsável.

Nesta etapa também pode-se contar com o auxílio da técnica do *brainstorming*, ou, ainda, reuniões e relatórios emitidos pelos colaboradores do processo. Pretende-se, nesta etapa, solucionar o problema através de suas causas; garantir conformidade no processo e adequar o processo para as especificações dos clientes. Como sugestão, apresenta-se o formulário descrito no Quadro 19.

| PLANO DE AÇÃO E MELHORIAS | | | |
|---|---|---|---|
| Falha Identificada: | | | |
| Processos | Principais Causas | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Reflexo no Cliente: | | | |
| Ações de Melhora | Data | | Responsável |
| | Início | Fim | |
| | | | |
| **Recursos Necessários** | | | |
| Descrição | Quantidade | Valor | |
| | | | |
| | | | |
| **Responsável pelo Acompanhamento:** | | | |

Quadro 19: Plano de Ação e Melhorias.
Fonte: Própria.

## 7.2 Fase II – Planejamento do Processo

### 7.2.1 Etapa 5: Definir Objetivos e Metas

A prioridade desta etapa é definir os objetivos e as metas para a organização.

Os objetivos e as metas devem ser formulados visando a satisfação do cliente, numa perspectiva de aperfeiçoamento contínuo, pois o cliente é considerado a pessoa mais importante para a empresa, sendo que tudo que está relacionado a ele é prioritário. Todos os membros da organização devem conhecer quais são os objetivos e as metas da empresa para a qual trabalham, como condição primordial para direcionamento de suas ações.

Sugere-se reuniões com o corpo diretivo da empresa, incluindo o gestor de cada processo, para a definição dos objetivos, a nível institucional. Para definição dos objetivos e das metas, em cada processo, sugere-se reuniões envolvendo o gestor do processo e todos os demais funcionários.

O Quadro 20 apresenta um formulário para definição dos objetivos e metas.

| **DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS** | |
|---|---|
| Objetivo da Empresa: | |
| **IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO** | |
| Nome do Processo: | |
| Objetivo do Processo: | |
| Metas | Resultado Final |
| | |
| | |
| | |

Quadro 20: Definição de Objetivos e Metas.
Fonte: Própria.

### 7.2.2 Etapa 6: Definir Métodos e Normas

Nesta etapa, busca-se garantir estabilidade do processo, a partir da documentação; definir as técnicas e métodos de execução do trabalho; definir as normas e rotinização do processo e dimensionar os recursos necessários à operacionalização do processo. Portanto, busca-se uma participação ostensiva de todas as pessoas envolvidas com o processo, no sentido de obter-se um resultado satisfatório. Sugere-se a utilização do *brainstorming*, por ser uma das técnicas mais populares e eficazes para resolver questões relativamente simples.

Para operacionalização desta etapa, será utilizado o formulário mencionado no Quadro 21.

| DEFINIÇÃO DE MÉTODOS E NORMAS | | | |
|---|---|---|---|
| Nome do Processo: | | | |
| **Métodos/Normas** | Recursos Necessários | | |
| | Descrição | Quantidade | Valor |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| **Registro de Inconformidade:** | | | |

Quadro 21: Definição de Métodos/Normas.
Fonte: Própria.

## 7.3 Fase III – Execução do Processo

### 7.3.1 Etapa 7: Capacitar Funcionários

Esta etapa tem como objetivo capacitar as pessoas, através do treinamento, de forma a garantir que os funcionários conheçam e saibam como proceder na execução das rotinas de trabalho definidas na etapa anterior.

O treinamento deve ocorrer, sempre, na admissão do funcionário, bem como, numa perspectiva de desenvolvimento, numa periodicidade semestral, para todos os funcionários, em escalas previamente definidas. Pode ser realizado através de cursos, ministrados no próprio local de trabalho, em salas devidamente preparadas e equipadas para esse fim, com o acompanhamento de apostilas, previamente preparadas, com base nas definições dos métodos e normas a serem utilizadas em cada processo.

