

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 referencial, 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.

Crêterios de Enquadramento	Valor de Receita	Número de Pessoas Ocupadas no Comércio e Serviços
Lei n é 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de Pequeno Porte	Até 240 mil reais De 240 mil reais a 2,4 milhões de reais	
Sebrae Microempresas Empresas de Pequeno Porte		Até 09 De 10 a 49

Quadro 07: Defini o de Micro e Pequenas Empresas.

Fontes: Brasil.Lei n  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 Constitui o 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   Micro e Pequenas Empresas.

Em 1997 foi instituído, no Brasil, o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribui es (SIMPLES), que   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 contribui es, visando a incentivar o desenvolvimento das mesmas. A op o pelo SIMPLES não   obrigatória, mas não   qualquer empresa que pode aderir a esse sistema. Para enquadrar-se,   necessário observar limites e parâmetros fixados, como, por exemplo, o faturamento, o objetivo social, a natureza jurídica, a composi o 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 – <i>layout</i> 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 semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

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 frequência, 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.

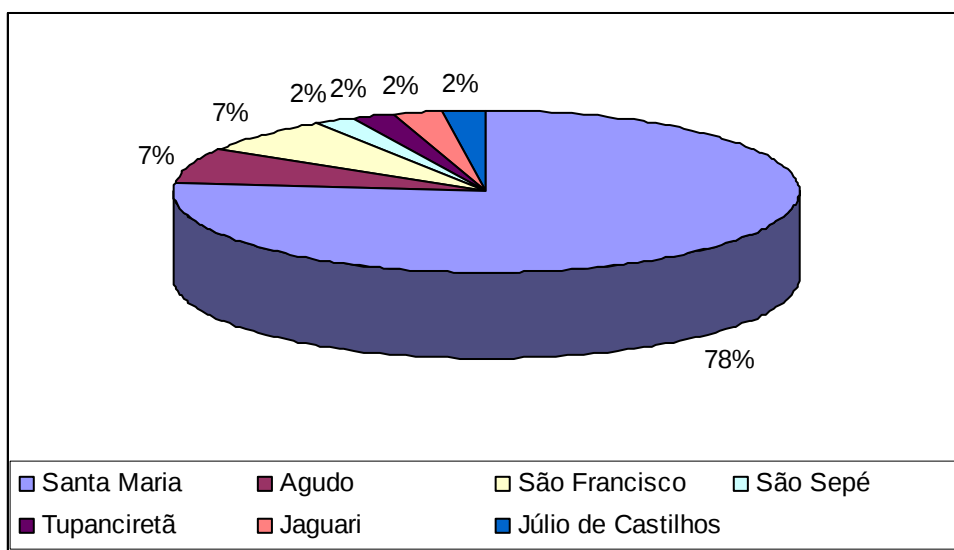


Figura 12: Cidades onde houve demanda de assessoria.
Fonte: *Check-list* do PEE.

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 planejados.
DS 1.5	Efetua avaliação dos insumos.

