

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE MECÂNICA
CURSO DE ENGENHARIA MECÂNICA

ALETHÉA MAGGIONI
WILLI LUIZ KERBER

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE
VISANDO A LONGEVIDADE EM UMA EMPRESA FAMILIAR – ESTUDO DE CASO:
EMPRESA DE LOCAÇÃO DE ELEVADORES AUTOMOTIVOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA
2019

ALETHÉA MAGGIONI
WILLI LUIZ KERBER

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE
VISANDO A LONGEVIDADE EM UMA EMPRESA FAMILIAR – ESTUDO DE CASO:
EMPRESA DE LOCAÇÃO DE ELEVADORES AUTOMOTIVOS**

Monografia do Projeto de Pesquisa apresentada à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso – Tcc 2 do curso de Engenharia Mecânica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para aprovação na disciplina.

Orientador: Prof. Me. João Carlos Roso

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

Por meio deste termo, aprovamos a monografia do Projeto de Pesquisa “PROPOSTA DE APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE VISANDO A LONGEVIDADE DE UMA EMPRESA FAMILIAR – ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE LOCAÇÃO DE ELEVADORES AUTOMOTIVOS”, realizado pelos alunos ALETHÉA MAGGIONI e WILLI LUIZ KERBER, como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso – Tcc2, do curso de Engenharia Mecânica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Prof. Me. João Carlos Roso

DAMEC, UTFPR

Orientador

Prof. Me. João Vicente Falleiro Salgado

DAMEC, UTFPR

Avaliador

Prof. Dr. Walter Luís Mikos

DAMEC, UTFPR

Avaliador

Curitiba, 02 de dezembro de 2019

O Termo de Aprovação assinado encontra-se em arquivo da coordenação

AGRADECIMENTOS

À instituição e toda a comunidade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, por nos dar acesso a uma formação de referência.

Ao nosso orientador, Professor João Carlos Roso, que através de sua experiência direcionou nossos estudos e não mediu esforços para o sucesso deste trabalho.

Ao Sr. Ido Lauri Kerber e à Sra. Marlene Kerber, proprietários da Rasecar, por permitir a realização do estudo de caso sobre a empresa.

Às nossas famílias, pelo apoio incondicional em todos os nossos projetos, a compreensão e por compartilharem de nossas conquistas.

Aos amigos e colegas, que tornaram a jornada universitária mais leve e proporcionaram lembranças que levaremos para sempre conosco.

Ao Alexandre, Patricia, Maria e Bianca, que independentemente da distância se fizeram presentes em cada passo dessa jornada.

E por fim, agradecer a nossa cumplicidade e carinho, que nos permitiu essa conquista.

Muito obrigado!

RESUMO

MAGGIONI, Alethéa; KERBER, Willi. Proposta de aplicação dos princípios de gestão da qualidade visando a longevidade em uma empresa familiar – Estudo de caso: empresa de locação de elevadores automotivos. 54 f. Trabalho de conclusão de curso – Tcc2, Bacharelado em Engenharia Mecânica, Departamento Acadêmico de Mecânica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

Muito se fala sobre o emprego de estratégias voltadas a qualidade e seus potenciais benefícios dentro das organizações. No entanto, falta compreender como empresas de pequeno porte, principalmente de modelo de gestão familiar, podem usufruir deste sistema gerencial. Percebendo a ausência de discussões no que tangencia essa gama de empresas, os autores deste trabalho motivaram-se a criar uma proposta de aplicação dos princípios de sistema de gestão de qualidade que suportasse a criação de um plano sucessório, que atendesse uma empresa nos padrões descritos anteriormente. Neste trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica contendo assuntos referentes à natureza das empresas familiares, o conceito de longevidade empresarial e também à definição de um sistema de gestão da qualidade e seus desdobramentos. Seguindo deste levantamento teórico, realizou-se um estudo de caso, analisando uma empresa familiar da cidade de Curitiba, de pequeno porte, que atualmente busca a criação de um plano sucessório. Por fim, cruzando os dados obtidos no estudo com os parâmetros dados pelo referencial teórico, foi criada uma proposta de aplicação dos princípios do sistema de gestão da qualidade apresentados pela ISO 9000:2015.

Palavras-chave: Longevidade Empresarial, Empresa Familiar, Sistema de Gestão da Qualidade

ABSTRACT

MAGGIONI, Alethéa; KERBER, Willi. Proposal of quality management principles implementation, aiming businesses longevity in a familiar company – case study: car lifter rental company. 54 p. Undergraduate Thesis, Mechanical Engineering, Academic Mechanical Department, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019.