Com isso, espera-se nivelar as informações do plano de melhoria, e dotar os funcionários de condições para que possam executar, com segurança, as rotinas de trabalho. Como sugestão, o formulário apresentado no Quadro 22.

| **MANUAL DE TREINAMENTO OPERACIONAL** | | |
|---|---|---|
| Data: | | |
| Processo: | | |
| Atividade: | | |
| Gestor: | | |
| Tipo de Operação | Como Fazer | Finalidade |
| | | |
| | | |
| | | |

Quadro 22: Manual de Treinamento Operacional.
Fonte: Própria.

### 7.3.2 Etapa 8: Definir Estrutura de Medição

O objetivo desta etapa é estruturar o sistema de medição do plano de melhoria contínua, com base em indicadores de processo e resultado e indicadores de desempenho, a partir das necessidades dos clientes, que são mapeadas através das dimensões de qualidade: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia, tangibilidade, rapidez e outras. Com isso, pretende-se identificar possíveis inconformidades de processo; medir a performance do atendimento e identificar oportunidades de melhoria.

Um processo de comunicação eficaz deve ser implementado, para que as pessoas envolvidas possam entender, de maneira clara, os objetivos organizacionais, e, assim, poderem atuar em prol dos resultados objetivados. Pois o sucesso de uma organização é avaliado por meio de seus resultados, que devem

ser medidos por um conjunto de indicadores que reflitam todas as dimensões organizacionais em que está depositado algum interesse, conforme Quadro 23.

| INDICADORES DE DESEMPENHO POR PROCESSO | |
|---|---|
| **Processo** | **Indicadores de Processo** |
| | |
| | |
| **INDICADORES DE DESEMPENHO COM CLIENTES** | |
| **Dimensões da Qualidade** | **Indicadores de Resultado** |
| Confiabilidade | |
| Responsabilidade | |
| Segurança | |
| Empatia | |
| Tangibilidade | |
| Rapidez | |
| Flexibilidade | |
| Outras | |

Quadro 23: Indicadores de Desempenho.
Fonte: Própria.

É importante enfatizar o acompanhamento dos resultados obtidos e o monitoramento da satisfação das partes interessadas no resultado.

### 7.3.3 Etapa 9: Executar o Projetado

Realizar as atividades e tarefas ao longo de todo o processo de acordo com as ações projetadas e ordenadas, é o objetivo desta etapa. Dessa forma espera-se a execução da rotina em cada processo, com mínimo de inconformidades.

A execução das ações, nas organizações, deve preceder de uma rota devidamente parametrizada, que possibilite ações seguras na preservação da conformidade dos processos. Nesse sentido, buscar a excelência requer um esforço

e disciplina operacional na execução das rotinas, fazendo certo na primeira vez, o que enseja desvios como exceção, e não como uma ocorrência normal e recorrente.

## 7.4 Acompanhamento

Um plano de melhoria contínua não pode prescindir de um sistema de medição eficiente, que garanta a continuidade das ações de aprimoramento constante da empresa, para atender as necessidades e expectativas dos clientes.

No acompanhamento, o esperado é a manutenção do processo sistemático das ações de melhoria, através da retroalimentação. O Quadro 24, abaixo, compõe-se de sugestões na elaboração de um formulário quer possibilite a comparação entre o realizado e o projetado.

Através deste formulário, poder-se-á os indicadores de desempenho, se de acordo com o projetado, bem como observar quais ações desenvolvidas, se ocorreram desvios e, posteriormente, após acurada análise, corrigí-los.

Através do estudo do relatório de acompanhamento das ações, o parecer sobre o serviço realizado.

| **COMPARAÇÃO DE MEDIÇÃO COM O PROJETADO** | | |
|---|---|---|
| **Indicador de Desempenho:**<br><br>**( ) Processo ( ) Clientes** | | |
| **Registro de Ocorrências:** | | |
| **AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA A CORREÇÃO DE DESVIOS** | | |
| **AÇÕES** | **Cronograma** | |
| | **Início** | **Fim** |
| | | |
| **RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES** | | |
| **Parecer:** | | |

Quadro 24: Comparação de Medição com o Projetado.
Fonte: Própria.

Além dos formulários apresentados em cada etapa, sugere-se a utilização de alguns formulários, como: Ordens de Compras; Controle de Estoque; Relatórios de Paradas e Manutenção de Máquinas e Fluxo de Caixa, pois são essenciais para auxiliarem a empresa em seus controles. Cada formulário apresenta uma explicação de uso.

