**UM ESTUDO DO USO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM UMA EMPRESA DE GESTÃO FAMILIAR**

**Camila Policiano da Silva; Júlio André dos Reis Pedro**

Faculdade de Tecnologia de Mococa

Discentes do curso de Gestão Empresarial (Processos Gerenciais)

**Maria Betânia Darcie Pessoa Delgado**

Faculdade de Tecnologia de Mococa

Docente do curso de Gestão Empresarial (Processos Gerenciais)

**RESUMO**

Atualmente as organizações buscam adotar medidas para aprimorar seus processos internos, para levar até seus clientes produtos e serviços de qualidade, que irão atender suas necessidades e suprir suas expectativas. As empresas familiares, de acordo com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) representam 90% das empresas existentes no Brasil e 65% do PIB (Produto Interno Bruto), e empregam 75% da força de trabalho do país (IBGE, 2018; SEBRAE, 2018). Embora sejam as predominantes da economia nacional, pesquisas também apontam que, por outro lado, a cada 100 empresas desse tipo 70% não passam pela geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração. Isso ocorre devido à má administração e a não utilização de ferramentas que auxiliam na gestão e na tomada de decisão dos gestores, o que contribui para a falência da instituição. Existem métodos e ferramentas para se identificar os erros dos processos organizacionais, que devem ser do conhecimento de todos os envolvidos dentro da empresa. Por meio desses recursos é possível visualizar onde se devem aplicar as mudanças necessárias para uma gestão de qualidade. Desta forma, o objetivo deste trabalho foi estudar o funcionamento de uma empresa familiar e verificar como as ferramentas da qualidade podem dar suporte à sua gestão.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar; Ferramentas; Gestão; Qualidade.

# **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho demonstra como a gestão familiar bem aplicada pode ser eficiente dentro da organização. Além disso, ressalta as ferramentas da qualidade que auxiliam na gestão organizacional, além da tomada de decisão, pautando as vantagens e desvantagens da utilização de tais ferramentas. O tema foi voltado para a gestão familiar, com ênfase nas ferramentas da gestão da qualidade.

A implantação das ferramentas da gestão da qualidade em uma organização familiar pode reduzir os erros nas etapas dos processos - além de auxiliar na tomada de decisão - contribuindo para a longevidade do negócio. Acredita-se que se bem aplicadas as ferramentas da gestão da qualidade ao serem aplicadas em conjunto com uma separação entre família (vínculo emocional) e a empresa (vínculo profissional) podem auxiliar no controle dos processos organizacionais, gerando maior eficiência e eficácia.

Dessa forma, o presente trabalho pretende demonstrar o funcionamento e as características da gestão familiar, analisando a possibilidade de utilização de ferramentas da qualidade nesse tipo de organização. Além disso, objetiva demonstrar como as ferramentas da gestão da qualidade podem auxiliar os gestores de empresas familiares na tomada de decisão, além de controlar os processos existentes dentro da organização. Para isso, utilizou-se como objeto de estudo uma mercearia familiar, localizada no município de Monte Santo de Minas-MG, com o intuito de compreender melhor este tipo de gestão.

# **METODOLOGIA**

Este trabalho consistiu em identificar como as empresas familiares atuam no gerenciamento de seus processos organizacionais. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica abordando os temas gestão familiar e ferramentas da qualidade. A partir dela, realizou-se um estudo de caso em uma empresa familiar com a aplicação de um questionário semiestruturado para a coleta de dados.

**REFERENCIAL TEÓRICO**

# **Definição de Gestão**

De acordo com Drucker (1999) Gestão Empresarial é o gerenciamento de uma empresa que engloba todas as tarefas como: planejamento, gestão de pessoas, gestão de projetos, sustentabilidade, valores, políticas da empresa entre outras. Além disso, ela é fundamental para qualquer negócio, sejam eles microempresas ou grandes grupos econômicos.

Para se obter uma boa gestão empresarial são necessários os seguintes aspectos: conhecimento do negócio, planejamento financeiro e controle do fluxo de caixa. No que se diz respeito ao conhecimento do negócio, um bom gerenciamento requer conhecer seus clientes, traçar estratégias e realizar pesquisas sobre a atuação de sua empresa. Com esses dados importantes, é possível planejar a gestão e decidir quais as medidas prioritárias.