At this time, a lot is said about the use of quality oriented strategies and their benefits within organizations. However, it is still needed to understand how small companies, mainly those with family management model, can benefit from this quality oriented strategies. Noticing the lack of discussions regarding this range of companies, the authors of this paper motivated to build a proposal of application of the quality management principles, to support the creation of a succession plan, for business in the standards described. In this paper, a bibliographic review was conducted, embracing the nature of family businesses, company's longevity and also the definition of quality management systems. After this review, it was conducted a case study, to analyze a small family business located on Curitiba, which currently wants to creates a succession plan. Finally, by crossing the given data on the study and the parameters presented on the bibliographical review, it was a created a proposal of application of the quality management principles presented by ISO 9000.

Keywords: Company Longevity, Family Business, Quality Management System

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos cinco círculos.....	18
Figura 2 – Características de empresa tipo familiar	19
Figura 3 – Gestão da qualidade no tempo	21
Figura 4 – Relação entre os princípios e objetivos de gestão da qualidade.....	26
Figura 5 – Requisitos de operação.....	28
Figura 6 – Sistema de gestão da qualidade	28
Figura 7 – Sequência de ações metodológicas.....	30
Figura 8 – Estoque de elevadores.....	33
Figura 9 – Peças do barracão	33
Figura 10 - Escritório	34
Figura 11 – Estoque interno	34
Figura 12 – Análise SWOT.....	36
Figura 13 – Questionário para o diagnóstico dos princípios de Sistema de Gestão da Qualidade.....	38
Figura 14 – Análise da média de pontuação	39
Figura 15 – Fluxograma de aplicação do questionário.....	39
Figura 16 - Questionário respondido pelos sócios da empresa	41
Figura 17 – Aplicação dos princípios na empresa.....	42
Figura 18 – Diagnóstico dos princípios na empresa.....	43
Figura 19 – Exemplo de tabela de responsabilidades.....	46
Figura 20 – Definição de processo.....	48
Figura 21 – Identificação dos processos da empresa	48
Figura 22 – Simbologia utilizada na elaboração de fluxogramas	49
Figura 23 – Exemplo de mapeamento de um processo	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Colaboradores por função	31
---	----

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ISSO	International Organization for Standardization
Nasdaq	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
NBR	Normas Brasileiras
PDCA	Planejar-Fazer-Checar-Agir

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OPORTUNIDADE	12
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	LONGEVIDADE EMPRESARIAL.....	14
2.2	EMPRESAS FAMILIARES	16
2.3	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	20
2.3.1	Princípios da gestão da qualidade	22
2.3.2	ABNT NBR ISSO 9001:2015.....	25
3	METODOLOGIA	29
4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	31
4.1	SENSIBILIZAÇÃO DOS SÓCIOS	32
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO DA EMPRESA.....	32
4.3	CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DA EMPRESA	35
4.4	ANÁLISE SWOT	35
5	MODELO PARA DIAGNÓSTICO DOS PRINCÍPIOS DE SGQ	37
5.1	MODELO PROPOSTO	37
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES	40
6.1	APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PARA OS RESPONSÁVEIS DA ORGANIZAÇÃO.....	40
6.2	PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO PELOS RESPONSÁVEIS DA ORGANIZAÇÃO.....	40
6.3	MACRO E MICRO ANÁLISE SOBRE OS RESULTADOS.....	42
6.4	PROPOSTA DE APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS	44
6.4.1	Proposta para foco no cliente.....	44
6.4.2	Proposta para liderança	45

6.4.3	Proposta para engajamento das pessoas	47
6.4.4	Proposta para abordagem de processo	47
6.4.5	Proposta para melhoria	50
6.4.6	Proposta para tomada de decisão baseada em evidência.....	51
6.4.7	Proposta para gestão de relacionamento.....	52
7	CONCLUSÃO	53
7.1	SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS.....	53
	REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

Reflexo da crescente de inovação e oportunidades de mercado, novas empresas emergem no cenário nacional diariamente. Contudo, meio a este turbilhão de novidades, vemos organizações fadadas ao fracasso logo em seus primeiros anos de funcionamento ou desfrutando de apenas uma pequena fração do seu potencial.