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

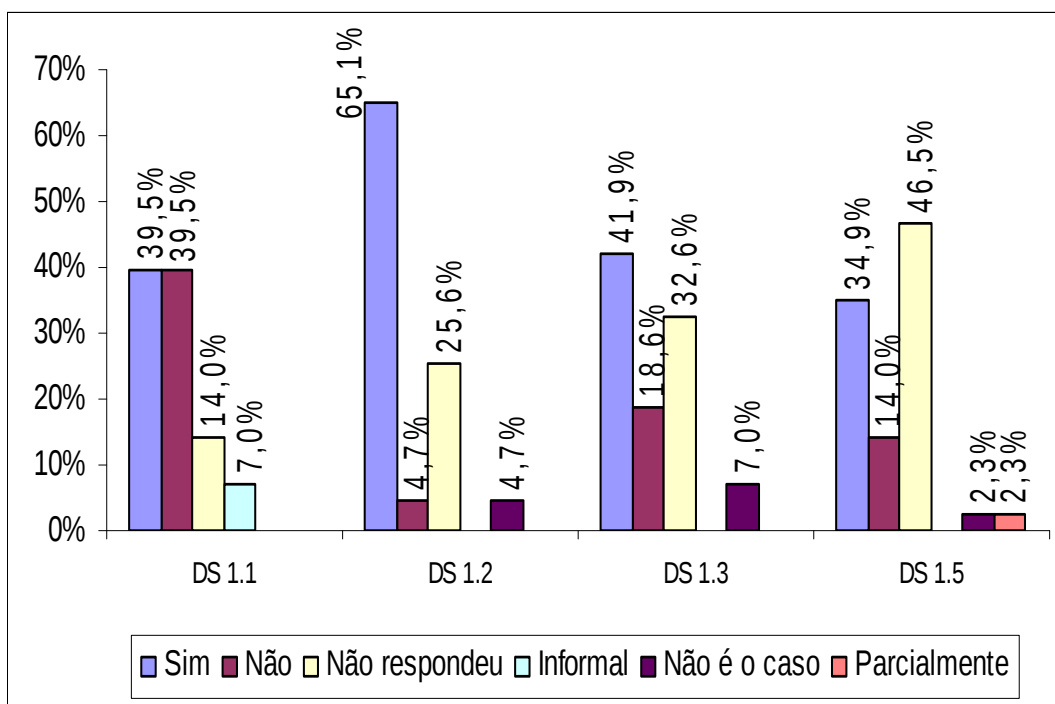


Figura 13: Desenvolvimento do serviço. Representação estatística dos critérios 1.1, 1.2, 1.3, 1.5.

Fonte: *Check-List* do PEE.

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

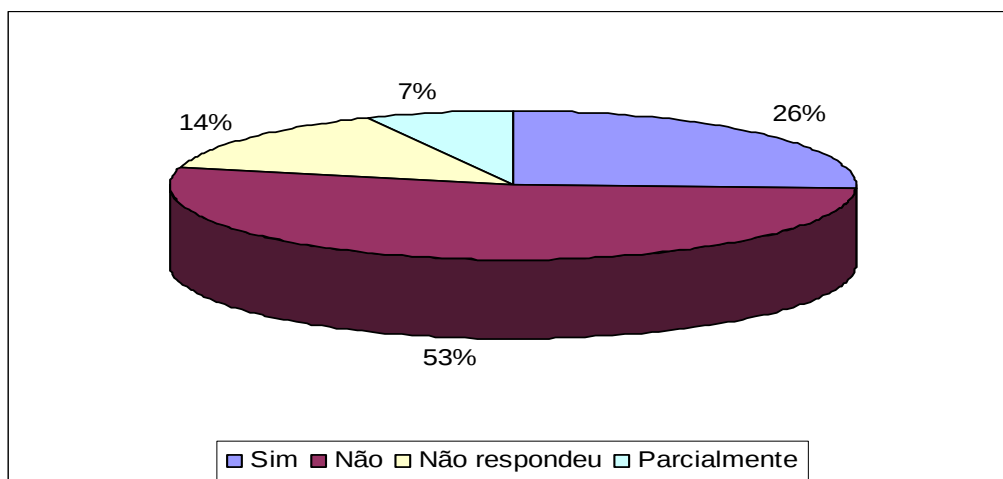


Figura 14: Desenvolvimento do serviço. Representação estatística do critério 1.4.
Fonte: *Check-List* do PEE.

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.

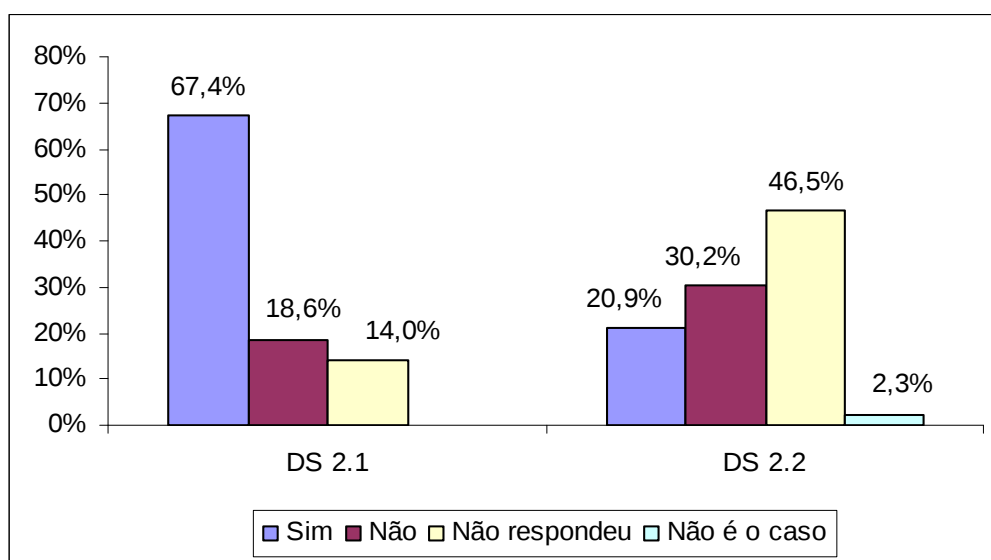


Figura 15: Operação. Representação estatística dos critérios 2.1 e 2.2.
Fonte: *Check-List* do PEE.

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 prejudica 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.