No requisito planejamento financeiro, a fonte que distribui os recursos para cada setor da empresa é a gestão empresarial, o que garante o bom funcionamento da empresa e melhora áreas que necessitam de atenção como marketing e toda a parte financeira. O planejamento e o controle financeiro, por sua vez, não são tarefas que exigem altos gastos das micro ou pequenas empresas. Existem sistemas criados para ajudar o empreendedor a ter uma visão ampla e precisa do negócio. Dessa forma, ele visualiza cada gasto de forma detalhada, a receita total e os lucros líquidos. Gerir as finanças do negócio informalmente, sem qualquer tecnologia, não é aceitável, visto que existem ferramentas de gestão bastante simples e com alto custo benefício.

Já o controle do fluxo de caixa é extremamente crucial para garantir que a gestão empresarial seja executada. Portanto, sem planejamento financeiro e controle dos ganhos e despesas, um negócio não consegue ser lucrativo.

# **Empresa Familiar**

As empresas podem ser divididas em categorias, podendo-se identificar quatro tipos: (i) a empresa individual: formada por um indivíduo que inicia um pequeno negócio; (ii) a empresa artesanal: um negócio artesanal transmitido de pai para filho e explora um pequeno patrimônio; (iii) a empresa de capital familiar: a direção é entregue a gestores na sua competência técnica e cujo capital está nas mãos de uma família; e, por fim, (iv) a empresa familiar: o capital e a direção são administrados por uma mesma família.

A empresa familiar pode ser definida como uma organização na qual a maior parte das pessoas com direito a voto pertence à família que dirige o negócio, incluindo o(s) fundador(es) que pretendem futuramente passar o negócio para os seus descendentes.

João Bosco Lodi, em sua obra “A Empresa Familiar” (1998, p.06), definiu o conceito de empresa familiar como sendo “[..] aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com o figurado fundador”. Lodi (1998 p.06) destaca ainda que

o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Diferente do que se pensa, a empresa familiar pode pertencer ao universo de pequenas ou microempresas (e também multinacionais). Uma forte característica na empresa familiar é que seu surgimento se deu a partir de uma ideia dos membros da família na qual existe um vínculo emocional forte por fazer parte a um projeto de um pai, mãe, avô ou outro membro da família.

Kelin E. Gersick, na obra “De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares”, assim descreveu sobre o conceito de empresa familiar:

as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo ‘caráter especial’ tem consequências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias (GERSICK,1997, p.03).

De acordo com Martins (1999), são necessários três fortes pilares para o funcionamento de uma empresa familiar: família, empresa e patrimônio. Em nível internacional, uma empresa familiar congrega três grandes vertentes: (i) em nível da propriedade: a família controla e detém o capital; (ii) em nível da gestão: as posições de maior valor são ocupadas por membros da família; (iii) em nível da sucessão: as vagas são ocupadas pela segunda geração familiar e assim sucessivamente.

Lodi (1998) descreve que o alto nível de desempenho das empresas familiares é o resultado dos pontos fortes intrínsecos que as empresas possuem, que podem ser vistos no compromisso, na continuidade de conhecimento e na confiança e orgulho. No que se refere à questão do compromisso, a família, uma vez considerada como proprietária do negócio, mostra uma melhor dedicação em ver o seu negócio prosperar, crescer e passar para as próximas gerações. Assim, muitos membros da família identificam-se com a empresa e, como resultado disso, surge o desejo de trabalhar e investir uma porcentagem dos seus lucros no negócio para permitir um crescimento a longo prazo. Na continuidade de conhecimento, como proprietárias da empresa, as famílias têm como prioridade passar seu conhecimento acumulado, experiências e competências, já que estão na empresa há mais tempo e também receberam esses instrumentos, tendendo a passar para as próximas gerações. A maioria dos membros da família entra nos negócios familiares ainda jovens e, por isso, o nível de compromisso aumenta e proporciona as ferramentas necessárias para dirigirem a empresa em que serão gestores futuramente. Já com relação à confiança e o orgulho, a maioria das empresas tem seu nome e reputação associados aos seus produtos e serviços e, assim, requerem esforços para aumento da qualidade da produção e manutenção de um relacionamento tranquilo com seus parceiros, sejam eles: clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, etc.

