

**CONHECIMENTOS E USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DA  
QUALIDADE TOTAL NO CONTEXTO DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Rogério Vicente de Souza Gurgel

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão de Serviços e Tecnologia

Orientador:  
Professor Dr. Álvaro Augusto da Rosa, Professor Auxiliar, ISCTE – IUL, Departamento de  
Marketing, Operações e Gestão Geral.

Outubro, 2019



CONHECIMENTOS E USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE  
TOTAL NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS

**Rogério Vicente de Souza Gurgel**



# CONHECIMENTOS E USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NO CONTEXTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada ao ISCTE Business School – Instituto  
Universitário de Lisboa, como requisito para recebimento do  
título de Mestre em Gestão de Serviço e da Tecnologia.

Orientador: Professor Dr. Álvaro Augusto da Rosa

Lisboa, 2019

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a todos os micros e pequenos empresários que foram contactados para participarem deste estudo, muitos dos quais foram clientes das atividades profissionais de consultoria, que foram realizadas ao longo de oito anos, de 2006 a 2013, com publicações de 06 edições a cada ano, na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios da Editora Globo, no Brasil, além de outros localizados nas cidades de Niterói e Rio de Janeiro, os quais gentilmente cederam seu tempo, relatando um pouco de suas histórias, sejam de sucesso ou não, pois sem eles não haveria uma massa de entrevistados para uso deste estudo, verdadeiros heróis que enfrentam as dificuldades do dia a dia dos cenários político e econômico nacional e global, ainda sim com persistência, criatividade e foco nas atividades e nos seus clientes conseguem escrever páginas de honra e luta honesta, gerando empregos e rendas para muitas pessoas.

Em segundo, agradecer ao meu professor orientador, Álvaro Augusto da Rosa, coautor do livro Gestão da Qualidade de Deming ao modelo de excelência da FMQ, uma fonte inestimável de consulta e aprendizagem, por aceitar o desafio do desenvolvimento proposto nesta dissertação e por me orientar nos caminhos a seguir, que mesmo em seu dia a dia corrido, ainda consegue dar atenção aos seus mestrandos, compartilhando seu saber e experiência.

Em terceiro, agradecer a minha esposa, filha, filhos e todos os demais familiares, pela compreensão e paciência, pois tiveram que abrir mão da minha companhia, por conta das inúmeras horas dedicadas à leitura, estudo e execução dos passos de pesquisa necessários à concepção deste trabalho. Sem este apoio, carinho e compreensão não seria possível chegar até este momento de conclusão e publicidade deste estudo.

Também não tenho como não agradecer aos colegas da turma do Pré-Master em Gestão de Operações e Serviços da Fundação Getúlio Vargas (FGV RJ) por compartilhar suas dores, angústias e sucessos ao longo de cada uma das etapas vencidas rumo à conclusão deste desafio, a todos minha gratidão registro aqui.

## RESUMO

O presente estudo objetiva discutir sobre os métodos de Gestão de Qualidade mais utilizados por Micro e Pequenas Empresas (MPEs) atuantes no mercado, ou seja, ainda que não exista uma significante para representar os procedimentos utilizados, a finalidade é observar o modo como as ações são promovidas na direção de satisfazer os clientes e fidelizá-los. A Qualidade Total (QT), então, é a constatação de todas as dimensões do produto e de todas as ações e métodos da prestação de serviços que levam à satisfação das necessidades das pessoas. São várias as ferramentas de Qualidade Total (QT) e é importante destacar que a implantação dessas ferramentas vai depender de uma filosofia de gestão e da cultura institucional que sustenta o processo produtivo e da prestação de serviços. Esta pesquisa defende, porém, a importância da aplicação dessas ferramentas na rotina empresarial e nos procedimentos que caracterizam a presença de um produto ou serviço no mercado. Mesmo que esta pesquisa tenha como base uma avaliação qualitativa do uso das ferramentas de QT, considerou-se de grande importância uma pesquisa de campo que trouxesse um panorama real do funcionamento das MPEs. Por meio de uma análise bibliográfica e de um questionário direcionado a cinquenta colaboradores, observou-se que mesmo as empresas de micro e pequeno porte, podem sim, na sua essência, aplicar algumas das práticas de gestão de qualidade e fazer uso de suas ferramentas por mais simples que seja.

**Palavras-Chave:** Ferramentas de Gestão da Qualidade Total. Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Pesquisa de Satisfação. Administração de Empresas.

**Sistema de Classificação JEL:** M10 – Business Administration (General) e Y40 – Dissertations.

## ABSTRACT

This study aims to discuss the Quality Management methods most used by micro and small companies operating in the market, that is, although there is no significant to represent the procedures used, the purpose is to observe the way actions are promoted in the market direction to satisfy customers and build customer loyalty. Total quality is then understood to be the realization of all dimensions of the product and all actions and methods of service that lead to the satisfaction of people's needs. There are several Total Quality tools and it is important to highlight that the implementation of these tools will depend on a management philosophy and the institutional culture that underpins the productive and service delivery process. However, this research defends the importance of applying these tools in the business routine and in the procedures that characterize the presence of a product or service in the market. Even though this research is based on a qualitative evaluation of the use of Total Quality tools, it was considered of great importance a field research that brought a real overview of the operation of Micro and Small Enterprises. Through a bibliographical analysis and a questionnaire directed to fifty employees, it was observed that even micro and small companies can, in essence, apply some of the Quality Management practices and make use of their tools, as simple as that may be.

**Keywords:** Total Quality Management Tools; Micro and Small Enterprises (MPEs); Business Administration; Satisfaction Research.

**JEL Classification:** M10 – Business Administration (General) e Y40 – Dissertations.

## INDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	III
ÍNDICE DE QUADROS.....	IV
ÍNDICE DE APÊNDICES.....	V
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	VI
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 ENQUADRAMENTO.....	2
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 <i>Objetivo principal</i> .....	5
1.2.2 <i>Objetivos secundários</i> .....	6
1.3 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....	7
1.4 JUSTIFICATIVA.....	7
1.5 ÂMBITO DE ANÁLISE.....	9
1.6 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	10
1.7 METODOLOGIA.....	11
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES).....	13
2.2 CONCEITO DE QUALIDADE TOTAL.....	15
2.3 FERRAMENTAS DE QUALIDADE TOTAL.....	17
2.3.1 <i>Ciclo PDCA</i> .....	18
2.3.2 <i>Ferramenta 5S</i> .....	20
2.3.3 <i>Análise SWOT</i> .....	21
2.3.4 <i>Matriz GUT</i> .....	22
2.3.5 <i>Métodos Seis Sigma e Benchmarking</i> .....	23
2.4 FATORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL E FLEXIBILIDADE.....	24
2.5 FATORES DE QUALIDADE TOTAL E LIDERANÇA.....	29

<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 MODELO TEÓRICO .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>39</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 PERFIL DA EMPRESA .....</b>	<b>44</b>
<b>4.4 CONHECIMENTO DE GESTÃO DE QUALIDADE TOTAL.....</b>	<b>46</b>
<b>4.5 IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE QUALIDADE TOTAL .....</b>	<b>48</b>
<b>4.6 USO DE FERRAMENTAS DE QUALIDADE TOTAL.....</b>	<b>49</b>
<b>4.7 A SOBREVIVÊNCIA DAS MPES NO MERCADO BRASILEIRO .....</b>	<b>53</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>56</b>
<b>5.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES .....</b>	<b>56</b>
<b>5.2 RECOMENDAÇÕES PARA A OS MPES EM FUNÇÃO DAS INVESTIGAÇÕES FEITAS.....</b>	<b>58</b>
<b>5.3 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>5.4 PERSPETIVAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO GENÉRICO DE GRÖNROOS.....	10
FIGURA 2 – DEMONSTRATIVO DE METODOLOGIA DA PESQUISA.....	12
FIGURA 3 – MUDANÇAS NO CONCEITO DE GESTÃO DE QUALIDADE .....	17
FIGURA 4 – CICLO PDCA.....	19
FIGURA 5 – DEMONSTRATIVO DO PROGRAMA 5S.....	20
FIGURA 6 – ANÁLISE SWOT .....	21
FIGURA 7 – MATRIZ GUT.....	22
FIGURA 8 – PESQUISA DE CONCORRÊNCIA/ <i>BENCHMARKING</i> .....	23
FIGURA 9 – TIPOS DE MUDANÇA .....	24
FIGURA 10 – FLEXIBILIDADE E QUALIDADE TOTAL .....	27
FIGURA 11 – RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E QUALIDADE TOTAL .....	32
FIGURA 12 – FUNÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	43
FIGURA 13 – PERFIL DA EMPRESA.....	45
FIGURA 14 – GESTORES COM FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, MARKETING OU ENGENHARIA. .....	46
FIGURA 15 – GESTORES COM CONHECIMENTO EM PRÁTICAS DE QUALIDADE TOTAL.....	47
FIGURA 16 – COMO O CONHECIMENTO FOI ADQUIRIDO .....	48
FIGURA 17 – PROPORÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DA PRÁTICA DE GQT NA EMPRESA .....	49
FIGURA 18 – PRÁTICAS E FERRAMENTAS INCLUÍDAS NA ROTINA DAS EMPRESAS.....	50
FIGURA 19 – RAZÕES PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NOS 3 PRIMEIROS ANOS.....	52
FIGURA 20 – IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE QUALIDADE FOI DETERMINANTE? .....	53
FIGURA 21 – PRINCIPAIS MOTIVOS DE SUCESSO E INSSUCESSO DAS MPES .....	54

## **ÍNDICE DE QUADROS**

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES ASSOCIADOS À MORTALIDADE DAS MPES .....	4
QUADRO 2 – EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE QUALIDADE .....	15

## **ÍNDICE DE APÊNDICES**

APÊNDICE A – TABELA DE PRODUTOS .....	64
APÊNDICE B– PESQUISA PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	65
APÊNDICE C – RESUMO APURADO DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS .....	69

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CQT – Controle da Qualidade Total

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GQT – Gestão de Qualidade Total

ISO – *International Organization for Standardization*

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

PDCA – do inglês: *PLAN - DO - CHECK - ACT* ou *Adjust*

QT – Qualidade Total

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa

## 1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs) no século XXI está relacionada a muitos fatores de planejamento, execução de tarefas e qualidade. O mercado mostra-se com uma grande diversidade ofertada de bens e serviços, o que gera uma concorrência e exige do empreendedor um conhecimento bastante direcionado a novidades e exigências do consumidor.

Há princípios administrativos fundamentais para o sucesso das empresas e, entre eles, estão o planejamento e as ferramentas que propiciam um marketing favorável, um investimento assertivo e um retorno adequado às expectativas da gestão. Cada um desses princípios exige, porém, uma abrangência de saberes que norteiam todas as rotinas da organização, as ações gerenciais e o atendimento às necessidades de seu público-alvo. A necessidade de planejar é uma exigência para estabelecer prioridades, projetar prazos, dinamizar serviços e evitar desperdícios, contudo a satisfação do cliente tornou-se o princípio mais importante para quem pretende adquirir um posicionamento estratégico no mercado.

A ferramenta administrativa de planejamento baseia-se na possibilidade de avaliar diretrizes, trâmites e processos, ou seja, busca antecipar resultados e seguir objetivos pré-definidos. A criação de modelos de excelência para a execução dos serviços e para a aquisição de um produto final exige, no entanto, a adoção de um sistema de gestão de qualidade voltado para o controle e análise da qualidade do bem ou serviço disponibilizado ao mercado.

A Gestão de Qualidade Total (GQT) é configurada por preceitos relevantes à sobrevivência das organizações. Em primeiro lugar, deve-se ter ciência de quanto o consumidor está atento a novas ofertas. De fato, o mundo globalizado exerce forças de persuasão muito enfáticas na direção das vantagens e desvantagens da aquisição de um bem ou serviço. Não há mais qualquer controle quanto à adesão de novos hábitos e culturas que modifiquem o campo de interesse dos clientes rapidamente.

Neste estudo, a finalidade foi apresentar pesquisas bibliográficas e de campo capazes de trazer uma discussão sobre os recursos utilizados para o sucesso das micro e pequenas empresas no Brasil. Além das bases administrativas que instituem a atuação empresarial nos dias atuais, cabe destacar que muitas dessas organizações apresentam uma estrutura simples na qual um único indivíduo executa diversos papéis. Ou seja, realiza-se as atividades na mesma proporção das empresas que possuem um quadro amplo de funcionários. A diferença

está na concentração de funções e de responsabilidades em uma única pessoa, o que é, por vezes, suprido via terceirização.

O Gerenciamento da Qualidade constitui-se como um natural meio de apostar no crescimento, de buscar a fidelização dos clientes e de implementar novidades no mercado. Da mesma forma, para se conhecer o grau de satisfação do consumidor, são utilizados, atualmente, recursos que vão da simples pesquisa de satisfação do cliente em papel, no local da compra, até rebuscados sistemas tecnológicos de pesquisa em *tablets*, ou, mesmo, mediante análise de comentários expostos diretamente em redes sociais.

A imediata e transparente opinião do público exposta em tais meios trouxe, eventualmente, um cuidado bastante minucioso com relação ao bem ou serviço ofertado, pois, da mesma forma que esse tipo de recurso pode possibilitar um rápido crescimento do negócio, pode, também, gerar um estrago bastante significativo na visibilidade da marca. Dos meios mais elaborados de Controle de Qualidade Total (CQT) aos mais práticos, é muito oportuno um estudo que discuta tais procedimentos, trazendo novos recursos de avaliação e gerando um panorama mais real do que, de fato, a população brasileira entende como prioridade e almeja consumir para que possa nortear o caminho de empresários no comando de pequenas empresas.

## **1.1 Enquadramento**

O presente estudo centra-se no conhecimento das ferramentas de gestão e métodos de qualidade aplicados no universo das MPEs. A permanência no mercado reúne, no estudo da Administração de Empresas, uma percepção sobre procedimentos, fins, resultados e lucro. As organizações precisam superar, diariamente, as suas próprias metas e praticar mudanças constantes em seu formato de negócios cada vez mais fluídico, independentemente do seu porte.

Desde a Segunda Guerra Mundial, as técnicas voltadas para o sucesso no mercado têm apontado para critérios de eficácia, controle e flexibilidade. A GQT compõe-se de utilizar e organizar um grupo de ferramentas direcionadas ao perfil de um público-alvo. As exigências do consumidor têm gerado expectativas bastante intensas e, com isso, a finalidade da GQT passou a focar não apenas na satisfação, mas também na tentativa de causar “impactos” nos clientes, isto é, surpreender o público e influenciar nos conceitos e percepções que este venha a formar acerca de qualidade.

A evolução da Gestão de Qualidade é observada desde o século XIX, todavia a

rusticidade dos procedimentos possibilitava o controle somente no setor industrial. A produtividade era manual e dependia do desempenho de funcionários. As falhas existiam e o modo de se suprir a qualidade do que era oferecido ao consumidor estava no fornecimento de um *kit* de manutenção, o que já pressupunha a verificação de defeitos de produção.

Uma das ferramentas questionadas na pesquisa foi a dos 5S. Muitos acreditam que se trata apenas de um programa a ser aplicado, entretanto o método envolve todos os colaboradores e apresenta resultados bastante positivos, sobretudo na indústria. Como resultado, é possível observar uma mudança significativa nas relações interpessoais, pois, visando à alteração de atitudes, culturas e práticas empresariais, baseia-se em cinco sentidos, descritos com cinco palavras japonesas começadas com a letra “S”: *Seiri; Seiton; Seiso; Seiketsu; Shitsuke*. Assim, o 5S é visto como uma grande arrumação pela dificuldade na percepção de sua dimensão. Essas cinco palavras expressam, justamente, princípios fundamentais da organização. Já o método PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) também foi usado para testar o conhecimento e seu uso pelos pequenos empresários, devido à sua importância na execução de processos aplicáveis em qualquer área de uma organização, e não apenas nas aplicações da área de engenharia. Descreve-se suas diretrizes e palavras-chave utilizadas na busca por melhorias contínuas.

Atingir metas exige mais do que um planejamento eficiente no caminho da gestão de procedimentos produtivos: requer uma avaliação dos resultados que também seja capaz de revelar melhorias contínuas que são fatores determinantes para a adoção de novos padrões operacionais no âmbito do mercado competitivo. O ciclo PDCA foi criado na década de 20 por Walter A. Shewhart e foi amplamente difundido por William Edward Deming nos anos 30 a 40. Dividido em quatro passos, tal método de gestão de qualidade baseia-se na repetição e é, até hoje, muito aplicado. Constatou-se ser inenunciável associar a prática da qualidade apenas sob a condição de “controle”, ou seja, a finalidade é envolver todos os setores internos da empresa e alinhar os resultados às expectativas do público consumidor.

As MPEs possuem, de modo geral, um perfil específico voltado não apenas pela estrutura organizacional que apresentam, mas também por não adotarem, na maioria dos casos, estratégias e planos definidos com a finalidade de se atingir metas a curto e longo prazos. Esse tipo de estrutura produtiva, ou de prestação de serviço, funciona para cumprir com as demandas diárias de trabalho e de ganhos. Em alguns casos, a gestão reconhece a importância do atendimento de qualidade, contudo sem que haja uma medição de desempenho voltado para a obtenção de ganhos maiores e para a ampliação de mercado.

A produção em maior escala demanda uma série de análises, de reflexões internas e do impacto gerado pelo produto ou serviço oferecido. Assim, a criação de um sistema de medidas, mesmo que aleatório, a consolidação de padrões e o controle da qualidade tornam-se primordiais em qualquer organização que queira manter-se competitiva. Sabendo que tal suposição não é uma novidade, visto que ainda no ano de 1911, Taylor já tenha instituído os ideais da Administração Científica. Na época da Economia Globalizada, as pequenas empresas procuram conhecer os estágios por elas atingidos dentro do âmbito comercial a que pertencem (Grönroos, 1992).

A simplificação das estratégias de planejamento ou de qualidade não exclui as MPEs de um comportamento adotado conforme uma autoanálise e um maior reconhecimento da concorrência. A liderança do dirigente surge, então, como uma realidade na manutenção da ordem e definição dos procedimentos de rotina. Liderança é um termo bastante conhecido independentemente do contexto profissional em que estejamos inseridos, pois está sempre presente quando pensamos na forma de atuação dos grupos, das empresas, do país e do mundo.

Um estudo a respeito dos métodos de avaliação de Qualidade Total (QT) em MPEs exige, de fato, uma observação minuciosa de ações cotidianas que, na maioria dos casos, derivam das urgências e demandas dos clientes. Aparentemente, não há uma norma instituída pela gestão administrativa e, nem sempre, as estratégias são ao menos reconhecidas no papel. Por outro lado, sabe-se da influência dos fatores de liderança e de controle das atividades pertinentes ao produto oferecido (Grönroos, 1992).

Quadro 1 – Classificação dos fatores associados à mortalidade das MPEs

1. O Empreendedor	2. O negócio	3. O ambiente externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência na gestão empresarial</li> <li>• Experiência no ramo</li> <li>• Nível de escolaridade</li> <li>• Profissionalização da relação com sócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso ao crédito</li> <li>• Mão de obra qualificada</li> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Suporte jurídico e contábil</li> <li>• Qualidade de produtos e serviços</li> <li>• Inovação em produtos e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia legal e fiscal</li> <li>• Competição dos concorrentes</li> <li>• Demanda dos clientes</li> <li>• Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros</li> <li>• Carga de impostos e tributos</li> </ul>

Fonte: Ferreira, Oliva, Santos, Grisi e Lima (2012).

Os meios de Gestão de Qualidade em MPEs são objetos de estudo desta pesquisa de modo a se chegar a uma compreensão sobre a sua influência para a sobrevivência dessas organizações no mercado. A direção a ser seguida parte de uma reflexão sobre o que há de

ferramentas de GQT no contexto do empreendedorismo, e como estas são geralmente identificadas, apenas na prática, pela atuação de um líder efetivamente executor de todo o processo.

A GQT observada nas empresas de pequeno porte consiste na prática para redução de custos, sem haver um maior comprometimento com a qualidade em si. Desta maneira, a pesquisa almeja entender como esses empreendimentos asseguram um lugar no mercado, ainda que haja muitas ofertas com bens e serviços tão similares (Ferreira *et al.*, 2012).

## **1.2 Objetivos**

Este estudo discorreu quanto aos métodos de Gestão de Qualidade mais utilizados pelas MPEs atuantes no mercado brasileiro. Ainda que não exista uma pesquisa significativa para representar os procedimentos atuais mais utilizados, a finalidade foi observar o modo como essas atividades são promovidas na direção de satisfazer os clientes e fidelizá-los.

Pretendeu-se compreender as estratégias implantadas por empreendedores que, em épocas de constantes mudanças sociais, conseguem permanecer competindo. Foram, outrossim, apresentados conceitos que integram o desenvolvimento da Gestão de Qualidade, assim como os pontos principais que caracterizam as suas práticas e estratégias.

Os objetivos desta pesquisa partiram de um ponto principal: a divulgação de informações sobre métodos de gestão que propiciaram o sucesso nas MPEs.

A ideia de sucesso transmite um sentido permanente que, atualmente, já não corresponde a uma real condição de mercado. O único fato permanente dentro do empreendedorismo, hodiernamente, é o reconhecimento da constante necessidade de mudanças, de novas avaliações e da construção de planejamentos sempre flexíveis e derivados de um pontual estudo do binômio oferta/procura que oscila de tempos em tempos.

### **1.2.1 Objetivo principal**

A pretensão da qual este estudo destinou-se parte de uma análise dos principais fatores de sobrevivência das MPEs brasileiras no que tange a empregar ferramentas de GQT. Para alcançar melhores resultados de avaliação, foi destacado, como ponto primordial, o conhecimento das principais Ferramentas da Gestão da Qualidade que são aplicadas por organizações de maior porte e que também podem ser atuantes na prática de empreendedores das MPEs.