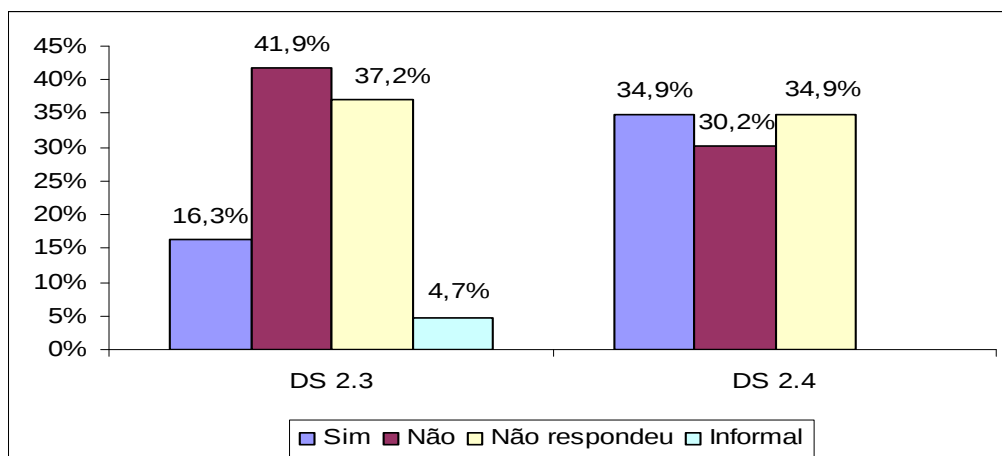


Figura 16: Operação. Representação estatística dos critérios 2.3, 2.4.
Fonte: *Check-List* do PEE.

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.

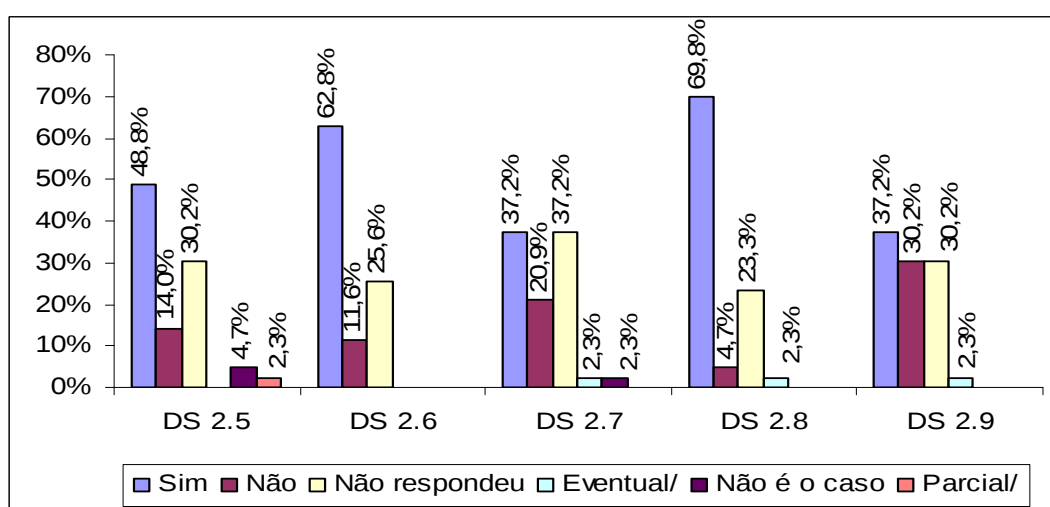


Figura 17: Operação. Representação estatística dos critérios 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 e 2.9.
Fonte: *Check-List* do PEE.

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.

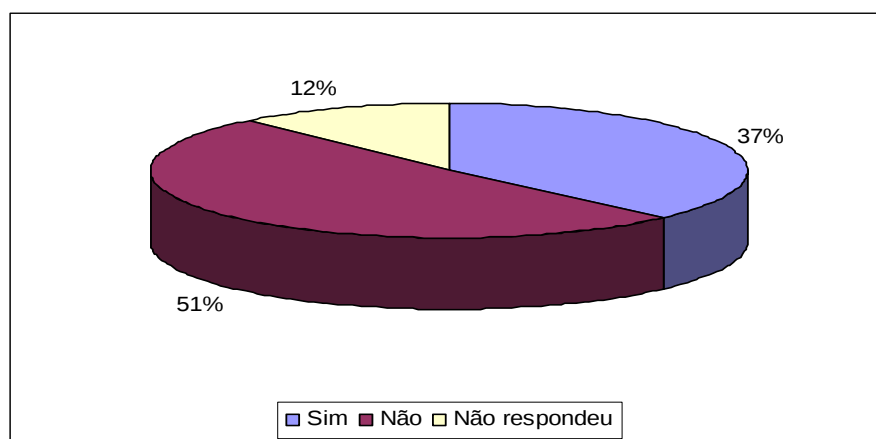


Figura 18: Operação. Representação estatística do critério 2.10.
Fonte: *Check-List* do PEE.