Algumas fraquezas das empresas familiares – que se devem principalmente à sua natureza – são a complexidade, a informalidade e a falta de disciplina. No quesito complexidade, pela gestão estar diretamente ligada à família, as empresas familiares são mais complexas ao unir emoções familiares e assuntos de negócios. Os membros da família constituem papéis diferentes no seu negócio, ao contrário de outros tipos de negócios, o que às vezes pode conduzir a um não alinhamento de incentivos entre todos os membros da família. No que se refere à informalidade, a maioria das famílias gera seus negócios sozinha, pelo menos durante a primeira e segunda geração e, como consequência disso, há pouco interesse em estabelecer procedimentos de negócio claramente articulados e práticos. Conforme a família e o negócio vão crescendo, o contexto de crescimento pode gerar conflitos internos e ineficiências que podem ameaçar a continuidade do negócio. Outra fraqueza dos empreendimentos familiares consiste na falta de disciplina com relação a assuntos estratégicos que, muitas vezes, não são considerados tão importantes pelos membros executivos da empresa familiar, o que pode levar o negócio à falência.

**Quadro 1: Pontos Fortes x Pontos Fracos**

|  |  |
| --- | --- |
| **Pontos Fortes** | **Pontos Fracos** |
| * Interesses comuns;
* Autoridade reconhecida e inquestionável;
* Confiança mútua entre proprietários e gestores;
* Comunicação aberta e informal;
* Dedicação e envolvimento pessoal;
* Flexibilidade de processos e decisões;
* Entrega a um ideal comum;
* Sacrifício pessoal;
* Altos patamares de exigência;
* Pensamento a longo prazo.
 | * Interesses em conflito;
* Receio quanto a uma possível alienação da empresa a novos proprietários;
* Proliferação de rumores e boatos;
* Grande resistência à mudança;
* Negação da entrega a um ideal;
* Cobrança de sacrifícios anteriores.
 |

Quadro 1: Adaptado de Gallo, Ribeiro (1996).

**OS PRINCIPAIS CONFLITOS NA GESTÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR**

As pequenas e micro empresas do país têm a capacidade de gerar mais da metade dos empregos com carteira assinada e, se contada a participação de empreendedores e seus familiares, há cerca de 75% do total de ocupações no setor privado do Brasil. Apesar da importância das empresas de pequeno porte e familiares, a má gestão faz que a maioria feche as portas nos primeiros cinco anos. De acordo com o SEBRAE, essas empresas, após alguns meses, mudam a visão de mercado e começam a atuar em outras áreas completamente diferentes, prejudicando seu principal produto ou serviço.

Alguns conflitos podem aumentar mediante determinados erros comuns ocorridos na empresa. Prestes Mota e Bresser Pereira (1991, p.33) afirmam que:

A imparcialidade e a objetividade são tão necessárias para a administração da justiça quanto para a direção das organizações. Por exemplo, a intromissão de fatores de ordem emocional na administração de pequenas empresas familiares é um dos principais motivos que explicam sua frequente ineficiência e a tendência a serem substituídas por empresas burocráticas.

E ainda, Prestes Mota e Bresser Pereira (1987, p.89) ressaltam que:

O conflito de papéis tem custo muito grande para o indivíduo em termos emocionais e interpessoais e também representa um alto custo para a organização, na medida em que esta depende da coordenação e colaboração interna e externa de suas partes. Em função das variáveis internas e externas intervenientes é natural o surgimento de conflitos, que podem ser genericamente chamados conflitos de papéis.

Dentre as falhas mais comuns que as empresas familiares ou de gestão familiar cometem, observam-se algumas principais, como a falta de planejamento, em que empreendedores visam o lucro em curto prazo e confiam muito em si mesmos, sem nenhum estudo de mercado. O ato de privilegiar parentes na contratação aparentemente seria uma prática normal, a fim de ter a diminuição de custos e também pela questão da confiança. O conflito se inicia quando o parente deixa de realizar suas tarefas e age de forma indevida, o que acaba afetando os outros funcionários, induzindo-os a agir da mesma forma. A mistura das finanças e contabilidade costuma ser um mau comportamento. O correto seria ter contas separadas, definir uma porcentagem de retirada da empresa que não cause prejuízos. A falta de experiências no ramo faz com que o empresário se arrependa de ter feito tal investimento após a sua falha na área escolhida. Por fim, na questão do atendimento, pequenas empresas costumam não dar tanta atenção aos clientes, tendo como desculpa que um atendimento de qualidade tem um alto valor. Contudo, normalmente o maior custo acaba vindo do mau atendimento, que acaba afastando seus clientes.