O estudo sobre a existência de métodos de averiguação de atendimento ao consumidor varia conforme as características do empreendimento e as habilidades gerenciais do dono do negócio. A interação do empresário com o mercado e a sua competência para efetuar mudanças, ou seja, sua figura de liderança são fatores de destaque para a obtenção de resultados positivos, porém, pesquisas realizadas pelo Sebrae (2014) mostram que é preciso ter maior capacidade administrativa para lidar com os altos índices de falência empresarial, causados por condições específicas, como: falta de capital de giro, problemas financeiros, ponto inadequado, falta de mão de obra qualificada, carga tributária alta, problemas com fiscalização e desconhecimento de métodos para se empreender com maior segurança

### **1.2.2 Objetivos secundários**

Para atingir uma discussão coerente a respeito do objetivo principal, cabe dar início a uma pesquisa voltada para os conceitos e bases teóricas que envolvem o significado da QT. O conceito foi debatido mediante a definição apresentada por especialistas que compreendem esse tipo de gestão como um novo paradigma do empreendedorismo. Mesmo com o vasto crescimento dos conhecimentos sobre o assunto ao redor do mundo, há complexidade na construção de um sistema capaz de instituir e acompanhar as mudanças de mercado, principalmente no contexto das MPEs que não dispõem de grandes recursos em tecnologia.

Outro fim a ser atingido foi a descrição de ferramentas de QT de modo a serem identificadas como existentes, ou capazes de fazerem parte do universo das MPEs. Isso significa que o direcionamento do presente estudo partiu não apenas da constatação do que já se faz em micro e pequenas empresas brasileiras, mas também do que existe nas grandes organizações e que pode ser utilizado ou aprimorado no contexto daquelas.

Como não é novidade que a qualidade do atendimento é um diferencial competitivo para qualquer tipo de empresa, nas MPEs é primordial destacar quais são os melhores instrumentos de gestão que podem dar conta das demandas do mercado, isto é, saber as necessidades do consumidor e conquistar a sua confiança são desafios que muito contam na implementação de um modelo de avaliação e de controle de qualidade.

Desta forma, outro objetivo a ser, aqui, seguido foi provar que, independentemente do porte, qualquer empresa pode adotar práticas de qualidade reconhecidas por serem eficientes e eficazes no crescimento de grandes negócios (Ferreira *et al.*, 2012).

### **1.3 Questão de investigação**

Investigar um fato ou uma realidade atuante é uma atividade de observação muito atenta e contínua, seja na busca por bibliografias que deem conta do contexto explicitado, seja de fatores presentes na prática das atividades em questão. De uma forma ou de outra, compreender os motivos de sobrevivência das MPEs no âmbito do mercado brasileiro traz, como prioridade, um estudo da competitividade e da cultura organizacional do empreendedor brasileiro.

Conforme Sebrae (2014), dados referentes aos anos de 2008 e 2012, há um considerável número de empresas que finalizam suas atividades antes de completarem seus primeiros cinco anos de vida. Tal situação parece refletir na não-manutenção e redução de importantes números de postos de trabalho e, conseqüentemente, no não-crescimento do PIB. Isso significa que, além dos benefícios para os envolvidos no quadro empresarial e funcional da empresa, o acesso às informações sobre métodos de gestão, para manutenção da satisfação de seus clientes no mercado, são ações importantes que podem gerar grandes ganhos para toda a sociedade fomentando a economia do País.

Um melhor preparo de empreendedores no que tange a implementação de planos estratégicos, de práticas de gestão e de crescimento institucional são fatores capazes de impulsionar o crescimento do mercado brasileiro. Além disso, investir na criação de novas MPEs resulta na redução dos índices alarmantes de desemprego que, atualmente, conduzem a uma maior desigualdade social em condições e oportunidades.

A amplitude e importância deste trabalho sobre os métodos de Gestão de Qualidade nas MPEs, portanto, vai muito além da simples apresentação de velhas e novas ferramentas de gestão qualidade e suas devidas aplicabilidades. A observação sobre métodos de sobrevivência dessas organizações levanta esta questão a empreendedores: como é possível a uma MPE gerir a qualidade do produto comercializado e/ou dos serviços prestados, em meio a um mercado cada vez mais exigente, competitivo e sujeito a constantes mudanças?

### **1.4 Justificativa**

As organizações estão em mudanças constantes. Para permanecerem vivas, são compelidas a se posicionar diante do novo, redefinir rumos e traçar ações. Responder com agilidade às mudanças e conseguir transformá-las em oportunidades pode representar, para

empresas privadas e instituições públicas, respectivamente, conquista de diferencial competitivo ou o atendimento a demandas urgentes da sociedade.

Na busca por adaptação ao ambiente externo, as organizações repensam estratégias, implantam novas tecnologias, reestruturam áreas, revisam processos, mudam atividades, enfim, desenvolvem projetos de mudança. Todo esse movimento requer muito esforço e consome grande energia organizacional. Nem sempre, essa visão de futuro, resulta em mudanças transformadoras por gerar resistências internas que, em muitos casos, não alcançam os objetivos pretendidos.

A confirmação da importância das MPEs na economia brasileira está presente nas pesquisas efetivadas pelo Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2014) no Brasil, já que, no último censo de 2014, constatou-se que 68% dos postos de trabalho são oriundos das MPEs. Das riquezas brasileiras, 24% são advindas da atuação dessas empresas, mesmo que dados ainda demonstrem um alto índice de falência das mesmas.

Muitos são os fatores apontados como responsáveis pela mortalidade desse tipo de negócio, dentre os quais está o despreparo dos gestores para enfrentar uma economia competitiva e globalizada. Em épocas de crise política e social, o desempenho das organizações deve, constantemente, ser alvo de avaliação e controle, contudo a falta de conhecimento administrativo e de maiores informações sobre métodos de atuação trazem um descontrole de ações e de gastos que se tornam insustentáveis para o empreendimento.

Uma pesquisa sobre as ferramentas de GQT pode ser de grande valia para valorizar e até mesmo para favorecer a criação de métodos de controle de qualidade e de observação das funções executadas. Uma MPE precisa ter seus planejamentos, suas estratégias e também ter diretrizes de gestão de qualidade pré-definidos. Em tempos de constantes e necessárias mudanças, todo o processo produtivo, ou de prestação de serviços, deve ser equalizado e dimensionado mediante as exigências do mercado e a realidade financeira do negócio.

A importância deste trabalho repousou sobre a pretensão de gerar informações para empreendedores brasileiros que investem no mercado de bens ou serviços. O foco na GQT incide no reconhecimento da qualidade do bem, ou do serviço, como forma de sobrevivência no mercado, ou seja, a finalidade é gerar meios para uma observação dos pontos favoráveis e desfavoráveis que envolvam os meios de gerir a satisfação dos clientes.

Reconhecer ferramentas que são aplicadas por micro e pequenos empreendedores pode auxiliar a outros empresários a se manterem vivos mediante a concorrência e a crise financeira no Brasil. Da mesma forma que cabe discutir a respeito dos métodos aplicados por

grandes empresas como forma de estimular o desempenho funcional e de detectar problemas a serem sanados antes de gerarem prejuízos à organização.

Os critérios de avaliação, controle e manutenção da qualidade, utilizados por indústrias, multinacionais e grandes negócios, podem ser adaptados e trazer benefícios para as MPEs. É com essa convicção que o atual estudo pretende expor o conceito e os métodos de GQT. As ferramentas aqui discutidas devem ser vistas como possibilidade de adequação ao universo das MPEs, o que possibilitará um atendimento de excelência às demandas presentes e viabilizará um crescimento saudável na conquista de novos mercados.

### **1.5 Âmbito de análise**

O conceito de QT está associado à produção em si, tal como a modos característicos de agir e de pensar em uma organização. A competitividade inclui princípios de eficácia e eficiência que tem, como foco, a satisfação do consumidor (Piton, 2011).

A satisfação dos clientes é medida conforme as suas expectativas também em comparação com o que é ofertado pela concorrência. Para Grönroos (2000), a avaliação da opinião do consumidor traz, como consequência, a melhoria contínua dos processos e o aperfeiçoamento do produto final. Segundo Piton (2011), um processo de melhoria onde uma organização mede seu desempenho pela comparação com companhias consideradas “as referências em suas classes”, determinando como essas empresas alcançaram estes níveis de operação e utilizando essas informações para melhorar seu próprio desempenho.

O estudo de mercado é uma estratégia de grande importância para a observação da qualidade do que é oferecido. A QT, então, é a constatação de todas as dimensões do produto e de todas as ações e métodos da prestação de serviços que levam à satisfação das necessidades das pessoas. Segundo Kotler (2000), para compreender o sentido de QT direcionado à prestação de serviços, é pertinente destacar os fatores:

- O consumidor deve reconhecer a qualidade do serviço, tecnologia utilizada e preparo da mão de obra;
- Todos os setores da empresa precisam conhecer os objetivos e todas as atividades executadas;
- O comprometimento dos profissionais envolvidos, o pessoal interno, fornecedores e profissionais de logística;

- A busca por parcerias e recursos capazes de aperfeiçoar investimentos e procedimentos;
- Planejamento, treinamento e recrutamento são fundamentais para a obtenção da qualidade;
- Ter a consciência de que, se um produto de serviço não possui qualidade, a propaganda positiva não surtirá efeito concreto.

São muitas as ferramentas aplicadas para a avaliação, controle e manutenção da QT nas empresas, no entanto, o conceito de Qualidade ainda é algo subjetivo, pois seu foco ainda fica direcionado à simples preocupação com a não conformidade na manufatura de produtos, sendo que a qualidade vai muito além desta visão limitada. Conforme Grönroos (2004), há um modelo bastante coerente no que se refere à prestação de serviço (Figura 1):

Figura 1 – Modelo Genérico de Grönroos



Fonte: Grönroos (2000).

Para o autor, precisa haver o equilíbrio entre “Qualidade Esperada”, referente a expectativas do cliente num momento anterior ao consumo, e “Qualidade Experimentada”, resultante da percepção de qualidade após a experiência de consumo e que propicia confrontar ambas as visões.

## 1.6 Organização da dissertação

De acordo com a especialidade do tema em estudo, esta dissertação divide-se em cinco capítulos, conforme descrito abaixo.

Neste capítulo, está especificada a base da discussão e da subsequente problemática: há métodos de Qualidade Total utilizados por MPEs com a finalidade de firmarem um espaço no mercado de consumo? Mediante tal indagação, o capítulo introdutório destaca a justificativa da importância do assunto, os pontos específicos da pesquisa, os objetivos e enquadramentos sobre a temática tratada.

No Capítulo 2 – Revisão de Literatura, tem-se a abordagem teórica do foco de investigação que alicerça o desenvolvimento do objetivo da tese. Demonstrem-se os vários conceitos que envolvem as teorias da QT, tanto na produção de bens quanto na de serviços. Em seguida, trata-se de uma temática muito atual: a necessidade de mudanças nas empresas, com base nos ajustes em sua cultura organizacional, já que tais são fatores de grande interferência na QT das ações desempenhadas em uma empresa. As ferramentas de QT também integram o capítulo bibliográfico, pois há autores que trazem ideias e metodologias capazes de beneficiar no desempenho das micro e pequenas empresas brasileiras.

No Capítulo 3 – Metodologia, explica-se a metodologia do trabalho de campo, assim como a amostragem é delimitada, o tipo de estudo é especificado. O questionário utilizado como base para conhecer as práticas empresariais foi descrito questão a questão, assim como seus fundamentos e finalidades.

No Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados, as respostas do questionário são apresentadas em gráficos refletindo o percentual de entrevistados que responderam a um determinado item. Além do gráfico, foi desenvolvida uma discussão sobre o que fora constatado com relação aos procedimentos adotados, conhecidos e identificados por sócios, gestores e demais funcionários do quadro de micro e pequenas empresas brasileiras.

No Capítulo 5 – Conclusões, traz-se uma discussão a respeito das bibliografias adotadas e dos resultados observados com o estudo de campo. Neste item, são apontadas soluções para o melhor desempenho das MPEs, e destacadas as ferramentas de Qualidade Total mais aplicadas por estes empreendedores nos mais variados ramos da produção e da prestação de serviços e que favoreceram a sua sobrevivência.

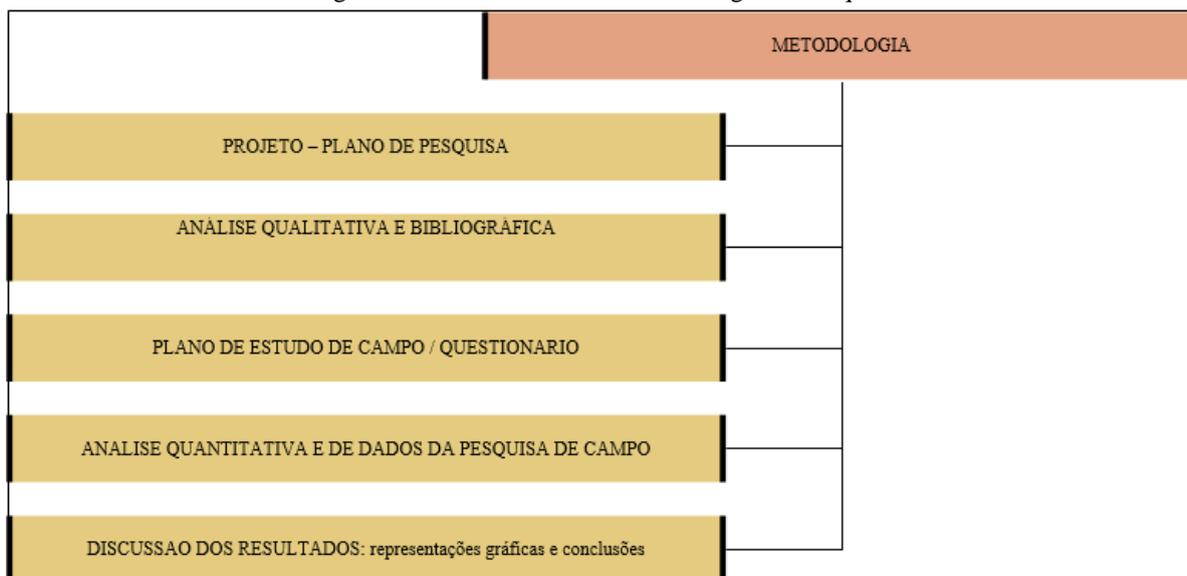
## **1.7 Metodologia**

A bibliografia reuniu livros, artigos e periódicos bastante atuais, do ano de 2000 até os dias atuais, com a finalidade de melhor retratar o universo da gestão de qualidade em um contexto cada vez mais competitivo. Toma-se Grönroos (2000) e Piton (2011) como referências quanto ao processo organizacional contemporâneo. Tais autores desenvolveram

artigos notáveis relacionados a fatores de satisfação do cliente, processo de melhoria contínua e gestão de qualidade total.

A aplicação de alguns conceitos apresentados na bibliografia em questão desenvolve-se através de pesquisa exploratória, o que revela o fato de grande parte das micro e pequenas empresas ainda mostrarem amplas limitações no que tange a questão da prática de GQT. A estrutura da pesquisa apresenta-se na Figura 2:

Figura 2 – Demonstrativo de Metodologia da Pesquisa



Fonte: Formulação própria.

As dificuldades, de fato, não decorrem apenas da globalização econômica. A sobrevivência das MPES no Brasil carece de planos, métodos e ferramentas elementares na captação de resultados e na gestão de mudanças relacionadas à satisfação do mercado. Para acrescentar informações sobre o tema da QT, as bibliografias de maior ênfase no assunto estão resumidas em Piton (2011), que reúne uma coletânea de estudos especializada nesse tipo de gestão; e em Bravo (2003), autor do livro “Gestão de Qualidade em Tempos de Mudança”. Por meio do estudo bibliográfico, tornou-se possível conhecer reflexões e identificar a importância da Gestão de Qualidade para a sobrevivência das MPES.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura reúne pesquisadores que discutem sobre a sobrevivência das MPEs em meio à concorrência. Da mesma forma, são descritas as ações procedidas pela GQT aplicadas em organizações de estruturas complexas e que obtêm destaque no mercado. Essas ações são, por vezes, encontradas em bibliografias do ramo da Administração Empresarial e *Marketing*, e são entendidas como responsáveis pelo crescimento de muitas empresas.

### 2.1 Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

O universo das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) se divide em (Sebrae, 2014):

- Empresas de sociedade simples e responsabilidade limitada com receita bruta de R\$360.000,00, classificadas como Microempresas.
- Empresas de pequeno porte, com receita superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00.
- Microempreendedor individual, que trabalha por conta própria e é legalizado como optante pelo Simples Nacional.

No caso das MPEs, ainda permanece desconhecido o tipo de teoria ou conhecimento bibliográfico que conduz a um percentual de lucro significativo, favorecendo a permanência dessas instituições no mercado. Contudo, a presente análise bibliográfica busca mostrar conceitos, revelar tendências e dar fôlego para um debate bastante pontual sobre o uso ou não das ferramentas de GQT nas MPEs atuais.

As leituras consideradas como ponto inicial na elaboração deste estudo foram utilizadas com o intuito de relatar sobre os novos métodos de avaliação e de divulgação da qualidade dos serviços prestados ou do produto oferecido aos clientes. Em um artigo publicado pela Universidade de Caxias do Sul, Piton (2011) expõe os “Gurus da Qualidade”, ou seja, quais são os principais nomes na pesquisa sobre QT nas empresas. Já conforme defende Feigenbaum (2004), considerado o “pai” da qualidade e defensor da proposta de migração do gerenciamento pautado em ativos tangíveis para investimentos na capacidade de inovação, pesquisadores como Schein (2009) e Robbins (2010) são grandes nomes em estudos da Qualidade nas organizações comerciais.

Outro texto que pode ser entendido como base para qualquer estudo sobre QT é CQT de Camargo (2011), uma obra que tem como finalidade servir de leitura para alunos do Curso

de Segurança do Trabalho do Instituto Federal do Paraná. Já Bertolino (2010) oferece um material informativo que mostra ferramentas de Qualidade, a evolução do Setor de Qualidade na realidade empresarial brasileira, além de métodos aplicados no mercado e observações a respeito das dimensões de exigências características em tempos de globalização dos clientes. Da mesma forma, indica-se Garvin (2002) como leitura fundamental.

Além dessas obras voltadas para o tema de Gestão Administrativa, Qualidade Total e Ferramentas de Qualidade, também foi foco de pesquisa artigos e livros sobre a temática da Mortalidade das MPEs no Brasil. O Sebrae, constantemente, lança publicações que buscam monitorar a sobrevivência das MPEs e detectar as razões de fracasso por meio de pesquisas direcionadas a variados setores da economia.

A abordagem conjunta dos temas de avaliação da qualidade total e das mudanças institucionais para fins de avaliação da conexão entre esses campos de estudo nos remete a Schein (2009), que é considerado referencial obrigatório para pesquisas desenvolvidas na área de QT (Garvin, 2002).

Na abertura de seu livro sobre cultura organizacional e liderança, Schein (2009) defende que, em uma era em que o conceito de qualidade é cada vez mais importante para o sucesso ou fracasso organizacional, a cultura torna-se ainda mais importante para examinar os efeitos oriundos das mudanças que resultam da avaliação de resultados. É importante compreender como os líderes criam a cultura e como esta define os líderes que são capazes de introduzir transformações pertinentes ao estudo da qualidade em produtos ou serviços. Assim, o autor focaliza no que considera exclusivamente associado a qualquer mudança institucional: a criação e o gerenciamento da cultura.

Inclusive, Schein (2009) declara que na sua abordagem não irá revisar a vasta literatura sobre o tema liderança, “que vem sendo estudado em detalhes muito maior do que a cultura organizacional, levando a uma difusão frustrante de conceitos e ideias do que ela representa”, se a liderança pode ser desenvolvida, se é uma característica da personalidade e quais as qualidades são inerentes aos líderes de sucesso.

Com o advento das novas tecnologias, muitas controvérsias passaram a fazer parte do universo das empresas, visto que o processo de organização do trabalho, no tocante à resistência, chama a atenção para o fato de que a maioria das organizações é conservadora e resiste ativamente a mudanças segundo Robbins (2010). Ele destaca exemplos, como o de órgãos públicos que desejam continuar agindo como sempre fizeram por anos, sem considerar as mudanças de necessidade em relação aos serviços oferecidos. Realça também que o tema

resistência é uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e individual.

## 2.2 Conceito de Qualidade Total

Antes de continuar uma discussão sobre a importância da liderança e da gestão de mudanças para a manutenção da QT, cabe relatar sobre o próprio significado da expressão, ou seja, sobre o sentido atribuído ao termo. Ligado à ideia de “satisfação do cliente”, o controle de qualidade independe do quanto o consumidor aprecia o produto ou se mostra feliz com a prestação de serviço. Quando se faz referência à expressão QT, a intenção é avaliar o posicionamento estratégico que a organização ocupa perante o mercado.

Além do consumidor, fornecedores, concorrentes e investidores precisam estar satisfeitos com o desenvolvimento de um bem ou serviço. Tal satisfação exige, porém, a permanência de uma gerência de processos atuante, a intolerância a falhas, o investimento em recursos humanos, a constância de propósitos e a garantia da qualidade. Cabe ressaltar ainda que haja somente a inserção temporária de um bem ou serviço no mercado, isto é, existe a necessidade de uma reformulação constante dos modelos de atuação empresarial e da existência de “novidades” capazes de atrair a atenção dos clientes.

Quadro 2 – Evolução dos Conceitos de Qualidade

	<b><u>ESTÁGIO I</u></b> <b>Controle Estatístico da Qualidade</b>	<b><u>ESTÁGIO II</u></b> <b>Gestão da Qualidade Total</b>	<b><u>ESTÁGIO III</u></b> <b>Gestão da Qualidade Global</b>
<b>ESCOPO</b>	Baseado no produto e funcional	Organização interfuncional	Interorganizacional e Internacional
<b><u>ORIENTAÇÃO DE MERCADO</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de valor com relação ao consumidor</li> <li>• Sensibilidade à Cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Baixa prioridade</li> <li>➤ Baixa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta prioridade</li> <li>➤ Moderada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta prioridade</li> <li>➤ Alta</li> </ul>
<b><u>ORIENTAÇÃO DE PRODUÇÃO</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Operação</li> <li>• Localização do Controle</li> <li>• Flexibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produto/Processo</li> <li>➤ Centralização de operações na empresa</li> <li>➤ Baixa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organização</li> <li>➤ Coordenação de operações pela empresa</li> <li>➤ Moderada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organização interpaíses</li> <li>➤ Múltiplas coordenações em uma rede global de operações</li> <li>➤ Alta</li> </ul>
<b><u>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO</u></b>	Localizado a nível da planta fabril	Integrado à cooperação	Integrado globalmente
<b><u>REDE DE TECNOLOGIA</u></b>	Localizado a nível da planta fabril	Rede corporativa	Rede tecno-econômica global

Fonte: Carvalho (2006).

