

LUANA FERNANDA DA SILVA

GESTÃO ESTRATÉGICA E DA QUALIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

LORENA

2011

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DA QUALIDADE  
(PÓS-GRADUAÇÃO “LATU-SENSU”)

GESTÃO ESTRATÉGICA E DA QUALIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

MONOGRAFIA SUBMETIDA PARA A OBTENÇÃO DO CERTIFICADO DE  
ESPECIALISTA EM “ENGENHARIA DA QUALIDADE”

LUANA FERNANDA DA SILVA

JULHO DE 2011

ESCOLA DE ENGENHARIA DE LORENA – EEL

GESTÃO ESTRATÉGICA E DA QUALIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES:  
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

LUANA FERNANDA DA SILVA

ESTA MONOGRAFIA FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO  
CERTIFICADO DE ESPECIALISTA EM ENGENHARIA DA QUALIDADE

\_\_\_\_\_  
Orientador

\_\_\_\_\_  
Coordenação do curso

COMISSÃO EXAMINADORA:

\_\_\_\_\_  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Membro

\_\_\_\_\_  
Membro

*Nós somos o que fazemos repetidas vezes, repetidamente.  
A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito. Aristóteles*

## DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a três pessoas que amo muito, que não medem esforços para me ajudar e que estão sempre me apoiando e motivando: Ivone, Severo e Victor.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelas oportunidades e bênçãos que me foram dadas durante a vida e pela força para vencer todos os obstáculos.

Aos meus pais, Ivone e Severo, sem os quais eu não estaria aqui, pelo amor incondicional e pelo incentivo para lutar e perseverar. Vocês são as peças fundamentais para que eu tenha me tornado quem sou hoje.

Ao meu irmão William e a toda a minha família, pelo amor, por estarem sempre torcendo e rezando para que meus objetivos sejam alcançados, por acreditarem em mim e por me ajudarem a nunca desistir.

Ao meu namorado Victor, pelo amor e companheirismo, por me incentivar sempre, por me dar os puxões de orelha nas horas que mereço, pela paciência e dedicação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marco Antonio Carvalho Pereira, por todos os ensinamentos e dicas dados durante os cursos de graduação e em especial na pós-graduação e por me auxiliar na concretização de mais esta etapa da minha vida profissional.

Aos profissionais das empresas que entrevistei durante este trabalho, que cederam o seu precioso tempo para me ajudar a obter os dados para esta monografia.

Aos meus queridos amigos e colegas, que contribuíram direta e indiretamente na realização deste trabalho, pelo carinho, compreensão e apoio constantes.

Muito obrigada e que Deus abençoe todos vocês.

## RESUMO

É indiscutível a importância das empresas familiares na economia global, sejam elas do ramo industrial ou de serviços e de pequeno, médio ou grande porte. Elas contribuem para o desenvolvimento econômico, social e político de diversos países do mundo. A questão da sobrevivência, assim como para qualquer empresa, tem influência direta sobre as práticas de gestão adotadas. Em empresas de Classe Mundial observa-se, por exemplo, práticas e ferramentas de gestão estratégica e da qualidade mais modernas, que permitem uma resposta mais rápida e eficaz para seus clientes. E quais são as práticas e ferramentas de gestão adotadas pelas empresas familiares? É neste contexto que este trabalho foi desenvolvido. Foram feitos estudos de caso de cinco empresas familiares de micro, pequeno e médio porte que atuam em diferentes ramos, com o objetivo de verificar e comparar as suas práticas de gestão com as práticas das empresas de Classe Mundial. Verificou-se que estas são bem diferentes, mas que as empresas familiares têm um jeito particular de buscar o que entendem por Excelência, seja de maneira formal ou informal. Ao contrário das empresas de Classe Mundial, nenhuma das empresas estudadas utiliza o *Balanced Scorecard* em sua gestão estratégica, mas todas possuem algum planejamento, seja ele formalizado ou não e com relação às práticas de gestão da qualidade, apenas uma empresa utiliza ferramentas de *Lean Manufacturing* e Seis Sigma, três delas possuem certificação e nenhuma participou ou pretende participar do Prêmio Nacional da Qualidade.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Gestão Estratégica, Gestão da Qualidade.

## ABSTRACT

*The importance of family businesses on global economy is undeniable, whether in industry or services sector and small, medium or large sizes. They contribute in economic, social and political development on several countries in the world. The question of survival, as well as for any company, has a direct influence on the management practices adopted. In World-Class Companies it is possible to observe, for example, modern practices and tools for strategic and quality management, which allow a faster and more effective answer for its customers. And what are the management tools and practices adopted by family businesses? It is in this context that this paper has been developed. Five case studies were made in micro, small and medium-sized family businesses of different segments, in order to verify and compare their management practices with the ones adopted by World-Class Companies. It was found that they are very different, but that family businesses have a particular way of seeking what they understand by Excellence, either formally or informally. Unlike the World-Class Companies, none of the family businesses studied use the Balanced Scorecard in their strategic management, but they all have some kind of strategic planning, whether formalized or not, and for quality management practices, only one uses Lean Manufacturing and Six Sigma tools, three of them have Certifications and none of them ever participated or intend to participate in the National Quality Award.*

*Key-words: Family Business, Strategic Management, Quality Management.*



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Evolução dos Modelos de Planejamento.....	17
QUADRO 2: Definição de Qualidade dos principais gurus da qualidade .....	20
QUADRO 3: Síntese das Quatro Eras da Qualidade - O Modelo de GARVIN. 22	
QUADRO 4: Ferramentas e técnicas usuais para melhoria da qualidade.....	24
QUADRO 5: Perfil dos entrevistados .....	35
QUADRO 6: Resumo das características de cada empresa familiar .....	42
QUADRO 7: Conhecimento e aplicação das ferramentas de gestão da Qualidade pelas empresas familiares entrevistadas .....	51

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Mapa Estratégico do Balanced Scorecard.....	19
FIGURA 2 - A estratégia do Seis Sigmas.....	26

## LISTA DE SIGLAS

APQP	Advance Product Quality Planning
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
CEP	Controle Estatístico de Processo
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Organization for Standardization
MASP	Metodologia para Análise e Solução de Problemas
PCP	Planejamento e Controle de Produção
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPAP	Production Part Approval Process
PPCP	Planejamento, Programação e Controle de Produção
QFD	Quality Function Deployment
RBC	Rede Brasileira de Calibração
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TPM	Total Productive Maintenance
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management
VSM	Value Stream Mapping

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	15
2.1 A Evolução da Gestão Estratégica.....	16
2.2 A Evolução da Gestão da Qualidade .....	20
2.3 Modelo de Gestão adotado por empresas de Classe Mundial .....	27
2.4 Modelo de Gestão adotado por empresas familiares .....	29
3. METODOLOGIA .....	33
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	37
4.1 Introdução e histórico de cada empresa .....	37
4.2 Estrutura Organizacional .....	43
4.3 Missão, Visão e Planejamento Estratégico .....	46
4.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....	48
4.5 Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificações .....	49
4.6 Ferramentas de Gestão da Qualidade .....	51
4.7 Prêmio Nacional da Qualidade.....	53
4.8 Autoavaliação do sistema de gestão.....	53
4.9 Busca por novas práticas e cursos e treinamentos dos sucessores .....	55
5. CONCLUSÕES .....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	60
APÊNDICE .....	65

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares ocupam espaço considerável e têm papel importante em economias industrializadas. Sejam grandes, médias ou pequenas, estas empresas têm papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. Segundo dados do SEBRAE, no Brasil elas representam cerca de 90% das empresas, nos mais diversos perfis. Mas apesar destes números, a grande preocupação é com a sua sobrevivência, pois a maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos.

O sucesso e a sobrevivência das empresas em geral estão diretamente relacionados à capacidade que elas possuem para atender as necessidades e superar as expectativas de seus clientes. Estas necessidades devem ser identificadas e utilizadas para desenvolver os produtos ou serviços, gerando o valor necessário para conquistar os clientes e mais importante, para retê-los. Por outro lado e não menos importante, a empresa também deve ter uma atuação responsável em relação à sociedade e ao meio ambiente, contribuindo assim para o desenvolvimento socioambiental.

Antigamente, focava-se muito em Gestão da Qualidade e em Gestão Estratégica separadamente, porém observando-se de forma sistêmica uma organização, o importante é a estratégia e a qualidade da Gestão, sendo ambos os aspectos de gerenciamento estratégico e de qualidade, relacionados.

Em empresas de Classe Mundial a gestão estratégica e de qualidade é realizada através de práticas e ferramentas mais modernas e sofisticadas, apoiadas nas estratégias de *Six Sigma*, utilizado nas questões de qualidade, do *Balanced Scorecard*, usado nas questões estratégicas, e de *Lean Manufacturing*, usado nas questões de produtividade. Além disso, estas empresas são reconhecidas mundialmente através de prêmios de qualidade,

como por exemplo, o Prêmio Nacional da Qualidade, por sua Excelência na gestão.

Este trabalho visa apurar as práticas e ferramentas de gestão estratégica e de qualidade utilizadas por empresas familiares de micro, pequeno e médio porte, e fazer uma comparação com o modelo adotado por elas em relação ao modelo de gestão adotado por empresas consideradas de Classe Mundial.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Falconi (2009) nas considerações iniciais de seu mais recente livro “O Verdadeiro Poder” cita que não existem vários métodos gerenciais, mas apenas um. Para ele, são atribuídos diversos nomes comerciais ao método gerencial, porém este continua sendo único desde os primórdios. Ele ressalta também que o melhor aprendizado é obtido pela prática.

Segundo Barçante (1998), qualidade e estratégia existem desde que o mundo é mundo. Ao longo da história, o homem vem procurando adequar tudo conforme suas necessidades sejam elas de ordem material, intelectual, social ou espiritual. A busca incessante pela Qualidade Total nas empresas é fator de competitividade e principalmente, de sobrevivência. A arte de se obter qualidade experimentou significativa evolução, sobretudo nos últimos cem anos.

Neste mesmo contexto, os princípios, práticas e ferramentas que compõem a gestão da qualidade tornaram-se um grande foco de atenção gerencial nas últimas décadas. Pruett e Thomas (1996) ressaltam que a gestão estratégica levanta várias questões fundamentais para uma definição integradora de Qualidade. Primeiramente, a gestão estratégica sugere a importância do ambiente interno e externo de uma empresa e cada um destes aspectos pode ser relevante à qualidade, por exemplo, o atendimento às expectativas dos clientes é um dos alvos das empresas, mas esta expectativa é, em partes, função de como as empresas escolhem para gerenciar a qualidade. Em segundo lugar, estratégia significa pouco sem um propósito claramente definido (missão) e a importância de definir um propósito e liderança são temas comuns em literaturas sobre qualidade. Terceiro, se é estratégico procurar melhores formas de alcançar a missão, então os métodos de gestão são relevantes e têm ligações com a gestão da qualidade. Por último, tanto a gestão estratégica quanto a gestão da qualidade têm a visão sistêmica de uma empresa.

Portanto, apesar de a gestão estratégica e a gestão da qualidade terem caminhado e evoluído separadamente, pode-se considerar que ambas convergem em algum ponto e caminham lado a lado dentro de uma Organização.