**Ordens/Solicitação de Compra:** serve para registrar as compras efetivadas. Também pode ser utilizado para conferência com a nota fiscal de compra, na chegada da mercadoria (Quadro 25).

| **ORDEM DE COMPRA**<br><br>**Nº:** **DATA:** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Item** | **Quantidade** | **Produto** | **Marca** | **Valor** | **Condições Pagamento** | **Fornecedor** |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| **TOTAL** | | | | | | |

Quadro 25: Ordem de Compra.
Fonte: Própria.

**Controle de Estoque:** Os estoques de insumos devem ser muito bem controlados, para isso devem ser registradas todas as entradas e saídas de materiais. O controle de estoques permite que não falte material necessário à prestação do serviço. Para isso, o encarregado de compras deverá controlar o que será utilizado na prestação do serviço e, por conseqüência, a necessidade de materiais. Esse controle pode ser baseado nas OS já emitidas.

Para esse controle, sugere-se o seguinte formulário (Quadro 26):

| CONTROLE DE ESTOQUE | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **PERÍODO:** | | | | | **DATA:** | |
| **Material** | **1. Estoque Atual** | **2. Estoque Mínimo** | **3. Diferença 1-2** | **4. A Consumir na OS** | **Total 3-4** | **A comprar** |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Quadro 26: Controle de Estoque.
Fonte: Própria.

**Manutenção de Máquinas:** trata-se da manutenção preventiva e corretiva das máquinas e equipamentos. A manutenção preventiva é imprescindível para evitar atrasos de fabricação. Nesta ficha, constarão os registros referentes a todas as manutenções efetuadas em máquinas e equipamentos, individualmente (Quadro 27).

| FICHA DE MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Máquina/Equipamento:** | | | | | |
| **Período:** | | | | | |
| **Data** | **Descrição do serviço** | **Responsável** | **Data/hora início** | **Data/hora final** | **Custo** |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Quadro 27: Ficha de Manutenção de Máquinas.
Fonte: Própria.

**Relatório de Paradas de Máquinas:** demonstra os motivos para as paradas de máquinas e o tempo que estas ficaram paradas. Os motivos podem ser: atrasos, ou saídas, de empregados; hora de descanso, ou café, dos empregados; acidentes de trabalho; treinamento; revisões; manutenção e limpeza de máquinas e outros, como falta de energia, gás, ar, experiências, falhas de programação, ou, mesmo, o aguardo de OS (Quadro 28).

| RELATÓRIO DE PARADAS DE MÁQUINAS | | | |
|---|---|---|---|
| **PERÍODO:** | | | |
| **Descrição da Máquina** | **Data** | **Tempo de Parada** | **Motivo** |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Quadro 28: Relatório de Paradas de Máquinas.
Fonte: Própria.

**Fluxo de Caixa:** O fluxo de caixa é um importante instrumento de gestão financeira, porque possibilita uma visão clara, e em tempo real, da verdadeira situação de liquidez da empresa. As demonstrações contábeis apresentam o resultado econômico (lucro), enquanto que o fluxo de caixa permite conhecer o resultado financeiro (o disponível em caixa). O fluxo de caixa, sugerido às MPEs, é o fluxo de caixa diário, elaborado a partir dos registros de contas a receber e a pagar, pois este modelo permite que a empresa tenha visão de futuro (Quadro 29).

| FLUXO DE CAIXA | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **PERÍODO:** | | | | |
| **Data** | **Entradas** | **Saídas** | **Saldo Dia** | **Saldo Acumulado** |
| **Saldo Anterior** | | | | |
| 01 | | | | |
| 02 | | | | |
| 03 | | | | |
| 04 | | | | |
| 05 | | | | |
| ..... | | | | |
| 31 | | | | |

Quadro 29: Fluxo de Caixa.
Fonte: Própria.