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.

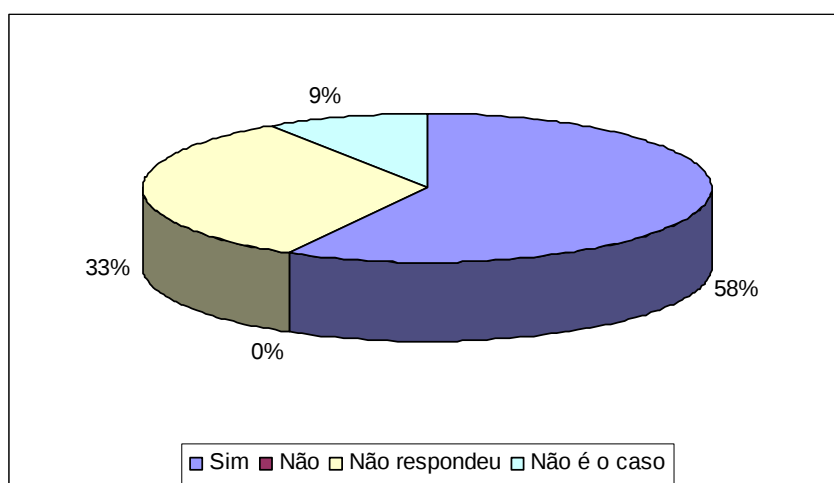


Figura 19: Logística. Representação estatística do critério 2.11.
Fonte: *Check-List* do PEE.

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).

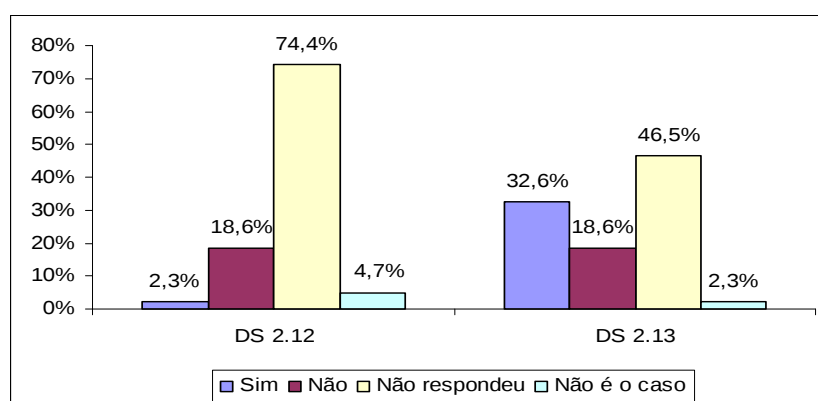


Figura 20: Logística. Representação estatística dos critérios 2.12 e 2.13.
Fonte: *Check-List* do PEE.

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.

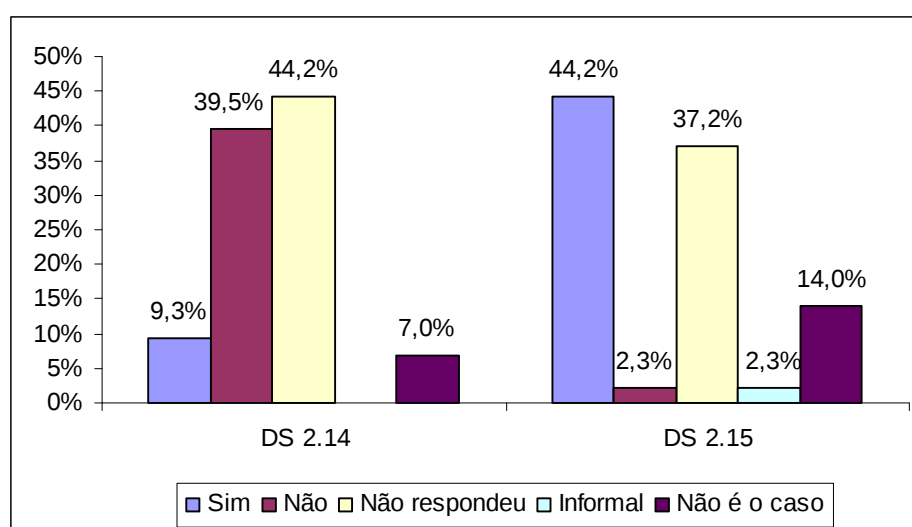


Figura 21: Logística. Representação estatística dos critérios 2.14 e 2.15.
Fonte: *Check-List* do PEE.