Segundo análise realizada pela empresa de consultoria McKinsey (2018) a longevidade das empresas reduziu para metade nas últimas quatro décadas. Muito se especula sobre o que culmina na dissolução e fechamento das organizações e diversos autores convergem que a dificuldade em transformar e evoluir são determinantes para a manutenção das companhias.

Segundo Geus (1998) empresas morrem porque seus gerentes esquecem que a real natureza da organização é semelhante às de uma comunidade de pessoas, não a produção de bens e serviços. Para o autor, a rentabilidade financeira é um sintoma e não um indicador de saúde corporativa.

Visto isso, entendemos que as organizações devem se comportar como organismos vivos, ou seja, devem ter a capacidade de sobreviver, aprender, mudar, crescer, prosperar e se perpetuar. Para Geus (1998), é imprescindível para a garantia de longevidade de uma empresa que ela tenha sensibilidade ao meio ambiente, identidade, descentralização e conservadorismo financeiro.

Dentro deste universo de novas organizações que surgem a cada dia, uma característica muito recorrente entre elas é a presença de uma gestão familiar. Segundo Dènz e Suárez (2005), mais de 60% das empresas na economia mundial foram classificadas como empresas familiares. Contudo, segundo Peters e Buhalis (2004), estas organizações possuem taxa de crescimento menor frente às de gerenciamento não familiar.

Esta baixa na taxa de crescimento das empresas familiares pode ser justificada pela dificuldade de organização e padronização de processos. Para Boulter e Bendell (2002), a implantação de um sistema de gestão da qualidade é elemento decisivo para a excelência e prosperidade das empresas familiares.

Partindo das noções de longevidade empresarial citadas anteriormente e conscientes do grande percentual de empresas familiares no mundo, é necessário

entender através de quais recursos um Sistema de Gestão da Qualidade pode auxiliar na perpetuação deste tipo de organizações.

1.1 OPORTUNIDADE

A oportunidade para realização do presente trabalho surgiu após a identificação de uma empresa familiar que busca desenvolver um plano sucessório. A organização em questão, RAISECAR, é do ramo de elevadores automotivos, atuante na venda, locação e manutenção destes equipamentos, localizada no município de Pinhais, estado do Paraná.

Atualmente a empresa encontra-se estável no mercado e com bom retorno financeiro, contudo carece de um plano sucessório a fim de garantir sua longevidade. O cenário percebido é reflexo de uma gestão empresarial concentrada na figura do dono da empresa, que centraliza a realização e acompanhamento dos processos e a tomada de decisões neste indivíduo.

A perpetuação da empresa requer, atualmente, a criação e aplicação de uma estratégia gerencial. Para tanto, faz-se necessário a materialização do andamento da empresa através da documentação dos processos, bem como a garantia da qualidade dos seus serviços e produtos, para mantê-la competitiva no mercado.

Frente a este cenário, surgiu na equipe a motivação para criar uma proposta de aplicação dos princípios de sistema de gestão da qualidade, buscando a padronização dos processos e qualidade da empresa.

1.2 OBJETIVOS

A fim de atender à questão de partida do trabalho foram traçados objetivos, divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Criar uma proposta de aplicação dos princípios de Sistema de Gestão da Qualidade, para uma empresa familiar, visando o aumento da satisfação do cliente e permitindo uma estratégia de longevidade.

1.2.2 Objetivos específicos

I. Realizar uma revisão bibliográfica referente à longevidade, empresas familiares e sistema de gestão da qualidade.

II. Caracterizar a empresa em estudo.

III. Criar e aplicar um questionário para diagnóstico da empresa.

IV. Criar uma proposta de aplicação dos princípios de SGQ para concretização da criação de um plano sucessório.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em oito capítulos. No capítulo 1 encontra-se o contexto, uma breve introdução ao tema, as oportunidades e objetivos. No capítulo 2, está apresentado o referencial teórico utilizado como embasamento, o qual permite entender melhor os conceitos de longevidade empresarial, empresa familiar e sistemas de gestão da qualidade.

A metodologia aplicada neste estudo é descrita no capítulo 3, apresentando a estruturação da pesquisa, bem como os caminhos que levaram a discretização da solução. A empresa em estudo e seus principais processos estão descritos no capítulo 4, o qual vai permitir ao leitor a percepção das atuais dificuldades da organização.