**Controle de Custos:** o controle de custos é um importante instrumento, permitindo o acompanhamento dos resultados dos custos, o estabelecimento de metas, parâmetros para a formação do preço de venda e o conhecimento e eliminação dos desperdícios. Nos Quadros 30, 31 e 32, apresenta-se um método, simplista, de controle dos custos diretos, indiretos e despesas, para uso nas MPEs.

| CONTROLE DE CUSTOS DIRETOS | | | |
|---|---|---|---|
| **Descrição** | **Janeiro** | **.....** | **Dezembro** |
| Matéria-prima | | | |
| Mão-de-obra direta | | | |
| **TOTAL** | | | |

Quadro 30: Controle de Custos Diretos.
Fonte: Própria.

| CONTROLE DE CUSTOS INDIRETOS | | | |
|---|---|---|---|
| **Descrição** | **Janeiro** | **.....** | **Dezembro** |
| Aluguel | | | |
| Energia Elétrica | | | |
| Salários | | | |
| Mão-de-obra indireta | | | |
| Depreciação | | | |
| Material de Consumo | | | |
| Seguros | | | |
| Outros | | | |
| **TOTAL** | | | |

Quadro 31: Controle de Custos Indiretos.
Fonte: Própria.

| CONTROLE DE DESPESAS | | | |
|---|---|---|---|
| **Descrição** | **Janeiro** | **.....** | **Dezembro** |
| Administrativas | | | |
| Comissões | | | |
| TOTAL | | | |
| CUSTO TOTAL | | | |
| (-) PREÇO DE VENDA | | | |
| = LUCRO BRUTO | | | |
| MARGEM % | | | |

Quadro 32: Controle de Despesas.
Fonte: Própria.

# CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

## 8.1 Conclusões

Este trabalho tem como objetivo elaborar um modelo de gerenciamento do processo de serviços, incentivando a melhoria da qualidade, produtividade e competitividade das MPEs da região central do Rio Grande do Sul, visando a satisfação do cliente.

Referente ao primeiro objetivo específico do trabalho: ‘estudar os modelos de gerenciamento de processos’, conclui-se que o disponível na literatura não se aplica às MPEs, pois é direcionado a empresas de maior porte, dificultando, assim, a sua aplicação.

Essa limitação fez com que muitos modelos não fossem incluídos na revisão bibliográfica, devido a sua complexidade e a não aplicação no modelo proposto para as MPEs.

Com relação ao segundo objetivo específico, do trabalho, destacam-se alguns aspectos relevantes sobre o perfil e os pontos críticos das empresas prestadoras de serviços, da região central do RS, com base na análise de: desenvolvimento do serviço; processo de execução; logística e máquinas e equipamentos:

- Em relação ao quesito desenvolvimento do serviço, houve um empate nas respostas, sendo que 39,5% das MPEs respondeu elaborar um plano para o desenvolvimento de novos serviços, e 39,5% respondeu não elaborar plano algum de novos serviços, para atrair clientes. Com isso, podem estar perdendo mercado para os concorrentes. Sugere-se a pesquisa de mercado como forma de identificar as necessidades dos clientes, em relação a novos serviços, e, com isso, desenvolver estratégias que busquem suprir essas necessidades e alavancar a empresa no mercado.

- 53%, das MPEs, não mantém seus custos planificados, e, com isso, não tem uma visão clara do custo real dos seus serviços. Com a intenção de fornecer um controle eficiente dos custos, sugere-se o uso do formulário apresentado nos Quadros 30, 31 e 32.

- 41,9%, das MPEs, não possui procedimentos e instruções operacionais, para a execução do serviço, o que torna desafiador o estabelecimento de padrões nos serviços oferecidos. Para garantir a homogeneidade do serviço, sugere-se a utilização do formulário apresentado no Quadro 21.

- Os critérios mais adotados, pelas empresas, para fazerem a seleção de seus fornecedores, foram qualidade e preço. Isso evidencia que 58%, das MPEs, prefere competir no mercado com preços atraentes e oferecendo produtos de qualidade, deixando outros critérios como prazo, condições de pagamento, em segundo plano.

- A estrutura das MPEs é muito enxuta, não existem departamentos nas empresas, e o proprietário, muitas vezes, assume vários papéis dentro da empresa. Isso é percebido pelo fato de que, em grande parte das MPEs, as compras de insumos são feitas pelos proprietários, não sendo utilizado, na empresa, ordens/solicitação de compras.