## 2.1 A Evolução da Gestão Estratégica

O termo estratégia data de mais de dois mil anos a.C e surgiu no contexto das batalhas militares, sendo inicialmente usado pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava “Planeja o difícil enquanto ainda é fácil, faz o que é grande enquanto ainda é pequeno. As coisas mais difíceis devem ser feitas enquanto ainda são fáceis, as maiores, enquanto ainda são pequenas. Por isso, o sábio nunca faz o que é grande, e é por este motivo que sempre alcança a grandeza”. (TZU, 2007)

Sun Tzu ainda afirma que “Uma força militar não tem formação constante, a água não tem formação constante. A habilidade de alcançar a vitória mudando e adaptando-se de acordo com o inimigo é chamada de genialidade”. (TZU, 2007)

A constância das mudanças e adaptações pode ser observada atualmente no ambiente de mercado devido a vários fatores, como o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, as mudanças de perfil demográfico e os hábitos dos consumidores. Estas mudanças vêm exigindo uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e a capacidade de inovar e se adaptar. (CAMARGOS e DIAS, 2003)

Como não poderia ser diferente, se o ambiente empresarial está mudando, a melhoria das técnicas e métodos administrativos também tem evoluído, sofrendo aperfeiçoamentos contínuos principalmente a partir dos anos 50 e tem a seguinte sequência: Planejamento Orçamentário, Planejamento de Longo Prazo, Planejamento Estratégico, Administração



Estratégica e Gestão Estratégica (ANSOFF; DECLERK; HAYES, 1981; TAVARES, 2000). Cada uma destas técnicas teve, na sua evolução, o suporte da anterior, como pode ser observado no QUADRO 1:

QUADRO 1: Evolução dos Modelos de Planejamento

	<b>Planejamento Orçamentário</b>	<b>Planejamento de Longo Prazo</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Administração Estratégica</b>	<b>Gestão Estratégica</b>
Década	1950	1960	1970	1980	1990
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orçamento anual;</li> <li>- Quantitativo;</li> <li>- Curto Prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrapolação do Orçamento;</li> <li>- Projeção de Tendências;</li> <li>- Longo Prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define a direção da empresa;</li> <li>- Análise das mudanças ambientais externas;</li> <li>- Análise dos recursos internos;</li> <li>- Qualitativo;</li> <li>- Longo Prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisões administrativas seguem a estratégia;</li> <li>- Foco na análise e na implementação</li> <li>- Longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamento sistêmico;</li> <li>- Integração entre Planejamento e Controle;</li> <li>- Gestão da mudança;</li> <li>- Aprendizagem organizacional;</li> <li>- Busca da eficiência e da eficácia organizacional.</li> </ul>
Deficiências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se compromete com previsões de longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não faz previsão de alterações ambientais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiência na implementação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não desenvolve uma abordagem sistêmica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de integração mais apurada com os Modelos de Mudança Organizacional.</li> </ul>

Fonte: Estrada e Almeida (2007)

Segundo Estrada e Almeida (2007), na gestão empresarial, planejamento consiste em um processo de tomadas de decisões para alcançar um futuro planejado. Para isto, é necessário traçar objetivos específicos e mensuráveis, com prazos tangíveis e realistas. Na concepção de Valadares (2002), o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta de gestão empresarial baseada em conceitos e valores em que a empresa acredita e que

torna o ato de planejar uma forma perspicaz de escolher uma sequência lógica de ações futuras, na busca de seus principais objetivos.

A partir dos anos 60 começaram a surgir diversos modelos de análise de mercado, tais como a Matriz BCG do *Boston Consulting Group* e o modelo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), além de conceitos de análise econômica de estrutura, conduta e performance e os chamados sistemas de planejamento estratégico. (VASCONCELOS, 2001)

Na concepção de Estrada e Almeida (2007), não há apenas uma única forma de elaborar e implementar o planejamento estratégico, pois entre os vários modelos existentes, há traços comuns, mas também características particulares. Porém todos partem de três premissas básicas: do estabelecimento da Visão/Missão, da análise interna e externa (análise SWOT) e da elaboração dos planos e estratégias e sua implementação.

Para Meirelles e Gonçalves (2001) a Gestão Estratégica, como uma evolução do planejamento estratégico, surgiu mais abrangente, comunicando a visão estratégica global da empresa para os diferentes níveis funcionais, objetivando que as iniciativas da empresa fossem coerentes com a diretriz geral.

Drucker (1998) diz que “Não existe Gerenciamento sem medidas” e neste contexto foi criado o *Balanced Scorecard* (BSC), por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990.

O BSC é um Sistema de Gestão Estratégica que ajuda as organizações a definirem sua visão e estratégia. Segundo Creamer e Freund (2010), a estratégia de uma organização, seus principais objetivos e os dirigentes-chave do negócio é que definem os indicadores do BSC. A ferramenta sugere que a organização seja avaliada através de quatro perspectivas: de inovação e aprendizado, dos processos internos, dos Clientes e financeira. A partir destas quatro perspectivas é possível criar o mapa estratégico da empresa. A FIGURA 1 mostra um modelo de mapa estratégico do BSC.

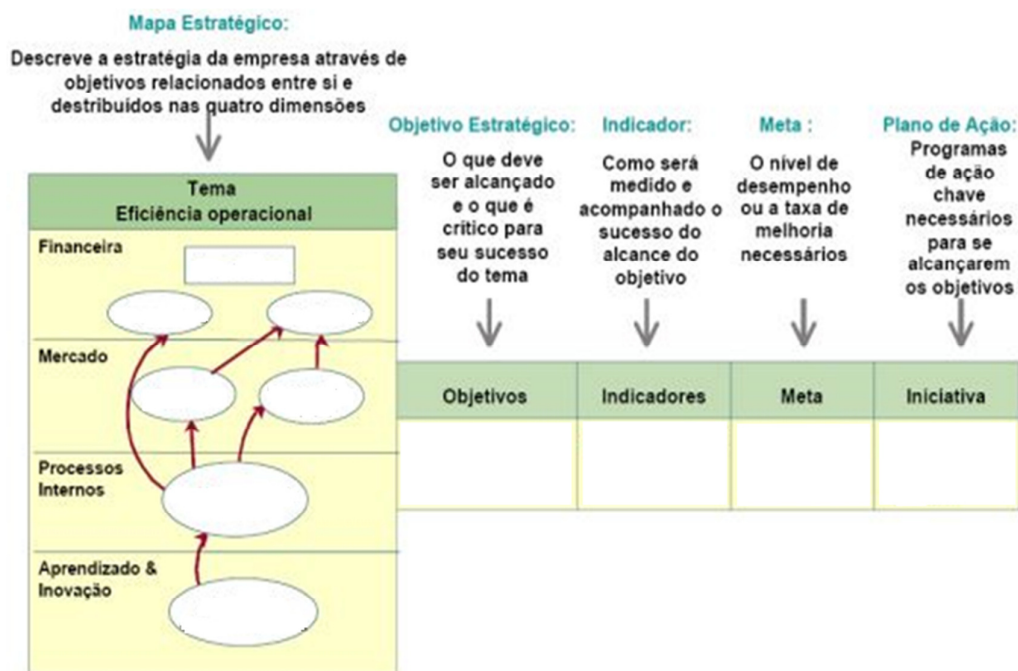


FIGURA 1- Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Na visão de Porter (1980) existem três estratégias genéricas - redução de custos, diferencial e foco – cujos temas são populares para as empresas. Liderança em custos é a estratégia mais tradicional e consiste em atingir a liderança por intermédio de um conjunto de políticas funcionais desenvolvidas para este fim. A segunda estratégia, a de diferenciação, tem o objetivo de diferenciar o produto ou serviço oferecido, de forma a torná-lo único em todo o setor. A terceira estratégia consiste em focar em um grupo comprador, uma linha de produtos ou um mercado geográfico.

No entanto, numa visão sistêmica de qualidade elas não são estratégias, mas sim elementos de estratégia que são fortalecidos entre si. Isto sugere que uma empresa pode reduzir custos melhorando seus processos e relações com fornecedores e, ao mesmo tempo, focar em melhoria do atendimento ao cliente e diferenciar-se tanto através da qualidade real quanto da qualidade percebida (PRUETT e THOMAS, 1996). O sucesso de empresas como a Toyota, por exemplo, sugere que é de grande valia o uso da qualidade como um conceito estratégico para integrar redução de custos e diferenciais da empresa.

## 2.2 A Evolução da Gestão da Qualidade

A Qualidade se tornou uma palavra-chave nos dias atuais e passou a fazer parte dos objetivos e políticas das empresas, nos contratos, slogans, programas de melhoria, palestras, discursos e prêmios nacionais e internacionais. Mas como definir qualidade afinal? Até mesmo os gurus da qualidade têm diferentes concepções. Barçante (1998) cita as principais definições, como mostra o QUADRO 2:

QUADRO 2: Definição de Qualidade dos principais gurus da qualidade

Ano	Autor	Definição de qualidade
1949	Ishikawa	Adequação ao uso. Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade)
1950	Deming	Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem-feito. Aprimoramento da qualidade eleva a produtividade. Máxima utilidade para o consumidor.
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do usuário. Qualidade é uma maneira de gerenciar os negócios da empresa. Aprimoramento da qualidade só pode ser alcançado com a participação de todos.
1954	Juran	Qualidade é adequação ao uso. Satisfação das aspirações do usuário.
1979	Crosby	Qualidade é conformidade com as especificações, com os requisitos do cliente.

Fonte: Barçante (1998)

A evolução do conceito da Gestão Total da Qualidade é identificada em quatro eras: Inspeção, Controle Estatístico da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade Total. (GARVIN, 2002)

No final do século XVIII e início do século XIX, as atividades eram basicamente artesanais e em pequena escala. Com o desenvolvimento da industrialização e produção em massa, surgiu a necessidade de um sistema baseado em inspeção. O objetivo era obter qualidade igual e uniforme em todos os produtos e a ênfase era na conformidade, mas não havia uma análise crítica das causas dos problemas ou dos defeitos. (GARVIN, 2002)

A preocupação com a qualidade no sentido mais amplo surgiu com W. A. Shewhart, estatístico norte-americano, que na década de 20 questionava a grande variabilidade na produção de bens e serviços. Ele desenvolveu então o Controle Estatístico do Processo (CEP). Nesta mesma época surgiu o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), criado também por Shewhart e difundido por Deming nos anos 50. (GARVIN, 2002)

Os quatro principais movimentos que compõem a era do Controle Estatístico da Qualidade são: a quantificação dos custos da qualidade, realizado por Juran em 1951; o Controle Total da Qualidade (TQC – *Total Quality Control*), criado por Armand Feigenbaum em 1956, aperfeiçoado no Japão e cujo trabalho foi o iniciador das normas de Sistema da Qualidade, que na década de 80 deu origem às normas ISO 9000; as técnicas de confiabilidade e FMEA (Análise de Efeito e Modo de Falhas); e finalmente, o programa Zero Defeitos de Philip Crosby, criado em 1961. (GARVIN, 2002)

No final da década de 1970, com a invasão dos produtos japoneses de alta qualidade no mercado americano, deu-se início à era da Gestão da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*) ou Gestão Estratégica da Qualidade, por ser uma estratégia administrativa alinhada à estratégia de negócio da empresa e aplicada em todos os níveis e áreas (BARÇANTE, 1998). Os elementos para uma gestão efetiva são: foco no cliente, liderança, planejamento, gestão baseada em fatos e dados, melhoria contínua, gestão de recursos humanos, treinamentos, gestão por processos, parceria com fornecedores e preocupação com questões sócio-ambientais. (TARI e SABATER, 2003)

O QUADRO 3 mostra uma síntese destas quatro eras:

QUADRO 3: Síntese das Quatro Eras da Qualidade – O Modelo de GARVIN

<b>Características básicas</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle Estatístico do Processo</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>Gestão da Qualidade Total</b>
<b>Principal interesse</b>	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
<b>Ênfase</b>	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do Cliente
<b>Métodos</b>	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
<b>Papel dos profissionais da Qualidade</b>	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Planejamento, medição da Qualidade e desenvolvimento de programas.	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria aos departamentos e desenvolvimento de programas.

QUADRO 3 (cont.): Síntese das Quatro Eras da Qualidade – O Modelo de GARVIN

<b>Características básicas</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle Estatístico do Processo</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>Gestão da Qualidade Total</b>
<b>Quem é o responsável pela Qualidade</b>	O departamento de Inspeção	Os departamentos de Fabricação e Engenharia (o controle de Qualidade)	Todos os departamentos, com a Alta Administração se envolvendo superficialmente com o planejamento e a execução das diretrizes da Qualidade.	Todos na empresa, com a Alta Administração exercendo forte liderança.
<b>Teoria Administrativa</b>	Teoria Científica Clássica	Escola das Relações Humanas	Teoria Sistemática	Teoria Contingencial
<b>Orientação e enfoque</b>	Inspeccionar a Qualidade	Controlar a Qualidade	Construir a Qualidade	Gerenciar a Qualidade
<b>Enfoque no fator humano</b>	<i>Homo Economicus</i>	<i>Homo Social</i>	Homem Organizacional e Homem Administrativo	Homem Funcional e Homem Complexo

Fonte: adaptado por Barçante (1998)

Pesquisadores têm identificado um grande número de ferramentas e técnicas para melhoria da qualidade. Ishikawa (1985) e McConnell (1989) identificaram uma lista de sete ferramentas de TQM: fluxogramas, diagramas de causa-e-efeito, gráficos de Pareto, histogramas, cartas de controle X bar e R, diagramas de dispersão e lista de verificação (*check-list*).