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.

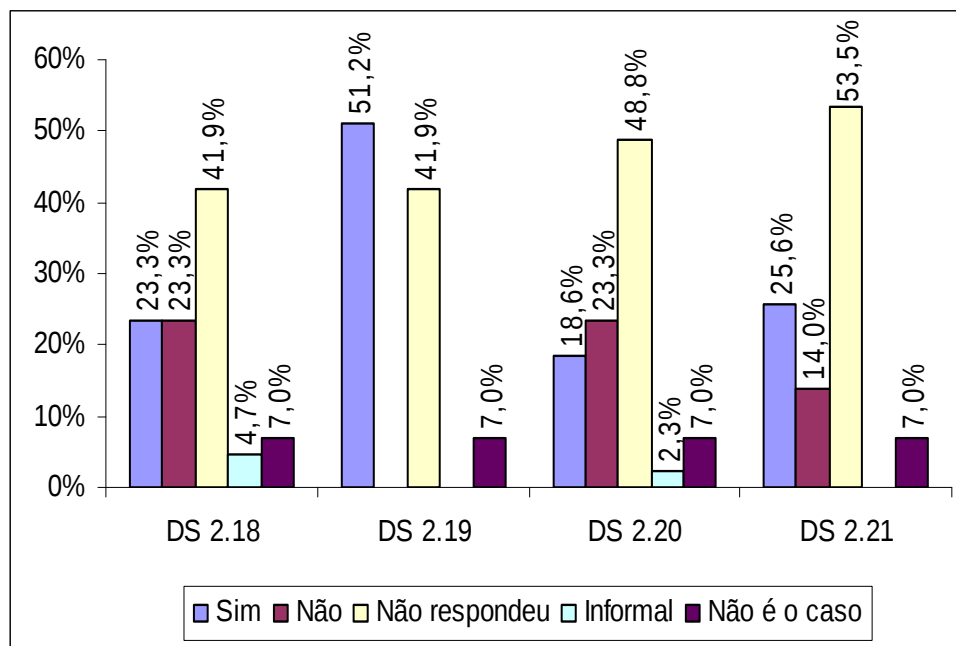


Figura 22: Logística. Representação estatística dos critérios 2.18, 2.19, 2.20 e 2.21.
Fonte: Check-List do PEE.

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, guias, 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.

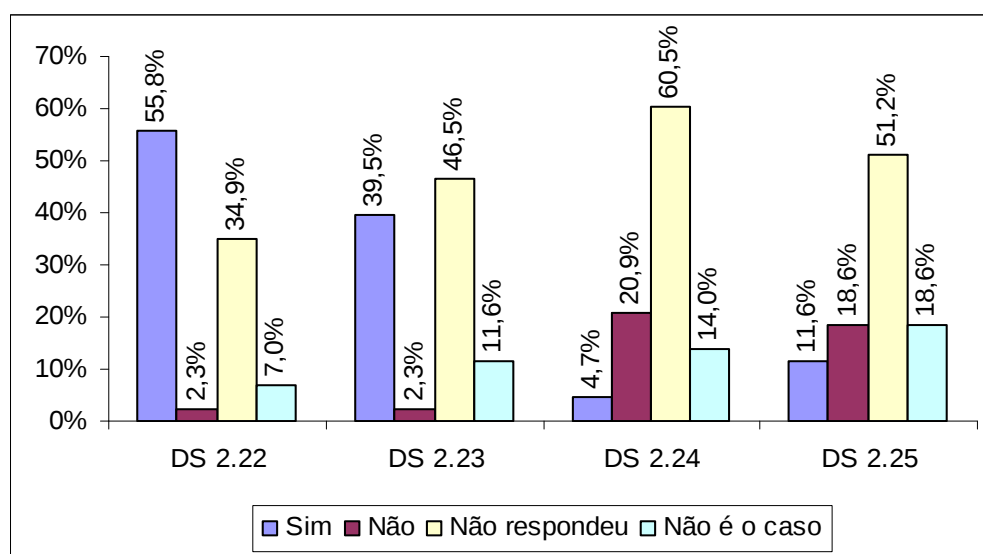


Figura 23: Logística. Representação estatística dos critérios 2.22, 2.23, 2.24 e 2.25.
Fonte: *Check-List* do PEE.

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 vultoso, 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.