No capítulo 5 está descrito o desenvolvimento do modelo para diagnósticos dos princípios de SGQ e é apresentado o fluxograma para apresentação do mesmo. Já no capítulo 6, são apresentados os resultados na aplicação do modelo na empresa previamente descrita e também são passadas sugestões de ferramentas para uma aplicação mais efetiva dos princípios de SGQ na companhia. Por fim, no capítulo 7, são indicadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de entender melhor o modelo empresarial da RAISECAR, bem como a teoria por trás da longevidade empresarial, os estudos bibliográficos dividiram-se em três tópicos: Longevidade Empresarial, Empresas Familiares e Sistema de Gestão da Qualidade.

Sendo assim, o capítulo dois deste trabalho consiste na apresentação do levantamento desses estudos bibliográficos, que servem como embasamento para desenvolvimento do tema.

2.1 LONGEVIDADE EMPRESARIAL

Indiscutivelmente a longevidade humana evoluiu muito nos últimos 100 anos. A expectativa de vida da população brasileira aumentou 41,7 anos em pouco mais de um século: em 1900 a expectativa de vida era de 33,7 anos saltando significativamente para 75,4 anos em 2014 (IBGE, 2015).

Na contramão da longevidade humana, vem a longevidade empresarial. Leslie, relatou que das 100 companhias com maiores capitalizações de mercado em 1912, cerca de 50% já não existiam mais no ano de 1995, e das sobreviventes, apenas 19 empresas permaneciam nesse ranking (LESLIE, 1999). A longevidade média das empresas listadas no índice "Standard & Poor's 500", índice composto por quinhentos ativos cotados nas bolsas de Nova Iorque e Nasdaq qualificados devido ao seu tamanho de mercado, liquidez e sua representação de grupo industrial, passou de 61 anos em 1958 para 25 anos em 1980 e para 18 anos em 2018 (INNOSIGHT, 2018).

O cenário não é diferente nacionalmente, um estudo realizado por Roso (2004), revelou que das empresas privadas em operação no Brasil e de controle acionário brasileiro constantes da lista de Melhores e Maiores (apud Exame, 2003) e/ou "Ranking" das 500 maiores sociedades anônimas do Brasil (apud FGV, 2003), apenas 7 possuíam história centenária. A taxa de mortalidade precoce de empresas brasileiras é notória. Das empresas abertas em 2000 e 2001, 64% já não existiam mais em 2007. Ou seja, apenas 36% das empresas conseguiram sobreviver por mais de 6 anos (SEBRAE, 2008).

Longevidade empresarial trata-se da capacidade de uma empresa se manter ativa, com eficiência, desempenho e rentabilidade (FLECK, 2005). A Longevidade empresarial

está ligada à função de ajustar o ambiente interno às condições impostas, pelo ambiente externo, adaptando a evolução da organização às pressões externas (MONTUORI, 2000).

Muitas empresas morrem jovens pelo fato de suas políticas e práticas estarem voltadas unicamente para o lado econômico visando somente o lucro, vendo o como algo suficientemente completo para a sobrevivência perpétua dos negócios, entendendo a companhia como uma máquina que tem a única função de gerar capital aos seus proprietários (GEUS, 1998).

Um fator fundamental para a longevidade empresarial é entender a empresa como um ser vivo, que tem capacidade de aprender, se adaptando às mudanças do meio ambiente, interno e externo, possui caráter, valores e identidade própria e evolui com o decorrer do tempo principalmente por ter a capacidade de aprendizado (GEUS, 1998).

Para Geus (1998), quatro são os traços básicos para a longevidade de uma empresa viva:

- i. Conservadorismo nas finanças, isso inclui dispor de todas as informações necessárias para a gestão do negócio precisamente, conseguir administrar seus custos e possuir e manter reservas de caixa com conservadorismo em novos investimentos, possibilitando um rápido aproveitamento das oportunidades.
- ii. Sensibilidade em relação ao mundo circundante, adaptando-se com velocidade competitiva às mudanças no meio exterior, e aprendendo com essas mudanças a enxergar oportunidades, não somente ameaças.
- iii. Consciência da própria identidade, os colaboradores devem se sentir parte do montante empresarial, reconhecer que são essenciais para a continuidade da empresa sendo comprometidos com sua função.
- iv. Tolerância quanto a novas ideias, aceitar mudanças internas, atividades marginais e não exige controle centralizado para todas as iniciativas. Usa o talento para aumentar a competitividade.