O QUADRO 4 mostra algumas das principais ferramentas e técnicas utilizadas para a melhoria da qualidade:

QUADRO 4: Ferramentas e técnicas usuais para melhoria da qualidade

<b>As sete ferramentas da qualidade</b>	<b>As sete ferramentas gerenciais (as sete novas ferramentas da qualidade)</b>	<b>Outras ferramentas</b>	<b>Técnicas</b>
Diagrama de causa-e-efeito	Diagrama de afinidade	<i>Brainstorming</i>	<i>Benchmarking</i>
Lista de verificação	Diagrama de inter-relacionamento	Plano de Controle	Análise de finalidade departamental
Gráfico de Controle (Carta de Controle)	Diagrama matriz	Análise do campo de força	Projeto de Experimentos
Fluxograma	Matriz de priorização	Questionários	FMEA (Análise de Efeito e Modo de Falhas)
Histograma	Gráfico do programa do processo de decisão (PDPC)	Amostragem	Análise da Arvore de Falhas
Diagrama de Pareto	Diagrama de rede de atividades		<i>Poka-yoke</i>
Diagrama de dispersão	Diagrama árvore		MASP (Metodologia para análise e solução de problemas)
			QFD (Desdobramento da Função Qualidade)
			Equipes de Melhoria da Qualidade
			CEP

O programa de certificação ISO 9000 da organização não-governamental *International Organization for Standardization*, traz uma série de práticas focadas em melhoria contínua do processo e da qualidade, que se tornou cada vez mais popular e vêm sendo amplamente adotada por organizações de todo o mundo a partir do final da década de 80. As



organizações recebem as certificações ISO 9000 após demonstrarem que o mapeamento dos processos operacionais associados à qualidade dos seus produtos e/ou serviços estão conforme os procedimentos documentados, garantindo a repetibilidade dos processos, e que ações corretivas e preventivas são implementadas contribuindo assim para a melhoria contínua da organização. (BENNER e VELOSO, 2008)

As normas da série ISO 9000 são ferramentas importantes na gestão estratégica da qualidade e as suas certificações possuem um efeito positivo de credenciamento no mercado competitivo, nacional e internacional, pois certifica que as empresas estão oferecendo produtos e/ou serviços dentro de um padrão constante de qualidade.

Mais recentemente, o método que vêm sendo disseminado e utilizado pelas empresas para a gestão da qualidade é a estratégia *Lean-Six Sigma* que, segundo Linderman et al. (2003), é um método sistemático e organizado para a melhoria dos processos e produtos e desenvolvimento de serviços, que se baseia em métodos estatísticos e científicos para reduzir drasticamente os índices de defeito definidos pelo cliente, apoiando-se também nas ferramentas do *Lean Manufacturing*.

O *Lean Manufacturing*, ou Manufatura Enxuta, teve sua origem na *Toyota Motor Company* no período pós-Segunda Guerra Mundial, onde a empresa tinha uma enorme falta de recursos e produtividade baixa, o que a impedia de adotar a produção em massa, como a Ford e a General Motors. Sendo estruturado por TAIICHI OHNO, seu vice-presidente, seu maior objetivo era a eliminação sistemática de desperdícios das operações da empresa através de um conjunto de práticas sinérgicas de trabalho. Para eliminação destes desperdícios e alcance das metas estabelecidas, a metodologia lança mão de um conjunto de técnicas e ferramentas tais como o *Just in Time*, *Jidoka*, *kaizen*, *Kanban*, o Mapa do Fluxo de Valor (VSM – *Value Stream Mapping*), 5S's, TPM (*Total Productive Maintenance*), dentre outras.

Desde o seu início com a Motorola na década de 80, o *Six Sigma* tem gerado grande interesse em empresas, tais como a General Eletric, Sony,

Caterpillar, Johnson & Johnson e muitas outras. Para a sua implementação, um grupo de especialistas formado por *champions*, *master black belts*, *black belts* e *green belts*, utilizam a metodologia do DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, Control*), fundamentada no clássico ciclo PDCA, para melhorar os processos através de ferramentas, técnicas e métricas que são únicas do Six Sigma. (LINDERMAN et al, 2003)

Segundo Santos e Martins (2010), o Seis Sigma é um programa de qualidade, cujo sucesso na implementação é obtido através de um plano de melhoria que é desenvolvido e ajustado à orientação estratégica. A FIGURA 2 mostra o Seis Sigma como um programa inserido na gestão da qualidade e na gestão estratégica, que contempla atividades de planejamento, medição e priorização de ações de melhoria. Os projetos derivam da ação e dinamismo do ambiente, sob a orientação estratégica e missão da empresa, direcionando a formulação da estratégia competitiva e definição de objetivos e metas estratégicos e operacionais.

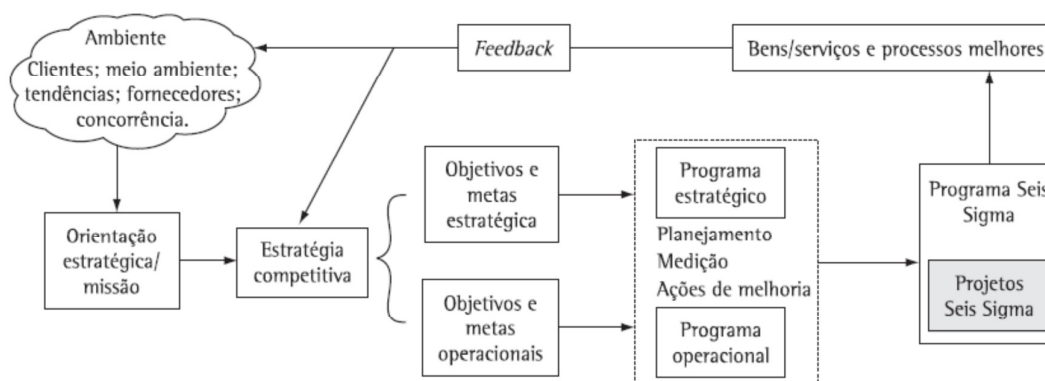


FIGURA 2– A estratégia do Seis Sigmas

Fonte: Santos e Martins (2010)

Diante do atual panorama mundial, as organizações têm buscado integrar a gestão estratégica e a gestão da qualidade, através de práticas, métodos e ferramentas que melhor se ajustem a elas, implantar as certificações, tais como a ISO para garantir a melhoria de seus Sistemas de Gestão e têm almejado prêmios de qualidade como, por exemplo, o Prêmio

Nacional da Qualidade, a fim de se manterem competitivas no mercado globalizado.

### 2.3 Modelo de Gestão adotado por empresas de Classe Mundial

Cada empresa tem seu próprio modelo de gestão, aquele que melhor se molda às suas crenças e valores. Esse modelo é o conjunto de princípios estabelecidos pela Alta Administração de como a empresa deve ser gerida, tendo em vista a busca da excelência.

Os modelos de gestão de empresas de sucesso incluem valores como: ética, busca da excelência, poder do conhecimento, aprendizagem contínua, liderança, gestão com colaboração, responsabilidade social e ambiental e respeito às individualidades e às diferenças, trabalhando e valorizando o potencial de cada colaborador.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade, a expressão “Classe Mundial” é utilizada para caracterizar que uma empresa está entre as melhores do mundo em gestão organizacional, independente se ela adota um modelo já conhecido ou se cria o seu próprio modelo de gestão. Não são apenas empresas líderes de mercado, mas são organizações que se sobressaem por suas práticas e respectivos resultados, que promovem a excelência de seus produtos ou serviços interna e externamente, que contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, também para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. (FNQ, 2009)

Schauff (2006) descreve uma organização de Classe Mundial como sendo aquela com excelência em gestão na promoção de resultados superiores para as suas partes interessadas. Para atingir tais resultados a autoavaliação sistemática tem grande importância para o aprendizado das pessoas e também para a elaboração de um plano de aperfeiçoamento da gestão, partindo-se dos critérios de excelência dos sistemas de premiações, dentre os quais se destaca, no Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

O Modelo de Excelência do PNQ não descreve ferramentas e práticas de gestão específicas e devido às características de simplicidade, flexibilidade e linguagem, esse Modelo de Excelência é de grande utilidade para a avaliação, diagnóstico e orientação de diversos tipos de organização. As empresas ganhadoras relatam que a implementação dos critérios do PNQ não melhora somente a qualidade, mas que também conduz a melhoria de *market share*, satisfação dos clientes, lucratividade, melhoria nos processos, desempenho de fornecedores, motivação de trabalho e competitividade. (MIGUEL; MORINI; PIRES, 2004)

Algumas empresas sentem necessidade de se ter um critério para avaliar se estão alcançando a Qualidade Total, num sentido mais amplo do que simplesmente satisfazer as necessidades dos seus clientes. Ao mesmo tempo, procuram uma maneira flexível de implementar eficazmente a estratégia de Qualidade Total sem ter que seguir métodos prescritos. Com isso, é essencial que se tenha um *benchmark* de empresas que obtiveram a Qualidade Total. (MACEDO-SOARES e CHAMONE, 1994)

Os critérios de excelência do PNQ são fundamentados em princípios como pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o Cliente e o Mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social (FNQ, 2009). Vale ressaltar que muitos destes princípios também são considerados como princípios da Gestão pela Qualidade Total por Merli (1993).

Segundo Collins e Porras (1995), as empresas visionárias investem mais agressivamente em recursos humanos, através de recrutamento, treinamento dos funcionários e programas de desenvolvimento e qualificação profissional. Investem bastante e mais cedo em novas tecnologias e conhecimento técnico, novos métodos de gerenciamento e práticas inovadoras para os setores em que atuam.

Tendo em vista todos estes valores, princípios e critérios de autoavaliação e *benchmark* citados, o que mais empresas como IBM, Xerox do

Brasil, Citibank, Politeo Indústria e Comércio S.A., Suzano Petroquímica S.A, Belgo e Dana Albarus, todas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade, têm em comum?

Segundo mostrado por alguns autores, todas elas adotam a estratégia *Lean-Six Sigma* e suas ferramentas para realizar a Gestão da Qualidade e adotam o *Balanced Scorecard* como ferramenta da Gestão Estratégica (BYRNE; LUBOWE; BLITZ, 2007; GIRITANA, 2011; RECHULSKI e CARVALHO, 2004; WINKLER, 2006; OLIVEIRA; MAIA; MARTINS, 2005).

Com isso, confirma-se que as empresas consideradas “Classe Mundial” estão em constante busca pela Excelência, adotando ferramentas e estratégias que melhoram continuamente seu sistema de gestão, olhando através de um prisma que inclui inovação e aprendizado constante, aspectos financeiros e redução de custos, melhoria dos processos internos através da redução de desperdícios e satisfação dos Clientes, como item de sobrevivência no mercado.

Com base nestes dados, sugere-se neste trabalho, um modelo de Gestão adotado por empresas Classe Mundial, que se fundamenta nos critérios de excelência do PNQ, ferramentas de *Lean-Six Sigma* para gerir a Qualidade e o método do *Balanced Scorecard* na Gestão Estratégica.

## 2.4 Modelo de Gestão adotado por empresas familiares

Segundo Verstraete (2000) existe uma dificuldade em definir uma empresa familiar. Partindo de uma perspectiva tradicional, a empresa familiar é aquela em que o controle está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma família. Outro aspecto que pode configurar uma empresa como familiar é a vontade de transmitir a empresa para a próxima geração. Para Leone (1992), a empresa familiar é aquela iniciada por um membro da família, onde os membros desta são os proprietários ou participam da direção, ou ainda aquela em que os valores institucionais são ligados à família e a sucessão está

vinculada à família. Já Villalonga e Amit (2004) argumentam que a maioria das definições inclui pelo menos três dimensões: uma ou algumas famílias detêm parte significativa do capital da empresa; os membros da família têm controle significativo da empresa, como por exemplo, direitos de voto; e os membros da família ocupam cargos altos de gestão.