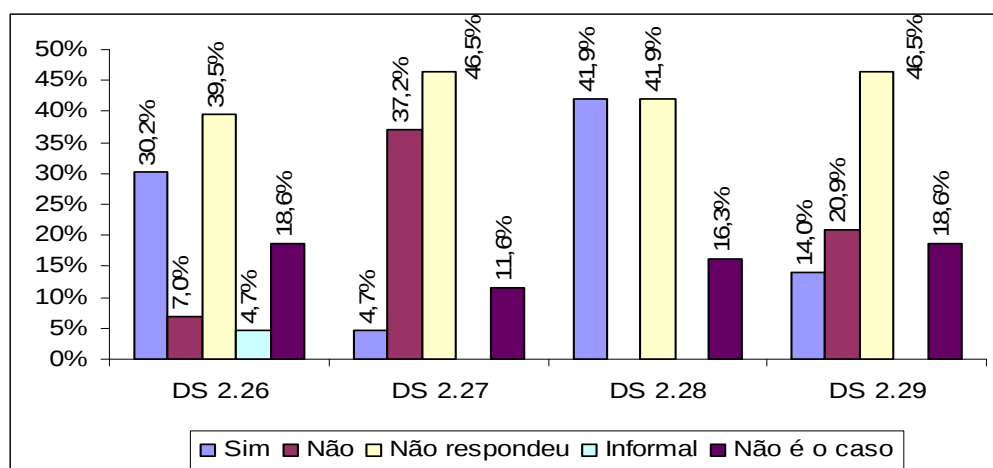


Figura 24: Logística. Representação estatística dos critérios 2.26, 2.27, 2.28 e 2.29. Fonte: Check-List do PEE.

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.

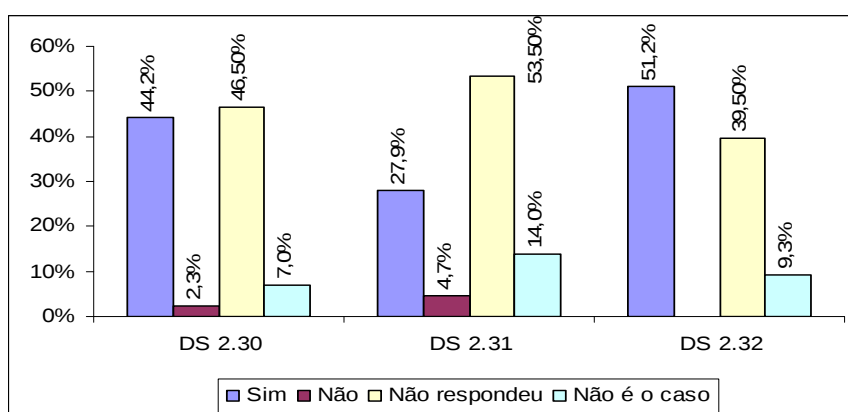


Figura 25: Máquinas e equipamentos. Representação estatística dos critérios 2.30, 2.31 e 2.32.

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.

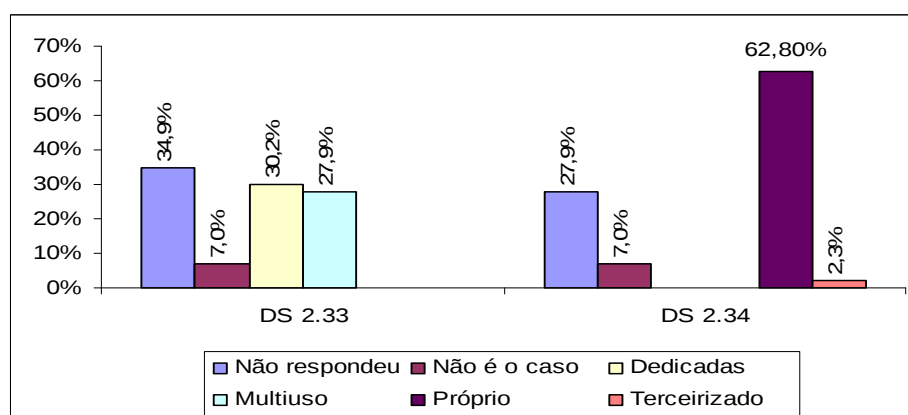


Figura 26: Máquinas e equipamentos. Representação estatística dos critérios 2.33 e 2.34.

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.