A partir dessas quatro características, o autor prossegue que duas são as prioridades que os gestores dessas empresas longevas devem estabelecer para si e seus colaboradores:

- i. Valorizar mais as pessoas que os ativos, empresas duradouras trocam seus negócios, não suas pessoas. Estas permanecem para tornar possível a adaptação às novas realidades. É o capital humano que faz a diferença.
- ii. Organização para o aprendizado, a empresa viva deve ser capaz de alterar suas estratégias, seus serviços e produtos, ao adaptar-se ela está evoluindo. A empresa deve estimular constantemente os conhecimentos e habilidades de todos os colaboradores.

Para o caso de empresas familiares a longevidade é fortemente ameaçada pela falta de um planejamento de processo de sucessão. A incapacidade de se antecipar às mudanças do mercado, falta de recurso para pesquisa e desenvolvimento, bem como um controle inadequado de custos, despontam como outras ameaças à continuidade da organização (ÁLVARES, 2003).

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

O Brasil, no início de seu processo de colonização, foi submetido a um sistema administrativo de Capitâneas Hereditárias. Este sistema baseava-se na divisão do território nacional pela Coroa Portuguesa e concessão destas faixas territoriais a donatários, os quais eram responsáveis por povoar, administrar e proteger o território. Devido a estrutura organizacional deste sistema, pode-se dizer que data dessa época o surgimento das empresas familiares brasileiras (ADACHI, 2006).

Segundo Bernhoeft (1989), classifica-se como empresa familiar a organização que tem sua origem e história vinculada a uma família, mantendo membros familiares na administração dos negócios. Contudo, ter membros da família do fundador na estrutura, não é o suficiente para garantir que uma empresa se encaixe neste modelo. O autor pontua que uma empresa é familiar devido aos seus relacionamentos, costumeiramente baseados em variáveis afetivas e não racionais.

Organizações familiares possuem uma atmosfera ímpar de funcionamento. Principalmente quando olhamos para micro e pequenas empresas familiares, é importante observar que a maior parte da riqueza da família está investida na organização, buscando uma estabilidade financeira a longo prazo. Existe vínculo

emocional entre os colaboradores, bem como deles com a empresa. O negócio é visto como uma extensão da família (SEBRAE, 2010).

Os laços existentes neste modelo empresarial resultam em uma convergência de objetivos e metas entre os integrantes da organização. Empresas familiares são otimizadas quanto a alocação de recursos, sejam eles financeiros, humanos, materiais ou tecnológicos (OLIVEIRA, 1999).

Contudo, as relações familiares podem culminar em consequências nocivas à perpetuação do negócio. Segundo Logenecker (1998), a sobreposição dos papéis das duas instituições (família e empresa), aumenta a complexidade e dificulta a gestão empresarial. O autor ainda discorre sobre os reflexos que os andamentos dos negócios possuem sobre o bem-estar da família, chamando atenção ao papel do cônjuge do empreendedor, que muitas vezes atua auxiliando nas atividades da empresa e, dentro de casa, exerce a gestão de conflitos entre os membros da família.

No Brasil, mais de 80% das empresas privadas de capital nacional enquadram-se como empresas familiares (OLIVEIRA, 1999). Já a nível mundial, estima-se que entre 65% e 80% das empresas possuem esta mesma característica, compreendendo desde microempresas até organizações mundialmente conhecidas, como a rede Walmart (GERSICK *et al.*, 1998).

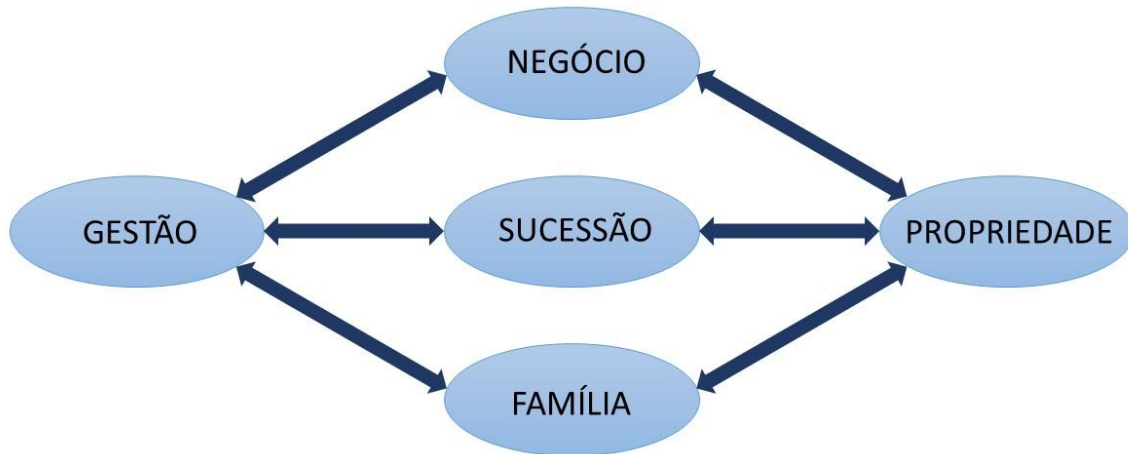
Por outro lado, 25% das empresas familiares encontram dificuldades no processo sucessório, culminando em problemas de longo prazo, que demoram em média quatro anos para serem resolvidos. Estes danos tornam-se ainda mais impactantes ao saber que estas empresas dificilmente possuem sobra de caixa suficiente para enfrentar estas complicações por tanto tempo (OLIVEIRA, 1999).