# **GESTÃO DA QUALIDADE**

A Gestão da Qualidade é uma administração voltada para a qualidade da produção, dos processos e serviços de determinada organização. Seu objetivo é dirigir e controlar uma empresa, com intuito de disponibilizar melhorias nos produtos e serviços oferecidos, de modo que a satisfação dos clientes seja completa, superando suas necessidades e expectativas. Para Kotler (2000, p.79)

[...] podemos dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas dos clientes ou as excede. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade.

Após a Segunda Guerra Mundial, W. Edwards Deming e Joseph M. Juran, observando a situação que se encontrava o Japão, desenvolveram um sistema que ficou conhecido como (*Total Quality Management* – TQM), que traduzido para o português é Gestão da Qualidade Total. Esse sistema busca a conscientização da qualidade em todos os processos organizacionais, bem como conscientizar as pessoas que neles estão envolvidas. Além disso, também pode ser compreendido como uma atividade que coordena, dirige e controla a organização, possibilitando a melhoria de seus produtos ou serviços. Dessa forma, o sistema garante a completa satisfação ou até mesmo supera as necessidades e expectativas dos clientes em relação ao que foi buscado e oferecido.

Para Falconi (1992, p.2) “¨[...] um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Ballestero-Alvarez (2001), por sua vez, descreve que para a empresa ter uma boa gestão da qualidade, são necessários alguns requisitos. Dentre eles:

* **Foco no Cliente:** buscar atender as necessidades dos clientes e superar suas expectativas.
* **Liderança:** os líderes devem criar e manter um ambiente propício para que todos que estejam envolvidos no processo desempenhem suas atividades e se sintam motivados e comprometidos com a organização.
* **Engajamento das Pessoas:** deve-se garantir o envolvimento de todas as pessoas que compõem a organização, utilizando suas habilidades e conhecimentos para o benefício da empresa e a satisfação dos clientes.
* **Abordagem por Processos:** permite uma visão total da empresa, possibilitando identificar os resultados desejados.
* **Melhoria Contínua:** buscar sempre a melhoria dos processos para levar até os clientes um produto/serviço que atenda às suas necessidades e expectativas.
* **Tomada de Decisões Baseada em Fatos:** as tomadas de decisões precisam ser baseadas em fatos e dados concretos, analisando as informações.
* **Gestão de Relacionamentos:** estabelecer relações de parcerias e respeito com os fornecedores, por meio do desenvolvimento de alianças e trabalho em conjunto.

## **FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

## As sete ferramentas da gestão da qualidade são técnicas que auxiliam na resolução das questões relacionadas aos processos organizacionais e devem fazer parte do conhecimento de todos os envolvidos com a organização.

## Estas ferramentas, de acordo com Ballestero-Alvarez (2001), são:

* **Fluxograma:** é utilizado para verificar o trajeto ideal para um produto ou serviço com o objetivo de identificar os desvios. É uma representação sequencial de todas as etapas de um processo, apontando como cada etapa é relacionada. Utiliza símbolos facilmente reconhecidos para indicar os diferentes tipos de operações em um processo.
* **Diagrama de Ishikawa (Espinha-de-Peixe):** tem como finalidade explorar e indicar todas as causas possíveis de uma condição ou um problema específico. O Diagrama de Causa e Efeito foi desenvolvido para representar a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para esse efeito.
* **Folhas de Verificação:** são tabelas ou planilhas simples utilizadas para auxiliar a coleta e análise de dados. Seu uso gera economia de tempo e serviço. Por meio delas, os dados coletados são analisados de forma ágil e simplificada, o que permite uma rápida percepção e interpretação, além da diminuição de erros e confusões.
* **Diagrama de Pareto:** tem como finalidade mostrar a importância de todas as condições, a fim de: escolher o ponto de partida para solução do problema; identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso. Pode ser usado para identificar o problema mais importante através do uso de diferentes critérios de medição, como frequência ou custo.
* **Histograma:** tem como finalidade mostrar a distribuição dos dados através de um gráfico de barras indicando o número de unidades em cada categoria. Um histograma é um gráfico de representação de uma série de dados.
* **Diagrama de Dispersão:** mostra o que acontece com uma variável quando a outra muda, para testar possíveis relações de causa e efeito.
* **Cartas de Controle:** são usadas para mostrar as tendências dos pontos de observação em um período de tempo. Os limites de controle são calculados aplicando-se fórmulas simples aos dados do processo. As cartas de controle podem trabalhar tanto com dados por variável (mensuráveis) como com dados por atributo (discretos).