Os últimos 30 anos de pesquisa mostram que as estratégias que caracterizam empresas familiares bem-sucedidas são comumente diferentes daquela adotada por empresas não familiares (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005; SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 1997). Isto se deve à influência da família nos negócios e às características intrínsecas que diferenciam ambas (MOORES, 2009). As empresas familiares não buscam somente atingir metas financeiras, buscam valor agregado (ASTRACHAN e JASKIEWICZ, 2008; DENISON e WARD, 2004), podem firmar relacionamentos de longo prazo, baseados em confiança e altruísmo (ANDERSON; JACK; DODD, 2005; KARRA; TRACEY; PHILLIPS, 2006), alcançar sucesso no mercado por se identificar com a marca (CRAIG; DIBRELL; DAVIS, 2008) e frequentemente ter uma perspectiva de longo prazo (LE BRETON-MILLER e MILLER, 2006).

Segundo Ward (2004), que selecionou em sua pesquisa 50 lições aprendidas por empresas familiares duradouras e bem-sucedidas, são consideradas práticas-chave: planejamento estratégico, cultura empresarial que estimula mudanças e capacidade de respostas; declaração de missão e código de conduta familiar; educação e desenvolvimento contínuo dos membros da família, particularmente sucessores; responsabilização voluntária na forma de conselho de diretores independentes; seleção baseada no mérito; promoção e remuneração dos membros da família; atração e retenção de executivos-chave não familiares; uso do dinheiro de outras pessoas para financiar o crescimento e liquidez; e construção do bem-estar social.

Segundo Nordqvist e Melin (2010), as características da família, seus valores e interesses, podem influenciar os processos e os resultados do planejamento estratégico. Quatro questões-chave do Plano Familiar são levadas em consideração: o porquê de a família estar comprometida em

continuar nos negócios; como a família se vê e vê a empresa no futuro; como a família irá construir e manter relações firmes, resolver conflitos e trabalhar em harmonia; e quais são os passos para alcançar objetivos pessoais e profissionais da família, a cada ano.

De acordo com Lethbridge (1997), podem-se destacar três tipos de empresa familiar: a tradicional, onde o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família tem domínio completo da empresa; a híbrida, que possui capital aberto, a família detém o controle sobre os negócios, mas existe uma maior participação de profissionais não familiares e uma maior transparência; e por fim, a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família mantém uma influência estratégica através da participação acionária e em conselhos diretivos.

Analisando-se estes três tipos, pode-se traçar um paralelo entre o tamanho da empresa familiar e o seu tipo de administração. Observa-se que, grande parte das micro e pequenas empresas familiares são classificadas como empresas tradicionais. À medida que transcorre o tempo e a empresa vai se desenvolvendo e crescendo em volume e complexidade, a tendência das empresas familiares de médio porte é de profissionalizar a gerência, e até mesmo a diretoria, caminhando para o tipo de empresa familiar híbrida. Por fim, grandes empresas familiares, que se destacam no mercado globalizado, estão inseridas na definição de empresa de influência familiar. Tudo isso, levando-se em consideração uma gestão eficaz de seus recursos, financeiros e humanos, da relação com clientes e fornecedores, do uso de métodos e ferramentas de melhoria contínua e do cenário do mercado em que atuam.

Segundo Grzybovski e Tedesco (1998), as empresas familiares brasileiras são fortemente influenciadas por traços culturais dos imigrantes. Os fundadores são empreendedores e patriarcas que se associam aos seus irmãos, primos ou pessoas da mesma origem que as suas. Desta forma, estas empresas familiares estão fundamentadas em um modelo predominantemente baseado em solidariedade, em confiança mútua e no desejo de vencer. A figura familiar cria um sistema baseado em submissão e lealdade, impedindo

qualquer movimento contrário. O perfil das empresas familiares é desenhado por pessoas com forte determinação, com enorme autoconfiança e desejo de trabalhar, por mais tempo e com mais afinco, a fim de alcançarem seus objetivos e metas.

Pode-se dizer que o modelo de gestão praticado pelas empresas familiares é muito peculiar e está diretamente relacionado às características de cada família, o que torna difícil a sua definição. Além disso, as práticas, formais e informais, também estão relacionadas com o tamanho de cada empresa familiar. Segundo Drucker (1981), o tamanho da empresa afeta vitalmente a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente. Desta forma, a estrutura da alta administração, em especial, é o único critério de confiança para medir o tamanho de uma empresa: uma empresa é do tamanho da estrutura que necessita.

A maior parte dos estudos realizados até o momento sobre a gestão de empresas familiares foca nos processos de sucessão, na profissionalização da administração da empresa e na abertura do seu capital, porém este trabalho visa verificar, em campo, quais são as práticas e ferramentas de gestão, estratégica e de qualidade, adotadas por este tipo de organização, especialmente as de micro, pequeno e médio porte, com o intuito de comparar ao modelo de gestão adotado por empresas de “Classe Mundial” e verificar quais são os fatores de competitividade das micros, pequenas e médias empresas de administração familiar brasileiras.



### 3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se pela abordagem qualitativa de natureza exploratória. Segundo Godoy (1995), o objetivo da pesquisa qualitativa não é enumerar ou medir os eventos estudados através de ferramentas estatísticas para análise dos dados, mas sim partir de questões ou focos de interesse amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo é desenvolvido. Envolve a obtenção de dados descritivos pelo contato direto com a situação estudada, buscando compreender os fenômenos através da perspectiva dos participantes da situação de estudo.

Leone (1991) acredita que os critérios qualitativos apresentam uma imagem mais fiel da empresa, pois tocam, essencialmente, na sua estrutura interna, organização e nos estilos de gestão. São também mais sincronizados com os estilos de direção, com o perfil e atitudes dos diretores e com suas percepções do ambiente externo, oferecendo assim mais subsídios para o estudo do comportamento de uma empresa.

Para tal, foram realizados cinco estudos de caso de empresas com características de empresas familiares, caracterizando, portanto, um estudo multicase. Como não há um consenso quanto à definição de empresa familiar, neste trabalho será considerada empresa familiar aquela criada pelo espírito empreendedor de um ou mais fundadores, cujo capital e controle encontram-se nas mãos de uma única ou de duas famílias e onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, independente da gestão encontrar-se na primeira ou nas próximas gerações. Serão consideradas também empresas que possuem membros de uma mesma família ou de duas famílias ocupando cargos estratégicos e que há intenção de sucessão ou sucessores já membros de seu quadro de colaboradores.

Quanto à classificação de porte das empresas, adotou-se a definição do IBGE, que caracteriza microempresa aquela que possui até 19 funcionários,

empresa de pequeno porte entre 20 e 99 funcionários e empresa de médio porte, entre 100 e 499 funcionários. Portanto, neste trabalho, o universo de empresas estudado varia desde micro até médio porte.

Para diversificar a amostra do presente estudo, optou-se em escolher empresas com diferentes ramos de atuação, variando entre indústrias do setor aeronáutico e mecânico, passando por empresa de prestação de serviços à empresa têxtil e do ramo de bebidas.

Para manter o anonimato de suas identidades, que foi um pedido de algumas das empresas pesquisadas, elas são ao longo do trabalho denominadas de Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D e Empresa E.

Na pesquisa foram selecionadas pessoas com cargos estratégicos na empresa e/ou membros da Alta Direção e/ou membros da família.

A coleta dos dados realizou-se através de entrevista semiestruturada, contendo questões abertas e uma questão fechada, as quais tinham o propósito de reunir informações sobre o perfil das empresas e dos seus gestores, bem como explorar as práticas de gestão estratégica e de qualidade adotadas. De acordo com Minayo (1994), esse procedimento de coleta de dados é considerado uma técnica importante por permitir o desenvolvimento de uma estreita relação entre pesquisador e pesquisado.

Para manter a fidelidade das informações e compreender o contexto que envolvia frases e expressões empregadas pelos gestores, as entrevistas foram gravadas. Esta etapa foi precedida de contato telefônico e e-mail para agendamento das datas das entrevistas.

As empresas foram selecionadas em uma amostra intencional, levando-se em consideração a definição adotada de empresa familiar. O critério de escolha baseou-se na proximidade de relacionamento com as mesmas, para flexibilizar desta forma, o agendamento para a realização de entrevistas e facilitar a coleta de informações.

Todas as empresas estão localizadas no interior de São Paulo e o perfil dos entrevistados está apresentado no QUADRO 5:

QUADRO 5: Perfil dos entrevistados

<b>Empresa</b>	<b>Sexo</b>	<b>Faixa etária (anos)</b>	<b>Cargo</b>	<b>Escolaridade</b>
A	Feminino	30 - 40	Eng. <sup>a</sup> de Desenvolvimento e Negócios	Pós-graduação (Mestrado)
B	Masculino	30 – 40	Cervejeiro	Superior completo
C	Masculino	40 – 50	Diretor Industrial	Pós-graduação (Especialização)
D	Masculino	40 – 50	Administrador	Superior completo
E	Masculino	60 – 70	Gerente da Qualidade	Pós-graduação (Mestrado e Especialização)

A entrevistada da empresa A, filha de um dos sócios proprietários, é formada em Engenharia Química, possui mestrado na área de Física e Química de Materiais Aeroespaciais e trabalha atualmente no setor comercial da empresa.

O entrevistado da empresa B é um dos sócios proprietários e membro da família, formado em Engenharia de Alimentos e atua como Cervejeiro na empresa.

A entrevista da empresa C foi concedida pelo Diretor Industrial, formado em Tecnologia de Projetos Mecânicos e com especialização em Administração da Produção e Materiais, e ele não é um membro pertencente à família.

O entrevistado da empresa D, filho de um dos sócios proprietários da empresa, formou-se em Administração e exerce a função de administrador da empresa atualmente.

Por fim, o entrevistado da empresa E, patriarca da família e sócio proprietário da empresa, é formado em Engenharia de Produção, possui

mestrado em Sistemas da Qualidade e especialização em Segurança do Trabalho, é atualmente responsável pela área de Qualidade da empresa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Introdução e histórico de cada empresa

As entrevistas foram iniciadas por uma série de perguntas sobre a empresa, para que um breve histórico pudesse ser apresentado, caracterizando o setor de atuação, o porte, o processo de sucessão e para verificar se mais membros da família trabalham nas empresas, atuando em cargos estratégicos ou não.

#### Empresa A:

A Empresa A, localizada na cidade de São José dos Campos, atua na cadeia de suprimentos da indústria aeronáutica e foi fundada no ano de 1995 por dois ex-funcionários da Embraer, não pertencentes à mesma família, e que na época possuíam mais de 10 anos de experiência neste setor.

Os dois sócios empreendedores, atualmente os Diretores, enxergaram uma oportunidade com a crise que rondava o setor na época e, aproveitando o nível de maturidade e experiência que possuíam, decidiram trabalhar por conta própria. Os recursos utilizados para a abertura também foram próprios.

Inicialmente o intuito era trabalhar com auxílio para equipamentos, mas após um ano e meio, a empresa foi qualificada para fornecer peças de avião a partir de materiais compósitos para a Embraer, o que vêm acontecendo desde então.

Com relação à sucessão, os filhos de um dos sócios já trabalham na empresa, porém não exercem cargos de Direção ainda, atuam como Engenheiros, no Departamento Comercial e no de Compras. Os filhos estão exercendo cargos estratégicos para a empresa e sendo treinados para atuarem na Alta Direção no futuro.

Atualmente a empresa conta com cerca de 200 funcionários, incluindo administrativo e operacional, sendo classificada como empresa de médio porte. Dentre estes funcionários, existem mais familiares, alguns atuando como encarregados de produção e outros atuando na própria produção, além de um Engenheiro de Processos.

### Empresa B:

A empresa B, microcervejaria localizada na cidade de Votorantim, foi fundada em dezembro de 2005 por três irmãos, que são os seus sócios proprietários.