- Apesar do controle de estoques ser um indicador de fácil controle, para as MPES, algumas fazem este controle informalmente. Somente 30,2%, das MPEs, possui conhecimento real de seus estoques. Para facilitar esse procedimento, o Quadro 26 apresenta a sugestão de um formulário de controle de estoques.

- A maioria das MPEs não possui indicadores, o que seria essencial para o acompanhamento e monitoramento de todos os processos realizados na empresa.

Os resultados obtidos, através da análise dos *check-List,* aplicados pelos extensionistas do PEE, nas MPEs, da região central do Rio Grande do Sul, demonstraram a necessidade de um controle mais eficiente, no que diz respeito ao desenvolvimento e execução dos serviços prestados pelas MPEs, garantindo, assim, a contratação e a manutenção dos serviços e satisfação do cliente.

O modelo proposto é de fundamental importância para o fortalecimento e o desenvolvimento dos processos das MPEs, pois poderá levá-las a diferenciarem-se dos concorrentes, oferecendo, aos clientes, uma garantia de qualidade dos serviços oferecidos. Uma empresa, que ofereça serviços com qualidade superior, poderá inserir-se na rota de conquista de vantagem competitiva.

A satisfação do cliente e, conseqüentemente, a obtenção de excelência nos serviços prestados são fatores que devem ser perseguidos continuamente, na gestão empresarial, e constituem-se em objetivo prioritário de qualquer processo.

É importante considerar que a base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é o acesso às informações que devem estar relacionadas a todos os aspectos importantes, como: clientes, mercados, pessoas, produtos/serviços, processos, fornecedores, sociedade e aspectos financeiros.

## 8.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

- Aplicar o modelo proposto, em MPEs, a fim de verificar sua eficácia.

- Utilizar o modelo proposto, como ferramenta auxiliar, no controle administrativo e financeiro, em empresas dos setores comercial e industrial, que possuam unidade de prestação de serviço.

# BIBLIOGRAFIA


ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Serviços com qualidade:** a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**: trazendo o cliente para dentro da sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALBRECHT, Karl. **Vocação para serviço.** HSM Management. São Paulo, p. 47-54, especial 2000.

ALMEIDA, Léo G. **Gerência de processo:** mais um passo para a excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

BILESSIMO, Luciano Dagostin. **Instrumento para diagnóstico da expectativa de sucesso da micro e pequena empresa brasileira.** Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 2002, 164f.

CÂNDIDO, Marcondes da Silva. **Gestão da qualidade em pequenas empresas:** uma contribuição aos modelos de implantação. (1998) Disponível em: <http//www.eps.ufsc.br/disserta98/marcondes/> Acesso em 05 de março de 2006.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLEMMER, Jim. **Process Re-engineering and Process Improvement:** not an either/or choice. CMA - The Management Accounting Magazine, v68, n5, p36, June 1994.

COSTA, Roberto Figueiredo. **Administração de serviços gerais:** utilizando a infra-estrutura para o sucesso empresarial. São Paulo: Edicta,1999.

CRUZ, Tadeu. **E-workflow:** como implantar e aumentar a produtividade de qualquer processo. São Paulo: Cenadem, 2001.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais:** tecnologia da informação e a empresa do século XXI. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Harvard Business School Press, Campus, 1994.

DAVIS, Stan & DAVIDSON, Bill. **Visão 2020:** administrando a sua empresa hoje para vencer amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Pequenas e Médias Empresas:** estrutura e funcionamento. (s.d.). Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/ bibliotecavirtual/administracaoemarketing/0006.htm> Acesso em 05 de março de 2006.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva**.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GHOBADIAN, Abby, SPELLER, Simon, JONES, Matthew. **Service quality:** concepts and models. International Journal of Quality & Reliability Management. UK, v.11, n. 9, p. 43-66, 1994.

GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1995.

GRÖNROOS, C. A. **Marketing – gerenciamento e serviços:** a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, James H. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua.** São Paulo: Makron Books, 1997.

JOHNSTON, Robert. **The determinants of service quality:** satisfiers and dissatisfiers. International Journal of Service Industry Management. UK, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.