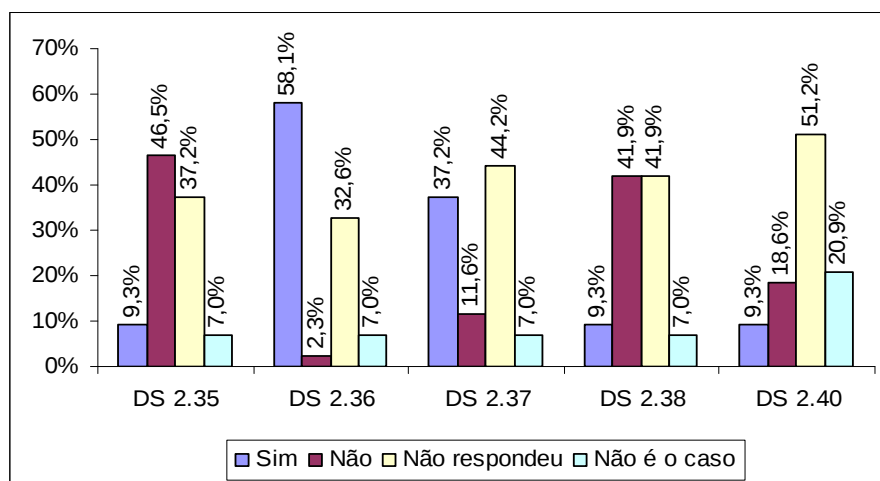


Figura 27: Máquinas e equipamentos. Representação gráfica dos critérios 2.35, 2.36, 2.37, 2.38 e 2.40.

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).

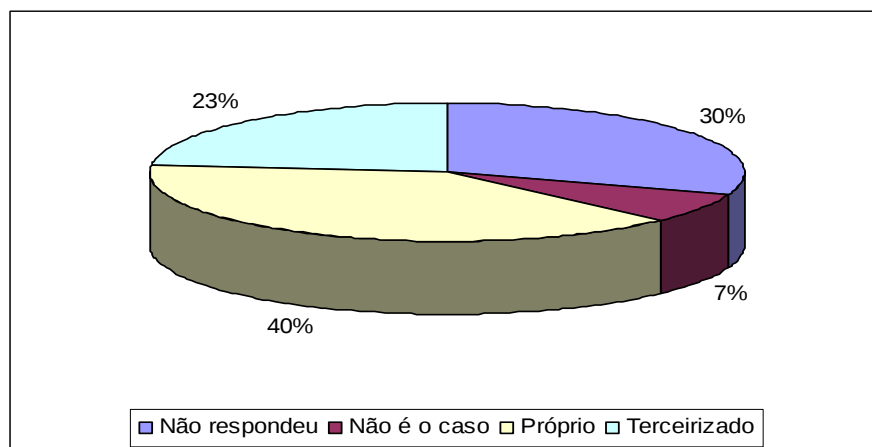


Figura 28: Máquinas e equipamentos. Representação estatística do critério 2.39.

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.

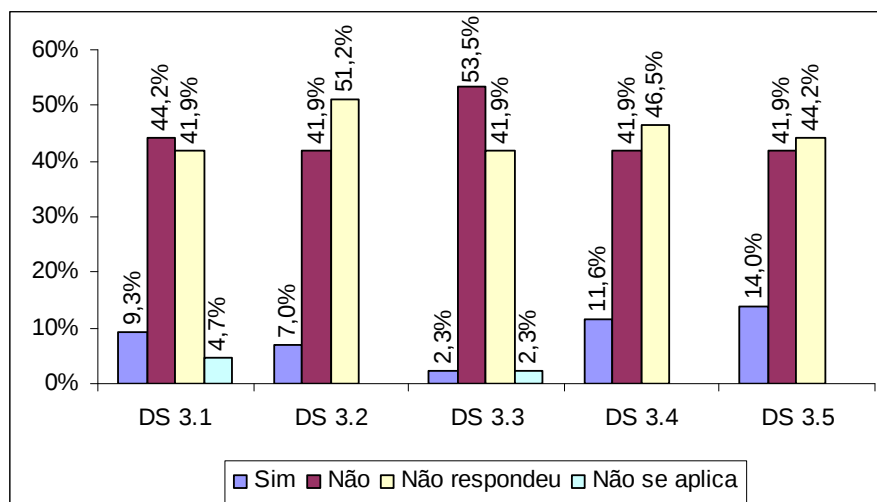


Figura 29: Qualidade e Indicadores. Representação estatística dos critérios 3.1 a 3.5.

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.