A ideia da abertura surgiu ainda na época de faculdade do entrevistado, que já trabalhava com fermentação e Biotecnologia e após morar um tempo na Inglaterra, percebeu que na cidade onde morava havia nas gôndolas dos supermercados opções de mais de 30 cervejas diferentes e no Brasil isto não acontecia, pois as grandes cervejarias não tinham este interesse. Os irmãos enxergaram então como uma oportunidade de negócio, abrir uma pequena cervejaria fabricando de forma artesanal. Após um estudo de viabilidade e de escolher uma cidade que não possuía uma microcervejaria, mas que ao mesmo tempo tivesse uma localização regional estratégica, eles decidiram abrir a empresa.

Atualmente apenas um dos irmãos trabalha na empresa, sendo responsável pela produção da cerveja, e a sua esposa responsável pela área administrativa. Os outros dois irmãos não possuem atuação direta dentro da empresa e atualmente somente acompanham a sua evolução e crescimento, tendo uma participação cada vez menor nas decisões estratégicas e nos “palpites”, que segundo o entrevistado, são cada vez menores, pois como a cervejaria vem tendo um crescimento rápido e obtendo reconhecimento no setor, eles preferem não interferir na vida da fábrica.

Com relação ao processo de sucessão, a empresa não possui um, pois os membros da família são ainda jovens, estando o entrevistado, em uma faixa etária de 35 anos.

A empresa possui um total de 10 funcionários, contando com o entrevistado e sua esposa. São cinco trabalhando na produção, três no administrativo e dois motoristas. Os dois irmãos não foram considerados na contagem e entre os demais funcionários, nenhum pertence à família. Desta forma a cervejaria é classificada como microempresa.

#### Empresa C:

Localizada em Sorocaba, a empresa C, do ramo metalomecânico, foi fundada em 1985 por três sócios não pertencentes à mesma família, com o intuito de prestar serviços de usinagem para indústrias da região.

Os três sócios, sendo um engenheiro químico, um técnico em usinagem e o outro técnico eletrônico, ainda eram funcionários de outra indústria, mas tinham vontade de ter um negócio próprio. Decidiram assim juntar as poucas economias que tinham e foram iniciando e desenvolvendo a empresa em paralelo com os seus empregos, que exerciam durante o dia, para a noite dedicarem-se à empresa, até um ponto em que as atividades da empresa já comportassem a saída de seus trabalhos. A abertura se deu com capital próprio, porém com a compra do maquinário, eles tiveram que fazer empréstimo bancário para manter a empresa.

Posteriormente, em 1991, ocorreu a dissolução dessa sociedade, ficando apenas um sócio. Atualmente, a empresa pertence portanto, a apenas uma família.

Em 2000, a empresa decidiu profissionalizar a direção da fábrica e contratou o entrevistado como seu Diretor Industrial, trazendo uma visão diferente e inovadora para a empresa, o que a diferenciou das outras indústrias

do seu segmento de atuação, alavancando ainda mais o seu crescimento e desenvolvimento.

Quanto ao processo de sucessão, os três filhos do proprietário já trabalham na empresa, e já atuam em cargos estratégicos.

A empresa, de médio porte, possui atualmente 350 funcionários, dentre estes os filhos e alguns sobrinhos do proprietário e atende hoje o mercado de autopeças, fornecendo diretamente a Sistemistas e Montadoras, bem como o mercado de componentes para Indústrias Mecânicas, Eletroeletrônicas, Telecomunicações, entre outras.

#### Empresa D:

As atividades que levaram ao nascimento da empresa D, localizada na cidade de Tietê, foram iniciadas em 1978 por dois sócios não pertencentes à mesma família. No ano seguinte, a sociedade acabou sendo dissolvida e a proprietária decidiu reerguer as atividades com a ajuda de sua cunhada, que acabara de ser demitida do emprego, e do seu cunhado. Em 1980 nasce então, a confecção de roupas infantis. Apesar de os sócios serem teoricamente os três, outros membros da família também ajudavam, como por exemplo, os maridos das duas (os dois irmãos), que por curiosidade, também eram sócios de uma fábrica de vassouras.

Segundo o entrevistado, filho de uma das sócias, trabalhavam também na confecção os três primos, filhos de sua tia e também sócia da empresa. Porém, em 1994 a sociedade foi dividida, ficando a sua tia, seu tio e seus três primos com a fábrica de vassouras e sua mãe, seu pai e seu outro tio, com a confecção. Este momento é considerado por ele um marco na história da empresa.

Após a morte de seu pai, a confecção vem sendo tocada por sua mãe, seu tio, e pelo entrevistado, juntamente com sua esposa e seu filho. Desta



forma, percebe-se que o processo de sucessão já se encontra na terceira geração da família.

A empresa possui atualmente 45 funcionários diretos, mas terceiriza até 110 costureiras da região em épocas bem movimentadas e de lançamento das coleções. Portanto, a confecção pode ser classificada como empresa de pequeno ou de médio porte, dependendo da quantidade de serviços.

#### Empresa E:

A empresa E, que está localizada na cidade de São José dos Campos e atua no setor de prestação de serviços de calibração e manutenção de instrumentos, foi fundada em 1994 pelo entrevistado, por seu filho e por outro sócio que não fazia parte da família.

A ideia da abertura da empresa surgiu em função de um estágio que seu filho fez, ainda na época da faculdade, em uma empresa de calibração. Nesta época o entrevistado, que dava palestras sobre qualidade e pioneirismo, relutou à ideia, mas percebeu que ele mesmo estava indo contra ao que pregava em suas palestras, e decidiram então abrir a empresa. Porém, inicialmente esta foi tocada por seu filho e pelo outro sócio, dando o entrevistado apenas o suporte, pois na época era também Gerente da área de Garantia de Produto do INPE. O trato entre eles foi que durante o primeiro ano, todo o dinheiro seria reinvestido na empresa, pois o local em que a empresa está instalada já era próprio e o entrevistado bancava as demais despesas.

Posteriormente, o sócio não pertencente à família acabou saindo e em seu lugar entrou o seu cunhado, ficando assim todos da mesma família. O seu filho foi então fazer um curso na Inglaterra e atualmente mora lá. Os três sócios, todos Engenheiros, pertencem a Alta Direção, mas somente o entrevistado, que é aposentado, possui uma atuação mais direta na empresa, ficando o seu cunhado num cargo mais gerencial, pois este tem outro emprego e não consegue se dedicar integralmente à empresa.

A empresa possui um total de 17 funcionários, sendo assim classificada como microempresa. Dentre estes funcionários, está o seu outro filho, que é advogado e está iniciando na empresa, ajudando na parte jurídica e administrativa, e que provavelmente em breve assumirá uma função mais estratégica.

Com base nos dados coletados sobre o histórico de cada empresa foi possível traçar o perfil de cada uma delas, resumido no QUADRO 6 abaixo:

QUADRO 6: Resumo das características de cada empresa familiar

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>	<b>Empresa E</b>
<b>Localização</b>	São José dos Campos	Votorantim	Sorocaba	Tietê	São José dos Campos
<b>Ano da fundação</b>	1995	2005	1985	1980	1994
<b>Fundadores pertencentes à mesma família</b>	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>Ramo de atuação</b>	Indústria Aeronáutica	Indústria de Bebidas	Indústria Metal-mecânica	Indústria de Confecção Têxtil	Prestação de Serviços de Calibração
<b>Porte da empresa</b>	Médio	Micro	Médio	Pequeno a Médio	Micro
<b>Número de funcionários</b>	200	10	350	45 diretos + 110 terceiros	17
<b>Atualmente a Alta Direção pertence a uma única família</b>	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Processo de Sucessão</b>	Sucessores (2ª geração) e fundadores trabalhando juntos	Não ocorreu	Sucessores (2ª geração) e fundador trabalhando juntos	Sucessores (2ª e 3ª geração) e fundador trabalhando juntos	Sucessores (2ª geração) e fundadores trabalhando juntos

Com relação aos motivos de abertura da empresa, destacam-se a visualização de oportunidade de negócio e vontade de trabalhar por conta própria, observado nas empresas A, B, C e E. Outro motivo diz respeito à necessidade de sobrevivência (fonte de renda), observado na empresa D. A identificação de nichos no mercado local e regional também foi expressa pelos entrevistados A, B e C. Desta forma, pode-se fazer referência aos estudos de Souza (2001), que definem o perfil dos empreendedores, que são aqueles capazes de elaborar novos planos de vida e de enxergar novas oportunidades de negócio e trabalho, o que os torna responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento, pelo da empresa e da comunidade ao seu entorno, como a família, os funcionários, amigos, entre outros.

Em relação aos recursos para a abertura da empresa, pôde ser constatada a utilização de capital próprio e poucos empréstimos. Este comportamento independente em termos financeiros corrobora o estudo feito por Teixeira, Toso e Grzybovski (2009) e por Maia (2008), o que demonstra uma prática de gestão importante de tentar conduzir o empreendimento sólido financeiramente e de evitar dívidas.

Feita a introdução sobre a história de cada empresa, as próximas perguntas focaram nas práticas e ferramentas de gestão utilizadas, formal ou informalmente, primeiramente com relação à gestão estratégica e, posteriormente, sobre a gestão da qualidade.

## 4.2 Estrutura Organizacional

Sobre a estrutura organizacional das cinco empresas, foi perguntado sobre a hierarquia de cada uma delas, se elas possuíam presidente, diretores, gerentes, departamentos, setores, entre outros, para que pudesse ser visualizado o contexto da estrutura desde a Alta Administração da empresa até o setor operacional de cada uma delas. Pôde-se perceber que as estruturas organizacionais são bem marcantes e características de empresas familiares,

onde a família tem todo o controle de tudo o que acontece na empresa, desde a tomada de decisão estratégica até a tomada de decisão operacional.

Estudos realizados por Greiner (1997) e por Gallo e Vilaseca (1996) afirmam que o tamanho e que a idade da empresa também influenciam em sua estrutura organizacional e em seu desempenho.

Na empresa A, de médio porte, os dois proprietários são os diretores e têm alta influência sobre o setor produtivo, sobre o processo e desenvolvimento e sobre o setor comercial. Percebe-se uma alta dependência da Direção, sendo que, apesar de ter os funcionários desempenhando suas funções, a tomada de decisão, até para o operacional, é exclusivamente dos proprietários, o que na visão da entrevistada é grave, pois dependendo do setor a palavra final não precisa ser da Direção, o supervisor pode ter esta autonomia e dar somente um *feedback* aos diretores. Apesar disto, a empresa está dividida em vários departamentos, como Qualidade, PPCP (Planejamento, Programação e Controle de Produção), Compras, Métodos e Processos, Comercial e Produção.

Nas empresas B e D, a mais nova e a mais antiga respectivamente, os cargos são separados por administrativo e produção, não existe uma estrutura formalizada com diretores e gerentes de departamentos e cada pessoa da família fica responsável por uma área. Na empresa B o entrevistado é responsável pela produção e a sua esposa pelo administrativo. Ele contou que o lema da empresa é que o dono não pode ficar somente gerenciando, ele tem que desempenhar uma função e trabalhar no mesmo nível dos outros funcionários. A empresa B não possui um departamento de vendas e nem de marketing, estes são feitos através do “boca-a-boca”, da internet e da mídia espontânea gerada pelos prêmios que a empresa ganha. Já na empresa D, o entrevistado cuida do administrativo e a sua mãe da produção, porém ela também atende os lojistas, quando estes vêm comprar direto na fábrica, já a sua esposa cuida do desenvolvimento dos produtos e o seu tio faz a programação de compra e utilização dos tecidos, exercendo uma função que outras empresas chamariam de PCP (Planejamento e Controle de Produção).

A empresa D possui representantes de vendas e a contabilidade e fiscal é feita por um escritório terceirizado.

A empresa E, apesar de ter apenas 17 funcionários, possui uma estrutura organizada, com funções bem definidas. Está dividida em quatro departamentos e possui um gerente para a área técnica, que é um engenheiro não pertencente à família, o gerente da qualidade, que é o próprio entrevistado, o gerente administrativo, que é o cunhado e sócio e o departamento comercial, que não possui um gerente específico e é o setor que o filho advogado está começando.