A evolução dos conceitos de qualidade abrange três diferentes graus de desempenho: o Controle Estatístico da Qualidade; a GQT; a Gestão de Qualidade Global. Cada qual apresenta um escopo distinto, uma orientação de mercado diferenciada e rumos produtivos diversos. Observa-se que a flexibilidade é um fator que expressa o estilo de produtividade de cada uma dessas etapas: no controle estatístico da qualidade, a flexibilidade é apresentada como baixa; na gestão de qualidade total, como moderada; na gestão global, como alta (Ferreira *et al.*, 2012).

No que se refere à flexibilidade produtiva, a resistência a mudanças é um comportamento comum no âmbito empresarial, trata-se, indiscutivelmente, de um comportamento negativo. Alguns comportamentos estáticos dificultam o crescimento e sobrevivência das MPEs, o que é atestado na própria análise de Qualidade referida em bibliografias sobre o tema:

- **Inércia estrutural**, que diz respeito aos mecanismos internos que produzem estabilidade, tais como: processo seletivo, treinamentos, normas e procedimento formalizados.
- **Foco limitado de mudança**, que se refere à abrangência da mudança, considerando os subsistemas organizacionais e seu relacionamento. Muitas vezes, ao mudar um determinado subsistema, se afeta os demais.
- **Inércia do grupo**, que se refere às regras de um grupo e seu efeito de limitador à ação da mudança, mesmo que individualmente os participantes concordem com ela.
- **Ameaça à especialização**, que se refere à ameaça da mudança com relação a determinados grupos internos que são especializados.
- **Ameaça às relações de poder estabelecidas**, que se refere aos impactos da mudança nas estruturas de poder e autoridade constituída.
- **Ameaça às alocações de recursos estabelecidas**, que diz respeito aos impactos da mudança sobre o controle ou administração de recursos, financeiros ou humanos (Robbins 2010).

A criação de uma cultura organizacional é um dos principais objetivos da QT. Pensa-se, portanto, em uma política que envolva o interesse por desenvolver com excelência uma atividade, ou seja, que abranja um trabalho com os melhores meios de suprimir a competitividade. Além da eficácia, o investimento é na compreensão dos métodos, no

planejamento das ações e na implantação de constantes procedimentos geradores de resultados inquestionáveis (Ferreira *et al.*, 2012).

Mais do que bom conhecimento do mercado, há outros fatores capazes de gerar o sucesso das MPEs no Brasil. Já o fracasso dessas instituições está ligado a gerar o descontentamento de funcionários, fornecedores e, principalmente, dos clientes, cujo nível de satisfação não é mensurado nem acompanhado como convém. A falta de acesso a novas tecnologias e inovação também resultam em *causa mortis* destas pequenas empresas.

### 2.3 Ferramentas de Qualidade Total

A partir da década de 80, os estudos sobre a Gestão da Qualidade passaram a assumir grande relevância nas publicações acadêmicas, contudo não é possível afirmar que tais análises tenham sido precursoras nas pesquisas sobre o assunto. É impertinente relacionar uma avaliação da QT apenas a um demonstrativo estatístico, visto que há um amplo conteúdo a ser considerado quando a finalidade é reconhecer a atuação de uma empresa no mercado de consumo (Antônio, Teixeira & Rosa, 2016). A evolução das mudanças no conceito de gestão de qualidade é apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Mudanças no conceito de Gestão de Qualidade



Fonte: Carvalho (2006).

São várias as ferramentas de QT e é importante destacar que a implantação dessas ferramentas vai depender de uma filosofia de gestão e da cultura institucional que sustenta o processo produtivo e de prestação de serviços. O presente estudo defende, porém, a importância da aplicação dessas ferramentas na rotina empresarial e nos procedimentos que caracterizam a presença de um bem ou serviço no mercado (Antônio, Teixeira & Rosa, 2016).

De acordo com Ishikawa (1984), existem três categorias de métodos estatísticos de Qualidade: os métodos elementares, os métodos intermediários e os métodos avançados. Dentre os estatísticos elementares, estão inclusos o Diagrama de Pareto, o Diagrama de Causa e Efeito, a Estratificação, a Folha de Verificação, o Histograma, o Diagrama de Dispersão, o Gráfico e cartas de controle (Antônio, Teixeira & Rosa, 2016). Os elementos entendidos como intermediários são a teoria de amostragem; a inspeção por amostragem estatística; os testes sensoriais e os métodos de desenho de experiência. Como avançados, são apresentados os Métodos avançados de desenho de experiência, a análise multivariada e os vários métodos de investigação operacional (Antônio, Teixeira & Rosa, 2016).

Para o presente estudo, destacou-se as ferramentas utilizadas nos variados segmentos da prestação de serviços e nas MPEs brasileiras.

### **2.3.1 Ciclo PDCA**

Bastante conhecido no contexto da produção industrial, o ciclo PDCA é utilizado pela GQT desde os anos 30 e 40 com base no trabalho de disseminação feito por Deming. O primeiro plano elaborado nesse modelo estrutura-se mediante a investigação das causas e consequências dos problemas atestados. Sendo um plano de base sequencial é primordial que, ao fim de cada ciclo, uma melhoria, um avanço seja comprovado: ao ser detectada uma falha, o ciclo PDCA deve encontrar um novo nível de execução das funções em novo nível de excelência (Alvarez, 2001).

O primeiro passo enfatizado como início do ciclo (Figura 4) é a construção de um plano, capaz de apresentar causas e consequências que induzem a gestão à criação de um novo projeto de atuação. As letras presentes na organização do ciclo possuem significados que orientam empreendedores a sobreviver no mercado e conquistarem novas “fatias”, isto é, a implementarem mudanças capazes de elevar a qualidade do bem ou serviço oferecido.



Contudo, a fase A (*Action*) é conclusiva, pois, nela, ocorre uma reflexão sobre as atividades e planejamentos. É nessa etapa que são feitos os planejamentos futuros e eliminar, definitivamente, as causas de erros.

### 2.3.2 Ferramenta 5S

Não pode ser vista como um simples programa de gestão de qualidade, pois a finalidade dessa ferramenta é influenciar no ambiente de trabalho. No Japão, esse tipo de procedimento é de grande importância para o desenvolvimento de métodos de treinamento e conscientização funcional. A motivação dos colaboradores é o principal foco na mudança da cultura institucional o que gera resultados muito positivos com o uso da Ferramenta 5S.

Muito aplicado na indústria, as melhorias da aparência do ambiente profissional são o ponto de partida deste método de Qualidade. Os cinco passos indicados na organização do espaço são: *Seiri* (organização e senso de utilização); *Seton* (arrumação e ordenação); *Siso* (limpeza); *Seiketsu* (padronização); *Shitsuke* (disciplina).

O programa 5S (Figura 5) é capaz de gerar muitas mudanças por meio do envolvimento dos colaboradores que participam da implementação ou ações e do planejamento efetivo dos processos. É visto como um sistema de gestão participativa onde os resultados positivos são de responsabilidade de todos os setores da empresa.

Figura 5 – Demonstrativo do Programa 5S



Fonte: Carvalho (2006).

O primeiro ponto a ser explorado na presente pesquisa para a compreensão dos métodos e ferramentas de qualidade é a abordagem do conceito de QT. Segundo Ferreira et al. (2012), há um significado orientado por uma cultura, ou consciência, organizacional. Entende-se que a QT é uma filosofia que se destaca na utilização de processos destinados a gerar a satisfação de clientes, fornecedores, parceiros e todos aqueles que participam do ciclo de atuação empresarial.

A necessidade de constantes mudanças acarreta uma grande preocupação dos gestores nas organizações. O lançamento de novos produtos, legislações, novos mercados e outras alterações no ambiente externo podem provocar impactos organizacionais em algum componente da cultura corporativa, tais como no processo operacional, *layout*, comunicação, normas e até em padrões comportamentais.

### 2.3.3 Análise SWOT

A Administração estratégica define esse modelo de avaliação e controle como um dos favoritos. A simplicidade de sua aplicação e o mapeamento geral resultante possibilitam que se trace uma tabela com quatro quadrantes, na qual estão dispostas as fraquezas internas e externas do empreendimento, assim como as forças internas e externas que podem atuar para o sucesso ou fracasso das empresas (Figura 6). Cada força é tida como indicativo para a busca de soluções em caso de ameaças ou de direção para investimentos em caso de oportunidades (Ferreira *et al.*, 2012).

Figura 6 – Análise SWOT

Ambiente Interno	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos únicos do negócio;</li> <li>• Leva em direção aos objetivos.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que a empresa não faz bem e poderia ser melhor;</li> <li>• Afasta dos objetivos.</li> </ul>
	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponível no mercado;</li> <li>• Não explorado nem pela empresa e nem pelos concorrentes;</li> <li>• Alinhado à visão e estratégia.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial em prejudicar a performance do negócio;</li> <li>• Político, Social, Econômico ou tecnológico.</li> </ul>
Ambiente Externo		

Fonte: Campos (1992).

São consideradas como forças as ações que comprovadamente levam a empresa ao sucesso no ambiente interno, ou seja, um gestor, sócio ou mesmo funcionário precisa reconhecer os pontos fortes do produto vendido ou do serviço prestado. É importante sempre associar essa característica à marca do produto, criando, com isso, uma identidade positiva. Também é de igual valia a compreensão dos pontos fracos e das necessidades de aprimoramento de métodos ou do produto final (Ferreira *et al.*, 2012).

No que confere ao ambiente externo, para utilizar a análise SWOT como meio de avaliação, cabe aos que pertencem ao quadro de gestão, principalmente, saber o que há disponível no mercado. Além do que já é consumido, é ainda mais valioso quando se tem uma projeção sobre o que o mercado ainda não oferece, mas que poderia oferecer.

### 2.3.4 Matriz GUT

É o tipo de ferramenta que funciona sobre a análise de três bases significativas: a Gravidade, a Urgência e a Tendência (Figura 7).

Figura 7 – Matriz Gut

<b>G</b> GRAVIDADE	<b>U</b> URGÊNCIA	<b>T</b> TENDÊNCIA
<b>5</b> = extremamente grave	<b>5</b> = precisa de ação imediata	<b>5</b> = irá piorar rapidamente se nada for feito
<b>4</b> = muito grave	<b>4</b> = é urgente	<b>4</b> = irá piorar em pouco tempo se nada for feito
<b>3</b> = grave	<b>3</b> = o mais rápido possível	<b>3</b> = irá piorar
<b>2</b> = pouco grave	<b>2</b> = pouco urgente	<b>2</b> = irá piorar a longo prazo
<b>1</b> = sem gravidade	<b>1</b> = pode esperar	<b>1</b> = Não irá mudar

Fonte: Campos (1992).

Quando se fala de gravidade, a ideia é identificar fatores financeiros, produtivos, pessoais ou de gestão que possam trazer impactos nos objetivos da instituição. Quanto à urgência, está ligada ao tempo e ao fato dele exigir planejamentos para cada fase de trabalho. Para melhor estabelecer as prioridades de ação, além da gravidade, do tempo do risco também é percebida a tendência futura (urgência), em caso do problema não ser reconhecido para ser

solucionado. Isto é, com a constatação da falha, a gestão pode analisar o crescimento do problema e a probabilidade desse problema aumentar com o passar do tempo (Carvalho, 2006).

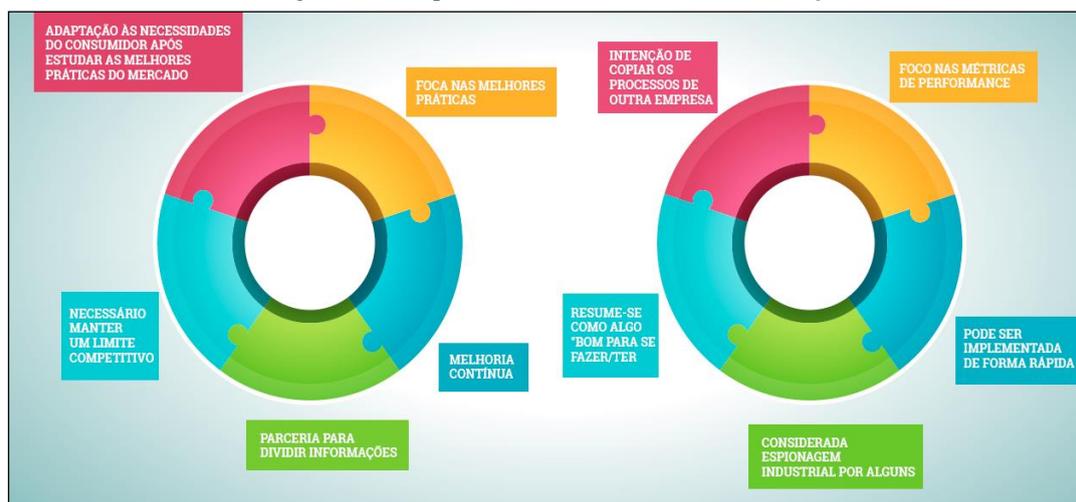
### 2.3.5 Métodos Seis Sigma e Benchmarking

Criado com a finalidade de reduzir os defeitos de fabricação e utilizar a estatística como forma exata de apresentar as falhas em procedimentos, o Seis Sigma é um método de análise de qualidade que consiste no modelo DMAIC. Tal sigla tem o significado das ações definidas: de descrever as atividades e as metas a serem atingidas, mensurar o processo de obtenção de dados e avaliação de novos métodos produtivos.

Sua capacidade pode ser entendida dentro de um valor “sigma”, independentemente da atividade referida, ou seja, na obtenção de melhores formas de ação esse tipo de controle de qualidade é baseado em um valor estatístico, onde quanto maior o quantitativo atingido, melhor é a qualidade do que se está atingindo como resultado final (Carvalho, 2006).

O *benchmarking* (Figura 8) é uma ferramenta muito aplicada em gestão empresarial e bastante difundida nas etapas de mudança, de investimento em práticas e resultados mais apropriados ao mercado e a sua demanda.

Figura 8 – Pesquisa de Concorrência/*benchmarking*



Fonte: Carvalho (2006).

O desempenho da produtividade é mensurado conforme indicativos da concorrência, ou ainda, daquelas empresas consideradas mais destacadas. Seus fins estão associados a estabelecer um vínculo entre qualidade planejada e qualidade projetada, entre os produtos

apresentados pela concorrência e perante a organização de ponto de controle nos locais de trabalho.

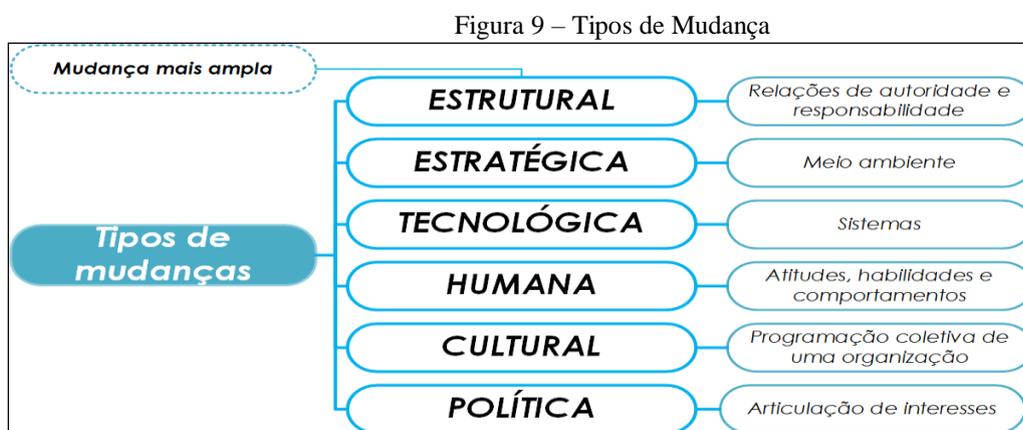
## 2.4 Fatores de Cultura Organizacional e Flexibilidade

Na rotina empresarial, como colaboradores, é comum nos referirmos à cultura organizacional quando analisamos aspectos relacionados à forma ser da empresa, tais como: a maneira de tratar determinado assunto; as dificuldades diárias; e outros pontos que caracterizam a personalidade da organização.

Reforçando a idéia de personalidade organizacional, quando mudamos a empresa em que trabalhamos, independentemente de nossa especialização profissional, podemos perceber que temos que fazer um esforço para nos adaptar ao novo contexto que tem uma forma própria de tratar questões comuns a outras organizações: “somente quando aprendem as regras, os recém-chegados são considerados membros plenos” (Robbins, 2010).

Neste aspecto de tratamento particular dado pela organização a questões comuns a outras empresas, vale destacar Schein (2009), para o qual “um dos aspectos mais misteriosos da cultura organizacional é como duas empresas em ambientes externos similares, trabalhando com as mesmas tecnologias, em tarefas iguais e com fundadores da mesma origem, vêm a ter modos totalmente diferentes de operar no decorrer dos anos”.

Considerando as observações destacadas, a definição simples trazida por Deal e Kennedy (1982 como citado em Marchiori, 2008), de que “cultura é a forma com que fazemos as coisas por aqui”, complementadas pelo argumento que defendia que a cultura era o fator mais importante para o sucesso ou fracasso de uma organização, parece dar sustentabilidade as nossas percepções do cotidiano empresarial. Os tipos de mudanças são apresentados na Figura 9.



Fonte: Carvalho (2006).

Entretanto, embora nossas percepções de cultura organizacional estejam corretas, talvez elas não deem conta da amplitude do tema, como nos alerta Schein (2009), quando destaca que “o maior perigo ao se tentar entender a cultura é o de super-simplificá-la”. É tentador e, até certo ponto, válido, dizer que a cultura é apenas “o jeito como fazemos as coisas por aqui”, “os ritos e rituais de nossa empresa”, o “clima da empresa”, “o sistema de prêmio” e “nossos valores básicos”. Todos esses aspectos são manifestação de cultura, mas nenhum deles é a cultura no nível em que ela importa (Schein, 2009).

Antes de compreender o conceito de cultura organizacional e a sua relação com a QT da produção, é possível obter um panorama da evolução deste conceito, conforme apontado por Marchiori (2008), a qual mostra que, embora o conceito seja recente, com indicações claras de formação na década de 1980, “alguns signos podem ser destacados neste mapa histórico”. Tanto Chester Barnard, nos anos 1930 e 1940, quanto Peter Druker, nos anos 1950, já consideravam a centralidade de valores na administração das organizações (Marchiori, 2008).

Para Marchiori (2008), o gerenciamento significava mais do que uma simples tomada de decisão e procedimentos de planejamento. A organização tinha que ser conduzida na expressão de seu comportamento. Barnard (1971) considerou três fundamentos para a organização: a busca de cooperação; o propósito comum; a comunicação. Deal e Kennedy (1982 como citado em Fincham e Rhodes, 2005), destacaram quatro dimensões para cultura: os valores (crenças, que se encontram no centro da cultura corporativa); os heróis (as pessoas que carregam os valores); os ritos e rituais (rotinas de interação); a rede de cultura (sistema de comunicação informal).

Em termos acadêmicos, o ano de 1983 foi marcado pela publicação de um artigo exclusivo sobre Cultura Organizacional, com a publicação de uma edição exclusiva sobre a cultura organizacional no *Administrative Science Quarterly*, “na qual a cultura é vista como produto e processo continuamente criado pelas pessoas nos processos de interação”. Kanter (1989) relaciona cultura e inovação, e se refere à crescente intensidade da competição global, ressaltando a necessidade de as organizações implementarem mudanças, assim como a complexidade do processo cultural nesse contexto.

Marchiori (2008) complementa nos dizendo que a “palavra cultura tem sido utilizada para explicar a variedade do fenômeno e, como cada um adota uma diferente perspectiva, não há, na opinião de Fincham e Rhodes (2005), uma definição universalmente aceita”. Magalhães e Tribolet (2010) destacam que a maioria das definições sobre o tema refere-se “à

posição dos membros em uma determinada organização quanto a compartilharem os sistemas, valores e crenças, transmitindo-os para os novos membros em virtude dos significados estabelecidos”.

Após síntese das principais abordagens, Marchiori (2008) afirma que “cultura organizacional é o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Magalhães e Tribolet (2010) concordam que a cultura é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas”.

Magalhães e Tribolet (2010), quanto ao conceito de cultura, destacam que “a cultura encerra o conjunto de valores que define e identifica, de forma singular, cada organização” e que ela se refere ao plano do “ser, no âmbito do qual suporta a preservação da integridade das partes constituintes da organização e as complexas teias de relacionamento”. Segundo os autores, a “explicitação de uma consciência organizacional deve suportar não apenas o plano operacional imediato, isto é, o plano da execução dos processos, das atividades, do fazer, mas ainda o plano do ser”.

Schein (2009), por sua vez, aponta que “devemos notar que a cultura é profunda e complexa e que devemos evitar a tentação de estereotipar os fenômenos organizacionais em termos de uma ou duas dimensões salientes”. O autor orienta que “a forma melhor de pensar a cultura é perceber que ela existe em vários níveis e que devemos compreender e administrar seus níveis mais profundos”.

Para a manutenção da QT, independente da área de negócio na qual a organização atue, ao se tratar de situações de mudança organizacional, seja esta mudança simples ou complexa, frequentemente é alimentado um sentimento de angústia que aponta para as dificuldades e desafios dos impactos do “novo” face à cultura da empresa. As expressões: “Esse problema é consequência de nossa cultura”, “vai ser difícil convencer a fazer diferente, é nossa cultura”; “Estranho, as pessoas fazem de um mesmo jeito há muito tempo, e nem se perguntam por que, isso é cultural”; “Se não mudarmos a cultura, isso não vai dar certo”; e, muitas outras do gênero, quantas vezes já não foram ouvidas e faladas na comunicação informal que mantemos no contexto empresarial ou documentadas de forma mais profissional em diagnósticos organizacionais sobre melhorias de processo, qualidade etc.

De acordo com Ferreira *et al.* (2012), uma recente pesquisa da McKinsey indicou que as competências que construímos nas organizações têm mais chances de estarem conectadas a nossa cultura que qualquer análise sobre o que a empresa de fato precisa para ser bem-sucedida. Em outras palavras, é a cultura que dita o que fazemos, em vez da necessidade ou

da estratégia. Nada fica ileso à cultura.