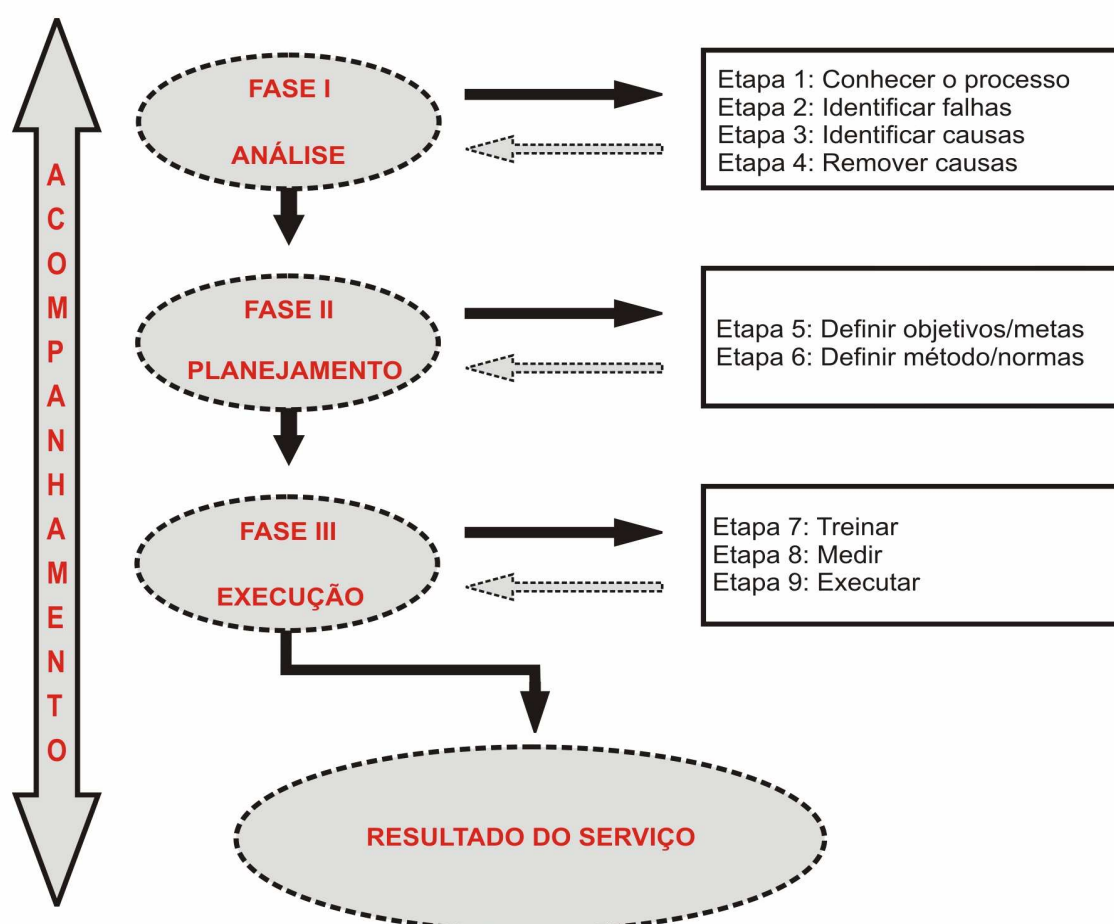


Figura 30: Modelo de Gerenciamento do Processo de Serviços.
Fonte: Própria.

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).

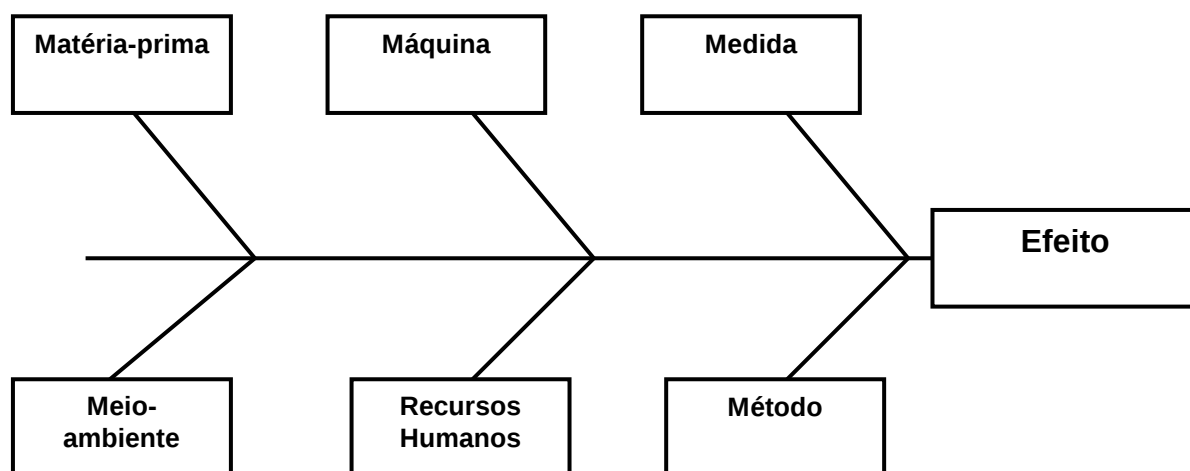


Figura 31: Diagrama de Ishikawa para Análise de Processo.

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 que 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:		
() 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						
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 consequência, 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 planejados, 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.

GHOBIADIAN, 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 Retailing, 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 Retailing, 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 Retailing, 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, guias, 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).