A empresa C, que é a que possui maior número de funcionários de todas as empresas estudadas, possui uma estrutura organizacional mais departamentalizada, sendo o proprietário o Diretor-Presidente, o entrevistado o Diretor Industrial, um dos filhos é o Gerente de Engenharia e o outro filho é o Gerente Administrativo-Financeiro. A empresa possui ainda departamentos de Qualidade, PCP, RH (Recursos Humanos), Compras e Vendas.

Bartholomeusz e Tanewski (2006), afirmam que as empresas familiares tendem a usar uma estrutura organizacional mais centralizada para implementar as estratégias, mas Gersick (1997) destaca que com o crescimento de uma Organização verifica-se a necessidade de descentralização de poderes e das decisões, que a princípio ficavam somente nas mãos dos fundadores. Para não comprometer este crescimento e levando-se em consideração que, os sucessores e outros gestores não pertencentes à família, não possuem as mesmas expectativas e qualificações, técnicas e práticas de gestão inovadoras, capazes de transformar a administração, devem ser utilizadas. Conforme citado por Diniz (2003), práticas gerenciais adequadas a uma empresa de menor porte acabam tornando-se inadequadas e até prejudiciais quando esta se torna maior e mais complexa.

No que se concerne ao tamanho da empresa (número de funcionários) e ano de fundação, não foi possível fazer uma relação direta de que as mais antigas no mercado seriam as maiores, pois das cinco empresas, as duas empresas com maior tempo de existência são a D, fundada em 1980, e a C,

fundada em 1985, que possuem respectivamente, 45 e 350 funcionários. Na sequência, a empresa E fundada em 1994, possui 17 funcionários, a empresa A, fundada em 1995, conta com 200 funcionários e por fim a mais jovem, a empresa B, fundada em 2005 e que possui 10 funcionários. Esta correlação pôde ser observada no estudo realizado por Teixeira, Toso e Grzybovski (2009) em empresas de base familiar no estado do Rio Grande do Sul.

### 4.3 Missão, Visão e Planejamento Estratégico

Sobre a missão e visão estratégicas e valores da empresa, foi questionado se as mesmas eram declaradas e se eram do conhecimento de todos os níveis funcionais de cada empresa. Apenas as empresas C (metalomecânica) e E (serviços) possuem declaradas e seus funcionários são familiarizados e treinados. A empresa A (aeronáutica), apesar de já tê-las definido, ainda não as publicou, portanto seus funcionários ainda não a conhecem, e as empresas B (microcervejaria) e D (confeccção) têm uma ideia de como seria, mas não têm nada escrito no papel. Percebe-se então um ponto interessante, pois se espera que uma empresa de médio porte, como a A, a C e eventualmente a D possuam missão e visão declaradas e as microempresas, como a B e a E não as possuam, mas fica claro que esta prática não depende do tamanho da empresa e sim da necessidade de cada empresário e de cada empresa de colocar ou não no papel as suas estratégias e valores e difundi-las aos seus funcionários.

Quanto ao planejamento estratégico foi perguntado para cada empresa se elas possuíam suas diretrizes estratégicas documentadas e formalizadas de alguma forma, como por exemplo, em um Plano Diretor. Pôde-se observar que cada empresa possui o planejamento que melhor adequa-se ao setor em que ela está inserida e às necessidades de crescimento e investimentos particulares. Segundo Nordqvist e Melin (2010), a estratégia como perspectiva prática enfatiza que o trabalho estratégico não é o mesmo para todas as

organizações. As maneiras como são levadas as estratégias tendem a cair em rotinas e padrões específicos, que variam de uma empresa para outra e entre diferentes ramos de atuação.

A empresa A possui um Plano Diretor formalizado feito pela Alta Direção, mas na visão da entrevistada as metas estabelecidas deveriam ser melhores divulgadas aos seus supervisores e ao operacional, para que desse a eles uma visão final do que foi planejado para o ano. A empresa B possui um planejamento mais informal, mas todo início de ano faz um plano, sabe o quanto cresce por ano, como controlar este crescimento, sabe onde deve ou não investir e como fazer isto. Já a empresa C possui o Plano Diretor e este é formalizado e documentado, pois segundo o entrevistado, possuí-lo é uma das exigências da certificação que a empresa possui. A empresa D também possui um planejamento informal e este é baseado em duas estações do ano, inverno e verão. Ela planeja as entregas de acordo com os pedidos, vende peças com desconto para não obter prejuízo, planeja as coleções e os mostruários, faz algumas estimativas, mas não estabelece metas para os vendedores, enfim tudo é feito pelo *feeling* e experiência adquirida com os anos. Já a empresa E formaliza seu planejamento estratégico anualmente, estabelecendo metas, investimentos, melhorias, capacitação e treinamentos e novas oportunidades de negócios.

Ainda com relação ao planejamento estratégico, perguntou-se sobre a análise SWOT. As empresas A e C analisam seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e esta análise está inserida e descrita dentro do seu Planejamento Estratégico. Segundo a entrevistada da empresa A, este Plano é dinâmico e pode mudar em função das respostas obtidas através desta análise. A empresa B também analisa estes pontos, mas diz que nem sempre o que é visto na teoria acontece na prática. Eles sabem bem em que são fortes ou fracos, porém esta análise não está descrita ou documentada. Segundo o entrevistado, a grande ameaça das cervejarias artesanais, na prática, são as grandes cervejarias, pois estas possuem mais recursos para marketing local e patrocínio. Na empresa D, não existe uma análise formal destes pontos e assim como em seu planejamento estratégico, esta análise é baseada no

*feeling* e na experiência adquirida. A empresa conhece seus pontos fortes e procura se diferenciar bastante com os detalhes das roupas infantis para manter-se competitiva e diz conhecer bem os seus concorrentes. A empresa E realiza a análise SWOT dentro do seu planejamento estratégico e um ponto interessante a ser destacado nesta empresa é que ela procura fazer reuniões com os próprios funcionários para listar ideias e trazer melhorias na qualidade e produtividade da empresa, o que pode agregar bastante e enriquecer a análise, trazendo um ponto de vista não só da Alta Direção, mas de todos os níveis funcionais.

Com estes resultados, pode-se verificar que a informalidade na realização do planejamento estratégico está diretamente ligada aos setores de atuação das empresas, como demonstrado na microcervejaria e na confecção de roupas infantis.

#### 4.4 *Balanced Scorecard*

Para finalizar a coleta dos dados sobre a gestão estratégica das empresas foi perguntado sobre o *Balanced Scorecard*, ferramenta muito utilizada por empresas “Classe Mundial”, porém foi constatado que nenhuma das entrevistadas a utiliza. A entrevistada da empresa A, do ramo aeronáutico, não é familiarizada com a ferramenta e acredita que esta não seja utilizada na empresa. Os entrevistados das empresas C, do ramo metalomecânico, e E, de serviços de calibração, conhecem a ferramenta, porém as empresas não a aplicam. As empresas B e D, a microcervejaria e a confecção respectivamente, possuem práticas mais informais, não conhecem e não utilizam o *Balanced Scorecard*. Desta forma, quando comparado ao modelo de gestão estratégica adotada por empresas “Classe Mundial”, o modelo adotado pelas empresas familiares estudadas está distante, porém não se pode afirmar que o modelo está incorreto ou que estas empresas não estão buscando também a Excelência na gestão.



## 4.5 Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificações

Com relação ao modelo de gestão da qualidade adotado, foi perguntado às empresas se elas possuíam um sistema de qualidade com procedimentos documentados e caso possuíssem, se os mesmos eram baseados em Norma ou era um sistema próprio da empresa. Neste mesmo contexto, foi questionado sobre Certificações do Sistema da Qualidade (ISO 9001, ISO 14001, ISO 17025, TS, AS, entre outras) e se o mercado em que a empresa atua e os seus Clientes exigiam esta certificação. Independe de ser ou não exigência, questionou-se também se a empresa considera que possuir esta certificação é vantagem competitiva com relação ao mercado e à concorrência e se obtê-la e mantê-la é item de sobrevivência para a empresa.

A empresa A possui um sistema de qualidade formalizado, com procedimentos documentados, e é certificada pela Norma NBR 15100 (SAE AS 9100), que é similar a ISO 9001, mas com requisitos específicos do setor aeronáutico. Segundo a entrevistada, para atuar neste setor é obrigatório ter esta certificação e com certeza possui-la é vantagem competitiva, mas não com relação aos concorrentes, e sim com relação ao mercado aeronáutico em si, pois a empresa não sobrevive neste mercado se não obtiver a certificação. Situação similar pôde ser observada nas empresas C e E, onde possuir a certificação é mais do que uma vantagem competitiva para estas empresas, é uma questão de sobrevivência no mercado em que atuam.

A empresa C possui a certificação ISO/TS 16949, específica do ramo automotivo, e segundo o entrevistado, ela também é obrigatória para todas as empresas fornecedoras deste setor, dentro e fora do Brasil, sendo assim é vantagem competitiva e item de sobrevivência para a empresa. Seguindo todas as exigências da certificação, a empresa também possui tudo documentado, desde o Plano Diretor até os procedimentos operacionais.

A empresa E também possui um sistema de qualidade formalizado e muito bem estruturado. Segundo o entrevistado, que é mestre em Sistemas da Qualidade, a empresa possui mais de 200 procedimentos de qualidade,

procedimentos operacionais de calibração e instruções de trabalho, possui ainda documentos de planejamento, cronogramas e registros da qualidade, todos em arquivo eletrônico, pois a empresa visa à utilização mínima de papel. A empresa possui um sistema híbrido, com requisitos da ISO 9001 e da ISO/IEC 17025, Norma dos laboratórios de ensaio e calibração, e é acreditada pelo Inmetro na RBC, a Rede Brasileira de Calibração.

Já as empresas B e D não possuem um sistema de qualidade formalizado e baseado em Norma, ou seja, não possuem nenhuma certificação. Isto se deve ao ramo de atuação destas empresas e do fato de não ser item de sobrevivência no mercado em que estão inseridas.

Entretanto, a empresa B possui um sistema próprio, com procedimentos operacionais escritos, que descrevem todos os passos a serem seguidos para produção das cervejas. De acordo com o entrevistado, o mercado em que eles estão inseridos dificilmente vai exigir a ISO deles, mas o que obrigatoriamente eles precisam ter é o registro no Ministério da Agricultura (MAPA), este sim é um item de sobrevivência.

Ao contrário das outras entrevistadas, a empresa D não possui procedimentos documentados, não possui um sistema de qualidade formalizado e nem próprio. O entrevistado não sente a necessidade de colocar no papel, pois segundo ele, cada funcionário sabe o que tem que fazer. Ele também considera difícil a padronização da linha de produção, pois a fabricação de cada peça de roupa infantil é quase que artesanal. Com relação às exigências do mercado, os clientes não exigem que a confecção e suas roupas sejam certificadas ISO 9001, mas com certeza exigem qualidade, além de conforto e beleza.

#### 4.6 Ferramentas de Gestão da Qualidade

Com relação às ferramentas de gestão da qualidade, foram listadas algumas para as empresas familiares identificarem quais as que conhecem (C) e quais são aplicadas (A) na empresa. Estas ferramentas são amplamente conhecidas e aplicadas em empresas “Classe Mundial”. Os resultados podem ser observados no QUADRO 7:

QUADRO 7: Conhecimento e aplicação das ferramentas de gestão da Qualidade pelas empresas familiares entrevistadas

Ferramenta	Empresa A (ramo aeronáutico)		Empresa B (bebidas)		Empresa C (metalomecânica)		Empresa D (têxtil)		Empresa E (serviços de calibração)	
	Conhece	Aplica	C	A	C	A	C	A	C	A
PDCA	X	X			X	X	X		X	X
CEP	X				X	X			X	
FMEA	X	X			X	X			X	X
MASP	X	X			X	X			X	X
QFD	X	X			X	X				
Diagrama de Pareto	X	X			X	X			X	X
Lista de verificação	X	X			X	X			X	X
Diagrama causa-e-efeito	X	X			X	X			X	X
Fluxograma	X	X			X	X			X	X
Diagrama de árvore	X	X			X	X			X	X
5S's	X	X			X	X			X	X
Plano de ação 5W2H	X	X			X	X			X	X
Projeto de Experimentos	X				X				X	X
<i>Lean Manufacturing</i>	X	X			X				X	
Seis Sigma	X	X			X				X	

Os resultados mostram que as práticas de gestão utilizadas refletem diretamente o segmento de atuação da empresa, pois nota-se que a empresa aeronáutica, a automotiva e o laboratório de calibração possuem controles mais rígidos e maiores exigências, tendo, portanto, maior necessidade de utilizar tais ferramentas, enquanto que a microcervejaria e a confecção

conseguem tocar os negócios de uma maneira mais informal, sem que isso impacte na sua sobrevivência no mercado. Os resultados também mostram que o conhecimento ou não das práticas e ferramentas não é influenciado pelo porte da empresa, ou seja, não há relação entre o porte da empresa e a formalidade ou informalidade de suas práticas, pois a microempresa E conhece praticamente todas as ferramentas citadas.

Das ferramentas e práticas citadas, a empresa A acredita que o *Lean Manufacturing* é o que melhor se adapta ao estilo de gestão atual da empresa, que procura realizar *kaizens*, reduzir desperdícios e está iniciando o mapeamento do fluxo de valor da fábrica. A entrevistada acredita que o *Lean* potencializa a rapidez na resposta ao Cliente e reflete diretamente no produto final. O nível operacional também tem conhecimento sobre as ferramentas *Lean*, principalmente os *kaizens*.

Apesar de as empresas B e D não serem familiarizadas com as ferramentas e suas nomenclaturas, ficou evidente que ambas as empresas têm algumas práticas parecidas, porém estas não são documentadas. Por exemplo, quando algum defeito (não conformidade) é detectado, ambas as empresas tomam providências para conter e corrigir o problema, mas não chamam isto de plano de ação e não o documentam, mas não quer dizer que não o praticam.

Já na empresa C, todas as ferramentas que a empresa conhece e utiliza são essenciais à sua gestão da qualidade, pois como fornecedora de montadora e mantenedora da ISO TS 16949, a empresa é obrigada a fazer o APQP (*Advance Product Quality Planning* – Planejamento Avançado da Qualidade do Produto), que traz consigo todas as ferramentas de qualidade e administração, como MASP, PDCA, CEP, FMEA, entre outras, para o desenvolvimento do PPAP (*Production Part Approval Process* - Processo de Aprovação da Peça de Produção). O nível operacional da empresa possui treinamentos e também conhece bem as ferramentas.

Na empresa E, o entrevistado considera o PDCA a ferramenta mais elementar de todas e a que melhor se adapta ao seu modelo de gestão e todos os funcionários são treinados para utilizá-la também.

Quando comparado ao modelo de gestão da qualidade adotado por empresas “Classe Mundial” citado anteriormente, a única empresa que se aproxima do modelo é a empresa A, pois é a única que adota as práticas e ferramentas de *Lean-Six Sigma* para gerir a Qualidade.

Segundo Tavares *et al.* (2009), as empresas familiares podem e devem combinar práticas e ferramentas modernas à sua gestão, pois estas irão possibilitar maior governança, aliada a uma estrutura mais tecnológica e adequada ao negócio, permitindo um processo de tomada de decisão mais rápido e eficaz e que estas organizações usufruam de constante atualização e aprendizado.

#### 4.7 Prêmio Nacional da Qualidade

Com relação ao Prêmio Nacional da Qualidade e ao Modelo de Excelência de Gestão adotado por empresas “Classe Mundial”, as empresas A, C e E já ouviram falar, mas não consideram estratégica a sua participação, pelo menos por enquanto. As empresas B e D não conhecem o PNQ, mas possuem alguns prêmios específicos dos seus setores, de reconhecimento da qualidade dos seus produtos, tais como Prêmio das 50 melhores cervejas do Brasil e de Melhor Confecção Regional.

#### 4.8 Autoavaliação do sistema de gestão

Para finalizar as perguntas sobre gestão da qualidade, foi questionado se as empresas possuíam algum sistema de autoavaliação para medir a eficácia de seu sistema de gestão, pois como citado anteriormente, algumas empresas sentem necessidade de se ter um critério para avaliar se estão

alcançando a Qualidade Total, num sentido mais amplo do que simplesmente satisfazer as necessidades de seus Clientes. Foram sugeridas algumas opções, tais como avaliação através de um questionário com pontuação, avaliação 360º, auditoria interna e reunião de análise crítica, ambas da ISO.

As empresas A e E utilizam as auditorias internas para avaliar o seu sistema de gestão, além de análises críticas regulares.

As empresas B e D não possuem um sistema de autoavaliação formalizado. Segundo o entrevistado B, como a empresa é muito pequena eles utilizam parâmetros de avaliação externos, como a abrangência e a quantidade de vendas, os prêmios de reconhecimento das cervejas e a repercussão da marca deles na mídia. Na empresa D, o entrevistado contou que eles se reúnem diariamente para discutir sobre melhorias nas peças, inovações, o que tirar ou colocar nos mostruários, entre outros assuntos, e ele considera essa prática como sendo uma autoavaliação da confecção.

Já a empresa C possui um sistema formalizado de indicadores para avaliação da eficácia e acompanhamento do seu sistema de gestão, além de um questionário de autoavaliação e auditorias internas. Inclusive, este processo está descrito no Plano Diretor da empresa.

Os resultados mostram que as auditorias internas são amplamente utilizadas nas empresas que possuem uma gestão formalizada e estas não são vistas somente como exigência da Certificação que a empresa possui. Essa característica também pôde ser observada no estudo realizado por Tari e Sabater (2003), que mostra que 84% das empresas por eles pesquisadas e que executam auditorias internas, consideram a ferramenta fundamental para o desenvolvimento e avaliação de seus sistemas.

#### 4.9 Busca por novas práticas e cursos e treinamentos dos sucessores

Para finalizar as entrevistas, foram feitas perguntas com relação à busca de novas práticas para a empresa manter-se competitiva no mercado e se os familiares que ocupam ou ocuparão no futuro cargos estratégicos estão fazendo cursos que ajudarão a manter e a melhorar a gestão da empresa, tais como de Liderança, Gestão de Projetos, Gestão de Pessoas, Seis Sigma, entre outros.

Segundo a entrevistada A, do segmento aeronáutico, as práticas utilizadas atualmente ajudam a manter o sistema operando eficazmente, porém a empresa ainda tem muito a implantar e a melhorar para se manter competitiva. Para ela, a empresa somente se mantém competitiva no mercado se melhorar a qualidade, os seus processos e reduzir o *lead time* dos seus produtos. Com relação aos cursos, os sucessores fizeram ou estão fazendo cursos de línguas, graduação e pós-graduação, Gestão de Projetos, Seis Sigma e *Lean Manufacturing* e os próximos serão os de Gestão de Pessoas, Gestão Empresarial, Importação e Exportação e cursos na área fiscal.

Para o entrevistado B, é importante buscar sempre se aperfeiçoar para manter-se competitivo no mercado, ele procura fazer cursos para aperfeiçoamento da qualidade da produção e das cervejas, como o de Mestre em cervejas, ele e sua esposa fizeram curso de *Beer Sommelier* e com frequência faz treinamento de análise sensorial. Na área administrativa, como a cervejaria vem crescendo bastante, ele e sua esposa já sentem a necessidade de buscar algum curso relacionado à Administração para ajudá-los a gerenciar os seus custos.

Para o entrevistado C, do segmento metalomecânico, as práticas utilizadas pela empresa ajudam a operar o sistema de forma eficaz, mas a empresa já sente a necessidade de buscar novas práticas, como por exemplo, o *Lean Manufacturing* e o Seis Sigma, focando a redução de custos e desperdícios e melhoria do sistema de gestão. Os familiares fazem ou já

fizeram cursos de Gestão de Pessoas, Liderança, Finanças entre outros e segundo ele, os próprios Clientes têm uma preocupação quanto à competitividade e existência dos seus fornecedores e oferecem cursos de ferramentas de *Lean-Seis Sigma*, de análise 8D, CEP e MASP, por exemplo. O objetivo, segundo ele, é que estes Clientes querem ter fornecedores “Classe Mundial”, por isso investem bastante.

Na empresa D, do ramo têxtil, eles também procuram buscar novas práticas para melhorar continuamente a qualidade e manter a empresa competitiva, por exemplo, duas vezes por ano, uma a cada estação, a esposa do entrevistado viaja à Espanha para consultar e explorar as novas tendências da moda de roupas infantis e traz consigo vários materiais para criar as coleções da confecção. Com relação a treinamentos e cursos para os membros da família e sucessores, o entrevistado falou a respeito dos cursos que foram oferecidos pelo SEBRAE quando se formou o pólo de confecções da região. Durante dois anos eles receberam treinamentos sobre assessoria de moda, marketing e mercado, assessoria de produção, custos, entre outros, e na visão dele o profissional, sendo do comércio ou da indústria, não pode se acomodar. Ele também acredita que a chave do sucesso das empresas são as pessoas que trabalham nela, é importante trabalhar com pessoas competentes, dedicadas e de confiança e dar oportunidades para o seu crescimento e desenvolvimento.

Já na empresa E, de serviços de calibração, as práticas utilizadas são consideradas fundamentais para o sistema de gestão. A empresa também procura investir em novos equipamentos, comprar os melhores padrões de calibração e a fazer o melhor possível para o seu universo de clientes. Com relação a cursos e treinamentos, o entrevistado disse que os membros da família sempre buscam se aprimorar, ele mesmo recentemente concluiu a especialização em Segurança do Trabalho, pois acredita que o curso agrega bastante a algumas atividades que a empresa desempenha. Mas independente de ser da família ou não, ele acredita que o mais importante é oferecer treinamentos aos seus funcionários, incentivá-los a estudar e a cultivar o espírito de equipe. Para ele a maior satisfação é assistir o desenvolvimento e



crescimento de um funcionário, o que reflete muito no desenvolvimento da empresa também.

## 5. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve por objetivo realizar um estudo multicasos sobre práticas de gestão estratégica e de qualidade de micro, pequenas e médias empresas familiares, porém não teve o intuito de extrapolar e generalizar os resultados para todas as organizações familiares, pelo contrário, a partir dos resultados concluiu-se que as empresas familiares têm estilos de gestão muito particulares e fortemente influenciados pelo seu ramo de atuação.

A seleção de diferentes segmentos de atuação contribuiu sobretudo para identificar as práticas de gestão peculiares ao porte das empresas, a formalidade ou informalidade do contexto destas organizações e de sua dinâmica gerencial.

Quanto à estrutura organizacional das empresas estudadas, estas são particulares de empresas familiares, onde a família tem o controle de tudo o que acontece na empresa. Mas conclui-se que com o crescimento, a tendência é a de profissionalização, trazendo para a Direção da empresa membros não pertencentes à família, descentralizando desta forma as decisões estratégicas, como aconteceu na empresa C, do ramo metalomecânico.

A formalidade ou informalidade das práticas de gestão estratégica e de qualidade adotadas está diretamente relacionada aos setores em que as empresas atuam. Mas a informalidade observada em duas empresas estudadas, a microcervejaria e a confecção, não significa desvantagem competitiva para elas com relação ao mercado em que atuam.

O modelo de gestão estratégica adotado pelas empresas “Classe Mundial” e pelas empresas familiares estudadas são bem diferentes, porém não se pode afirmar que as empresas familiares entrevistadas não buscam também a Excelência em suas estratégias e ações.

Com relação ao modelo de gestão da qualidade de empresas “Classe Mundial” e das empresas estudadas, a única que se mais se aproxima é a empresa do ramo aeronáutico, que está implantando práticas de *Lean-Six Sigma*.

Entretanto, podem-se destacar também os modelos adotados pela empresa do ramo metalomecânico e da empresa de prestação de serviços como modelos exemplares, que buscam a Excelência na qualidade à sua maneira. As empresas do ramo de bebidas e de confecção de roupas infantis, apesar de possuírem práticas totalmente informais, destacam-se pela busca contínua na melhoria da qualidade de seus produtos e atendimento aos desejos e necessidades de seus Clientes. Sobre o Prêmio Nacional da Qualidade e seu Modelo de Excelência, nenhuma das empresas o adota ou pretende adotar.

Sugere-se para trabalhos futuros sobre práticas de gestão em empresas familiares, um estudo com maior amostra, em diferentes regiões do país, nos mais diversos setores e ramos de atuação, seja este industrial ou de serviços, e variando desde microempresas até empresas de grande porte.

Para finalizar, conclui-se que a busca pela Excelência nas empresas familiares estudadas está refletida nos anseios e no empreendedorismo das mesmas, especialmente nos de seus proprietários, e não necessariamente nas práticas de gestão adotadas. É como o pensamento de Aristóteles: “...somos o que fazemos repetidas vezes, repetidamente. A Excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito” e concluo também que é um estado de espírito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, A. R., JACK, S. L., DODD, S. D. The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review*, 18, p. 135-154, 2005.

ANSOFF, H.I., DECLERCK, R.P., HAYES, R. L. *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

ASTRACHAN, J.H., JASKIEWICZ, P. Emotional returns and emotional costs in privately held family business: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21, p. 139-149, 2008.

BARÇANTE, L. C. *Qualidade Total: uma Visão Brasileira - o Impacto Estratégico na Universidade e na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BARTHOLOMEUSZ, S., TANEWSKI, G. A. The relationship between family firms and corporate governance. *Journal of Small Business Management*, 44 (2), p. 245-267, 2006.

BENNER, M.J., VELOSO, F.M. ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. *Journal of Operations Management* 26 p. 611–629, 2008.

BYRNE, G., LUBOWE, D., BLITZ, A. *Driving Operational Innovation using Lean Six Sigma*. IBM Institute for Business Value, 2007.

CAMARGOS, M. A., DIAS, A.T. *Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica*. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, Vol. 10, No. 1, 2003.

CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29, p. 555-576, 2005.

COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, p. 277-278, 1995

CRAIG, J. B., DIBRELL, C., DAVIS, P. S. Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46, p. 351-371, 2008.

CREAMER, G.C., FREUND, Y. Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance. *Decision Support Systems* 49, p. 365-385, 2010.

DENISON, D. LIEF, C., WARD, J. L. Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17, p. 61-70, 2004.

DINIZ, A. *Reforma econômica para o Brasil*. São Paulo: Nobel, 2003.

DRUCKER, P.F. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. 5ª ed. Livraria Pioneira Editora. São Paulo: 1998.

\_\_\_\_\_. Práticas de administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981.

ESTRADA, R.J.S., ALMEIDA, M.I.R. A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. Revista de Ciências da Administração, Vol. 9, No. 19, p. 147-178, 2007.

FALCONI, V. O Verdadeiro Poder. Nova Lima, Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. Critérios de Excelência 2010. São Paulo, 2009.

GALLO, M. A., VILASECA, A. Finance in family business. Family Business Review, 9 (4), p. 387-401, 1996.

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

GERSICK, K. E. De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.

GIRITANA, A. Lean Six Sigma – Saiba como promover de maneira eficaz a união entre o Lean Manufacturing e o Six Sigma para elevar a Excelência em Qualidade e Produtividade. Disponível em: <[www.xerox.com.br](http://www.xerox.com.br)>. Acesso em: jun. 2011

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. Vol. 35, No. 2, p. 57-63, 1995.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow: A company's past has clues for management that are critical for future success. Family Business Review, 10 (4), p. 397-410, 1997.

GRZYBOVSKI, D., TEDESCO, J.C. Empresa familiar x competitividade: Tendências e racionalidades em conflito. Teor. Evid. Eco. Vol. 6, No. 11, p. 37-68, Passo Fundo, 1998.

ISHIKAWA, K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. Prentice-Hall, London, 1985.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARRA, N., TRACEY, P., PHILLIPS, N. Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. Entrepreneurship: Theory & Practice, 30, p. 861-887, 2006.

LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D. Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30, p. 731-746, 2006.

LEITHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDS*, No. 7, 1997.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, 27 (3), p. 84-91, 1992.

LEONE, N.M.C.P.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo: FEA/USP, Vol.31, No. 2, p.53-59, 1991.

LINDERMAN, K., SCHROEDER, R.G., ZAHEER, S., CHOO, A.S. Six Sigma: a goal-theoretic perspective. *Journal of Operations Management* 21, p. 193-203, 2003.

MACEDO-SOARES, T. D. L.v.A, CHAMONE, S.G.R. The Brazilian National Quality Award: sharing some best practices of the winner in 1993. *Technovation* Vol. 14, No. 10, 1994.

MAIA, T. S. T. Estudos de caso de práticas de gestão de operações em empresas familiares. *GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Ano 3, No. 2, p. 137-149, 2008.

McCONNELL, J. *The Seven Tools of TQC*. 3<sup>rd</sup>ed. The Delaware Group, Australia, 1989.

MEIRELLES, A. M., GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: história, conceitos e analogias In: *Administração estratégica; múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. 1 ed. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, Vol. 1, p. 21-32, 2001.

MERLI, G. *Eurochallenge, The TQM approach to capturing global markets*. United Kingdom: IFS Ltda, 1993.

MIGUEL, P. A. C., MORINI, C., PIRES, S. R. I. An Application Case of the Brazilian National Quality Award. *TQM Magazine*. Vol. 16, No. 3, 2004.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MOORES, K. Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22, p. 167-180, 2009.

NORDQVIST, M., MELIN, L. The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1, p. 15-25, 2010.

OLIVEIRA, G.T., MAIA, J.L., MARTINS, R.A. Correntes de pensamento estratégico no contexto do Prêmio Nacional da Qualidade. XII SIMPEP, Bauru, São Paulo, 2005.

- PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PRUETT, M., THOMAS, H. Thinking about Quality and its links with Strategic Management. *European Management Journal*, Vol. 14, No. 1, p. 37-46, 1996.
- RECHULSKI, D. K., CARVALHO, M. M. Programas de Qualidade Seis Sigma – Características Distintivas do Modelo DMAIC e DFSS. *PIC-EPUSP No.2*, p. 1218-1237, 2004.
- SANTOS, A.B., MARTINS, M.F. Contribuições do Seis Sigma: estudos de caso em multinacionais. *Produção*, Vol. 20, No. 1, p. 42-53, 2010.
- SCHAUFF, C. *Cadernos Gespública – Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – Artigos sobre o Prêmio Nacional da Gestão Pública – Ciclo 2006*. Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 1, 2006.
- SHARMA, P. CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10, p. 1-35, 1997.
- SOUZA, E. C. L. *Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas*. Brasília: Anprotec, 2001.
- TARI, J. J., SABATER, V. Quality Tools and techniques: Are they necessary for quality management? Alicante, Espanha: *International Journal of Production Economics*, 2003.
- TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- TAVARES, F. R. M., SANTOS, E.R., SOUZA, C. M., SILVA, C. A. M. Características do Modelo de Gestão de uma Empresa Familiar – Empresa Linard em Missão Velha – CE: Um estudo de caso. VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009.
- TEIXEIRA, E. B., TOSO, V. C., GRZYBOVSKI, D. Práticas de gestão em micro e pequenas empresas de base familiar: um estudo das empresas industriais assistidas pelo Programa de Extensão Empresarial em Ijuí/RS. *Revista de Estudos de Administração*. Ed. Unijuí, Ano 09, No. 18, p. 127-157, 2009.
- TZU, SUN. *A arte da guerra – Obra traduzida do chinês por Thomas Cleary*. São Paulo: Pensamento, 2007.
- VALADARES, M.C.B. *Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV ENANPAD, 25º, Anais... Campinas: ANPAD, 2001.
- VERSTRAETE, T. *Histoire d'entreprendre*. Paris: Éditions Management & Societé, 2000.

VILLALONGA, B., AMIT, R. How Do Family Ownership, Control, and Management Affect Firm Value? EFA 2004 Maastricht Meetings Paper No. 3620. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=556032>, 2004.

WARD, J. L. Perpetuating the family business: 50 lessons from long-lasting successful families in business. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

WINKLER, C. Anatomy of an Early OSM Adoption: Suzano Petroquímica's Office of Strategy Management. Balanced Scorecard Report, p. 12-14, 2006.



## APÊNDICE

Roteiro de perguntas para a realização das entrevistas:

### Parte I – Histórico das empresas

- 1) Em que ano a empresa foi fundada e quem são os fundadores? Os fundadores pertencem à mesma família? Os fundadores fazem parte da Alta Direção?
- 2) Já aconteceu o processo de sucessão dentro da empresa? Existe a intenção de se ter a sucessão? Os sucessores já trabalham na empresa? Ocupam cargos estratégicos?
- 3) Qual foi a razão da abertura, como surgiu a ideia de iniciar a empresa? (por necessidade, desejo antigo, sugestão de alguém, etc.).
- 4) Em que setor a empresa está inserida? (ramo de atuação)
- 5) Qual o número de funcionários?
- 6) Dentre estes funcionários existem mais membros da família?

### Parte II – Gestão estratégica das empresas

- 7) Como é a estrutura organizacional? (Possui presidente, diretores, gerentes, departamentos, setores distintos, etc.).
- 8) A empresa possui missão e visão estratégicas declaradas? Estas são entendidas por todos os níveis funcionais? Quais são os valores da empresa? Estes estão alinhados ao modelo de gestão adotado? E alinhados à cultura da empresa?
- 9) A empresa tem planejamento estratégico? Possui Plano Diretor, tem as diretrizes estratégicas documentadas de alguma forma?
- 10) É familiarizada com a análise SWOT? A empresa conhece e analisa seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades? Tem esta prática inserida no planejamento estratégico?
- 11) Conhece a ferramenta *Balanced Scorecard*, que define um mapa estratégico da empresa? Se sim, pratica na empresa? Se conhece e não

12) pratica, por qual razão não pratica? Se pratica, gosta da ferramenta? Ela traz bons resultados?

### Parte III – Gestão da Qualidade

13) Possui um modelo de gestão de qualidade formalizado? Possui um sistema de qualidade, com procedimentos documentados? Este é baseado em alguma Norma ou é próprio?

14) A empresa possui alguma certificação de sistema de qualidade? (ISO 9001, ISO 14001, TS, AS, entre outras). O mercado em que atua e os Clientes que possui exigem esta certificação? A certificação é uma vantagem competitiva para a empresa com relação ao mercado e à concorrência? Ou é item de sobrevivência?

15) Dentre as ferramentas e práticas abaixo, indicar qual a empresa conhece e utiliza:

<b>Ferramenta / prática</b>	<b>Conhece</b>	<b>Utiliza</b>
PDCA	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
CEP	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
FMEA	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
MASP	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
Diagrama de Pareto	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
Lista de verificação ( <i>Check-list</i> )	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
Diagrama causa-e-efeito	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
Fluxograma	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
Diagrama de árvore	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
Plano de ação (5W2H)	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
Projeto de Experimentos (DOE)	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
QFD	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
5S's	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
<i>Lean Manufacturing</i>	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N
Seis Sigma	( ) S ( ) N	( ) S ( ) N

- 16) Dentre as ferramentas e práticas citadas, quais as que melhor se adaptam ao estilo de gestão da empresa? Quais são as mais utilizadas pelos funcionários? O nível operacional também tem conhecimento das mesmas?
- 17) A empresa já ouviu falar no Prêmio Nacional da Qualidade? Conhece os critérios de excelência e o Modelo de Excelência de Gestão adotado pelas empresas ganhadoras?
- 18) A empresa possui algum sistema de autoavaliação para medir a eficácia de seu sistema de gestão? (Pode ser através de um questionário com pontuação, avaliação 360º ou até mesmo reunião de análise crítica - requisito da ISO). Se não, considera uma ferramenta interessante?

#### Parte IV: Considerações finais

- 19) As práticas citadas anteriormente (as que a empresa conhece e pratica) ajudam a manter o sistema de gestão estratégica e de qualidade operando saudavelmente? A empresa sente a necessidade de buscar novas práticas para continuar competitiva no mercado? Alguma delas está entre as que foram citadas anteriormente?
- 20) Os familiares que ocupam ou ocuparão no futuro cargos estratégicos (futuros gerentes, diretores e presidentes) estão tendo treinamentos ou fazendo cursos que ajudarão a manter e a melhorar a gestão da empresa? (Tais como: Liderança, Gestão de projetos ou de pessoas, Seis Sigma, Foco no Cliente, etc.). Se não, a empresa considera que esta seja uma boa prática e pretende utilizá-la no momento adequado?