Robbins (2010) reafirma a função da cultura como estabilizadora do grupo, enfatizada por Schein (2009), quando nos diz que a cultura melhora o comprometimento organizacional e aumenta a consistência do comportamento, sendo positiva, do ponto de vista do trabalhador, pois reduz a ambigüidade dizendo como as coisas devem ser feitas e o que é importante.

Por outro lado, Robbins (2010) introduz outros elementos à análise da importância da cultura, que são os aspectos potencialmente disfuncionais e ele destaca que “a cultura torna-se um passivo quando os valores compartilhados não estão em conformidade com aqueles que podem melhorar a eficácia organizacional”. A Figura 10 apresenta a associação entre flexibilidade e qualidade total nos 5S.

Figura 10 – Flexibilidade e Qualidade Total



Fonte: Carvalho (2006).

Miller (2012) coloca que apesar da cultura organizacional ser um tópico enorme e assunto de milhares de livros, o que realmente importa para a aplicabilidade da QT, entretanto, é que se tenha consideração pelos desafios inerentes às iniciativas de mudança que se choca contra a cultura corporativa e por como gerir essas situações eficientemente. As percepções e pressupostos apreendidos nos levam a perceber a complexidade da integração dos elementos componentes da cultura e os desafios no gerenciamento de situações que impactem na cultura vigente.

Schein (2009), muitas vezes, afirma que análises organizacionais superficiais podem levar a conclusões precipitadas, quando o tema é cultura organizacional, pois podemos ser levados a acreditar que exista uma cultura mais correta para a organização. Schein (2009), se a cultura boa ou má, funcionalmente eficaz ou não, não depende da cultura de forma isolada, mas do relacionamento da cultura com o ambiente em que ela existe. Segundo Saraiva (2002), cada organização, portanto, possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes.

Vale comentar ainda outros aspectos relevantes à afirmação da importância da cultura:

- A cultura como resíduo do processo de aprendizagem do grupo – De acordo com Schein (2009), a cultura reflete o esforço do grupo para competir e aprender e, assim, a cultura, além de dar estabilidade, significado e previsibilidade ao presente, reflete o resultado de decisões funcionalmente eficazes no passado do grupo;
- A existência de subculturas – conforme Robbins (2010), parte significativa das grandes organizações apresenta uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas. A cultura dominante expressa os valores compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando falamos de cultura organizacional referimo-nos à cultura dominante. É a visão macro da cultura que empresta à organização personalidade (Robbins, 2010).

Saraiva (2002) nos diz ainda, que a cultura organizacional tem sido colocada por diversos estudiosos como importante aspecto da análise organizacional e de QT, capaz de oferecer parâmetros úteis para a compreensão ampliada do comportamento da organização. Para o autor, a construção de análises baseadas em tal perspectiva possibilita uma visão diversa do que normalmente tem sido feito na administração, pois considera a influência de elementos não objetivos.

Em síntese, podemos nos referenciar à apresentação do livro de Schein sobre cultura e mudança (Schein, 2007), que chama atenção para cultura como assunto de vital importância para gerentes, executivos e consultores que estão na linha de frente da mudança, “porque o crescente número de fusões, aquisições e reengenharia que acontece hoje colocou a cultura corporativa em rota de colisão e os gerentes que quiserem se integrar devem, antes de qualquer coisa, entender o complexo mix de comportamento, valores e atribuições compartilhadas que estão por trás do modo como funciona uma empresa”.

## 2.5 Fatores de Qualidade Total e Liderança

A abordagem conjunta dos temas mudança cultural, QT dos serviços e liderança para fins de avaliação da conexão entre esses campos de estudo nos remete a Schein (2009), que é considerado referencial obrigatório para pesquisas desenvolvidas na área de QT na produtividade e na prestação de serviços. Na abertura de seu livro sobre cultura organizacional e liderança, o autor coloca que numa “era em que a liderança é cada vez mais considerada variável crítica para o sucesso ou fracasso das organizações”, a cultura organizacional torna-se “ainda mais importante para examinar o outro lado da liderança: como os líderes criam cultura e como a cultura define os líderes”.

Assim, o autor foca o que ele considera exclusivamente associado à liderança – a criação e o gerenciamento da cultura. Ele declara que, na sua abordagem, não irá revisar a vasta literatura sobre o tema liderança, “que vem sendo estudado em detalhes muito maior do que a cultura organizacional, levando a uma difusão frustrante de conceitos e idéias do que ela representa”, se a liderança pode ser desenvolvida, se é uma característica da personalidade, quais qualidades inerentes aos líderes de sucesso (Schein, 2009).

Campos e Leonel (1980), em texto sobre liderança e diversidade cultural, afirmam que “estudos da década de 1980 buscaram analisar a liderança não apenas como fenômeno individual, ou associado à díade “líder X liderado”, ou, ainda, restrito a pequenos grupos, mas também como um fenômeno associado à cultura das organizações” e complementaram acrescentando que “para a maioria das abordagens do período, a atitude e o desempenho dos líderes influenciam fortemente a cultura organizacional. Neste sentido, os líderes atuam ou deveriam atuar como agentes de mudanças organizacionais e criação de significado” (Campos, 2010).

As abordagens e estudos sobre a liderança elaborados até meados da década de 1980 estruturaram as bases para o entendimento do tema (Nunes, 2008). Embora os trabalhos desenvolvidos até esse período enfoquem diferentes perspectivas e visões conceituais, três aspectos comuns podem ser destacados dos estudos realizados: influência, grupos e metas. Hersey e Blanchard (1976 como citado em Nunes, 2008), afirma que esses aspectos estão presentes na definição de liderança expressa pelo processo de exercer influência sobre um indivíduo ou grupo.

Chiavenato (2010) afirma que o poder significa o potencial para exercer influência e que a influência diz respeito a comportamentos exercidos por um indivíduo que altere comportamentos, atitudes e sentimentos de outras pessoas ou grupo. Percebe-se, então, que o

poder é um dos elementos fundamentais da liderança, pois ele possibilita ao líder exercer a influência sobre seu grupo. Robbins (2010) confirma essa percepção quando assinala que os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do grupo, sendo o poder um meio de facilitar conquistas.

No que se refere à capacidade de influência do líder, Aubert (1991 como citado em Sarsur, 2010), o poder do líder é dependente da convergência entre ele e seus subordinados e está ligada a interação resultante entre as características pessoais do líder e as necessidades das pessoas do grupo que nele se reconhecem durante o processo de relacionamento entre líder e liderados. Robbins (2010) realça que a força do líder e as bases da legitimação de sua influência decorrem, sobretudo, da identificação dos indivíduos e de suas convicções presentes no coletivo.

Sob o enfoque do tema influência, quando Chiavenato (2010) assinala que, para a realização pela empresa do planejado, é necessário que as pessoas sejam dirigidas rumo aos objetivos definidos, ele aponta, além do poder, a autoridade como meio de influência. Ele nos diz que a autoridade é um conceito implícito no conceito de poder, mas que o inverso não é verdadeiro. A autoridade representa o poder legal ou o direito de comandar ou dirigir, sendo um poder atribuído a uma pessoa. Entretanto, ela é um conceito considerado controvertido (Robbins, 2010).

A ligação entre autoridade e liderança foi abordada por Nelson e Sant'Anna (2010), em artigo sobre o tema. Os autores nos dizem que “os tipos de autoridade presentes em uma organização têm enormes consequências sobre todos os aspectos de sua operação, sobretudo sobre o exercício da liderança, o desenvolvimento da cultura e as dinâmicas de suas redes”. Ele cita que há poucas dúvidas de que os pensamentos mais importantes sobre autoridade nos últimos 200 anos foram elaborados por Weber (2000), e assevera que, uma vez que venhamos conhecer bem os tipos de autoridade propostos pelo autor e os arranjos institucionais que os acompanham, poderemos ampliar a compreensão e a clareza sobre diversos aspectos dos líderes e seus papéis intra e interorganizacionais.

Ferreira *et al.* (2012) realçam que a autoridade não é a única força que impacta o exercício da liderança. Outros fatores, tais como a ética da cultura ambiente e dos indivíduos, a qualidade intelectual dos recursos humanos, o grau de intensidade do capital, a tecnologia empregada, o sistema político e outros fatores, caracterizam aqueles que exercem influência formal e informal, mas, mesmo assim, ele acredita que as organizações não consigam sobreviver por longos períodos sem o exercício de algum tipo de autoridade, nem os líderes conseguem influenciar seguidores sem recorrer à autoridade.

Weber (2000) percebe a dominação no centro das relações sociais, moldadas pelas lutas estabelecidas na autoridade, isto é, no poder de dar ordens e de ser obedecido. Na abordagem weberiana, há uma clara identificação da autoridade com legitimidade (Chiavenato, 2010). Embora o poder, autoridade e liderança estejam interligados, observa-se que a abordagem sobre o poder, diferente da liderança, não parece se constituir num conceito ou tema que seja naturalmente discutido nas organizações, muito pelo contrário.

Segundo Robbins (2010), “poder pode ser o pior dos palavrões”. O autor coloca que a maior parte das pessoas acha mais fácil falar sobre outros temas do que sobre poder, quem tem o poder tende a negá-lo, quem almeja alcançar o poder tenta não demonstrar e quem alcança o poder não quer dizer como.

O mesmo parece ocorrer quando se pretende tratar de forma conjunta ao duo “liderança X autoridade”. Nelson e Sant'Anna (2010, como citado em Robbins, 2010) realçam que “os líderes exercem, abusam, resistem, desgastam, conservam, estabelecem, apreciam e trafegam na autoridade, enquanto os autores, sejam populares ou acadêmicos, não têm muito a dizer sobre liderança e autoridade”.

Chiavenato (2010) lista cinco tipos de poder: poder de recompensa; poder coercitivo; poder legitimado; poder de referência; e poder de perícia. Ele nos diz que as organizações utilizam uma variedade de tipos de poder combinados em graus diferentes. Em termos gerais, segundo o autor, o poder implica na capacidade de limitar a escolha dos outros. Nesse aspecto, Robbins (2010) chama atenção de que, talvez, o ponto mais importante do poder seja sua função de dependência, ou seja, uma pessoa só terá poder sobre outra se controlar algo que esta deseje.

O poder significa um potencial para o exercício da influência. Tanto Robbins (2010) quanto Chiavenato (2010) observam que alguém pode deter poder e não exercê-lo. Por esse motivo, Robbins (2010) classifica o poder como um potencial ou capacidade.

O autor destaca vários aspectos sobre a utilização e finalidade do poder nas organizações, e alerta, da mesma forma que Chiavenato (2010), que, se pretendemos fazer as coisas acontecerem ou serem executadas em um grupo ou organização, torna-se necessário ter poder, e que a maneira natural de se tornar influente é deter algum tipo de poder. Aqueles que buscam o poder devem construir suas bases individuais, sendo que, quando isso não é possível, muitas vezes, os esforços se dirigem para a formação de uma coalizão com outros indivíduos, visando à combinação recursos para o alcance de objetivos pessoais.

Nas organizações e nos grupos formais, a posição que o indivíduo ocupa na estrutura, na maior parte dos casos, permite seu acesso às bases do poder, caracterizando-se, nesse

contexto, o poder legítimo, ou formal, pois foi delegado a uma pessoa como resultante de sua posição hierárquica. Robbins (2010) esclarece que o poder formal pode emanar da capacidade de coagir ou recompensar, da autoridade formal ou do controle das informações. O poder, da mesma forma que a liderança, pode não estar associado a uma posição hierárquica. Robbins (2010) cita três bases de poder pessoal:

- **Talento:** influência exercida como resultado de perícia, habilidade específica ou conhecimento.
- **Referência:** a admiração e o respeito que alguém inspira num indivíduo ou grupo.
- **Carisma:** extensão do poder de referência, o carisma emana de personalidade e estilo pessoais. O líder carismático conquista seus seguidores porque desenvolve essa base de poder.

Outro aspecto destacado por Robbins (2010) concerne a política organizacional e comportamento político. Ele nos lembra de que as organizações são sistemas políticos, e que a perspectiva política agrega compreensão ao que parece ser um comportamento irracional, tal como a razão dos funcionários reterem informações, esconderem erros, reduzirem rendimento, tentarem autovalorização, distorcerem dados de desempenho com a finalidade de melhorar sua imagem, e outras práticas questionáveis para alcance de resultados.

Além de viabilizar o exercício da liderança, o poder tem, como função primordial, a manutenção do equilíbrio e harmonia da organização, pois ordena na medida em que é legítimo e define abrangências, homologa os processos organizacionais e premia o que é organizacionalmente considerado bom desempenho. A Figura 11 apresenta a relação entre a liderança e a qualidade total.

Figura 11 – Relação entre liderança e Qualidade Total



Fonte: Robbins (2010).

O poder também é definido como elemento fundamental para que o lado controlador das organizações se tangibilize. As organizações são também agentes controladores, tanto no nível interno quanto externo. O poder tem uma forte ligação com a cultura organizacional, sendo um dos seus elementos componentes, e pode ser avaliado sob três enfoques diferentes: o poder molda ou modela culturas organizacionais; o poder é homologador e mantenedor de cultura organizacional; o poder transforma culturas organizacionais (Robbins, 2010).

Schein (2009) lista o poder no conjunto de várias Funções Adaptativas Internas da organização:

- a) Linguagem e conceitos comuns;
- b) Demarcação de fronteiras entre os grupos e elaboração de critérios de inclusão e exclusão;
- c) Poder e *status*;
- d) Intimidade, amizade e amor;
- e) Recompensas e punições;
- f) Ideologia e religião.

Schein (2009) amplia a visão de integração entre liderança e QT. Ele nos diz que primeiro os líderes criam cultura quando criam os grupos ou as organizações. Sendo o grupo ou organização bem-sucedida, a cultura criada definirá os padrões para liderança e quem será ou não o líder. Entretanto, ele adverte, “se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estar mal-adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação”. O autor reforça essa idéia enfatizando que é função crucial da liderança ser capaz de inferir elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente, e gerenciar a evolução e a mudança cultural, assim o grupo podendo sobreviver em um ambiente mutante.

De acordo com Schein (2009), no que tange à importância dos fundadores na criação da cultura, destaca o papel do fundamental que o fundador desempenha, pois, ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização, tem o poder de estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com essa visão. O autor cita estudos realizados em empresas estado-unidenses e brasileiras, que expressam a atuação dos fundadores na construção da identidade da organização, e observa, inclusive, que, em empresas como as estatais, certos gestores, em razão de sua “trajetória no interior da organização, assumem esse papel mítico imprimindo a própria visão à organização”.

Dentro de uma visão global, as questões principais para os líderes, segundo Schein

(2009), é como influenciar os níveis mais profundos da cultura, como avaliar as suposições partilhadas em cada nível e como tratar a ansiedade que se manifesta quando se percebe o questionamento das suposições culturais. Schein (2009) alerta que a liderança é fonte de inspiração de idéias e modelos comportamentais e que a maior parte dos líderes não está ciente de quanto “as suposições que assumem como verdadeiras passam ao comportamento diário pela forma como gerenciam os processos de tomada de decisão, o tempo e o espaço”.

Nesse ponto, “se algo mudar no ambiente externo exigindo mudança de respostas pela organização, será difícil, para o líder, ensinar coisas novas” e mais difícil ainda para os membros da organização reaprender modos de atuação diferentes do passado. Schein (2009) nos lembra de que “todas as organizações são sistemas sociotécnicos, em que o modo de adaptação externa e a solução de problemas de integração interna são interdependentes e interconectados”.

Diante da complexidade dos componentes culturais, quando Schein (2009) orienta quanto à necessidade de avaliação das suposições culturais pelos líderes e destaca as dificuldades de aprendizado de novos requerimentos de atuação, surge a questão: qual a abrangência das mudanças que podem ser feitas pelos líderes? O autor responde a essa pergunta quando coloca que:

“... os líderes podem mudar o que prestam a atenção, controlam e recompensam; seu papel de modelagem e *coaching*; como alocam os recursos; como selecionam, promovem e destituem pessoas; e as estruturas e processos organizacionais que criam. Entretanto, quando a cultura estiver estabilizada após uma longa história de sucesso, os líderes constatarão que tais manipulações são, frequentemente, limitadas ou superficiais em seus efeitos. Descobrem que mudar, profundamente, suposições fixadas, requer muito mais esforço e tempo” (Schein, 2009).

Observa-se pelos pontos sinalizados por Schein (2009), que o papel dos líderes no “gerenciamento” da cultura diverge de acordo com os estágios de evolução da organização. “No estágio de formação de uma organização, a cultura tende a ser uma força de crescimento positivo que precisa ser elaborada, desenvolvida e articulada. Na meia-idade organizacional, a cultura torna-se diversa, formando muitas subculturas” (Schein, 2009).

Decidir que elementos precisam ser mudados ou preservados torna-se uma das questões estratégicas mais difíceis que o líder enfrenta, mas, nesse momento, os líderes também têm mais opções para mudar suposições ao recompensar diferentemente as diferentes subculturas. “No estágio da maturidade e declínio, a cultura torna-se, frequentemente,

parcialmente disfuncional e pode apenas ser mudada por meio de processos mais drásticos, como escândalos e *turnarounds* ('modificações drásticas' em tradução livre)" (Schein, 2009).

Outro ponto, realçado por Schein (2009) diz respeito à mudança cultural pela entrada de pessoas com novas suposições e de diferentes experiências de diversas partes da organização. Para o autor, os líderes têm poder para reforçar a diversidade cultural, incentivando a formação de subculturas; ou para reduzi-la, mediante mecanismos de seleção e promoção.

Schein (2009) chama a atenção que a mudança cultural, isoladamente, torna-se inválida e desfavorável à QT. Ela deve estar localizada no contexto de mudanças organizacionais: para resolver problemas ou atingir novas metas, a organização precisa implementar mudanças e, então, neste cenário, a cultura é envolvida. Entretanto, ele alerta, "é fundamental entender os processos gerais da mudança organizacional antes da mudança cultural gerenciada, à medida que essa se torna relevante".

Da mesma forma, Schein (2009) assegura que "as organizações crescem e se desenvolvem, o mesmo processo ocorre com suas culturas" e que esses processos naturais são distintos do que ele chamou de mudança gerenciada, "processo pelo qual os líderes passam a resolver problemas específicos que podem ou não envolver mudanças culturais" (Schein, 2009).

Em síntese, Schein (2009) destaca que a análise da cultura organizacional evidencia que:

"a liderança está intercalada com a formação, evolução, transformação e destruição culturais. A cultura é criada, em primeiro lugar, pelas ações dos líderes, que são capazes de gerar grandes resultados na Qualidade dos serviços e no rendimento do pessoal; a cultura também é inserida e fortalecida pelos líderes. Quando a cultura se torna disfuncional, a liderança é necessária para ajudar o grupo a desaprender algumas de suas suposições culturais e aprender novas (...). Sem liderança, nesse sentido, os grupos não estariam preparados para se adaptar às mudanças das condições ambientais" (Schein, 2009).

Ele complementa, argumentando que é fundamental que os líderes se tornem conscientes das culturas em que estão inseridos, pois, caso contrário, estas os gerenciarão. "O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem liderar" (Schein, 2009).

Ainda sob a ótica do gerenciamento da cultura pelas lideranças, Campos e Leonel (1980) trazem uma discussão que vem permeando a produção acadêmica e a literatura

executiva tangente à necessidade de líderes com capacidade de atuar em contextos que apresentem a diversidade cultural como um de seus aspectos. Mais adiante, os autores esclarecem que a diversidade cultural implica nos níveis social, organizacional e individual, abrangendo, nesse cenário, o conhecimento e a habilidade do líder de “lidar com as características da organização e aspectos da cultura mais ampla” (funcionamento das redes formal e informal de comunicação, fluxo de informações. características da intermediação das negociações, entre outros aspectos).

Eles observam que o entendimento dessa situação, que se somam a um “ambiente global de negócios, tecnologias avançadas, competição mundial e rapidez das mudanças”, têm levado as grandes empresas a “buscar novas formas de desenvolvimento das lideranças”. Eles completam salientando que “acima de tudo, as empresas necessitam de lideranças com abertura para conhecer, compreender e lidar com pessoas de diferentes padrões culturais” (Campos, 2010).

### **3. METODOLOGIA**

Mesmo que esta pesquisa tenha como base uma avaliação qualitativa do uso das ferramentas de QT, considerou-se de grande importância uma pesquisa de campo que trouxesse um panorama real do funcionamento das MPEs no Brasil. É claro que a intenção é direcionar o olhar de análise ao modo como essas organizações processam o controle da satisfação dos clientes e reagem à visão dos demais envolvidos na rotina da empresa.

Dentro das bibliografias lidas para a elaboração do presente estudo, nota-se um hiato que distancia as MPEs dos métodos institucionalizados de gestão e administrativos. Por outro lado, o sucesso de muitos desses empreendimentos desperta a curiosidade dos estudiosos do assunto e faz com que as fontes de análise sejam, até então, pouco próximas do que se mostra a realidade do mercado brasileiro.

Teve-se o cuidado de observar uma diversidade de empreendimentos (vide tabela no Apêndice A), sem dar maior ênfase a um segmento específico do mercado. Pela variedade de áreas de atuação observadas na avaliação dos dados, recebe maior destaque o fato de serem todas de pequeno porte, sem que se leve em consideração a atividade comercial praticada. Mesmo que a escolha do bem ou serviço a ser vendido interfira na procura e, conseqüentemente, nos valores da receita, a aplicação de um método de qualidade adotado como base permite não apenas o aumento da venda, mas, principalmente, a fidelização do cliente e a sobrevivência da empresa.

#### **3.1 Pesquisa de Campo**

O estudo busca compreender quais são as ferramentas e métodos de GQT que são mais conhecidas e quais são as mais utilizadas ou não por micro e pequenos empresários brasileiros. As perguntas do questionário elaborado para esta análise de conhecimento são, em tese, objetivas, mas direcionadas para entender se existe este conhecimento e se houve uma percepção de diferencial na aplicabilidade das mesmas no cotidiano do trabalho de tais empreendedores, e se geram valor agregado à sobrevivência destes, assim como à evolução no segmento onde eles atuam.

De cada questão, examinam-se os dados comparativa e quantitativamente, mediante gráficos, percentuais e resultados discutidos conforme as teorias apresentadas. Dessa forma, cada realidade do gráfico serve como ponto de validação de conceitos e de observações até então relatadas pelo contexto teórico de estudiosos dos princípios da QT.

Cinquenta 50 empreendedores colaboraram com o questionário de pesquisa, relatando pontos fundamentais da sua atuação no mercado. Além disso, no transcorrer das entrevistas, todos destacaram os conhecimentos que, de fato, possuem sobre gestão de planejamento e de qualidade total, suas vivências e percepções, permitindo uma análise mais qualitativa do tema dentro de um processo exploratório de pesquisa.

### **3.2 Desenvolvimento da Investigação**

O método de avaliação da pesquisa de campo ocorre pela observação de cada item questionado e pela comparação entre dados e pelo perfil do negócio em estudo. Dentre as 20 perguntas totais que compõem a pesquisa junto a empreendedores brasileiros, há 12 específicas que procuram evidenciar qual a base da formação acadêmica do gestor entrevistado; entender se, por isso, há um conhecimento mais familiarizado com alguma das melhores práticas da administração; bem como o conhecimento e uso das práticas de gestão de qualidade nas rotinas instituídas, em sua empresa, desde quando se iniciou as atividades desta.

Por meio de uma análise comparativa das respostas de cada pergunta, gráficos foram gerados e apresentados para revelar as diferentes visões, as especificidades dos métodos mais aplicados na gestão de qualidade das MPEs e os resultados atingidos quando ocorreu o uso de ferramentas de qualidade.

### **3.3 Modelo Teórico**

Depois de conhecer um pouco sobre o que ficou compreendido como uma MPE, e após estudos voltados para a GQT, a opção por fazer uma pesquisa de campo objetivou aproximar a realidade brasileira dos conceitos que estruturam tal assunto. A relação traçada entre as práticas de mercado e os conhecimentos de gestão gera um panorama bastante interativo que responde de forma positiva à sobrevivência das MPEs brasileiras mesmo em época de crise financeira no país.

Sabe-se, porém, que, desde a década de 80, divulgou-se uma série de normas de gestão de qualidade conhecidas como ISO 9000. A *International Organization for Standardization* (ISO) organizou ferramentas e técnicas que superariam o, até então aplicado em grande escala, ciclo PDCA e o *Just in Time*. Contudo, no Brasil, a ISO 9001, além de controle de qualidade, passou também a enfatizar resultados financeiros e extra-financeiros das empresas.

Dividida em duas partes, esta pesquisa apresenta, inicialmente, um questionário com perguntas sobre a identidade organizacional e a respeito das características e função do entrevistado. Logo em seguida, os questionamentos pretenderam observar o conhecimento do entrevistado, ou de outros membros da empresa, no que se refere ao CQT e sobre a utilização de técnicas e ferramentas de observação e controle dos procedimentos, do resultado final ou da prestação de serviços.

### **3.4 Do questionário**

Para melhor compreender o modo de funcionamento das MPEs e como atuam em seus controles de qualidade, foi então desenvolvido um questionário com vinte questões direcionadas aos donos de empreendimentos de vários segmentos do mercado, alcançando inclusive 9 empresários de empresas já inativas da amostragem de 50. As ferramentas presentes na literatura, que estão disponíveis para a aplicação nas organizações de maior porte, nem sempre estão claramente descritas no caso de empreendimentos que contam com um número mínimo de colaboradores, as MPEs em questão. Tais colaboradores são, na maior parte dos casos, prestadores de serviços ou trabalhadores liberais que executam, pontualmente, uma tarefa específica, como é o caso dos entregadores e os empreendedores que atuam da manutenção de equipamentos.

A primeira questão do estudo busca identificar a empresa, sua classificação social e também a identidade daquele que se dispôs a dar as informações solicitadas, uma vez que nem todos resolveram expor suas identidades por razões de segurança ou mera timidez, o que se procurou respeitar no ato da coleta de dados das entrevistas com o uso do questionário (Apêndice B). Assim que são expostas as designações da empresa e do declarante, a questão de número 3 apresenta qual o cargo e a função exercida pelo indivíduo que respondeu o referido questionário. Essa questão disponibiliza como itens as funções de Sócio-Diretor, Diretor Executivo, Diretor Técnico, Gerente e cargos que não possuem atributo de gestão.

A resposta dessa terceira questão afetou, significativamente, a visão apresentada, pois, quando um sócio-diretor respondeu perguntas, ele dispunha de maior ciência do histórico empresarial do que um funcionário que não acompanhou a trajetória organizacional inteiramente. Por outro lado, essa visão mais imediata do funcionário recentemente acrescido ao corpo da empresa revela uma leitura mais presente do que permaneceu como foco ou do que se perdeu com o passar dos anos.

O tempo de vida da empresa, pergunta destacada no item 4 do questionário, coube não

apenas a empreendedores que finalizaram suas atividades, mas também a outros que permanecem no mercado a curto, médio ou longo tempo de atuação. Na pergunta 5, pretendeu-se revelar qual é o ramo da atividade executada pela organização entrevistada. Considerando essa realidade, percebeu-se que, mesmo dentre as instituições que se mantêm ao longo de um vasto tempo no mercado, há a necessidade de efetivar mudanças, e isso é um fato que está cada vez mais presente na vida organizacional.

Qualquer mudança, por menor que seja sua abrangência, irá provocar impactos em diferentes graus no “jeito de ser da organização”, pois exigirá um novo aprendizado, e terá, por isso, efeitos em algum nível da cultura organizacional, sejam aqueles níveis visíveis, referentes à estrutura e processos organizacionais, dos valores casados, ligados à estratégia e objetivos, ou inconscientes, das certezas tácitas e compartilhadas, relativos aos valores, crenças e percepções.

Em seguida, na pergunta 6 (aberta), pediu-se a descrição do principal bem ou serviço ofertado pela empresa, o que se complementa pela interrogação das questões 7 e 8: a primeira deseja saber a quantidade de funcionários existentes para prover uma ideia da magnitude de seu porte; a outra busca ter a informação sobre a quantidade de sócios que compõem a estrutura empresarial. E, apenas após a décima pergunta, surgem questões que buscam compreender a formação dos sócios, a vertente administrativa seguida por eles e o grau de conhecimento que possuem sobre ferramentas e meios para implementação de um controle de qualidade.

Quando, na pergunta 9, questionou-se a formação dos sócios nas áreas de Administração, *Marketing* ou Engenharia, o almejado foi reconhecer a fonte de conhecimento pré-existente que facultaram os meios de GQT utilizados por essas MPEs. A pergunta 10 amplia tal análise, pois abordou se havia, de fato, conhecimento sobre alguma prática de GQT. A pergunta 11 completou a informação para reforçar o entendimento quanto à origem desse conhecimento. Já a questão 12 visou a conhecer quais empresas implantaram ou usavam alguma das ferramentas supracitadas.

A questão de número 13 foi a mais específica e uma das centrais do questionário, pois objetivou determinar não só o conhecimento, bem como a efetiva aplicação das ferramentas de GQT nas rotinas das empresas entrevistadas. Logo no primeiro item, a letra A, buscou-se averiguar se havia, nas rotinas da empresa, o emprego de algum formulário de controle estatístico de produção ou se há alguma lista de verificação para colher dados sobre a qualidade do produto e do serviço oferecido da empresa, sendo esta apenas a primeira ferramenta de uma relação que foi das letras A à X.

Já a letra B da pergunta 13 objetivou reconhecer se havia o conhecimento e uso do Diagrama de Causa e Efeito (“Diagrama de Ishikawa”, “Diagrama Espinha-de-Peixe” ou “Diagrama de Dispersão”) entre as empresas estudadas. Esse diagrama é especialmente encontrado na produção industrial e serve para que a própria empresa reconheça o resultado de suas ações diante do mercado. A importância deste diagrama está justamente no modo como ele permite visualizar, de forma gráfica e sistêmica, os efeitos das ações funcionais sobre a qualidade alcançada.

No item C, falou-se da análise amostral (no caso de produtora e comercializadora de bens), que ocorre quando um conjunto de dados é coletado com para análise estatística. No item D, a cultura do 5S apresentou-se como forma de verificar se havia um planejamento sistemático, possibilitando o aumento da produtividade, a segurança, o equilíbrio do clima organizacional e o crescimento institucional no sentido de superar a competitividade do mercado. Muitas organizações optaram pelo modelo 5S como forma de melhorar o desempenho funcional e de crescimento da produção. Essa ferramenta favorece uma maior segurança para apoiar um eventual crescimento da produtividade.

Muito reconhecido até hoje como instrumento de qualidade, o método PDCA está discriminado no item E, mas além desses anteriormente discutidos, a questão 13 trouxe, para a observação do entrevistado, muitos outros métodos, tais como: o *Benchmarking* (Grupo de discussão e análise de qualidade); os certificados MEG e SEBRAE; o Seis Sigma; o Gráfico de Pareto ou Curva de ABC; a Matriz GUT; Fluxograma; Histograma; ou mesmo a contratação de Consultor especializado em GQT, todos representados nos itens relacionados nas demais letras de F até a X que finaliza as opções de indicação.

As questões 14 e 15 perguntam se a empresa fez ou fizera estudos e métricas em relação à qualidade dos produtos e serviços juntos a consumidores, da mesma forma que a questão 16 cogitou se a organização em pesquisa utilizava os dados colhidos com o fim de fazer ajustes estruturais e de produção. Nas questões 17, 18 e 19 interpelou-se sobre a sobrevivência das empresas e a causa do seu fim ou da sua continuidade. E, por fim, a questão de número 20 procurou compreender as causas do insucesso das micro e pequenas empresas brasileiras. Essa avaliação foi direcionada, precipuamente, para um maior entendimento sobre a ligação entre o sucesso ou o insucesso dessas organizações, e a ausência das práticas e ferramentas da GQT na análise dos seus produtos e serviços.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das respostas e informações coletadas nos formulários, sejam eles preenchidos de forma identificada ou anônima, por membros ou gestores das organizações e enviadas por *e-mail* ou obtidas mediante entrevistas presenciais ou por telefone, foi representada por gráficos de setores, barras ou linhas. Esses tipos de gráficos viabilizam uma maior observação das diferenças e trazem clareza na hora de aprofundar discussões sobre resultados e comparações de dados, sendo desnecessária uma matriz de tabulação, em face de clareza percentual dos resultados representados, embora essa matriz esteja no Apêndice C.

Os ramos das atividades deste estudo de campo são variados (vide Apêndice A). Tal diversidade pode gerar uma melhor verificação representativa destes ramos no universo das micro e pequenas que conseguem se fixar no mercado brasileiro atual. Cabe ressaltar, que uma das finalidades dessa pesquisa foi atestar sobre a relação da aplicação das ferramentas de qualidade com a permanência dessas organizações dentro da concorrência comercial.

Nessa análise foram observadas, inicialmente, as características dos participantes das entrevistas e o seu grau de responsabilidade na empresa em questão. Em seguida, o intuito foi identificar a formação desses indivíduos e o fato deles terem ou não algum conhecimento efetivo a respeito das ferramentas de GQT. Em segundo plano, a verificação da pesquisa relacionou-se ao uso ou não destas ferramentas, visto que se considera a aplicação desses recursos como ponto fundamental na sobrevivência das organizações a ser observado na prática.

Já conduzindo a pesquisa ao primeiro ponto do questionário, a Figura 12 aponta para uma relação de entrevistados e sobre a função que exercem na empresa. Foram escolhidas empresas de várias áreas de atuação. As características pessoais dos empreendedores representam um dos fatores que gera uma maior abrangência e crescimento das micro e pequenas empresas, em seguida, outros pontos cruciais são o plano de logística operacional e as habilidades gerenciais dos sócios.

No montante dos 50 entrevistados, observou-se uma das características deste segmento, 92% dos líderes são donos e apenas 8% dos respondentes não tinham participação societária.

### 4.1 Perfil dos Entrevistados

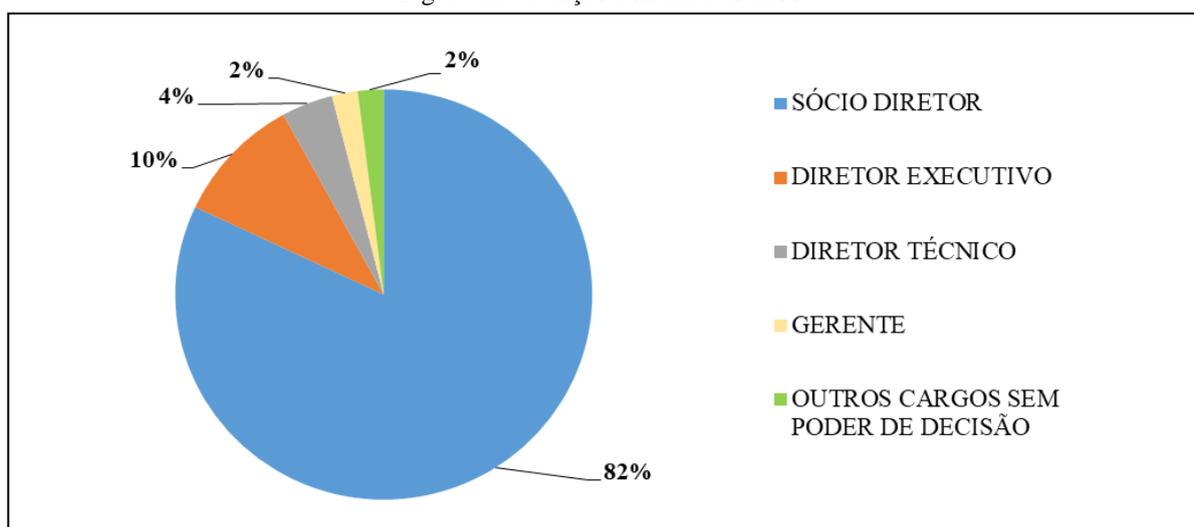
Os diferentes graus de envolvimento dos entrevistados nas empresas devem-se ao fato de alguns exercerem, conjuntamente, o papel de gestão e liderança e outros fazerem parte

apenas do quadro funcional, sem envolvimento maior nas estratégias das atividades desenvolvidas. O sócio-diretor é aquele que, além de colher os frutos dos lucros e das despesas, executa o plano diretor estratégico. É esse indivíduo que possui o poder de investir em mudanças e de exigir os resultados pautados em metas anteriormente estabelecidas. Já o diretor-executivo é aquele que está à frente dos procedimentos, das relações empresariais e comerciais, colocando, em prática, a gestão do negócio em si.

Esses dois perfis possuem responsabilidades que levam a empresa ao sucesso ou a perdas significativas. As relações de poder tem uma forte ligação com a cultura organizacional, sendo um dos seus elementos componentes, e podem ser avaliadas sob três enfoques diferentes: o poder molda ou modela culturas organizacionais; o poder é homologador e mantenedor de cultura organizacional; o poder pode ser transformador de culturas organizacionais. Nas MPEs, esses papéis se misturam num só.

A fluidez que, por vezes, desestabiliza o mercado das MPEs é reflexo da constante necessidade de mudanças, isto é, a recriação da cultura organizacional assume uma posição de destaque, sendo um dos fatores determinantes na permanência da empresa no mercado. Tal fluidez exige das lideranças uma maior sensibilidade para influenciar nos níveis mais profundos da cultura, como avaliar as suposições partilhadas em cada nível e como tratar a ansiedade que se manifesta quando se percebe o questionamento das suposições culturais. A Figura 12 apresenta a função dos entrevistados.

Figura 12 – Função dos entrevistados



Fonte: elaboração própria.

Dos que responderam ao questionário elaborado, 82% eram diretores-gestores do negócio. Essa informação é fundamental para enfatizar a visão desses indivíduos sobre as

perguntas efetuadas. Quando o sócio-diretor é empreendedor e investe em constantes mudanças para se atingir resultados cada vez mais positivos, fica evidente um crescimento significativo da empresa no segmento comercial. Esse gestor é aquele que busca manter-se bem informado sobre as novidades e está sempre pronto para análises do que pode ser motivo de crescimento do empreendimento ou de perda na concorrência.

Os 10% dos entrevistados que são intitulados como diretores-executivos, no caso das MPEs, ainda apresentam um olhar mais pessoal para o desempenho da empresa no mercado. Em geral, também são sócios da empresa, o que pode trazer uma análise mais real do que está sendo feito, uma vez que é um profissional executor que também é dono. A qualidade entendida na óptica de um profissional que não é o sócio do empreendimento é, por um lado, bastante pertinente ao que os clientes demonstram como satisfação, todavia, a falta de um envolvimento completo desse profissional com resultados de lucro gera, muitas vezes, uma limitação no envolvimento com soluções e modificações que são necessárias para o melhor rendimento da rotina empresarial.

Entretanto, nas micro e pequenas empresas, os diretores-executivos são também os sócios-diretores, o que nos fez distinguir neste estudo o percentual de 8% daqueles que não são os sócios, mas que exercem função operacional nessas organizações, por isso seu comprometimento pode estar contaminado com o que vivenciam junto à gestão, a sua rotina e ganhos. No momento de emitirem julgamento quanto ao que ouvem de clientes, é comum que apresentem mais do que observam apenas do ambiente externo.

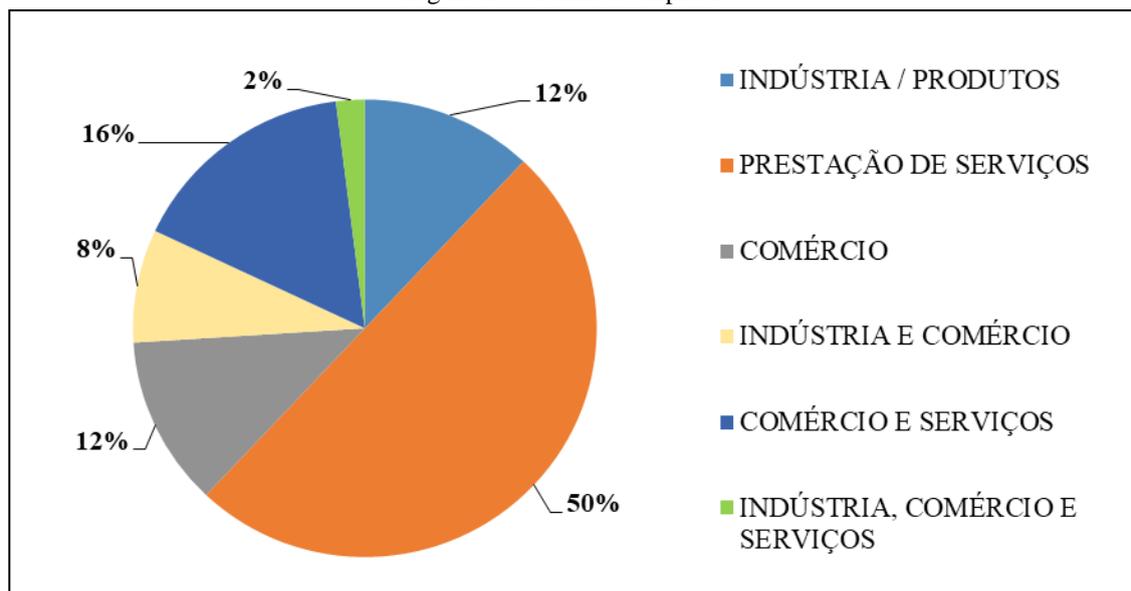
## **4.2 Perfil da empresa**

É interessante observar que os traços apontados também foram elencados nos resultados de outras pesquisas realizadas em organizações brasileiras. Além dos traços já focalizados, vários outros pontos são apontados por estudiosos como atuantes nas características das empresas brasileiras: o personalismo, o paternalismo, a estrutura social hierárquica, a flexibilidade. Representando, além de um perfil resiliente, o dinamismo e a busca de soluções, o formalismo, a não distinção entre o público e o privado são apenas alguns exemplos e aspectos culturais do brasileiro, podendo ser caracterizada como positiva ou não, dependendo de seu uso.

A metade dos entrevistados atua na área de prestação de serviços. Dentro desse grupo de 50 empresas, outra grande ramificação que atuam na atividade de comércio junto com serviços (16%), que faz deste setor o maior entre as MPEs brasileiras, dentre as atividades

tem-se, por exemplo, empresas que atuam com manutenção de ar-condicionado, estética, barbearia, *pet shop*, escola, curso de idiomas, *design* gráfico, mercearia, instalação de eletrodomésticos, agência de turismo, organização de eventos. No campo da indústria, que constitui 12 % das entrevistas, está a moveleira, a indústria de alimentos, a indústria de luminárias entre outras. Já no comércio, com percentual de 14%, encontra-se livraria, bar/restaurante, sapataria e padaria. A Figura 13 apresenta o perfil das empresas.

Figura 13 – Perfil da empresa



Fonte: elaboração própria.

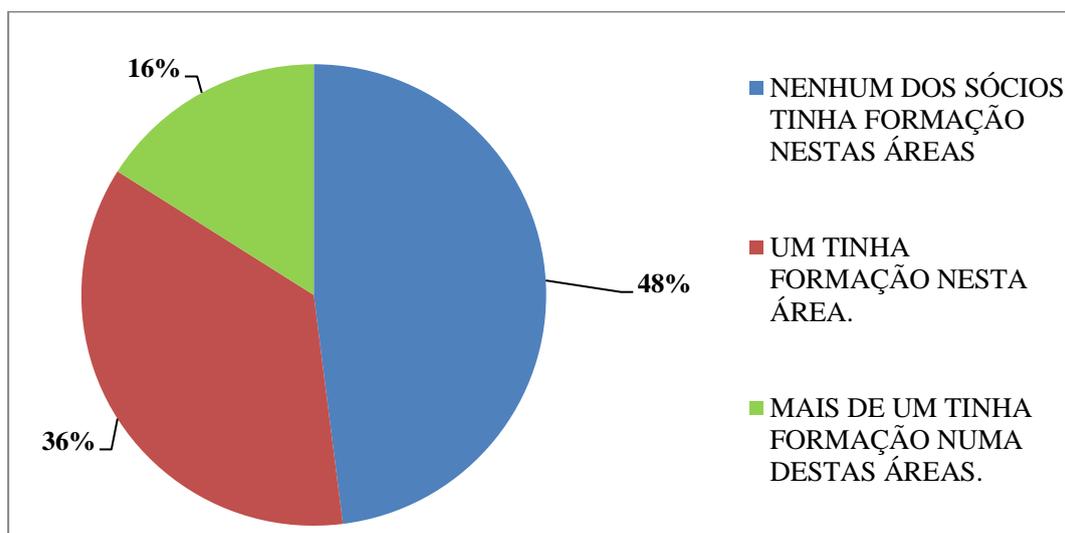
Pela análise da pergunta 17, verifica-se que 9 das 50 das empresas não estão mais abertas por não terem sobrevivido nos primeiros anos de sua implementação ou por não terem processado mudanças fundamentais para uma melhor adesão ao mercado. Das 9, 6 não conseguiram superar os 3 anos de vida, e 3 não conseguiram sobreviver ao quinto ano de atividade. Os motivos apontados pelos donos dessas empresas foram respondidos na pergunta 20, sendo a campeã as questões ligadas à concorrência e economia mundial.

### 4.3 Formação das lideranças empreendedoras brasileiras

Alguns fatores atuam, definitivamente, para o crescimento de empreendimentos no Brasil. Dentre esses pontos determinantes, considera-se a expansão do PIB, a queda dos juros, a queda do desemprego, a expansão do rendimento médio e a melhoria do ambiente legal. Sebrae (2014), mostra que, entre 2009 e 2013, os microempreendedores individuais saíram de 0 para 6 milhões de empreendimentos, por meio da criação de lei para a regulamentação do

modelo profissional. A Figura 14 resume a formação dos gestores.

Figura 14 – Gestores com formação em Administração, Marketing ou Engenharia.



Fonte: elaboração própria.

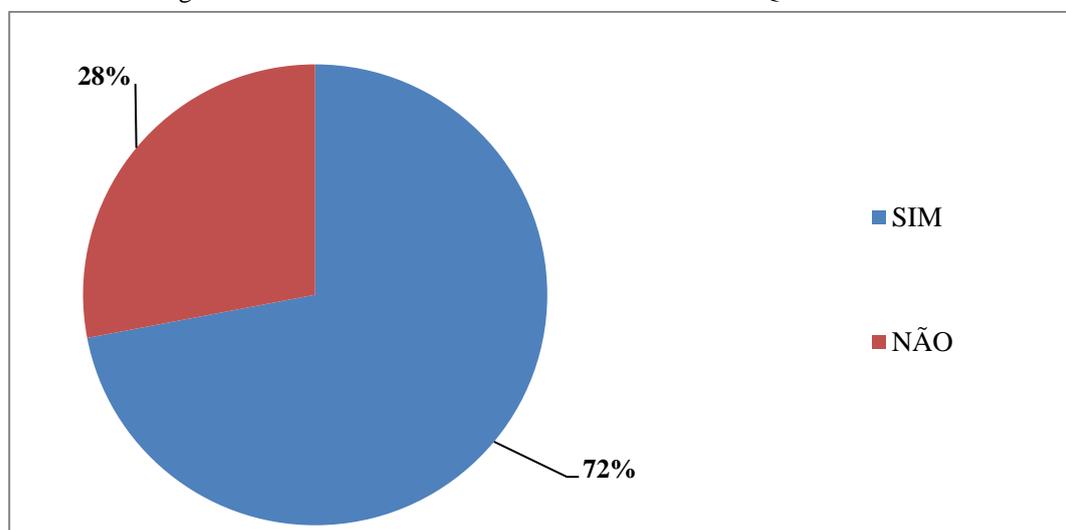
A formação em determinadas áreas voltadas para o empreendedorismo é comprovadamente, pelas bibliografias estudadas, uma forma coerente na obtenção de resultados relevantes no contexto de mercado. Todavia, na pesquisa que compõe o presente trabalho, 48% dos entrevistados, na pergunta 9, ainda mostraram não possuir conhecimentos acadêmicos ou especializados em Administração, *Marketing* ou Engenharia, afirmando que a experiência é o diferencial na atuação das empresas, contra 52% com algum sócio com formação em tais áreas.

#### 4.4 Conhecimento de Gestão de Qualidade Total

Os 36 indivíduos que, na pergunta 10, afirmaram ter conhecimentos em gestão, possuíam uma formação ou vivência que favorecesse o reconhecimento das ferramentas de gestão da qualidade, seja na visão dos engenheiros que observam a qualidade como conformação de especificação; ou administradores com análises estatísticas amostrais; ou no *marketing*, quanto a pesquisas e controles de satisfação de clientes; ou nos certificados por cursos técnicos para gerar valor agregado a um bem ou serviço. De uma forma ou de outra, houve um foco na apreciação de processos de produção e de resultados ligados à satisfação dos clientes.

Ainda de acordo com a pergunta 9, do total de entrevistados, 36% revelaram que apenas um indivíduo possuía formação específica nas áreas voltadas para o desenvolvimento empresarial, mas outros 16% relataram que mais de um tinham formação nessas áreas, o que resulta em 52% do total. Mesmo para os que mostram alguma especialização empreendedora, a Qualidade Total pode parecer algo bastante subjetivo, porém é, comprovadamente, uma possibilidade de detectar problemas: a falta de manutenção de equipamentos; os altos índices de desperdício; o não monitoramento dos procedimentos; a insuficiência de treinamentos e investimentos em pessoal. A Figura 15 apresenta a proporção de gestores com conhecimento em práticas de QT.

Figura 15 – Gestores com conhecimento em Práticas de Qualidade Total

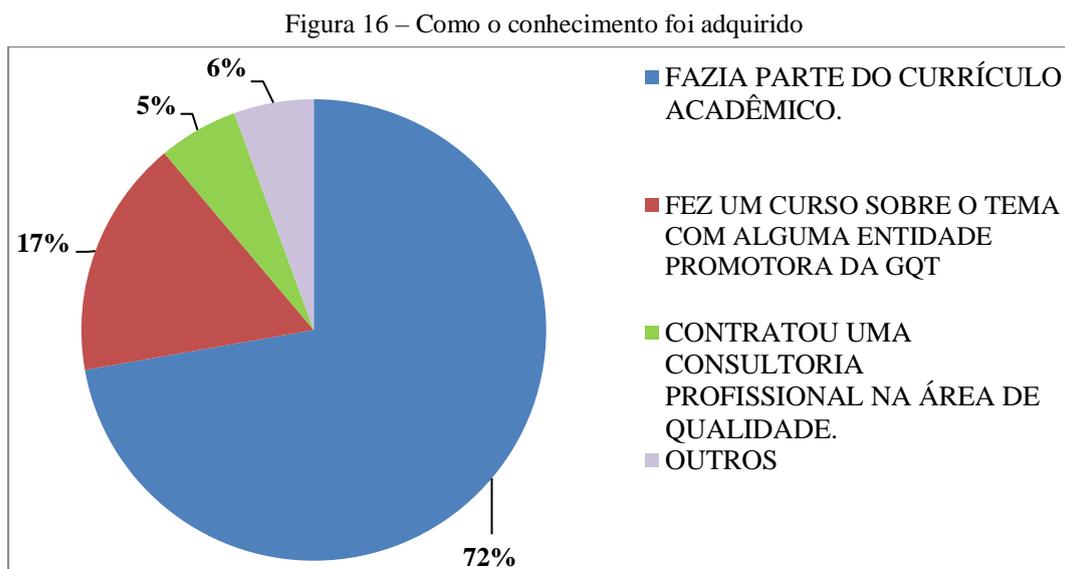


Fonte: elaboração própria.

Os cursos relacionados a conteúdos que incluem a Gestão de Qualidade Total são, de modo geral, voltados para Administração de Empresas, *Marketing* ou Engenharia de Produção. A importância de conhecer o comportamento do consumidor está no modo como as estratégias traçadas são orientadas e podem atingir o interesse do público-alvo. Com a competitividade do mercado, o dinamismo das ações gera um constante desconforto no ambiente funcional. Contudo o consumidor mantém-se no papel de imperativo na obtenção do sucesso das empresas e, como não é diferente, nas MPEs.

Dos 50 entrevistados, 72 % afirmam utilizar alguma espécie de prática de GQT na avaliação dos bens ou serviços comercializados. Cabe destacar, porém, que, até então, não houve um enfoque na espécie de controle implantado. No Brasil, é crescente a procura de juizados especiais para resolver questões de Defesa do Consumidor, o que funciona como um indicativo da constante insatisfação popular quanto ao que é ofertado (Araújo, 2009).

Se o sucesso das organizações, atualmente, depende da soma de um “ambiente global de negócios, com tecnologias avançadas, competição mundial e rapidez das mudanças”, mesmo as grandes empresas precisam “buscar novas formas de desenvolvimento das lideranças”. É fundamental que as empresas tenham lideranças com abertura para conhecer, compreender e lidar com pessoas de diferentes padrões culturais (Campos, 2010). A Figura 16 apresenta como o conhecimento sobre o tema foi adquirido.



Fonte: elaboração própria.

Dando continuidade ao que foi defendido após análise da Figura 14, a Figura 16 questiona a fonte do conhecimento adquirido pelas lideranças empresariais, sejam elas gestoras ou executoras de cargos funcionais. Dos 36 entrevistados que disseram ter conhecimento de GQT, 72% possuem formação superior nas áreas de gestão; 17%, mesmo sem a formação, se especializaram com cursos sobre o assunto.

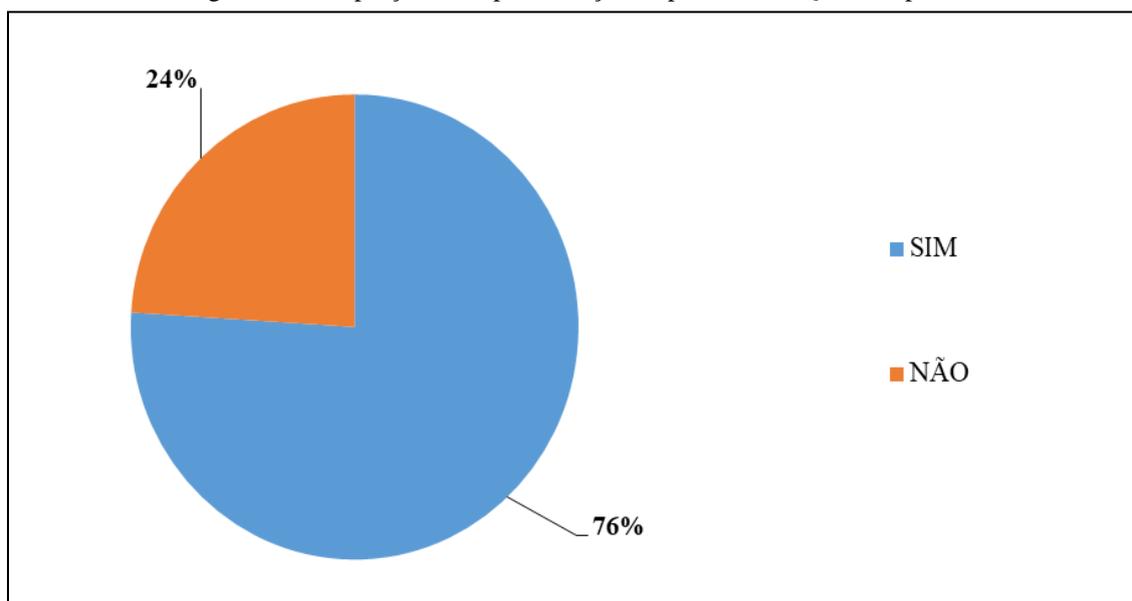
#### 4.5 Implementação de Práticas de Qualidade Total

É fundamental destacar que os líderes criam cultura quando criam os grupos ou as organizações. Sendo o grupo ou organização bem-sucedida, a cultura criada definirá os padrões para liderança e quem será ou não o líder. Entretanto, Schein (2009) adverte que, caso a sobrevivência do grupo esteja ameaçada por seus elementos culturais estarem mal-adaptados, é, em última instância, função das lideranças, em todas as camadas organizacionais, identificar e agir sobre a situação.

Ele reforça essa idéia, enfatizando que é “função primordial da liderança ter

capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante” (Schein, 2009). A Figura 17 apresenta a proporção de implementação da prática de GQT nas MPEs entrevistadas.

Figura 17 – Proporção de implementação da prática de GQT na empresa



Fonte: elaboração própria.

O espírito empreendedor não é constatação exata de uma empresa bem-sucedida, além do conhecimento de mercado é preciso observar oportunidades e neutralizar as ameaças da competitividade. O capital financeiro adequado e um planejamento claro e incisivo são fortes indicadores de sucesso das MPEs.

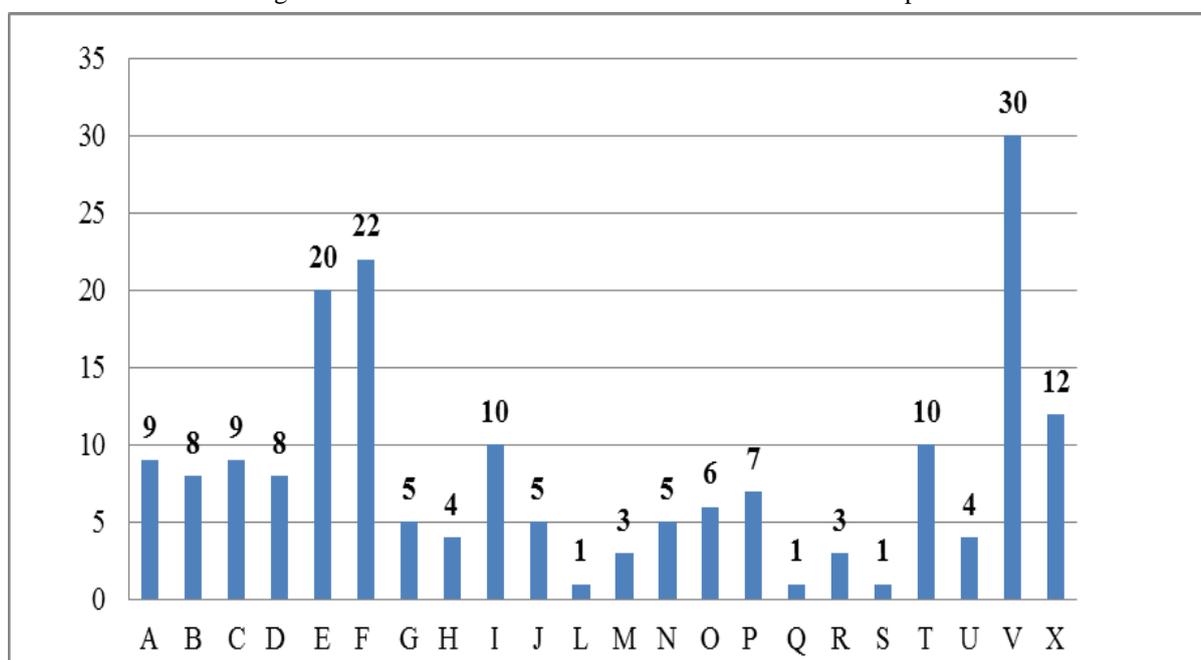
#### 4.6 Uso de ferramentas de Qualidade Total

Quanto ao controle da qualidade, buscou-se a máxima eficiência na oferta de bens ou serviços, investindo em melhorias que geram a maior satisfação do consumidor. Desta forma, a Qualidade Total é uma ferramenta valiosa na compreensão do ambiente externo e no investimento direcionado à fidelização e atração de novos clientes.

As práticas de qualidade aplicadas principalmente nas MPEs são bastante simples. Todas as organizações são sistemas sociotécnicos, em que o modo de adaptação externa e a solução de problemas de integração interna são interdependentes e interconectados para a produção de seus resultados.

Com papel fundamental nas MPEs, a liderança é fonte de inspiração de ideias e modelos comportamentais, contudo notou-se que a maior parte dos líderes não está ciente de quanto às suposições que assumiram como verdadeiras tenham passado ao comportamento diário pela forma como gerenciavam os processos de tomada de decisão, o tempo e o espaço. Nesse ponto, se algo mudasse no ambiente externo exigindo mudança de respostas pela organização, seria difícil, para o líder, ensinar coisas novas e, mais difícil ainda, para os membros da organização reaprenderem modos de atuação diferentes dos pretéritos. A Figura 18 apresenta as práticas e ferramentas incluídas na rotina das empresas.

Figura 18 – Práticas e ferramentas incluídas na rotina das empresas



Fonte: elaboração própria.

Legenda:

**A:** Formulação de controle de produção / formulários de controle/lista de verificação; **B:** Análises de causa e efeito (diagrama espinha-de-peixe) / diagrama de dispersão; **C:** análise amostral (no caso de produtora e comercializadora de bens); **D:** Cultura dos 5S; **E:** Ciclo PDCA de melhoria contínua; **F:** Grupos de discussão e análise de qualidade e/ou *Benchmarking/Brainstorming*; **G:** Certificação ISO; **H:** Certificação MEG (FNQ); **I:** Certificação SEBRAE; **J:** Outras certificações; **L:** Seis Sigma; **M:** Análise e diagrama de dispersão; **N:** Análise e gráfico de pareto e/ou curva ABC; **O:** Matriz GUT; **P:** Fluxograma; **Q:** Histograma; **R:** Análise de tipo e efeito de falha FMEA; **S:** Método de análise e solução de problemas – MASP; **T:** 5W2H planos de melhorias e implementação de estratégias; **U:** KANBAN/KAIZEN; **V:** Pesquisa de satisfação com clientes (corpo a corpo ou por questionários/formulários); **X:** Contratou uma consultoria especializada em GQT / elaborou um diagnóstico e orientou a implantação de algumas ferramentas em processos, pessoas e na relação com o cliente.

A pesquisa de satisfação de clientes é a ferramenta mais utilizada, de acordo com 30 do total de 50 entrevistados que a consideram eficiente no âmbito de determinadas áreas comerciais e prestação de serviço. Esse tipo de ferramenta para controle de qualidade mostra, de forma direta, o que o público-alvo almeja e valoriza, bem como o que ele repulsa, seja em termos de bem, serviço ou no simples atendimento no ponto de venda.

Há três formas distintas para a criação de uma pesquisa de satisfação:

- A elaborada pelo sócio-diretor;
- As fornecidas pelo ambiente virtual;
- E as que são feitas por consultorias especializadas em controle de qualidade.

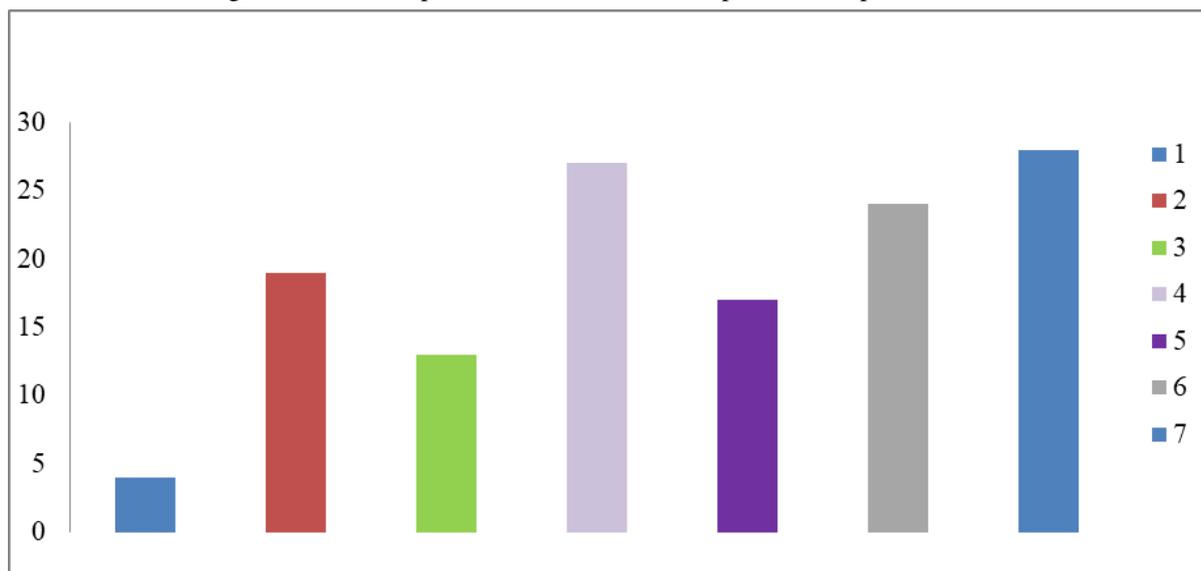
Na realidade das MPEs brasileiras, inclusive nas que foram visitadas, é bem comum o uso da Net Promoter Score (NPS), uma ferramenta que analisa o grau de satisfação logo após o consumo e por meio de apenas uma pergunta fechada com uso de uma escala de 0 a 10, e que pode se complementar com outra aberta, a parte qualitativa. Esse tipo de pesquisa ajuda muito a pontuar o serviço prestado ou o bem consumido.

Grupos de discussão e Benchmarking, item “F”, vêm em segundo lugar com 58% dos respondentes, talvez como uma complementação para se trabalhar os dados obtidos nas pesquisas de satisfação junto aos consumidores. O *Benchmarking* é uma ferramenta que ficou muito conhecida pelos estudantes de *Marketing* e de Administração no Brasil, e isso influenciou o estilo dos empreendedores das MPEs brasileiras.

O ciclo PDCA surgiu como um dos mais utilizados no âmbito das MPEs e se apresentou com mais de 53% pelos entrevistados. O Seis Sigma, o Histograma e o MASP parecem ser desconhecidos da maioria, tendo apenas 3% dos respondentes informando seu conhecimento e uso, talvez mais focados no âmbito industrial das MPEs. Curioso foi ver a menção dos 5S por 21% dos respondentes, mas, quando aprofundado na entrevista, percebeu-se que usavam apenas parte do processo, mais por de fins organização e métodos que de qualidade propriamente dita.

A Figura 19, a seguir, é ligada à pergunta 20 do questionário, apresenta as razões para a sobrevivência das empresas nos três primeiros anos.

Figura 19 – Razões para a sobrevivência das empresas nos 3 primeiros anos



Fonte: elaboração própria.

Legenda:

**1:** O meu produto/serviço é único no mercado. Estou no mar azul; **2:** O meu produto/serviço é o de maior qualidade no mercado e atendo uma clientela *prime*; **3:** O meu produto/serviço é o de menor preço e isso me garantiu a preferência dos clientes e minha sobrevivência neste negócio entre os concorrentes; **4:** A minha capacidade de administrar custos e receitas foi decisiva; **5:** A cultura de inovação que implantei na empresa, onde gerei novos produtos/serviços a cada ano; **6:** Foi graças à cultura de qualidade total que implantei na empresa desde sua formação, envolvendo todo o time; **7:** Algumas práticas de gestão de qualidade total nos processos da empresa e no relacionamento com os clientes, buscando sempre a melhoria contínua em nossos produtos/serviços, zelando pela excelência da experiência com os clientes no relacionamento com a nossa empresa.

Outro ponto destacado no questionário deste estudo, pela pergunta nº 18, respondida pelas 41 empresas ainda ativas, foi a respeito do entendimento dos motivos que levaram à sobrevivência da MPEs a sobreviver além dos três primeiros anos de existência. O entrevistado poderia escolher mais de uma opção para expressar seu entendimento.

Assim, a maioria dos entrevistados (68%) afirmou que o fator crucial foi o investimento em um bom relacionamento com seu cliente e a preocupação com a excelência no atendimento em serviços e produtos de modo contínuo. Cinquenta e nove por cento (59%) dos entrevistados disseram que a implantação de uma cultura de GQT desde o início da empresa fez a diferença, no entanto a mesma parcela garantiu que a capacidade de administrar custos e mudanças foi um grande diferencial.

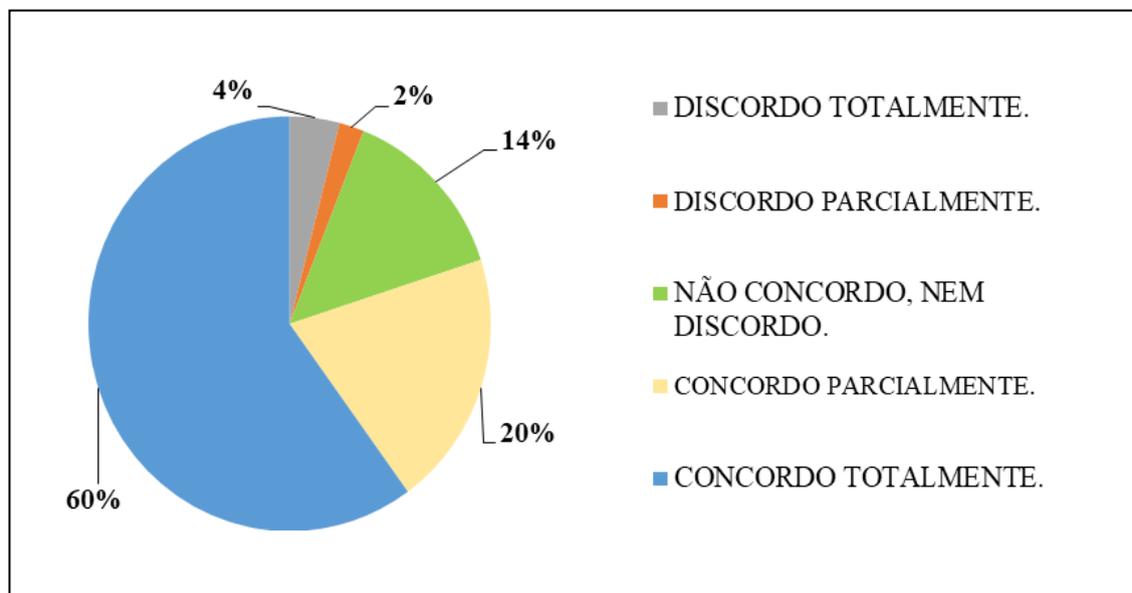
Ficou claro ainda que a preocupação daqueles que adoraram uma estratégia de

menores preços foi destaque para apenas para 29% dos entrevistados. Isso nos mostra que o próprio microempresário brasileiro possui uma maior preocupação com a qualidade do que é oferecido. Ou seja, aposta muito mais na estratégia de diferenciação que na estratégia de redução de custos e seus reflexos nos preços, visto que essa é também uma prioridade para o consumidor: ter bens e serviços diferenciados e qualidade superior dentro de um preço considerado aceitável.

#### 4.7 A sobrevivência das MPEs no mercado brasileiro

A percepção dos empreendedores em relação ao impacto do uso das ferramentas de gestão da qualidade em relação à sustentabilidade e evolução de seus negócios aparece na Figura 20, abaixo, como um dos fatores de grande relevância para a sobrevivência das MPEs no Brasil, atingindo o patamar de 60% dos entrevistados concordando totalmente. Se juntar àqueles que concordam parcialmente, teremos 80% do total entendendo que a Gestão da Qualidade tem forte impacto em suas empresas, sendo esta uma diretiva positiva para sócios e lideranças que atuam no mercado pós-moderno.

Figura 20 – Implantação de ferramentas de qualidade foi determinante?



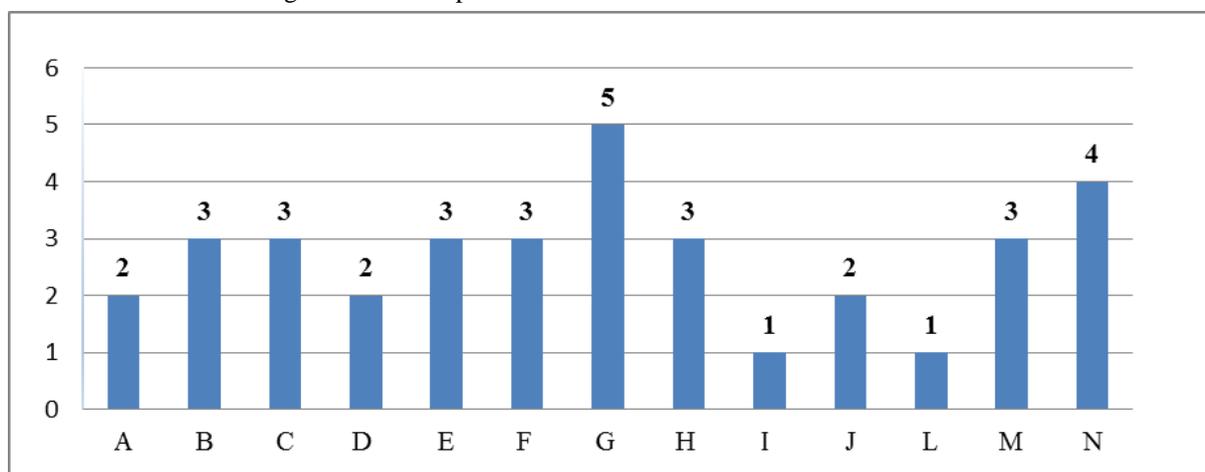
Fonte: elaboração própria.

Cabe ressaltar, porém, que, nem sempre, um cliente precisa reclamar do produto ou do serviço para não voltar a consumi-lo. Às vezes, mesmo quando elogia a atuação da empresa, o público mostra-se indo em direção ao consumo de outra marca. O que ocorre porque esta

oferece algum benefício extra ou, principalmente, pelas inovações que a concorrência destaca: promoções; produto novo; diferencial no atendimento. Tal é a dinâmica de um mercado cada vez mais competitivo, o que exige atenção continuada dos empreendedores.

Por outro lado, cabe ressaltar que 14 % dos entrevistados não mostram uma posição sobre o questionamento e que, somados aos discordantes, geram um percentual de 20%. Tal fato revela que ainda muitas das micro e pequenas empresas ignoram as melhores práticas de Gestão de Qualidade como cultura institucional, o que pode ser identificado como um indício relevante na falência de algumas delas, inclusive dos 9 casos deste estudo. A Figura 21 apresenta o principal motivo de sucesso/insucesso das MPEs.

Figura 21 – Principais motivos de sucesso e insucesso das MPEs



Fonte: elaboração própria.

Legenda:

**A:** Falta de experiência do(s) sócio(s) no ramo escolhido; **B:** Falta de conhecimento na área administrativa e/ou financeira; **C:** Falta de entendimento do nicho de mercado e de um bom plano de negócios; **D:** Falta de capital de giro para suportar os custos dos anos iniciais; **E:** Problemas com a cadeia de fornecedores, falta de insumos / mão-de-obra qualificada; **F:** Falta de crédito bancário; **G:** Concorrentes maiores, mais capitalizados sufocaram a pequena empresa; **H:** Falta de qualidade no meu produto ou serviço em relação aos concorrentes; **I:** Falta de conhecimento em GQT e aplicação de suas ferramentas; **J:** Falta de acompanhamento do nível de satisfação dos clientes; **L:** Não consegui inovar como os meus concorrentes; **M:** Perdi na guerra de preços, não consegui vender mais barato que os concorrentes; **N:** Crise no País gerou inadimplência de clientes.

Dentre os fatores destacados como responsáveis pelo insucesso das micro e pequenas empresas em análise, a maior parte dos entrevistados declarou, como principal motivo, a letra “G”, ou seja, a atividade superior dos concorrentes. Em segundo lugar, apontaram a letra “N”(crise econômica no País) como outra das principais causas do fechamento de suas

empresas.

Todavia, conforme Sebrae (2014), 56,3% dos casos de falência ocorrem devido ao despreparo dos gestores, certamente neste despreparo está a ausência do domínio das boas práticas de GQT que fazem parte das boas práticas administrativas num todo maior.

Mesmo antes de completar os primeiros anos de vida, parte das empresas entrevistadas não permanece atuante no mercado, contudo poucos foram os entrevistados que acreditam na falta de conhecimento administrativo como problema principal. Dos 9 entrevistados respondentes da pergunta nº 20, a maioria colocou a culpa em fatores externos, crise ou concorrência, basicamente se esquivando da sua responsabilidade como gestor do sucesso de suas empresas, uma atitude vitimizadora onde não se assume o papel de protagonista, que demonstra o largo caminho que ainda existe pela frente em termos de educação empreendedora e melhor preparo das pessoas que decidem empreender no País.

## 5. CONCLUSÕES

O estudo bibliográfico mostra um hiato que distancia as MPEs dos métodos mais consagrados de gestão de qualidade e das boas práticas administrativas, o que também foi observado no estudo de campo. Para a implantação das práticas de GQT, alimenta-se uma angústia que aponta para as dificuldades e desafios dos impactos do “novo” face à cultura da empresa imposta pela liderança quando é necessário iniciar uma mudança, simples ou complexa, nos processos e procedimentos independentemente da área de negócio na qual a organização esteja.

Isso reflete na dificuldade de implantação de alguma ferramenta. Principalmente, quando demanda cálculos estatísticos e análises gráficas, tudo parece complexo até em função do baixo nível educacional tanto da parte dos líderes como de seus liderados.

O atendimento das expectativas dos clientes não diz respeito apenas à aquisição do produto final, mas, também, ao atendimento, comunicação, qualidade, preço, confiabilidade e funcionalidade. É óbvio que, principalmente no que se refere à confiabilidade e fidelização, tais atributos são somente atingidos quando, ao longo do tempo, atinge-se uma qualidade, na qual a marca e o nome da empresa, já respondem por si só, no entanto, a preservação da qualidade do produto comercializado e a dinâmica de atendimento ao cliente precisam ser conservadas dentro de um determinado parâmetro de ações e controles contínuos como ensina a metodologia aplicada do PDCA por mais simples que pareça é altamente eficiente num contexto globalizado e competitivo

### 5.1 Principais conclusões

Verifica-se que, na maioria das empresas onde um ou mais sócios tinham conhecimentos sobre Gestão de Qualidade e suas ferramentas de trabalho, ocorreu um maior índice de sucesso. Por outro lado, quando não tinham conhecimento, ou até tinham formação, mas nunca praticaram o que sabiam, tiveram dificuldades de sobreviver ou conservaram seus negócios em tamanho reduzido.

Além da visão clássica de algumas ferramentas da qualidade, nas entrevistas verificou-se a importância da realização da pesquisa de satisfação como uma excelente ferramenta, prática salutar no âmbito administrativo, e que é cada vez mais aplicada por MPEs. Traz, ainda, enormes benefícios quando seus dados são tratados e geram correções em processos e produtos, o que fideliza clientes, provoca ajustes e inovações para atender as demandas

explícitas e ocultas dos mesmos.

Foi interessante verificar que mesmo as empresas de micro e pequeno porte podem sim, em sua essência, aplicar algumas práticas e ferramentas de Gestão de Qualidade, mesmo sendo algo simples como uma pesquisa na boca do balcão, ou por telefone, ou até por *e-mail*, que são instrumentos muito comuns dentre MPEs de diversos estados do Brasil. Uma pesquisa, embora sendo algo tão simples, tem muito poder de ajustar processos, produtos e relacionamentos entre as empresas e seus públicos consumidores, sejam eles consumidores de produtos e/ou de serviços.

Verifica-se que as MPEs, que sobreviveram aos primeiros anos iniciais, fizeram e ainda fazem um grande uso do instrumento de pesquisa de satisfação junto aos seus clientes, observando suas métricas e adotando procedimentos de correção de processos ao longo dos anos de sua atividade. Logo, a dinâmica de, sempre, procurar ouvir o cliente final faz toda a diferença em seu desenvolvimento e para a sustentabilidade do negócio e, mesmo sendo pequena, a empresa consegue suplantar a concorrência e se manter ativa no mercado.

Depois dos instrumentos de pesquisa de satisfação, o processo de *Benchmarking*, a execução do Ciclo PDCA e a cultura 5S são as ferramentas clássicas mais conhecidas dos MPES brasileiros. Conhecidas e trabalhadas, porém não dentro de um primor técnico, mas em reuniões de avaliação e ajuste de processos e metas com os funcionários, visando a satisfazer o cliente eliminando erros e falhas, seja na produção e entrega de um bem ou serviço, seja na apresentação de um ambiente limpo e organizado para se trabalhar e para receber os clientes.

O papel da liderança na implantação e manutenção de uma política de qualidade é notório, sendo isso fruto de um empreendedor com formação em Administração, *Marketing* ou Engenharia, quando não é resultado de sua busca por aperfeiçoamento em cursos ou pelo entendimento da importância do trabalho terceirizado de consultorias de menor porte. E dentre essas, menciona-se entidades assistenciais como a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e o Sebrae, que, no Brasil, tem diversos cursos e processos de certificações básicas, para algumas categorias de negócios, voltadas ao público das MPEs brasileiras. Tais entidades prestam, verdadeiramente, um grande serviço ao processo de desenvolvimento empresarial e econômico, pois a maioria dos serviços é gratuita, virtuais ou de custo subsidiado.

Basicamente os cenários A, B e D, como disposto nas observações ao final do questionário presente Apêndice B, fizeram sentido com base na pesquisa realizada e no maior volume de respostas.

## 5.2 Recomendações para a os MPEs em função das investigações feitas

As exigências do mercado põem em cheque o potencial de grandes redes e empresas de ampla atuação todos os dias. De fato, as novas tecnologias interferem diretamente nos anseios do público, que agora é mais consciente do que se está disponível em âmbito do comércio internacional. Esse aspecto global tornam amplas as possibilidades de se explorar o mercado, visto que é possível conquistar público ou parcerias em distâncias cada vez maiores. Por outro lado, o público também possui um vasto ambiente para escolhas, que podem ser feitas online e entregues mesmo que vindas de outros países, com isso é obvio que a Qualidade é fator preponderante à sobrevivência de qualquer empresa independente do porte e localização.

É claro que esse tipo de atuação vale apenas para alguns ramos comerciais e não para alguns outros que exigem entrega imediata. Os aplicativos, os serviços telefônicos e os atestados de qualidade presentes em páginas virtuais funcionam, atualmente, como uma fonte de informação sobre a qualidade do produto e determinam, por vezes, a sobrevivência das empresas em meio à concorrência. Desta forma, mais do que em outros tempos, as ferramentas de qualidades devem atuar como organizadora de dados voltados para o controle da Qualidade Total. De repente, além dos recursos clássicos da Administração de Negócios, muitos sistemas podem ser implantados na detecção de novas informações que fazem a diferença na avaliação da satisfação dos clientes.

Os formulários preenchidos via internet ou no ponto de venda são apenas uma porta de entrada dessas informações colhidas e que devem ser transformadas em ferramentas de estudo e análise empresarial. Desta forma, não basta para as MPEs a apreciação de uma opinião sobre os serviços prestados ou a observação do comportamento do público diante da execução do ato comercial. É primordial planejar ações de Controle de Qualidade, pela aplicação de ferramentas, capazes de tornar nítida a imagem que a empresa adquire dia a dia no mercado.

Unir o conhecimento prático e cotidiano com o estudo clássico dos princípios da Qualidade Total faz com que haja nitidez na real obtenção dos resultados diante da concorrência. Ter dados e não reuni-los de modo eficaz gera instabilidade ou, principalmente, uma falsa sensação de conforto, o que é fatal no âmbito da flexibilidade e do dinamismo exigido das organizações econômicas.

As constantes mudanças de gostos e de prioridades do consumidor só podem ser acompanhadas com sucesso quando a empresa está fortemente consciente do que é dentro do contexto global. Mesmo as MPEs devem investir em estudos sobre os melhores métodos de

reforçar as lideranças, isso no sentido delas estarem atualizadas na construção de uma relação empática com o consumidor. Não é possível, em tempos de liquidez, acreditar que a implantação de métodos e meios não constituam um diferencial, é pouco provável que possa haver sucesso sem que se construa uma base sólida capaz de transmitir para o cliente a segurança de investimento em recursos, produtos e serviços cada vez mais satisfatórios.

### **5.3 Limitações da investigação**

Teve-se contato com poucas empresas: 9 do conjunto total abordado nesta pesquisa, as quais encerraram suas atividades de forma precoce, mas que demonstraram, claramente, que o empreendedor não assume seu protagonismo, depositando a culpa nos agentes externos, ou no ambiente econômico, ou nos concorrentes, e, ainda sim, mantém uma postura de recusar que a falta de gestão de qualidade tenha sido um dos fatores que levou a empresa a desaparecer. Uma teimosia que, claramente, se comprova no sucesso das demais empresas que continuam a crescer. Todavia, precisaria-se acessar um volume maior dessas empresas, para que se possa aprofundar as conclusões manifestadas na dissertação em ora.

São muito raros os casos de vida vegetativa empresarial e nanica, fruto de uma empresa que está num bom ponto, sem concorrente, ou que opera numa estratégia de preços baixos, com margens mínimas. Ele não cresce e também só morre se aparecer na mesma região um concorrente com produtos mais inovadores e com mais qualidade. Observou-se que a preocupação com a inovação e a gestão de qualidade anda de mãos dadas na MPEs que sobreviveram, e que, atualmente, atuam há mais de uma década com um número de funcionários superior a 10.

Portanto, a presente pesquisa demonstrou, claramente, a vantagem que o conhecimento e o uso de ferramentas de qualidade podem trazer na gestão de empresas, mesmo sendo de micro e pequeno porte. O empresariado já entende a Qualidade como aliada fundamental para o sucesso de suas organizações e por isso, ele também valoriza as consultorias no assunto realizadas por entidades como a FNQ, o Sebrae e a própria ISO quando se trata de empresa do segmento industrial. Todavia, como já dito, o pequeno número de empresas contactadas pode gerar alguma distorção neste entendimento e seria importante, para uma visão mais atualizada, obter o apoio de algum órgão público para aprofundar a pesquisa numa base de MPEs que fecharam nos últimos 10 anos.

#### **5.4 Perspetivas para futuras investigações**

Os futuros estudos sobre a aplicabilidade das ferramentas de GQT nas MPEs são de grande importância para um acompanhamento das novas vertentes que surgirão com a mudança da cultura das organizações brasileiras. Neste estudo, muito se falou sobre o papel das lideranças na implantação das ferramentas da GQT. Também foi relatado como o funcionamento da gestão de qualidade está associado à cultura organizacional.

Além da apresentação das ferramentas administrativas de controle de qualidade, estabeleceu-se uma relação entre o reconhecimento dessas ferramentas como forma de melhor gerir os resultados adquiridos diante da concorrência. Cabe ressaltar, porém, que, no estudo de campo, mesmo que ainda 20% dos entrevistados desconsiderem a importância dessas ferramentas para a sobrevivência das MPEs, quase 80% afirmam que aplicam pesquisas de satisfação dos clientes como forma de observar a aceitação do bem ou serviço ofertado. O que é bom, mas ainda há um campo bem expressivo a ser trabalhado.

Por isso, para estudos vindouros, é de grande valia enfatizar os novos recursos e tecnologias que favorecem um estudo sobre o alcance de satisfação dos clientes dentro de mercado, mais do que somente sobre os bens e serviços da empresa usuária desse tipo de ferramenta em questão, mas em relação aos itens ofertados por concorrentes.

Faz-se pertinente pesquisar sobre o ambiente virtual e as ferramentas que podem ser apropriadas para favorecer o sucesso das MPEs. Como dica, sugere-se a realização de um novo estudo complementar com um número maior de respondentes com uma metodologia analítico-quantitativa, o que poderá referendar, mais ainda, estes conceitos refletidos e analisados à luz da pequena amostra trabalhada nesta dissertação.

## REFERÊNCIAS

Antônio, N. S., Teixeira, A., & Rosa, A. 2016. *Gestão da qualidade de Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo Ltda.

Araujo, L. C. G. de. 2009. *Tecnologias de gestão organizacional*. (4th ed.). São Paulo: Atlas.

Ballestero-Alvarez, M.E. 2001. *Adminitração da qualidade e da produtividade: abordagens no processo administrativo*. São Paulo: Atlas.

Barnard, C. 1971. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.

Bertolino, M. T. 2010. *Gerenciamento da qualidade na indústria alimentícia: Ênfase na segurança dos alimentos*. Porto Alegre: Artmed.

Bravo, I. 2003. *Gestão de qualidade em tempos de mudanças*. Campinas: Alínea.

Camargo, W. 2011. *Gestão de segurança no trabalho*. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciencia e Tecnologia.

Campos, V. F. 1992. *Qualidade total: Padronização de empresas*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.

Campos, V. F. 2010. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.

Carvalho, P. C. 2006. *O programa 5S e a qualidade total* (4th ed.). São Paulo: Alínea.

Chiavenato, I. 2010. *Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. [Revisada e atualizada]. Rio de Janeiro: Elsevier.

Feigenbaum, A. V. 2004. *Total quality control*. New York: Mac Graw-Hill.

Ferreira, L. F. F., Oliva, F. L., Santos, S. A., Grisi, C. C. H., & Lima, A. C. 2012. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão & Produção*, 19(4): 811-823. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000400011>

Fincham, R., & Rhodes, P. 2005. *Principles of organisational behaviour*. United Kingdom: Oxford University Press.

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

Grönroos, C. 1992. *Marketing - Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.

Gronroos, C. 2000. *Service Management and Marketing a Customer Relationship Management Approach*. John Wiley and Sons, Ltd., Hoboken.

Ishikawa, K. 1984. *TQC – Quality control: Estratégia e administração da qualidade*. São Paulo: Editora IMC.

Kanter, R. M. 1989. *When giants learn to dance: Mastering the challenges of strategy, management, and careers in the 1990s*. New York: Simon & Schuster.

Kotler, P. 2000. *Administração de marketing: A edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

Magalhães, R., & Tribolet, J. M. 2010. Engenharia Organizacional ao Todo e do Todo às Partes na Dialética entre Pessoas e Sistemas. In Costa, S. G., Vieira, L., & Rodrigues, J. N. *Gestão da mudança: Explorando o comportamento organizacional*. 33-45. São Paulo: Atlas.

Marchiori, M. 2008. Comunicação Organizacional e Perspectivas Metateóricas: Interfaces e Possibilidades de Diálogo no Contexto das Organizações. In Oliveira, I. L., & Soares, A.T.N. (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão.

Miller, D. 2012. The history and philosophy of science history. In Mauskopf, S., & Schmaltz, T. (Eds.). *Integrating history and philosophy of science: Problems and prospects*, vol. 236: 29-48. Holanda: Springer Netherlands.

Nelson, R. E., & Sant'Anna, A. S. 2010. *Liderança - Entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Nunes, R. M. 2018. *O papel da liderança na formação e manutenção de equipes de alta performance*. Rio de Janeiro: FGV.

Piton, M. G. O. 2011. *A gestão da qualidade como instrumento de competitividade empresarial*. [Apostila de Gestão da Qualidade do Curso de Bacharelado em Administração]. Mato Grosso: Instituto Superior de Educação do Vale do Juruena (AJES).

Robbins, S. R. 2010. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson.

Saraiva, L. A. S. 2002. Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1): 87-207. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011>

Sarsur, A. M. 2010. *Líder e liderado: Uma díade baseada na identidade?* Rio de Janeiro: Elsevier.

Schein, E. H. 2009. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2014. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2015*. Recuperado em: 29-set.-2019 de <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>

**APÊNDICES**

## Apêndice A – Tabela de produtos

**Tipo de negócio das micro e pequenas empresas entrevistadas**

<b>Nº</b>	<b>Tipo de Negócio, Produto ou Serviço</b>	<b>Qtd.</b>
1	Designer Gráfico	1
2	Produtos Eletrônicos	1
3	Construção Civil	1
4	Oficina Mecânica	2
5	Posto de Combustível	2
6	Confecção Roupas	2
7	Curso de Idiomas	1
8	Sapataria	1
9	Bar/Restaurante	4
10	Clínica de Estética	1
11	Indústrias de Luminárias	2
12	Agencia de Intercambio	1
13	Loja de Sorvetes	2
14	Conserto de Ar Cond.	1
15	Instalação de Eletrodoméstico	1
16	Mercearia	1
17	Indústria de Cerâmica	1
18	Corretora de Seguros	1
19	Metalurgia Alumínios	1
20	Consultoria	2
21	Escola	4
22	Padaria	1
23	Organização de Eventos	3
24	Indústria de Alimentos	1
25	Agencia de Turismo	1
26	Indústria Artesanato	2
27	Pet Shop	1
28	Serviços à domicílio	2
29	Indústria Moveleira	1
30	Barbearia	2
31	Salão de Beleza	2
32	Livraria	1
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>

Apêndice B – Pesquisa práticas de gestão da qualidade total em micro e pequenas empresas

Pesquisador: Rogério V S Gurgel - ISCTE - Entrevistas em Julho-Agosto de 2019.

1	Qual o nome da empresa (opcional)?	
2	Qual o seu nome e idade (opcional)?	
3	Qual o seu cargo/função na empresa?	
	A	Sócio diretor
	B	Diretor executivo
	C	Diretor técnico
	D	Gerente
E	Outros cargos sem poder de decisão	
4	Qual o tempo atual de vida da sua empresa ou qual foi o tempo de duração de sua empresa antes de encerrar suas atividades?	
	A	0 - 3 anos
	B	> 3 até 5 anos
	C	> 5 até 10 anos
D	Mais de 10 anos de atividade	
5	Ramo de atividade:	
	A	Indústria / produtos
	B	Prestação de serviços
	C	Comércio
	D	Indústria e comércio
	E	Comércio e serviços
F	Indústria, comércio e serviços	
6	Breve descrição do seu principal produto/serviços:	
7	Qual a sua atual quantidade de funcionários?	
	A	1 a 5
	B	6 a 10
	C	11 a 25
D	Mais de 26	
8	Quantidade de sócios:	
	A	1
	B	2
	C	3
D	Mais de 3	
9	Todos os sócios ou você como único proprietário tinham/tem formação em Administração de Empresas, Marketing ou Engenharia?	
	A	Nenhum dos sócios tinha formação nestas áreas
	B	Um tinha formação nesta área
C	Mais de um tinha formação numa destas áreas	
10	Você ou algum dos sócios tinham algum conhecimento sobre práticas de Gestão de Qualidade Total (QGT) ou sobre algumas das técnicas utilizadas para controlar a qualidade de produtos ou serviços antes da abertura da empresa?	
	A	Sim
B	Não	

Apêndice B – Pesquisa práticas de gestão da qualidade total em micro e pequenas empresas  
(continuação)

11	Em caso afirmativo, este conhecimento foi adquirido como?	
	A	Fazia parte do currículo acadêmico.
	B	Fez um curso sobre o tema com alguma entidade promotora da gqt.
	C	Contratou uma consultoria profissional na área de qualidade.
	D	Outros (indicar como, por favor):
12	No âmbito das rotinas operacionais diárias da empresa, desde o início de suas atividades, foi/foram implantada (s) alguma (s) prática (s) de gestão qualidade como ferramenta de valor agregado à sua operação em serviços ou geração de produtos?	
	A	Sim
	B	Não
13	Em caso afirmativo, assinale abaixo quais destas práticas fizeram parte de suas rotinas desde o início da empresa.	
	A	Formulação de controle de produção / formulários de controle/lista de verificação
	B	Análises de causa e efeito (diagrama espinha de peixe) / diagrama de dispersão
	C	Análise amostra (no caso de produtora e comercializadora de bens,)
	D	Cultura dos 5s.
	E	Ciclo pdca de melhoria contínua.
	F	Grupos de discussão e análise de qualidade e / ou benchmarking
	G	Certificação ISO
	H	Certificação MEG (FNQ)
	I	Certificação sebrae.
	J	Outras certificações.
	L	Seis Sigma
	M	Análise e diagrama de dispersão
	N	Análise e gráfico de pareto e/ou curva ABC
	O	Matriz de gut
	P	Fluxograma
	Q	Histograma
	R	Análise de tipo e efeito de falha – FMEA
S	Metodo de análise e soçoção de probemas – MASP	
T	5w2h planos de melhorias e implementação de estratégias.	
U	Kanban / kaizen	
V	Pesquisa de satisfação com clientes ( corpo a corpo ou por questionparios/formularios)	
X	Contratou uma consultoria especializada em gqt, elaborou um diagnóstico e orientou a implantação de algumas ferramentas em processos, pessoas e na relação com o cliente.	
14	Sua empresa faz/fazia pesquisas e métricas em relação à qualidade de seus produtos e serviços junto aos seus consumidores, tipo pesquisa de satisfação, você pode afirmar que:	
	A	Nunca fizemos
	B	Sim, fizemos uma vez de forma pontual
	C	Sim, e fazemos com regularidade mensal
	D	Sim, e fazemos com regularidade bimensal ou trimestral
	E	Sim, com regularidade semestral
	F	Sim, com regularidade anual
15	Em caso afirmativo, que tipo de métricas foram ou ainda são produzidas com base nestas pesquisas? Em caso negativo, pule para a questão 18.	
	A	Quantidade de reclamações x quantidade de elogios.
	B	Quantidade e tipo de falhas/defeitos nos produtos/serviços oferecidos.
	C	Quantidade e tipo de falhas/erros no atendimento por parte dos funcionários.
	D	Outras (indicar qual/quais, por favor)

Apêndice B – Pesquisa práticas de gestão da qualidade total em micro e pequenas empresas  
(continuação)

16	A empresa usa ou usava estas análises para fazer ajustes de alguns processos ou revisão de suas estratégias, buscando ampliar o índice de satisfação do cliente?		
	A		Sim, era nossa rotina.
	B		Sim, esporadicamente.
	C		Não procedíamos estas análises ou nunca as utilizamos para mudanças nos processos, serviços ou produtos.
17	A empresa ainda está ativa?		
	A		Sim (continue na pergunta 19)
	B		Não, encerrou suas atividades no ano de... (continue na pergunta 21)/Tempo de Vida:
18	Se sua empresa sobreviveu aos primeiros 3 anos de atividade, a que você atribui este sucesso?		
	A		O meu produto/serviço é único no mercado. Estou no mar azul.
	B		Meu produto/serviço é o de maior qualidade no mercado e atendo uma clientela prime.
	C		Meu produto/serviço é o de menor preço e isso me garantiu a preferência dos clientes e minha sobrevivência neste negócio entre os concorrentes.
	D		A minha capacidade de administrar custos e receitas foi decisiva.
	E		A cultura de inovação que implantei na empresa, onde gerei novos produtos/serviços a cada ano.
	F		Foi graças à cultura de qualidade total que implantei na empresa desde sua formação, envolvendo todo o time.
	G		A algumas práticas de gestão de qualidade total nos processos da empresa e no relacionamento com os clientes, buscando sempre a melhoria contínua em nossos produtos/serviços, zelando pela excelência da experiência com os clientes no relacionamento com a nossa empresa.
19	Você acha que sua preocupação com a gestão de qualidade em seus processos e na relação com seus clientes foi um fato determinante para a sobrevivência e desenvolvimento dos negócios da empresa?		
	A		Discordo totalmente.
	B		Discordo parcialmente.
	C		Não concordo, nem discordo.
	D		Concordo parcialmente.
	E		Concordo totalmente.
20	Se sua empresa foi descontinuada, quais teriam sido os principais motivos para o encerramento de suas atividades?		
	A		Falta de experiência do(s) sócio(s) no ramo de negócio escolhido.
	B		Falta de conhecimento administrativo e/ou de gestão financeira.
	C		Falta de entendimento do nicho de mercado e suas reais necessidades, faltando fazer um bom plano de negócios, ou não foi bem produzido para nos dar uma visão clara de onde estávamos direcionando nosso capital e esforços.
	D		Falta de capital de giro para suportar a demanda dos anos iniciais.
	E		Problemas com a cadeia de fornecimento, deixando de produzir ou prestar serviços por falta de insumos na produção ou falta de mão de obra qualificada.
	F		Falta de crédito junto a bancos/governo   exigência de garantias inexistentes.
	G		Concorrentes maiores e mais capitalizados nos sufocaram no mercado.
	H		Falta de qualidade no meu produto/serviços em relação aos concorrentes reduziram minhas vendas   problemas de atendimento e/ou pós venda que não foram detectados a tempo
	I		Falta de conhecimento em gestão de qualidade total e aplicação das ferramentas de qualidade.
	J		Falta de acompanhamento do nível de satisfação dos clientes com meu produto/serviço.
	L		Não consegui inovar e os clientes preferiram os concorrentes.
	M		Guerra de preços. Não conseguia vender por preços mais baixos que os concorrentes e meus custos eram altos.
	N		Crise no país e clientes inadimplentes na venda a prazo/faturada.

Apêndice B – Pesquisa práticas de gestão da qualidade total em micro e pequenas empresas  
(continuação)

	Observações:
	Este questionário teve por finalidade avaliar o grau de conhecimento dos micro e pequenos empreendedores brasileiros em relação às práticas de gestão de qualidade total e seu entendimento em relação à eficácia destas ferramentas como uma das molas propulsoras de sua sobrevivência ou como uma de suas prováveis <i>causa mortis</i> antes de completados seus primeiros anos de vida (de 2 a 5 anos).
	Além disso, o questionário tem por propósito ajudar a verificar se nas empresas, onde foram implantadas algumas das ferramentas da GQT, de fato, na visão de seus donos, se elas sobreviveram e evoluíram, em parte, por conta do uso de tais ferramentas dentro das rotinas da empresa ou não.
	Os cenários e conclusões possíveis para análise eram os seguintes:
A	A aplicação de algumas das práticas de gqt por parte de MPES é, sim, um dos fatores que impactam em sua sobrevivência e desenvolvimento.
B	A inexistência das práticas de gqt nas mpes pode ser incluída no pool de causas de sua morte antes de completar seus primeiros anos de vida.
C	Embora tenham sido implantadas algumas ferramentas de gqt na empresa, ela encerrou suas atividades por outros motivos muito mais fortes e determinantes da descontinuidade da atividade empresarial.
D	Empreendimentos cujos líderes tenham conhecimento e uso das ferramentas de gestão de qualidade tendem a serem mais longevos e apresentam sucesso, sendo a situação inversa verdadeira também, fruto da ausência de implantação de uma cultura organizacional voltada para a gestão da qualidade total
E	Mesmo sem aplicação das ferramentas da qualidade muitas mpes sobrevivem por conta de outros fatores chaves como produto único, demanda não atendida por concorrentes, estratégia de preços baixos, etc.

## Apêndice C – Resumo apurado das respostas das entrevistas

### Pergunta 3 - Cargos / Funções dos Respondentes:

Opção	Qte.	Descrição	% do Total
A	41	Sócio diretor	82%
B	5	Diretor executivo	10%
C	2	Diretor técnico	4%
D	1	Gerente	2%
E	1	Outros cargos sem poder de decisão	2%
TOTAL	50		

### Pergunta 4 – Tempo de Vida da Empresa:

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	8	0 - 3 anos	16%
B	6	> 3 até 5 anos	12%
C	12	> 5 até 10 anos	24%
D	24	Mais de 10 anos de atividade	48%
TOTAL	50		

### Pergunta 5 – Ramo de Atividade:

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	6	Indústria / produtos	12%
B	25	Prestação de serviços	50%
C	6	Comércio	12%
D	4	Indústria e comércio	8%
E	8	Comércio e serviços	16%
F	1	Indústria, comércio e serviços	2%
TOTAL	50		

### Pergunta 6 – Produtos e Serviços:

Salão de beleza, barbearia, sapataria, eventos/*buffet*, bar. Escola, Design, restaurante, produtos eletrônicos, mecânica de automóveis, metalurgia, padaria, agência de viagem, posto de combustível, venda de alimentos, construtora, confecção, man. De equipamentos, instaladora de ar condicionado, cerâmica, serviços gerais, corretora de seguros, livraria, *petshop*, marcenaria, artesanatos, consultoria de marketing, *buffet* infantil, locação de som para festas

### Pergunta 7 – Quantidade de Funcionários:

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	11	1 a 5	22%
B	12	6 a 10	24%
C	15	11 a 25	30%
D	12	Mais De 26	24%
TOTAL	50		

### Pergunta 8 – Quantidade de Sócios:

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	5	1	10%
B	23	2	46%
C	10	3	20%
D	12	Mais De 3	24%
TOTAL	50		

Pergunta 09 – Quantos tinham formação superior em Administração, Marketing ou Engenharia?

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	24	Nenhum dos sócios tinha formação nestas áreas	48%
B	18	Um tinha formação nesta área.	36%
C	8	Mais de um tinha formação numa destas áreas.	16%
TOTAL	50	<b>Ou seja 52% do total tinham formação nestas áreas.</b>	

Pergunta 10 – Alguns dos Sócios tinha conhecimento de Práticas de Gestão de Qualidade antes da abertura da empresa?

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	36	Sim	72%
B	14	Não	28%
TOTAL	50		

Pergunta 11 – Como o conhecimento da Gestão de Qualidade e suas ferramentas foram adquiridos? Dos 36:

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	26	Fazia parte do currículo acadêmico.	72,22%
B	6	Fez um curso sobre o tema com alguma entidade promotora da GQT	16,67%
C	2	Contratou uma consultoria Professor na área de GQT	5,56%
D	2	Outros	5,56%
TOTAL	36		

Pergunta 12: Alguma prática da Gestão de Qualidade e/ou uso de suas ferramentas foram implementadas nas rotinas da empresa?

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	38	SIM	76%
B	12	NÃO	24%
TOTAL	50		

Pergunta 13 – Práticas e Ferramentas da Qualidade inclusas nas rotinas da empresa: **dos 38**

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	9	Formulação de controle de produção / formulários de controle/lista de verificação	24%
B	8	Análises de causa e efeito (diagrama espinha de peixe) / diagrama de dispersão.	21%
C	9	Análise amostra (no caso de produtora e comercializadora de bens.)	24%
D	8	Cultura dos 5s.	21%
E	<b>20</b>	<b>Ciclo PDCA de melhoria contínua.</b>	<b>53%</b>
F	<b>22</b>	<b>Grupos de discussão e análise de qualidade e / ou benchmarking/brainstorming.</b>	<b>58%</b>
G	5	Certificação ISO.	13%
H	4	Certificação MEG (FNQ)	11%
I	10	Certificação Sebrae.	26%
J	5	Outras certificações.	13%
L	1	Seis Sigma	3%
M	3	Análise e diagrama de dispersão	8%
N	5	Análise e gráfico de Pareto e/ou curva abc	13%
O	6	Matriz de GUT	16%
P	7	Fluxograma	18%
Q	1	Histograma	3%
R	3	Análise de tipo e efeito de falha - FMEA	8%
S	1	Método de análise e solução de problemas – MASP	3%

Pergunta 13 – Práticas e Ferramentas da Qualidade inclusas nas rotinas da empresa: dos 39 (continuação)

T	10	5W2H planos de melhorias e implementação de estratégias.	26%
U	4	KANBAN / KAIZEN	11%
V	30	<b>Pesquisa de satisfação com clientes (corpo a corpo ou por questionários/formulários)</b>	<b>79%</b>
X	12	Contratou uma consultoria especializada...	32%
TOTAL	38		

Pergunta 14 – Quanto a Realização de Métricas de Satisfação:

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	13	Nunca fizemos	26%
B	4	Sim, fizemos uma vez de forma pontual	8%
C	10	Sim, e fazemos com regularidade mensal	20%
D	12	Sim, e fazemos com regularidade bimensal ou trimestral	24%
E	7	Sim, com regularidade semestral	14%
F	4	Regularidade anual	8%
TOTAL	50	<b>Ou seja 74% das MPES entrevistadas já trabalharam pesquisas e métricas.</b>	

Pergunta 15 – Principais tipos de métricas realizadas como Ferramenta de Gestão de Qualidade. Dos 37

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	36	Quantidade de reclamações x quantidade de elogios.	97%
B	24	Quantidade e tipo de falhas nos produtos/serviços oferecidos.	65%
C	22	Quantidade e tipo de falhas no atendimento por parte dos funcionários.	59%
D	11	Outras (indicar qual/quais, por favor):	30%
TOTAL	37		

Pergunta 16 – A empresa analisava e trabalhava com os dados obtidos em suas pesquisas? Dos 37

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	26	Sim, era nossa rotina.	70%
B	10	Sim, esporadicamente.	27%
C	1	Não procedíamos estas análises.	3%
TOTAL	37		

Pergunta 17 – Empresas ativas e inativas:

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	41	Sim	82%
B	9	Não, sendo: <b>06 com vida entre 0-3 anos e 03 entre 3-5 anos</b>	18%
TOTAL	50		

Pergunta 18 – Razões para sobreviver aos 3 primeiros anos e obtenção de sucesso. Das 41:

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	3	O meu produto/serviço é único no mercado. Estou no mar azul.	7%
B	17	Meu produto/serviço é o de maior qualidade no mercado e atendo uma clientela prime.	41%
C	12	Meu produto/serviço é o de menor preço e isso me garantiu a preferência dos clientes e minha sobrevivência neste negócio entre os concorrentes.	29%
D	24	A minha capacidade de administrar custos e receitas foi decisiva.	59%
E	17	A cultura de inovação que implantei na empresa, onde gerei novos produtos/serviços a cada ano.	41%
F	24	Foi graças à cultura de qualidade total que implantei na empresa desde sua formação...	59%
<b>G</b>	<b>28</b>	<b>A algumas práticas de gestão de qualidade total nos processos da empresa e no relacionamento com os clientes, buscando sempre a melhoria contínua em nossos produtos/serviços, zelando pela excelência.</b>	<b>68%</b>
Total de Empresas	41		

Pergunta 19 – O empresário entende que as práticas de gestão de qualidade realizadas foram determinantes para sua sobrevivência e desenvolvimento dos negócios?

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	2	Discordo totalmente.	4%
B	1	Discordo parcialmente.	2%
C	7	Não concordo, nem discordo.	14%
<b>D</b>	<b>10</b>	<b>Concordo parcialmente.</b>	<b>20%</b>
<b>E</b>	<b>30</b>	<b>Concordo totalmente.</b>	<b>60%</b>
Total	50	<b>Ou seja, 80% aceita a influencia da GQT</b>	

Pergunta 20 – O que o empresário que fechou sua empresa entende ter(em) sido o(s) motivo(s) para o fechamento da empresa? Dos 9 casos:

Opção	Qde	Descrição	% do Total
A	2	Falta de experiência	22%
B	3	Falta de conhecimento administrativo.	33%
C	3	Falta de entendimento do nicho de mercado e suas reais necessidades	33%
D	2	Falta de capital de giro	22%
E	3	Problemas com a cadeia de fornecimento	33%
F	3	Falta de crédito	33%
<b>G</b>	<b>5</b>	<b>Concorrentes maiores</b>	<b>56%</b>
H	3	Falta de qualidade no meu produto/serviços	33%
I	1	Falta de conhecimento em GQT	11%
J	2	Falta de acompanhamento do nível de satisfação	22%
L	1	Não consegui inovar	11%
M	3	Guerra de preços	33%
<b>N</b>	<b>4</b>	<b>Crise no país</b>	<b>44%</b>
Total	9		