___. **Identifying the critical determinants of service quality in retail banking:** importance and effect. International Journal of Bank Marketing. UK, v. 15, n. 4, p. 111-116, 1997.

___. **Service transaction analysis:** assessing and improving the customer's experience. Managing Service Quality. UK, v. 9, n. 2, p. 102–109, 1999.

KOTLER, P., ARMASTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

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

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra**. As especificidades das pequenas e médias empresas.** In: Revista de Administração**.** São Paulo, SP, v. 34, n. 2 – p. 91-94, abr./jun. 1999.

LONGENECKER, Justin G. & MOORE, Carlos W. & PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas.** Ênfase na gerência empresarial. São Paulo: MAKRON Books, 1997.

LOVELOCK, Christopher H. **Product plus**: produto + serviço = vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1995. 476p.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Os motivos que levam as pequenas empresas à morte.** (1988). Disponível em: <http://www.fauze.com.br/artigo33.htm> Acesso em: 05 de março de 2006.
MILLER, Cyndee. **TQM OUT:** 'Continuous Improvement' . In: Marketing News, May 1994, v28, n10, p5.

ÑAURI, Miguel Heriberto Caro. **As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos:** O caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária - FAPEU. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC,1998.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços:** estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade.** Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo.** São Paulo: Editora Atlas, 1995.

PARASURAMAN, A , ZEITHAML, V., BERRY, L. **A Conceptual model of service quality and Its implications for future research.** Journal of Marketing, vol. 49 (Fall 1985), 41-50.

PARASURAMAN, A , ZEITHAML, V., BERRY, L. **SERVQUAL:** A multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailling, vol. 64, number 1, 12-40, New York University, Spring 1988.

PARASURAMAN, A., BERRY, L. , ZEITHAML, V. **Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale.** Journal of Retailling, vol. 67, number 4, 420-450, New York University, Winter 1991.

PARASURAMAN, A , ZEITHAML, V., BERRY, L**. Alternative scales for measuring service quality:** A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. Journal of Retailling, vol. 70, number 3, 201-230, New York University, 1994.

PASQUALI, Rita Cássia. **Metodologia para melhoria de processos de linha de frente em serviços:** aplicação em laboratório de análises clínicas. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 2002, 124f.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RADOS, Gregório J. Varvakis. **Gerenciamento de Processos.** Apostila do Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção e Sistemas. UFSC, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: **métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.**

SANTOS, Luciano Costa. **Projeto e análise de processos de serviços:** avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 2000, 110f.

SANTOS, Fladimir Fernandes dos. **Planejamento estratégico para pequenas indústrias.** Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Maria para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Santa Maria: UFSM, 2003, 148f.

SCHAFFER, Robert H, THOMPSON, Harvey A. **Successful Change Programs Begin with Results.** Harvard Business Review, Jan-Feb 1992.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviço.** São Paulo: Futura, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A micro e pequena empresa no Brasil**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 20 de janeiro de 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**, outubro 1999. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/mortalidade_empresas.asp>. Acesso em: 20 de janeiro de 2006.

SHOSTACK, G. Lynn. **Designing services that deliver.** Harvard Business Review. USA, v. 62, n.1, p. 133-139, january-february, 1984.

SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997. 726p.

SOUZA, Evandro Abreu. **O treinamento industrial e a gerência de riscos:** uma proposta de instrução programada. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 1995.

SOUZA, Antônio Marcos. **Modelo para gestão de processos em empresas de serviços:** aplicação em uma administradora de condomínios. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 2002, 176f.

TEBOUL, James. **A era dos serviços:** uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed. 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

TSENG, Mitchell M., QINHAI, Ma, SU, Chuan-Jun. **Mapping customers' service experience for operations improvement.** Business Process Management Journal. UK, v. 5, n. 1, p. 50-64, 1999.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 2000, 182f.

WEBSTER, Marcelo Fontanella. **Um modelo de melhoria contínua aplicado à redução de riscos no ambiente de trabalho.** Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 2001.

www.ibge.gov.br **– Pesquisa mensal de emprego – PME,** estimativas do mês de novembro/2005, acesso em 22/01/2006.

www.abnt.org.br **– ISO 9000:2000,** acesso em 11/02/2006.

www.qpr.com/portuguese/processmanagement.html, acesso em 11/02/2006.