**DISCUSSÃO E RESULTADOS**

Através de um questionário fechado, contendo dez questões, foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa em uma organização familiar, localizada no município de Monte Santo de Minas-MG, com o intuito de verificar como a gestão da qualidade é utilizada dentro deste tipo de organização.

A organização objeto do estudo é uma mercearia fundada em 1994, que atualmente conta com cinco integrantes em seu quadro de funcionários, priorizando o atendimento de seus clientes e buscando sempre suprir as necessidades de produtos novos e de boa qualidade, com inovação e atendimento diferenciado, com o intuito de que o cliente volte para realizar novas compras. Para que haja sempre a melhoria de seus produtos, serviços e atendimento, a organização conta com o *feedback* de seus clientes, visando os pontos positivos e negativos, aos quais precisam dar atenção para uma constante melhoria. O estabelecimento não possui nenhum *software* que dê suporte à sua gestão e, das sete ferramentas da gestão da qualidade apresentadas, conta apenas com o fluxograma para a gerência de processos. Busca a fidelização de clientes por meio de cadernetas, ou seja, o cliente realiza as compras durante um determinado tempo e depois efetua o pagamento.

Existe na empresa objeto do estudo uma hierarquia bem definida em que cada membro é responsável por desenvolver uma atividade específica, desde o planejamento, tomada de decisão, contratação de pessoal, controle de estoques, até as atividades diárias. Inclusive, com relação à tomada de decisão e solução de problemas, não se verifica uma centralização, sendo cada um responsável pela sua atividade e realizações no seu departamento. O processo de sucessão consiste em preparar a próxima geração gestora por meio de ensinamentos e condutas da empresa, a fim de desenvolver o espírito de liderança e administração no próximo gestor, para, dessa forma, manter a continuidade do negócio.

**CONCLUSÃO**

Para que ocorra uma boa administração dentro de uma organização, seja ela familiar ou não, é de extrema importância que se aplique ferramentas que auxiliam no processo de gestão, com o intuito de medir a qualidade de seus produtos, processos e serviços. Por meio delas é possível notar quais os departamentos e processos precisam ser melhorados, além de identificar o grau de satisfação de seus clientes. Investir em programas que auxiliam na gestão, tornando os processos ainda mais rápidos e de fácil solução, melhora a qualidade de seus produtos e serviços, diminui os custos, desperdícios e trabalho em determinados processos na organização.

Analisando os resultados obtidos a partir do estudo de caso realizado, percebe-se que a empresa estudada não possui nenhum tipo de *software* que dê suporte à sua gestão e, das sete ferramentas da gestão da qualidade abordadas neste trabalho e utilizadas como objeto de estudo, conta apenas com o fluxograma para auxiliar os processos gerenciais, já que por meio dele são compreendidos os processos do trabalho, os passos necessários para a execução dos serviços, demonstrando-se a sequência e a interação entre as atividades e os envolvidos nas tarefas, detectando-se as falhas e dúvidas durante os processos organizacionais, o que, por sua vez, funciona bem dentro deste tipo de organização e gestão estudada.

Foi possível verificar adicionalmente que embora a organização faça uso do fluxograma como ferramenta da qualidade, ela traz em seus procedimentos aspectos que embasam a gestão da qualidade total, como a responsabilização por departamentos e a busca por melhorias contínuas em seus produtos e atendimento ao cliente. Tais características podem ser notadas também na utilização, por parte da empresa, de análises de pontos fracos e busca de soluções para estes através do *feedback* dado pelos seus clientes.

Dessa forma, pode-se dizer que o trabalho aqui apresentado atingiu seus objetivos propostos, pois através dele foi possível compreender como a gestão da qualidade é desenvolvida em uma organização cuja gestão é familiar, entender como os mecanismos da gestão são trabalhados, além de desenvolver uma pesquisa e um estudo das ferramentas da qualidade e notar que elas são e podem ser utilizadas nesses tipos de organização para uma gestão mais eficiente.

# **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BALLESTERO–ALVAREZ, Maria Esmeralda (coordenação). **Administração da qualidade e da produtividade:** abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, Peter F. – **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GERSICK, E. Kelin. **De Geração para geração:** Ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

FALCONI, Vicente Campos. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 6ª ed. Belo Horizonte: DG, 1992.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018.

LODI, João Bosco. **A empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

MARTINS, Ives Gandra; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo, Negócio, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As empresas familiares no Brasil**. 2018.