Outro obstáculo que o modelo de gestão familiar encontra é possuir investimento suficiente para acompanhar os avanços tecnológicos de informação e comunicação, devido a hipercompetitividade econômica. O cenário atual pede que as organizações trabalhem com inovação, se adequando às novas tendências de mercado (RIBEIRO *et al.*, 2009).

Amat (2000) propôs um modelo que permite entender a relação entre as diversas áreas que permeiam a organização, sendo elas: gestão, negócio, propriedade, família e

sucessão. Este modelo de relações foi denominado "O modelo dos cinco círculos", apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo dos cinco círculos.



Fonte: Amat (2000)

A sucessão entra como elemento conector por tratar-se do processo mais crítico para que a empresa garanta sua continuidade sob gestão familiar. Isso porque a escolha do sucessor sofre forte influência emocional, devido aos laços familiares (AMAT, 2000).

Consciente dos diversos nuances que o modelo de gestão familiar possui, FREIRE *et al.* (2010), apresentou os principais fatores de caracterização das empresas familiares, expressando seus pontos positivos e negativos, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Características de empresa tipo familiar

Dimensão de análise	Características	Competências	Vícios
DNA da empresa	Gestão ligada à personalidade do dono	Continuidade de processos e objetivos	Para mudar a empresa necessita-se afastar o "dono"
	Análise comparativa com o fundador	Missão dada, missão cumprida	Atropelamento do processo quando a missão dada não é cumprida
Tomada de decisão	Poucos níveis hierárquicos	Agilidade nas decisões, flexibilizando as mudanças	Demoras e atrasos por imposição de decisões e interferência nos processos
Gestão de recursos humanos	Laços afetivos	Promoção de lealdade e fidelidade	Dificuldade nas demissões ou mudanças em pessoas, sem dor
	Diferença de tratamento entre os "velhos de casa" e "outros funcionários"	Grupos mais próximo com postura reativa	Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa
	Promoção	Relacionamento de longa data possibilita um maior conhecimento de qualidade e defeitos de cada colaborador	Cegueira afetiva - promoções utilizando-se critérios subjetivos sem valores de competência
	Desenvolvimento organizacional	Gestão por competências, alinhando ações de gestão de pessoas às estratégias organizacionais	Valorização do individualismo. Competências individuais não alinhadas ao grupo e à organização
	Proximidade com os gerentes	Percepção da importância dos gerentes no alinhamento das ações à estratégia	Os funcionários são vistos como executores de tarefas, independentemente de serem ou não gerentes de equipes.
	Liderança	Capacitação dos gestores para a ocupação de posição de liderança	Visão de que só existe um líder na empresa, dono/presidente
Visão	Visão compartilhada	Fácil criação e implantação de visão compartilhada para enfrentamento de desafios	Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o fundador
Poder	Experiência do fundador	A razão construída a partir da verdade experimental	A experiência se torna modelo limitador da inovação
		Um bom exemplo	Dificuldade dos "antigos" de ouvir opiniões "novas"
	Composição e distribuição do poder	Envolvimento emocional com funcionários promove proatividade	Disputa do poder. Dificuldades na divisão de papéis na tríade
	Patrimonialismo	Investimentos da família na empresa, demorando a buscar endividamento em bancos	Confusão patrimonial entre o que é da família o que é da empresa

Fonte: Freire *et al.* (2010)

2.3 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

A qualidade é primordial para a manutenção do negócio, pois sua sobrevivência está diretamente ligada a ela (CAMPOS, 2009). Por ser tão vital, são inúmeros os estudos voltados a definição do termo qualidade, bem como a estratégias de gestão que proporcionam sucesso nesta área.