# ANEXO

# QUESTÕES DO *CHECK-LIST* DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA – PEE

| DESENVOLVIMENTO E EXECUÇÃO DO SERVIÇO | |
|---|---|
| **DS1** | **DESENVOLVIMENTO DO SERVIÇO** |
| | 1. Elabora plano para desenvolvimento de novos serviços. |
| | 2. Há interação da área comercial com a área de desenvolvimento do serviço. |
| | 3. Procede, periodicamente, avaliação do espaço e recursos materiais disponíveis. |
| | 4. Mantém seus custos planificados. |
| | 5. Efetua avaliação dos insumos. |

| **DS2** | **PROCESSO DE EXECUÇÃO** |
|---|---|
| | **Operação** |
| | 1. Classificação do serviço é baseada em pessoas. |
| | 2. Classificação do serviço é baseada nos equipamentos. |
| | 3. Possui procedimentos/instruções operacionais. |
| | 4. Possui estrutura de serviço/ficha técnica. |
| | 5. Layout adequado ao fluxo de execução. |
| | 6. Planejamento de execução. |
| | 7. Fichas de execução (quantidade, prazos, ferramentais). |
| | 8. Flexibilidade de execução. |
| | 9. Existem gargalos na execução do serviço. |
| | 10. Trabalha com mais de 2 turnos de funcionamento. |
| | **Logística – Compras (insumos)** |
| | 11. Adota critério de seleção de fornecedores (preço, prazo, qualidade e nº de cotações). |
| | 12. Há trabalho de redução? |
| | 13. Há política de parcerias? |
| | 14. Trabalha com compras programadas e contratos para grandes volumes/valores. |
| | 15. Monitora o tempo entre o pedido e recebimento. |
| | 16. Utiliza meio de transporte rodoviário. |
| | 17. É responsabilidade do pagamento do frete. |
| | 18. Possui documentação para ordens/solicitação de compra. |
| | 19. Confere o recebimento (mercadoria x pedido – mercadoria x nota fiscal). |
| | 20. Analisa e controla o desempenho do fornecedor. |
| | 21. Executa planejamento de entrega com os fornecedores. |

| | |
|---|---|
| | **Logística – Armazenamento (almoxarifado/insumos)** |
| | 22. Tem local adequado para armazenamento dos suprimentos. |
| | 23. Há responsável pelo descarregamento. |
| | 24. Possui estoque intermediário (almoxarifado de linha). |
| | 25. Utiliza forma adequada de deslocamentos internos (carrinhos, gruas, etc.). |
| | 26. Controle de estoque – conhecimento do estoque. |
| | 27. Opera com estoques em consignação? |
| | 28. Há comunicação integrada com a administração. |
| | 29. Possui política de estoque (mínimo, valor médio, quantidade, curva ABC, lote econômico, ponto de pedido e FIFO). |
| | Máquinas e Equipamentos |
| | 30. Conhece o grau de mecanização. |
| | 31. Conhece o grau de automatização. |
| | 32. Conhece a idade média das máquinas. |
| | 33. As máquinas são dedicadas (ou multiuso). |
| | 34. Ferramental próprio (ou terceirizado). |
| | 35. Ferramental documentado e codificado. |
| | 36. Facilidade de localização. |
| | 37. Mantém controle sobre a vida útil do ferramental. |
| | 38. Mantém ficha de controle de equipamentos. |
| | 39. Manutenção própria (ou terceirizada). |
| | 40. Mantém controle sobre os tipos comuns de paradas de máquinas. |

| **DS3** | **QUALIDADE E INDICADORES** |
|---|---|
| | 1. Controle estatístico de execução. |
| | 2. Índice de rejeição e re-trabalho. |
| | 3. Reclamações/devoluções de clientes. |
| | 4. Padronização dos tempos/processo/qualidade. |
| | 5. Controle do tempo do serviço principal (análise tempo real x tempo ideal). |

# Livros Grátis

( http://www.livrosgratis.com.br )

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo