A Qualidade e o Papel Empreendedor: Estudo de caso em Caruaru/PE

Francisco Oliveira MACHADO (UFPE)
Wesley Wanderley de OLIVEIRA (UFPE)
Haroldo Gondim TORRES FILHO (UFPE)
Andrew Cezar de Lima VILELA (UFPE)

Resumo:
O trabalho é o relato parcial de uma iniciativa de pesquisa que nasceu ao longo das atividades de ensino da disciplina Administração da Qualidade em um campus universitário federal avançado. O intuito dela é aprofundar os assuntos teóricos vistos nesse ramo do conhecimento, contrapondo-os com a realidade empírica vivenciada pelos discentes. No entanto, por ser evidenciado que o sucesso ou fracasso da implementação de políticas voltas à gestão da qualidade é resultante da gestão do empreendedor que está à frente do negócio, uma análise das teorias de gestão empreendedora foi realizada. Dessa forma, o presente estudo de caso exploratório surgiu como forma de levantar as práticas gerenciais, em particular para a qualidade, de uma pequena organização industrial no Agreste de Pernambuco, e contrapô-las com o apresentado na teoria de gestão da qualidade. Como produto final do trabalho, apresentou-se uma análise preliminar do estado atual das práticas e sugestões para que a empresa persiga para melhorar continuamente sua gestão operacional.
Palavras-chave: Qualidade; Empreendedor; Agreste de Pernambuco.

1. Introdução

A globalização e a hiper-competição fazem com que as empresas necessitem se diferenciar-se no mercado. A administração da qualidade, nesse contexto passa a ser um diferencial competitivo para muitas organizações. Para que as políticas de qualidade sejam bem implementadas, o líder da organização ou empreendedor faz a diferença porque ele compreende a necessidade de aprender novas habilidades e de adaptação a um novo contexto para estimular modificações no comportamento das pessoas. O intuito é, além de motivar os trabalhadores que possui, gerar resultados que beneficiem a todos dentro e fora de uma organização (PAULINO, 2000; CARVALHO, 2006; PALADINI, 2007; 2008; CAMPOS, 1999).

Equilibrar observação do meio e estratégia, em especial o desenvolvimento visionário dessa, pode vir a se tornar a grande contribuição do empreendedor à realização de pessoas e grupos, especialmente quando o líder deixa as contribuições de seus liderados aparecem aonde menos se espera. Esse fato torna o contexto produtivo propício a melhorias e inovações. Todas as modalidades de negócio possuem particularidades que instigam pessoas com características de empreendedor a atuar em seus sistemas produtivos, embora o aperfeiçoar contínuo deva ser perseguido indistintamente. Somado a essa questão, pode-se concluir quão importante e influente em suas decisões, é a sua filosofia de vida, sua concepção de mundo e de homem que o empreendedor possui. Tem, em suas mãos, a oportunidade de desenvolver-se através do aprimoramento do exercício de suas habilidades, tornando-as útil não só para a organização como para as pessoas que dela participam.

Com o intuito de instigar a melhoria e de desenvolver pesquisas futuras mais aprimoradas, o presente trabalho surge como relato de pesquisa inicial desenvolvido em um campus universitário federal avançado. A concepção da pesquisa surgiu em meio a dinâmica de ensino do componente curricular "Administração da Qualidade". Como o quantitativo

discente assíduos nos encontros não chegava a uma dezena, possibilitou ao docente realizar suas atividades buscando a integração entre ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, o aprendizado prático, instigando os discentes a imergirem na realidade empírica com o devido acompanhamento foi possibilitado. Aos alunos foi dada a atividade de contrapor os conteúdos consolidados na literatura da área com a vivência prática, do contexto local na qual eles se inserem, o Agreste de Pernambuco.

A relevância maior da pesquisa completa é integrar as práticas de gestão, em particular a operacional e as de qualidade, consolidadas na academia em um contexto do Agreste pernambucano. A intenção é compreender as concepções que o empreendedor local tem de sua gestão a fim de desenvolver práticas extensionistas futuras na tentativa de consolidar a tríade da vida universitária: ensino, pesquisa e extensão.

Sendo assim, o presente trabalho teve como metodologia de pesquisa ao seu desenvolvimento o estudo de caso, por ser mais adequado para um estudo inicial exploratório na qual o seu intuito é abordar como a qualidade é percebida pela organização estudada através de detalhamento inicial das práticas utilizadas pela sua gestão e por visitas iniciais ao seu setor produtivo.

Dessa forma, busca-se com o estudo: (1) levantar as principais diretrizes de qualidade presentes na organização; (2) entender as práticas do empreendedor, em especial a sua visão acerca do que vem a ser gestão da qualidade; (3) propor soluções teóricas iniciais que otimizem as ações da empresa e que melhorem seu desempenho e produtividade, para que ela possa dar os primeiros passos para adquirir certificados de qualidade; e (4) consolidar uma oportunidade de estudos relacionando a pesquisa à extensão na organização em foco e em similares no município na qual a organização se encontra, Caruaru/PE.

Sendo assim, podemos mencionar como objetivo do trabalho, que emergiu da vivência cotidiana nas aulas de graduação: "Aprofundar o conhecimento técnico / prático a cerca do tema gestão da qualidade, utilizando-se de um estudo de caso em uma pequena metalurgia no Agreste de Pernambuco". O presente trabalho é relevante, pois a biografia sobre o tema ainda não contempla as nuances locais de um município interiorano como tantos outros presentes no Brasil. Estudar o empreededorismo sob a ótica de um indivíduo empreendedor confere ao trabalho aspectos práticos passíveis de discussão, possibilitando a disseminação de conhecimento a cerca do tema e auferindo valor ao fenômeno do empreendedorismo e à atividade do empreendedor, em sua compreensão da gestão qualidade. Bem como, iniciativas de estudos voltados à análise de pequenas organizações se faz relevante no contexto brasileiro por elas serem de fato responsáveis pela empregabilidade, ocupação e renda da maior parte de pessoas, mais do que os grandes empreendimentos (VIAPINA, 2001).

O trabalho, portanto, encontra-se dividido, além da presente (1) Introdução, em (2) Referencial Teórico; (3) Procedimento Metodológico; (4) Resultados e Análises; e (5) Conclusões. Por fim, apresenta-se as Referências Bibliográficas que nortearam a confecção do estudo.

2. Referencial Teórico

Uma das primeiras preocupações inerentes ao pesquisador é entender e caracterizar o objeto de estudo que pretende abordar. O objeto de estudo deste artigo é o empreendedor, com suas estratégias voltadas à gestão da qualidade de sua organização. Em um primeiro momento intenciona-se saber como o mesmo a concebe e prática em uma pequena organização metalúrgica no Agreste de Pernambuco.

Dessa forma, a presente seção do trabalho encontra-se dividida em tópicos que pretendem mencionar os seguintes conceitos, para melhor abordar a compreensão teórica e

posterior contraposição empírica: (a) Administração Estratégica; (b) Indivíduo Empreendedor; (c) Administração da Qualidade – considerações e vertentes utilizadas; (c) O Contexto Local – considerações da cidade e da região estudada.

2.1. Administração Estratégica

Estratégia, termo de origem militar, pode ser definida como "a utilização do recontro para atingir a finalidade da guerra" (CLAUSEWITZ, 1996, P. 171). Mintzberg et al. (2000) define estratégia com seus Cinco P's: plano, padrão, perspectiva, posição e truque (do inglês ploy). Desses cinco, o mais trabalhado na literatura clássica da administração são estratégia enquanto plano e posição (MINTZBERG et al., 2000; HITT et al., 2002; PORTER, 1986).

Admitindo que estratégia é posicionar-se em um setor competitivo, ela pode ser interpretada pelo gestor como "desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente" (PORTER, 1999, p. 48).

"Estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais" (DAY, 1999b, p. 59). Assim, podemos concluir que para se ter evidenciado o conceito de estratégia, três elementos principais devem estar envolvidos: a organização em questão, um ou mais oponentes, ora denominados de concorrentes, e o diferencial ou vantagem competitiva.

Porém, como as organizações empresariais mantêm essas vantagens perante seus concorrentes? Nesse sentido, Day (1999a) aponta duas perspectivas que apontam às origens das vantagens competitivas, elas são resultados: (1) da posição da organização na indústria em que atua, por meio do entendimento do conjunto de forças estruturais, atuando por meio de diferenciação ou de custos; ou (2) do gerenciamento de seus recursos e capacidades de difícil imitação, de valor inestimado pelo mercado que a organização possui,ou seja por meio da visão baseada em recursos.

Tendo por base a teoria baseada em recursos, na qual molda a perspectiva estratégica da organização para a competição, temos que a as competências essenciais de uma organização estão relacionadas ao conhecimento que é desenvolvido ao longo do processo de trabalho. Esse conhecimento é obtido ao longo do desenvolvimento do processo produtivo de uma determinada organização, é de difícil imitação por parte dos competidores (BARROS et al., 2005). Nesse sentido, Barros et al. (2005) alegam que conhecimento e competência são complementares e o conhecimento é o recurso estratégico de maior importância na visão baseada em recursos para o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva. Os autores destacam o fato de que as competências essenciais emanam das habilidades e tecnologias que fazem uma organização gerar valor à sua clientela. Nesse sentido, a qualidade e suas práticas entram no processo como geração de valor que é entregue ao cliente (PALADINI, 2007; 2008).

Entretanto, Mintzberg et al. (2000) ao categorizar o pensamento de formação estratégica em escolas, menciona a teoria baseada em recursos na escola cultural, devido ao fato de que consideram, os autores, a origem das capacidades na evolução da organização em si, ou seja, no enraizar de seus costumes e práticas, portanto, de sua cultura. No entanto, esses mesmo autores atentam às capacidades dinâmicas que a organização deve possuir ao juntar suas capacidades em conformidade com o contexto que se apresenta, gerando, dessa forma, o aprendizado estratégico.

No entanto, vale destacar o questionado por Ghemawat (1998) sobre duas vertentes: apontando às vantagens que tendem a serem de fato sustentáveis e ao porquê delas serem. Nesse sentido, conclui que as vantagens que se sustentam estão inclusas em três categorias: (1) porte da organização no mercado-alvo em que atua; (2) acesso superior a clientes ou recursos; e (3) restrições nas opções dos concorrentes. Nas categorias apontadas pelo autor, o porte da organização só obtém êxito enquanto vantagem se houverem fatores econômicos

competindo em larga escala, alicerçados em três bases: escala, experiência e escopo. O acesso, seja a recursos ou a clientes, só culminará em vantagem competitiva se dois fatores forem atendidos: devem ser de longo prazo e trabalhado em melhores condições que os concorrentes podem obter. Quanto à restrição nas opções de atuação dos concorrentes, a política governamental, defesa do concorrente em manter o seu largo investimento em uma tecnologia ultrapassada e atraso de resposta do concorrente. No entanto, como destaca Viapina (2001), após executar sua revisão de literatura, as pequenas organizações não têm o hábito de considerar esses fatores, bem como, não fazem o estudo da utilização de lucro máximo, e sim a facilidade de adentrar no mercado. Esse aspecto é um dos que comprometem a perpetuidade das organizações desse porte no mercado em que atuam. Também, na pesquisa realizada por esse autor, a adoção de programas de qualidade é o último fator considerado para a gestão dos empreendimentos analisados., embora haja intencionalidade de sua adoção.

Destarte, em organizações de micro e pequeno porte, bem como, algumas de médio porte, a competência essencial para o desenvolvimento do negócio materializa-se na figura de seu dirigente, comumente o empreendedor que abriu o negócio. "As organizações criadas por empreendedores, no entanto, são, na realidade, uma extrapolação de seus mundos subjetivos" (FILION, 2000, p. 3). Quando essa extrapolação ocorre, em consonância com Mintzberg et al. (2000), podemos dizer que a estratégia de negócio é confeccionada na mente do empreendedor, portanto, é deliberada e emergente. McCarthy (2003) tendo essa mesma linha de raciocínio, conclui que a organização de pequeno e médio porte trabalha com o tipo de estratégia emergente que se relaciona ao ambiente que o empreendedor opera em conjunto com a sua característica de personalidade.

2.2. Indivíduo Empreendedor

Os empreendedores surgem e dinamizam as atividades produtivas com sua capacidade de criar e adicionar valor ao que está sendo produzido. Ele dinamiza o setor com novidades, sejam estas relacionadas ao produto ofertado, ao processo produtivo ou até mesmo dinamizando as práticas de gestão do negócio com sua cadeia produtiva. O empreendedor é o indivíduo que, apesar da objetividade, tem uma visão ampla da realidade e busca sempre a inovação com base na aprendizagem contínua (FILION, 1999a).

> O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (Filion, 1999b, p. 19).

Entender o assunto é algo complexo, pois se trata de algo extremamente ligado a características da personalidade humana. Observar o fenômeno "empreendedorismo" se traduz em buscar entender o perfil do empreendedor. Quem ele é; o que ele aprende; como se comporta; o que ele faz; que habilidades necessita; como elabora a estratégia da organização, em particular ao presente estudo, as relacionadas à gestão da qualidade; dentre outras questões são tratados pela literatura da área para tentar definir quem é a pessoa empreendedora, o empreendedor (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991; FILION; 1991; 1999a; 1999b; 2000; McCARTHY, 2003; MINTZBERG et al., 2000; LUCENA, 2006; HISRICH; PETERS, 2004).

De acordo com Filion (1999b), são duas as vertentes que se propõem a estudar o tema: (1) os economistas, que definem empreendedores como organizadores de negócios e inovadores, aqueles que surgem com uma nova dinâmica econômica de negócio (SHUMPETER, 2002); e (2) os comportamentalistas, que apresentam um conjunto de

características comuns aos empreendedores como criatividade, capacidade de correr riscos, energia, otimismo, inovação, iniciativa, flexibilidade, capacidade de aprendizagem, dentre outras. O caráter singular dos empreendedores, seu comportamento e sua personalidade influem diretamente nos rumos do negócio, particularmente, no processo de formação estratégica e na estruturação da organização (MILLER et al., 1982; McCARTHY, 2003). Também, ressalta-se o fato de que o intento do empreendedor é dinamizar um negócio, para que o meso cresça e se estabeleça (MORRISON et al., 2003).

No entanto, os autores Cunningham; Lischeron (1991) categorizaram seis escolas do pensamento empreendedor, que podem ser categorizadas de acordo com o enfoque de estudo. Assim, características da personalidade do empreendedor; oportunidades; administração; adaptação a um negócio existente são fatores que determinam as categorias das escolas apontadas por esses autores.

O empreendedor tem como característica latente ser um visionário (FILION, 1999a). A empresa está intimamente relacionada ao modo como este líder único a encara (SHEIN, 1983). Todas as suas experiências, pensamentos e aprendizado moldam o caminho que a empresa vai seguir (LUCENA, 2006; TEIXEIRA; MORRISON, 2004). Fatores como a necessidade de estar no controle, carência por independência e busca pela realização são alguns dos sentimentos que motivam um indivíduo e o transformam em empreendedor (MINTZBERG et al., 2000). Daí reside a importância do seu entendimento, de quem vem a ser esse indivíduo, pois ele será o responsável maior pela adoção das políticas e práticas voltadas para a qualidade dentro da organização que fundou, por ser a liderança estratégica do empreendimento (PALADINI, 2007; 2008).

Considerando a característica de o empreendedor ser um visionário, temos que a visão do empreendedor é a forma mais comum de antecipação de uma situação futura, de uma estratégia, apesar de não ser um processo claro de formação estratégica, tal qual é o surgimento de um plano de ação. Dessa forma, pode-se concluir que os empreendedores são raramente estrategistas, que pensam de acordo com princípios racionais de planejamento a longo prazo. Ao invés desse comportamento, eles agem por instinto, intuição e impulso (McCARTHY, 2003).

Aspectos ambientais também contribuem de forma positiva para a sua formação "empreendedora". Embora seja um tema complexo em seu entendimento, por envolver dois fenômenos: a presença de oportunidades e da empresa individual; Shane; Venkataraman (2000) apontam ao fato de que o tema empreendedorismo é voltado para a busca de "oportunidades empreendedoras". Esses autores destacam o fato de que o estudo do empreendedorismo é alicerçado em três questionamentos, tentando responder o por quê, quando e como: (1) as oportunidades de criação de produtos se tornam possíveis; (2) algumas pessoas e não outras descobrem e exploram essas oportunidades; e (3) diferentes formas de ação são usadas para explorar essas oportunidades empreendedoras.

Ainda circunscrito ao fator ambiente, questões como círculo familiar durante a infância, nível educacional, seus valores pessoais, idade empresarial (idade do empreendedor refletida na experiência), histórico profissional e suas motivações, influenciam na formação do empreendedor e do empreendimento, também são relevantes (LUCENA, 2006; REUBER; FISHER, 1999; TEIXEIRA; MORRISON, 2004).

Outro fator de relevância é o modelo de desempenho (indivíduos que influenciam a escolha e o estilo de carreira de um empreendedor) adotado pelo indivíduo, assim como sua rede de apoio moral (aqueles que dão apoio psicológico) e a rede de apoio profissional (os que o auxiliam na atividade empreendedora). Assim, como é possível constatar, a formação de um indivíduo empreendedor se baseia tanto em suas experiências pessoais e características singulares quanto dos demais que estão em seu entorno, conforme aponta Filion (1999a).

2.3 Administração da Qualidade – considerações e vertentes utilizadas

Os processos de controle da qualidade se desenvolveram no período após o fim da segunda guerra mundial. À época, Deming, Juran e Ishikawa encontraram um contexto propício para testar suas idéias de controle da qualidade, principalmente no Japão. Deming teve um papel importante no desenvolvimento dos processos de qualidade japonês, e seus 14 pontos (ou princípios) são referência para elaboração de processos de controle da qualidade. Juran abordou para gestão da qualidade as necessidades do cliente e não defende necessariamente a reestruturação da organização, somente que ela direcione seus esforços para o mercado. Nesse sentido, Juran, assim como Deming, também criou um "receituário" com suas 10 idéias para melhoria contínua da Qualidade. Por fim, Ishikawa foi responsável pela formulação do controle de qualidade por toda a empresa e pela difusão de ferramentas e técnicas de análise e solução de problemas e gerenciamento de rotina (as sete ferramentas da qualidade) (CARVALHO, 2006; PAULINO, 2000; PALADINI, 2008; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2003).

A importância de entender os trabalhos desses três autores clássicos (Deming, Juran e Ishikawa) deve-se ao fato de que os seus ensinamentos ainda são muito usados nos dias de hoje para o desenvolvimento de processos de planejamento e de controle da qualidade. Particularmente, destacamos o fato de que os 14 princípios de Deming junto com as 10 idéias de melhoria de Juran propagam a integração e envolvimento de todos dentro da organização. Essa integração e envolvimentodeve ser adotado inclusive e principalmente pela cúpula estratégica da organização, por meio do desenvolvimento de práticas que estimulem a comunicação e a oportunidade de praticar melhorias. A assimilação desses 24 pontos pode ser um bom começo da aplicação da gestão para a qualidade, pois são aplicados em toda a organização.

Além desses princípios, podemos dizer que a qualidade tem cinco tipos de enfoques: o enfoque transcendental, baseado na idéia de excelência nata; o enfoque baseado no produto, em suas características; o enfoque baseado no usuário, baseado nas preferências do consumidor; o enfoque baseado no valor, na relação custo benefício; e o enfoque baseado na fabricação, em conformidade com as especificações (TOLEDO, 2001). Entender estes cinco enfoques é fundamental, pois eles vão determinar o modo como será executado o processo de qualidade dentro da organização.

Outro ponto importante a se mencionar é o programa 5S. Um programa com o objetivo de criar o "ambiente da qualidade", visto que a sujeira era muito comum na indústria japonesa. Consiste em cinco "sensos": senso de utilização (Seiri), separar o que é útil do que não é; senso de arrumação (Seiton), organizar os objetos de trabalho; senso de limpeza (Seiso), limpeza no ambiente produtivo; senso de saúde e higiene (Seiketsu), tornar o local de trabalho favorável a saúde; e senso de autodisciplina (Shitsuke), internalizar a prática dos outros sensos por todos. A principal vantagem dos 5S é a sua facilidade de utilização por qualquer organização. Porém, essa facilidade pode vir a se tornar um problema, pois as organizações podem subestimar o programa e não implementá-lo completamente. Seu principal benefício é o fato de que serve como uma preparação para processos mais avançados de controle da qualidade, a exemplo da adoção da norma ISO. Uma organização que compreende a importância do programa 5S terá uma vantagem sobre os seus oponentes na fase de implementação do controle de qualidade e certificações (CARVALHO, 2006).

Apesar de existir vários enfoques, teorias e práticas relacionados à qualidade, eles não tem nenhuma utilidade se não forem trazidos para o âmbito organizacional, para a cultura da organização, materializada nas práticas, especialmente de seu gestor maior. Nesse intuito, o planejamento, controle, garantia e melhora da qualidade são conjuntos de atividades na

organização relacionadas com a qualidade que devem ser considerados. Especialmente, deve-se considerar formas de envolvimento de todos dentro da organização.

Devemos mencionar as normas ISO 9000 e ISO 14000, que são manuais de instruções de como implantar o controle de qualidade dentro das organizações. A diferença entre as normas ISO 9000 e ISO 14000 são os seus respectivos focos. Enquanto a ISO 9000 foca em implantar o controle de qualidade dentro da organização, as normas ISO 14000 tem um foco em implantar o controle de qualidade com base na responsabilidade ambiental. Ou seja, a ISO 14000 prega a produção minimizando impactos negativos ao meio ambiente ou as comunidades próximas da organização. O processo de implantação dessas normas é abrangente, pois atinge todos os níveis da organização e envolve o planejamento de todo o processo produtivo da empresa. A grande motivação para a implementação dessas normas é o reconhecimento do cliente, seja esse organizacional ou individual, que as empresas que possuem certificação ISO têm no mercado. O entendimento da implantação na ISO na organização pode gerar um grande crescimento na atuação da organização no mercado. Esse crescimento da organização se bem gerenciado, pode vir a causar nos funcionários fatores motivacionais a mais. Podendo, por conseqüência contribuir para atrair e manter mais clientes (CARVALHO, 2006; HARRINGTON; KNIGHT, 2001; HUTCHINS, 1994; MEDEIROS, 2000; MELLO et al., 2002; PALADINI, 1997; 2007; 2008).

No entanto, não basta criar processos de controle e melhoria da qualidade, eles precisam ser avaliados corretamente para a organização determinar se os resultados estão sendo os esperados e fazer modificações, caso seja necessário. A avaliação deve ser feita por meios mensuráveis, confiáveis e compreensíveis, pois, caso não haja compreensão, a avaliação se torna inútil. A avaliação pode ser feita com base em cinco elementos básicos: Consumidores e clientes, mão-de-obra, objetivos, processo produtivo e por fim, suporte ao processo (PALADINI, 1997; 2007; 2008).

A inspeção é uma ótima forma de se iniciar a avaliação da qualidade. No entanto, destaca-se o fato de que as avaliações são mensuradas pelos indicadores da qualidade. Esses indicadores devem possuir as seguintes características: objetividade, clareza, precisão, viabilidade, representatividade, visualização, ajuste, unicidade, alcance e resultados (PALADINI, 2007; 2008). Os indicadores são construídos com dois tipos de fatores: a relação do indicador com o ambiente (objetivo, justificativa, ambiente, padrão) e a estrutura do indicador (elemento, fator, medida). A construção do indicador dependerá dos dados que serão usados na avaliação da qualidade. A importância nessa concepção se deve ao fato de que um erro pode ser bastante prejudicial à organização, resultando em possível perda de imagem e gastos além do necessário. Nesse sentido, os ensinamentos de Robles Júnior (2003) passam a ser considerados no processo da construção dos indicadores, especialmente no que tange à mensurabilidade dos custos do processo produtivo e suas implicações.

2.4. O Contexto Local – considerações da cidade e da região estudada.

A Cidade de Caruaru/PE foi escolhida para pesquisa devido ao fato de que nela, nos últimos anos, passou a contar com um campus universitário federal. Embora a região detenha um potencial econômico, tendo em vista tendências e indicadores de desenvolvimento em especial no setor de comércio e indústria, é carente no que tange à inserção de pesquisas acadêmicas que direcionem e entendam melhor o seu desenvolvimento. Nesse sentido, é propícia a inserção da visão da Gestão da Qualidade no meio empresarial para consolidar melhor as práticas de gestão e proporcionar um desenvolvimento mais sustentável.

Caruaru é uma das cidades que mais cresce na Região Agreste de Pernambuco. Os setores de comércio, indústria (principalmente, construção civil) e serviços são os que mais se destacam na geração de emprego e renda na cidade. Além disso, Caruaru junto a Santa Cruz

do Capibaribe e Toritama forma o segundo maior pólo de confecções do país gerando uma receita média anual de R$ 1,6 bilhão para a região (CARUARU..., 2007). Essas características, em particular no que tange o fato do município ser um pólo de confecções, possibilitou a organização se instalar, produzir e vender seus produtos para a região.

Tendo por base o crescimento econômico em Caruaru/PE, a pesquisa se faz relevante pela carência de estudos sobre qualidade. Primeiramente, o foco da pesquisa, na qual esse trabalho é parte introdutória de um projeto de pesquisa que emergiu em atividades didáticas em aulas de graduação, é abordar a concepção de gestão da qualidade do gestor da organização abordada. Como é parte de um trabalho de uma turma, outros trabalhos, que não cabem ao escopo do presente artigo, estão sendo desenvolvidos em paralelo. Todavia, o presente é, portanto, um estudo que pode gerar interesse para empresas atuantes da Cidade de Caruaru/PE, além de contribuir para pesquisadores da área de Administração da Qualidade queiram analisar investir em estudos futuros. Particularmente, o intuito maior já foi atingido, o de instigar as atividades de pesquisa e extensão (com o desenvolvimento de práticas de consultorias pelos alunos de administração) para melhor contribuir para a prática de ensino-aprendizagem em uma sala de aula.

3. Procedimento Metodológico

3.1. Delineamento da Pesquisa – Aspectos iniciais a consecução do estudo

Bauer et al. (2002) também destacam o fato de que há uma certa polêmica competitiva em torno da categorização das pesquisas em qualitativas ou quantitativas. Esses autores defendem a superação dessa dicotomia apresentando questões como não haver quantificação sem qualificação e não se ter análise sem interpretação. Porém, seguindo a categorização "quali-quanti", podemos dizer que o presente estudo é qualitativo. A categorização foi feita tendo por base características da investigação qualitativa apontadas por Godoy (1995a), Bogdan; Biklen (1994), Merriam (1998), que são:

1- O ambiente natural é a fonte direta de dados: As informações postas no trabalho tiveram por base o levantamento feito em campo, na organização abordada, ainda mais em decorrência do estudo ser exploratório, para compreender melhor as práticas de qualidade;

2- O pesquisador qualitativo está interessado no entendimento dos significados que as pessoas constroem do mundo, que elas dão às coisas e às suas próprias vidas: ao se ter a análise em profundidade do relato do entrevistado e das observações, e seu registro em vídeo, do empreendimento, contrapondo, por meio de discussões em sala aula, a pesquisa se constrói;

3- O investigador é o principal/fundamental instrumento de coleta e de análise de dados: a experiência prévia do docente e o envolvimento com o tema pelos discentes, fez com que o interesse do trabalho fosse feito, bem como, a concatenação das questões realizadas, da condução da pesquisa em sua totalidade;

4- A pesquisa qualitativa comumente envolve pesquisa de campo: A base do conhecimento empírico foi alicerçada em entrevista e observações, bem como, os trabalhos acadêmicos analisados, tiveram por base o trabalho de campo. A teoria considerada serviu apenas de norte às entrevistas realizadas, conforme orienta Merriam (1998);

5- Normalmente empregam estratégia indutiva para analisar os dados: as inferências encontradas, após a contraposição teoria com as práticas encontradas e experiência do docente, principalmente, culminaram com o "induzir" nas contribuições estabelecidas;

6- A investigação qualitativa é descritiva, o seu fim é uma rica descrição: o relato do entrevistado e as características observadas de seu empreendimento são descritas para se ter o alicerce nas contribuições à academia pretendida; e

7- Os pesquisadores qualitativos interessam-se mais pelo processo da pesquisa do simplesmente pelos seus resultados ou produtos: Esse é o intuito principal do trabalho que se apresenta, aperfeiçoar o entendimento da gestão da qualidade em uma organização localizada no Agreste pernambucano, para desenvolver na mesma e em outras pesquisas na área, envolvendo empresários e academia, aprecia-se a literatura e discuti-se práticas locais de gestão.

Essa é uma forma de categorizar. Outra, não menos importante, é a encontrada nas definições quanto ao tipo de pesquisa presentes em Vergara (1997) e Gil (1999). Embasados nesses autores, podemos classificar o presente trabalho quanto à sua finalidade como descritivo, a semelhança do ponto 6 descrito acima, e exploratório, por ser um estudo de caráter inicial, no entendimento do delinear teórico-empírico estabelecido. Quanto aos meios de investigação, segundo os autores referenciados nesse parágrafo, pesquisa de campo e bibliográfica. Também, o trabalho pode ser classificado como qualitativo por não ter feito uso de métodos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2001). Contudo, destaca-se o fato de que o cuidado destacado por Miles; Huberman (1994), Godoy (1995a; 1995b), Merriam (1998) para não comprometer a cientificidade do trabalho foi tomado e as recomendações oferecidas, por estes autores, foram perseguidas.

Porém, uma pesquisa de caráter qualitativo nada mais é do que um "guarda-chuva conceitual" que abarca amplas formas de investigação para auxiliar o pesquisador no entendimento dos significados do fenômeno social, sem interferir o mínimo sobre eles (MERRIAM, 1998). Dentre essas formas de investigar, caminhos de condução da pesquisa qualitativa, insere-se o Estudo de Caso, que é o adotado na execução desse trabalho.

3.2. O Estudo de Caso e suas características adotas no estudo

A Estratégia de Pesquisa utilizada, para o atendimento dos objetivos do trabalho foi o Estudo de Caso, por abordar um indivíduo empreendedor no ramo de metalurgia e sua organização. Essa estratégia é preferida quando surgem questões do tipo "como" e "por que", quando o enfoque do trabalho volta-se à análise de fenômenos contemporâneos em contextos da vida real e quando o pesquisador não possui consistente controle sobre os eventos (YIN, 2001). Ou seja, segundo Merriam (1998), trata-se de estudo ancorado em situações da vida real, sendo fruto de um rico e holístico relato do fenômeno estudado, tem um importante papel no avanço da base do conhecimento de um determinado campo teórico que investiga. Dessa forma, é mais adequado para acessar uma realidade social.

O Estudo de Caso, um tipo de pesquisa qualitativa diferente das outras modalidades, tem por característica ter por objeto uma unidade de análise ou um sistema bem delimitado, que se analisa em profundidade, visando o detalhamento. Essa unidade ou sistema pode ser um simples sujeito, uma situação em particular, um programa, um evento, um grupo, uma intervenção ou uma comunidade, por exemplo (MERRIAM, 1998; GODOY, 1995b). No entanto, Stake (1995), caracteriza um caso como sendo um sistema delimitado, tendo no centro dele um objeto e não um processo. Segundo esse autor, devem ser enfatizados pessoas e programas como foco de análise e não eventos e processos.

Nesse sentido, foi abordado o empreendedor do estabelecimento visitado, que participou de uma entrevista não estruturada. Em seu roteiro estavam presentes questões tratavam de suas características individuais (formação, idade, estado civil, etc.); da organização (fundação, número de funcionários e sua formação, estrutura, linha de produtos, principais mercados, dentre outras questões); e do entendimento e das práticas adotadas para a gestão da qualidade pela empresa (o entendimento pelo empreendedor do que vem a ser qualidade, seu planejamento e controle dentro da organização, dentre outras questões pertinentes). A condução da entrevista foi realizada pelos discentes envolvidos, após treinamento feito em sala para a sua aplicação, bem como, a realização do registro da linha de

produção em vídeo, que teve duração de 15 minutos. A entrevista não foi gravada para não constranger o entrevistado e também por opção dos autores haja vista o fato de que novas idas à organização serão realizadas no futuro para aprimorar suas práticas de gestão da qualidade.

Os autores do presente artigo estão cientes de que os autores referenciados nessa seção do trabalho recomendam uma busca maior por evidências no campo empírico sobre o que está sendo exposto pelos entrevistados. No entanto a recomendação mencionada não foi perseguida, a exceção da filmagem realizada. O principal motivo para essa decisão na pesquisa ocorreu em decorrência da organização abordada ser de pequeno porte e possuir uma estrutura simples. Quando a estrutura organizacional é simples, segundo Mintzberg (2003), a formação de estratégia é unicamente deliberada pelo empreendedor, não sendo compartilhada por outras pessoas do empreendimento. Portanto, para um primeiro momento de sondagem, essas evidências não são necessárias.

3.3. O Desenrolar do Estudo de Caso: seleção dos casos, coleta e análise dos dados, construção do relatório e proposição de estudos futuros

Para a confecção desse sub-tópico, as recomendações de Merriam (1998), Godoy (1995b), Yin (2001), Patton (1990), Miles; Huberman (1994) e de alguns textos da coletânea organizada por Bauer; Gaskell (2002) foram consideradas. Todavia, destaca-se o fato de que a primeira autora foi o principal foco de consulta.

Primeiramente, deve-se deixar claro que escolha pelo município de Caruaru/PE, para ser o local da escolha do sujeito empreendedor e de sua organização abordados no presente estudo ocorreu devido ao fato de que os autores do estudo atuam, como docente e discentes em um campus avançado de uma universidade federal. Como a idéia do trabalho surgiu no transcorrer da disciplina Administração da Qualidade, em conseqüência da realização de um trabalho empírico desse componente curricular, pode-se dizer que o local e a organização foram escolhidos devido à oportunidade logística de sua confecção. Ou seja, o critério de conveniência foi adotado, porém, o intuito era evidenciar as práticas de qualidade em uma empresa industrial do local. Dentre as organizações contatadas, inclusive de outros setores produtivos, a presente organização se disponibilizou completamente ao estudo, inclusive em manter parcerias futuras para desenvolvimento da continuidade da pesquisa.

Feito essa escolha e seguindo os preceitos de Merriam (1998), a coleta de dados foi realizada principalmente tendo por base entrevista, por ser mais adequada aos autores, pois o sujeito abordado pôde expor amplamente as suas idéias. Nesse sentido, a entrevista por pauta, que tem por característica o agendamento pelo entrevistador de vários pontos a serem explorados com o entrevistado (VERGARA, 1997) foi selecionada como modalidade. Os pontos selecionados tinham relação com a gestão da qualidade, principalmente. Todavia, os pontos postos no roteiro, na pauta, não engessaram o emergir de questões durante as entrevistas, nem as questões foram perguntadas em conformidade ao exposto no roteiro estritamente, em sua ordem. Esse cuidado, recomendado por Merriam (1998), possibilitou ao entrevistado ficar livre para expor suas idéias e de que surgissem novos pontos de discussão. Também, no transcorrer das entrevistas, pontos que merecessem aprofundamento, eram retomados.

A preparação das entrevistas, o planejamento e as análises obedeceram o recomendado por Gaskell (2002) e Merriam (1998) para entrevista individual. Durante a execução da pesquisa, anotações e observações da organização, que emergiam durante a entrevista, foram feitas e logo após as entrevistas, impressões e considerações oriundas da equipe que conduziu a pesquisa foram registradas (MERRIAM, 1998). Mais precisamente, sobre as observações realizadas pelos autores, pode-se dizer que a modalidade adotada foi a simples, por possibilitar que os dados necessários fossem registrados sem a interação e inserção na situação do negócio. A escolha por essa modalidade foi feita porque os fatos no transcorrer da

coleta são percebidos diretamente sem nenhuma intervenção, de forma natural e alheio à comunidade ou situação estudada (VERGARA, 1997). As anotações, o registro das observações e o vídeo da linha de produção, que foi devidamente autorizada a sua gravação pelo empreendedor entrevistado são os principais elementos que compõe o *corpus* da pesquisa (BAUER; AARTS, 2002).

4. Resultados e Análises

4.1. Características do Empreendedor e da Empresa

Em entrevista com o empreendedor, podemos observar diversos aspectos quanto a questões de qualidade, tanto no processo produtivo como no produto, que é entregue aos clientes. Porém, como é tratado em teorias de qualidade, há sempre oportunidades de melhorias, assim, temos que a cultura organizacional, catalisada pelo empreendedor, por sua vontade de aprender, demonstra-se como celeiro para mudar (PAULINO, 2000).

Começando a abordar o empreendedor, dizemos que o mesmo foi comerciante da Feira da Sulanca do Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano. Após insucessos neste segmento, vislumbrou a falta de produtos que dessem apoio a área de confecções como expositores, araras, cabides, manequins. Passou, há aproximadamente 10 anos, a comercializar esses produtos e um tempo após, que não foi precisado, a fabricá-los, por ser esse um mercado promissor na região do Agreste. Nesse sentido, o entrevistado desconhece a presença de concorrência nas redondezas.

A empresa abordada no trabalho é uma indústria metalúrgica de médio porte, por possuir 73 funcionários no momento da pesquisa, conforme pode ser evidenciado na Tabela 1.

TABELA 1:
Critério de classificação dos portes dos empreendimentos, baseado no número de empregados

Empreendimento	Número de Empregados	
	Indústria	Serviço/Comércio
Micro	Até 19	Até 9
Pequeno	De 20 até 99	De 10 até 49
Médio	De 100 até 499	De 50 até 99
Grande	Acima de 499	Acima de 99

Fonte: *Coletânea estatística da micro e pequena empresa*, 1998.

Situada no Distrito Industrial de Caruaru, não possui filial e seu proprietário tem 49 anos de idade e está à frente da gestão estratégica da empresa há 10 anos, desde sua criação em 1999. Ele possui como educação formal o ensino médio e participa de feiras e palestras no seu ramo de atuação e de outros em que possa vir a atuar, buscando constantemente oportunidades de negócios que não sejam ligadas diretamente à organização. Tendo esse comportamento, pode-se dizer que o empreendedor busca estar se atualizado constantemente à respeito das inovações que surgem, seja ou não ligadas ao setor que atua.

Atualmente, em outubro/novembro de 2009 a organização conta com o apoio de 73 colaboradores, estes tendo em sua maioria como educação formal o 1º grau (ensino fundamental) e não possuíam experiência prévia no setor metalúrgico. Ao iniciar as atividades na empresa, o recém contratado passa por uma semana observando todas as tarefas executadas no nível operacional da organização. Posteriormente, passa por treinamento específico na função específica a exercer. Esse treinamento é feito no trabalho passado por outro funcionário mais antigo na função. Este treinamento consiste no aprendizado da utilização da

máquina. Os cargos existentes no nível operacional da organização são: auxiliar de produção, embalador, soldador, operador de máquinas, pintor.

Os produtos que a empresa comercializa são: estruturas metálicas, que são utilizadas para suporte, acomodação e exposição de produtos em instalações comerciais como lojas de confecção, supermercados, padarias, dentre outras. Seu catálogo de vendas, que contém o portfólio de produtos apresenta os seguintes itens: gôndolas de diversos tamanhos e formatos, carrinho e cestinha para supermercados, estante de aço, porta, palets, cremalheira, araras, acessórios de parede, cinteiros, sapateiras, meieiros, cestos, balcões, biombos, display, banquetas, banquetas, mesas de lanchonete com lugares fixos e mesas com tampos de granito.

4.2. A Gestão da Qualidade: as evidências empíricas de sua adoção e conhecimento

Primeiramente, ressalta-se o grau de escolaridade do empreendedor e de seus colaboradores. Supõe-se que a baixa escolaridade seja um dos maiores entraves a adoção de políticas de qualidade e de seu entendimento e aplicabilidade na organização. O baixo nível de qualificação pode vir a comprometer, no futuro, as práticas de gestão da qualidade, como atenta Paulino (2000). O empreendedor se utiliza de palestras e cursos para empresários mais apenas no âmbito de vendas e temas co-relatos. Não é comum a busca pela qualificação em métodos produtivos, e por conseqüência, em práticas de qualidade. Todavia, o conhecimento que o entrevistado adquire nesses treinamentos, mesmo que superficial é retido pelo proprietário e de forma alguma é difundido na empresa. Supõe-se que essa não difusão se deve ao fato de que o treinamento reside mais em técnicas comerciais e a organização ser fabril, não fazendo sentido a difusão do conhecimento no primeiro momento.

O desconhecimento de políticas de qualidade por todos que fazem parte da metalúrgica dificulta uma reflexão acerca dos processos produtivos e técnicas que poderiam ser adotadas e melhorar a produtividade da empresa como um todo. Nesse sentido, os ensinamentos de Deming, de Juran e Ishikawa anteriormente relatados. O foco é a melhoria contínua, alicerçado no envolvimento entre a alta administração junto com os funcionários, para melhorar o atendimento da clientela (PALADINI, 2007; 2008; CARVALHO, 2006; OLIVEIRA; MEDEIROS, 2003).

De acordo com os ensinamentos expostos no parágrafo anterior possam ocorrer na prática, faz-se necessário um nível de instrução adequado por parte da direção e do nível operacional. Também, frisa-se o fato de que as barreiras na comunicação entre os que fazem parte da empresa devem ser minimizadas e até retiradas. Quanto maior seja o nível educacional dos integrantes da organização, maior é a compreensão e iniciativa para integração. A compreensão das mensagens vindas das mais diversas partes da organização é facilitada. A educação, em particular a de gestão, pode ser importante na organização, pois influi na hora das instruções serem repassadas aos seus subordinados pelo empreendedor. Quanto maior é o nível educacional desse, maior será a propensão a estimular a criatividade do colaborador para solucionar um problema ou mesmo fornecer uma idéia que seja melhor assimilada no processo produtivo, aperfeiçoando-o (PAULINO, 2000).

No ambiente competitivo de hoje, faz-se necessário que as empresas obtenham vantagem competitiva para a sua sobrevivência. Uma forma de se obter vantagem competitiva é o desenvolvimento de programas de qualidade dentro da organização; o que faz com que haja reflexões sobre a importância da qualidade e a adoção de suas ferramentas para as empresas. Nesse sentido, Pires; Reis (2005) sugerem a adoção de Sistema Integrado de Gestão da Qualidade como proposta que visa manter o equilíbrio entre as atividades e ações nas quatro áreas-mestra da empresa: colaboradores, processos, clientes e sócios. O foco é a melhoria constante de modo integrado. Se a organização pretere algum desses sub-conjuntos, as práticas de qualidade serão comprometidas

A se considerar os cinco enfoques da qualidade apontados por Toledo (2001), podemos dizer que a organização em análise utiliza-se do baseado no produto, visto que a empresa acredita que a percepção do cliente acerca de seu produto acontece com maior profundidade e importância. No entanto, vale destacar o fato de que ao questionar o empreendedor sobre qual o enfoque que adota. Para encaixar a organização em uma categoria especifica tivemos que esmiuçar as características e interpretá-las para o proprietário, para que o mesmo expusesse sua opinião. A categorização foi realizada em conjunto. Todavia, a compreensão e adoção clara de um dos enfoques pode vir a se tornar o alicerce para a condução das estratégias organizacionais para as práticas de gestão qualidade.

Na empresa analisada, o processo de inspeção da qualidade ocorre quando o produto está sendo embalado, de forma minuciosa. Essa prática compromete o desenvolvimento de melhorias ao longo no processo. Verificação ao fim do processo é dispendiosa uma vez que a verificação do erro é apenas realizada quando o mais já foi incorporado ao produto final. O retrabalho que poderia ser evitado em etapas anteriores do processo ocorre. Quando não é possível a empresa descarta o produto que não pode ser vendido. Na empresa foi constatada uma quantidade grande de peças retrabalhadas. A inspeção pelo trabalhador no momento do trabalho de forma simultânea, possibilitaria redução de custos e otimização dos processos, bem como o maior envolvimento dos funcionários em adoção de melhorias (ROBLES JÚNIOR, 2003). O planejamento e o controle, a garantia e a melhoria da qualidade são questões que devem ser continuamente monitoradas e aperfeiçoadas. Na organização participante do estudo esse aspecto merece ser aperfeiçoado.

Baseando-se nas visitas a empresa e nos dados obtidos, filmagem, notas de observações e apontamentos da entrevista, pode-se perceber que a empresa não pensa em longo prazo no que tange as práticas produtivas. Esse comportamento dificulta a adoção de planejamento para a qualidade. Para a organização, qualidade está em fornecer ao cliente um produto que esteja em conformidade com os seus requisitos apenas. Não existe, portanto, evidências da utilização de programas de qualidade que afetem toda a organização. Todavia, sugere-se, como início para a implementação da administração da qualidade na organização, que a sua gestão, no caso a empreendedora, comece pela a adoção do Programa 5S.

Para adoção do programa, o início sugerido é o senso de limpeza, uma vez que a empresa produz uma grande quantidade de fuligem e de sobras que se amontoam em diversas partes da linha de produção. Embora o entrevistado tenha dito que realiza a limpeza diariamente. Após essa adoção, sugere-se a adoção do senso de ordenação separando-se o que é útil, ferramentas e insumos do processo produtivo. Nesse sentido, sugere-se a reordenação do *layout* através de um estudo detalhado do fluxo do processo produtivo. No chão de fábrica foi constada existência de uma confusão quanto ao fluxo do processo, peças de trabalhos anteriores e outras que não são mais necessárias para a empresa, destinadas ao descarte.

Por ultimo, o senso de saúde e senso de autodisciplina auxiliariam a empresa no sentido de melhorar a qualidade de vida no trabalho, uma vez que os ruídos na organização são ensurdecedores. Essa questão foi apontada como principal aspecto que a organização deve trabalhar para a qualidade de vida de seu trabalhador em debate realizado em sala após a exposição do vídeo realizado na empresa. Outro fator relacionado ao senso de saúde, diz respeito ao pó observados que emanam dos processos produtivos nocivos a saúde. Em relação à autodisciplina, ela possibilitaria à organização fazer o processo cíclico e racional. A adoção das práticas do programa 5S não é a solução para os problemas de qualidade encontrados na organização. Todavia, é um passo para um planejamento mais consistentes na organização como a busca por certificação, pela ISO por exemplo.

Na realidade atual evidenciada na organização, a implementação de programas como o ISO 9000 poderia iniciar após a implementação do programa 5S. A empresa necessita estruturar-se e organizar-se para que os processos sejam documentados e adotados de forma

coerente e embasados em um padrão produtivo. Poder-se-ia começar pela definição formal do organograma e suas respectivas responsabilidades (descrição de cargos), criação de manuais que descrevam etapas (fluxogramas) dos processos, documentação de tarefas e de procedimentos por ela executados (MELLO et al., 2002). Já a implementação da ISO 14000 encontra-se ainda distante, pois a empresa necessitaria organizar-se para então adotar políticas de responsabilidade ambiental (HARRINGTON; KNIGHT, 2001). A adoção das ISOs poderia melhorar a visibilidade da empresa perante o mercado e torná-la destaque no setor, alargando suas fronteiras de atuação de mercado para além da região do Agreste pernambucano.

5. Considerações Finais

Ao término do trabalho, chegamos a conclusão de que, apesar de as limitações do estudo, do fato de ele ser preliminar e exploratório em uma área de saber pouco estudado, serve para o despertar de práticas de pesquisa em alunos de graduação. Unir a teoria e a prática foi alcançado, apesar da limitações de tempo, pelos envolvidos no estudo. Inclusive sugestões postas no trabalho foram oriunda dos debates realizados em sala de aula.

Em relação à organização em estudo, a mesma irá continuar as atividades junto à equipe de discentes envolvidos, bem como, para futuros grupos que formar-se-ão em turmas futuras. No que tange a aspectos mais práticos, no momento buscar-se-á a implantação de práticas de gestão da qualidade como relatadas na seção anterior do trabalho na organização em estudo. Um primeiro caminho da implementação, de convencimento será mostrar os custos que são minimizados após o entendimento, assimilação e colocação em prática dos preceitos de qualidade discutidos. Os erros dentro de uma organização podem custar bem mais que a realização de ações de prevenção e correção dentro dela. A adoção de melhoria se reverte em retorno a partir do momento que a qualidade é entendida na organização.

Como foi dito na seção anterior do trabalho, o empreendedor se estabeleceu em Caruaru por ver uma oportunidade de iniciar um negócio em um ramo que não havia atuação. O entrevistado desconhece a presença de concorrência nas redondezas, no Agreste. Esse desconhecimento pode ser um fator que merece ser visto com cautela haja vista o fato de que em mundo globalizado a atuação das empresas pode passar a ser global. Dessa forma, pode haver concorrência desconhecida ao empreendedor, por isso o mesmo não está encarando os ensinamentos da qualidade como diferencial e como catalisador para criação de vantagem competitiva como propagado por Day (1999a). Esse fato, somado ao relato de que o empreendedor começou sua atuação na Feira da Sulanca em Caruaru/PE, local de negociação e de troca essencialmente pautado no preço dos produtos, onde o custo das mercadorias é o determinante estratégico para competir, pode ter enraizado essa cultura no empreendedor. O mesmo, para a gestão do seu negócio deve considerar outras prioridades competitivas. (SLACK et al., 2002), em particular, a Qualidade. Porém destaca-se o fato de que o mesmo está inclinado a aceitar e a trabalhar com sugestões de melhorias em sua organização. O que é um bom sinal que culminará com estudos futuros.

6. Referências Bibliográficas

BARROS, M. B. B.; ALMEIDA, A. T. de; SICSÚ, A. B. Perspectiva estratégica da organização baseada em recursos. In: SICSÚ, A. B.; ROSENTHAL, D. **Gestão do Conhecimento Empresarial:** concepção e casos práticos. Recife: FASA gráfica, 2005. p. 143-153.Coleção NEAL, n. 7.

BAUER, M.; AARTS, BAS. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G.. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 39-63.

CARUARU: o futuro já começou. **Revista Negócios S.A.** Disponível em: <http://www.revistanegocios-sa.com.br/caruaru.html>. Acesso em: 28 jan 2007.

CARVALHO, P. C.. **O Programa 5S e a Qualidade Total.** 4 ed. Campinas/SP: Alínea, 2006.

CLAUSEWITZ, C. v. **Da Guerra.** São Paulo: Martins Fontes, 1996.

COLETÂNEA estatística da micro e pequena empresa. **SEBRAE**. Brasília, SEBRAE, 1998.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Difining entrepreuneurship. **Journal of Small Business Management**. v. 29, n. 1, pp. 45-61, jan. 1991.

DAY, G. S. Manutenção da Vantagem Competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes dinâmicos. In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

DAY, G. S. Avaliação das Arenas Competitivas: quem são seus concorrentes? In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 4, pp. 6-20, out/dez. 1999a.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. v. 34, n. 2, pp. 5-28, abr/jun. 1999b.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**. v. 7, n. 3, pp. 2-7, jul/set. 2000.

FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: indentifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração**. v. 31, n. 3, pp. 63-71, jul/set. 1991.

GASKELL, G.. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G.. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 64-89.

GHEMAWAT, P. Vantagem Sustentável. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, pp. 57-63, Mar-Abr, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 3, pp. 20-29, Mai-Jun, 1995b.

HARRINGTON, H. J.; KNIGHT, A.. **A Implementação da ISO 14000:** como atualizar o SGA com eficácia. São Paulo: Atlas, 2001.

HISRICH, R.; PETERS, M.. O Indivíduo Empreendedor. In: _____. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 3.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON. R. E.. **Administração Estratégica.** São Paulo: Thomson, 2002.

HUTCHINS, G. **ISO 9000:** um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem-sucedida. São Paulo: Makron Books, 1994.

McCARTHY, B. The Impact of the Entrepreneur's Personality on the Strategy-Formation and Planning Process in SME's. **Irish Journal of Management**. v. 24, n. 1, pp. 154-172. 2003.

MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9000 : 2000:** Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.. **Qualitative Data Analysis:** an expanded soucerbook. 2nd ed. California: Sage Publications, 1994.

MILLER, D.; KETS DE VRIES, M. F. R.; TOULOUSE, J.M. Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment. **Academy of Management Journal**. v. 25, n. 2, pp. 237-253, jun, 1982.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo:Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. **Journal of Small Business Management**. v. 41, n. 4, pp. 417-425, oct, 2003.

OLIVEIRA, G. M. P. de; MEDEIROS, D. D.. Análise do Sistema da Qualidade de Empresas Prestadoras de Serviço Certificadas ISO 9000. In: MEDEIROS, D. D.; SICSÚ, A. B.. **Qualidade e Inovação em Serviços:** Contribuições da Engenharia de Produção. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2003.

PALADINI, E. P.. **Avaliação Estratégica da Qualidade.** 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007

PALADINI, E. P.. **Gestão Estratégica da Qualidade:** princípios, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2008

PALADINI, E. P.. **Qualidade Total na Prática:** implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1997.

PAULINO, A. D.. Por onde começa a qualidade? In: I Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Maringá/PR out./2000. **Anais...** p. 199-209, out./2000 (ISSN 1518-4382).

PIRES, E. A.; REIS, L. G. dos. Sistemas de Gestão da Qualidade: o problema da descontinuidade In: IV EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1127-1138.

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

PORTER, M. E. O que é estratégia?. In: PORTER, M. E. **Competição:** Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBLES JÚNIOR, A.. **Custos da Qualidade:** aspectos econômicos da gestão da qualidade e da gestão ambiental. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SHEIN, E. H. The role of the founder in creating Organizational Culture. **Organizational Dynamics**. pp. 13-28. summer, 1983.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STAKE, R. **The art of case study research.** Thousand Oaks: Sage, 1995.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea.** vol. 1, n. 1, jan/abr 1997. pp. 105-127.

TOLEDO, J. C. de. Gestão da Qualidade na Agroindústria. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial – GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Vol. 1, Cap. 8, pp. 465-517.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIAPIANA, C. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. In: II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Londrina/PR nov./2001. **Anais...** p. 505-525, nov./2001 (ISSN 1518-4382).