Segundo Juran (1992), qualidade é definida como a soma das características do produto que respondem às necessidades dos clientes. Não muito obstante, Crosby (1988), descreve a qualidade de forma mais sucinta, sendo ela a conformidade com os requisitos. A partir destas definições, pode-se entender que a qualidade vai além do grau de perfeição de um produto, mas abrange também a capacidade em se adequar aos requisitos do cliente.

Voltando para o sistema feudal, tínhamos a figura do artesão, indivíduo responsável por todas as etapas de produção do produto. Cabia a este personagem se atentar a qualidade do produto, que ao ter contato com seus clientes, adequava sua produção a fim estar conforme com os requisitos do mercado. Segundo Fernandes (2011), o artesão era a personificação da gestão de qualidade, pois carregava o conceito de confiabilidade, conformidade, metrologia, tolerância e especificação, além de estar atento às necessidades do cliente.

Seguindo as mudanças causadas pelas revoluções industriais, o ciclo de produção foi alterado, distanciando o produtor do consumidor e o volume de produção aumentou drasticamente. Com isso, a gestão da qualidade passou a ter uma nova dimensão e, para englobar todo o ciclo produtivo, precisou se envolver diretamente com toda a organização (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016). O desenvolvimento da gestão na qualidade no tempo pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 – Gestão da qualidade no tempo



Fonte: Fernandes (2011)

A partir dos conceitos de qualidade e gestão da qualidade, passou-se a estudar uma forma de materializá-los nas organizações, surgindo então o sistema de gestão da qualidade. Entende-se como um sistema de gestão da qualidade as técnicas que tem por objetivo identificar, compreender e gerenciar os processos, compreendendo desta forma a interdependência destes, alinhando metas para a organização (MELLO *et al.*, 2009).

A fim de formalizar as diretrizes da qualidade, o Comitê Técnico da ISO (CT-176), lançou a série de normas ISSO 9000. Tratam-se de critérios internacionais, que foram criados em 1987 e estão sujeitas a atualização constante (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

A ISO 9001 é responsável por especificar os requisitos a serem atingidos para que uma organização receba certificação no sistema de gestão da qualidade. Além disso, é vista como um modelo geral para a gestão da qualidade, devido ao mapeamento, padronização, controle e melhoria do ciclo produtivo (CIT, 2012).

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2016), uma organização busca a aplicação de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a eficiência e eficácia da empresa, através da redução da não conformidade no atendimento dos requisitos do cliente.

2.3.1 Princípios da gestão da qualidade

A ISO 9000:2015 apresenta sete princípios de gestão da qualidade, sendo eles: foco no cliente, liderança, engajamento de pessoas, abordagem de processos, melhoria, tomada de decisão com base em evidência e gestão de relacionamento (ABNT, 2015a). Um princípio de gestão da qualidade é um norte fundamental e abrangente que conduz e opera a organização, para uma melhoria contínua (MELLO *et al.*, 2009).

2.3.1.1 Foco no cliente

A organização busca êxito em sua trajetória, que costumeiramente se dá pela relação de confiança entre ela e o cliente. Deve-se estar atento a todo contato com o cliente, pois estes são momentos de geração de valor para o mesmo. É a partir do conhecimento sobre seu cliente, bem como a antecipação de futuras dores, que tem-se uma enorme contribuição para o sucesso da empresa (ABNT, 2015a).

O reconhecimento dos clientes diretos e indiretos, gerenciamento das relações e monitoramento da satisfação deste grupo, bem como um mapeamento e comunicação interna sobre as expectativas das partes interessadas, trazem como benefícios potenciais: aumento do valor e satisfação do cliente, fidelidade, repetibilidade dos negócios, melhoria da reputação da organização, ampliação da base de clientes e aumento da receita e *market share* (ABNT, 2015a).

2.3.1.2 Liderança

Uma vez que é criado um sentimento de unidade dentro da organização, é possibilitada à organização a oportunidade de ter seus colaboradores envolvidas no propósito e trabalhando para o alcance dos objetivos (MELLO *et al.*, 2009). Cabe a liderança criar as condições que permitam o engajamento e assiduidade das pessoas quanto ao propósito da empresa (ABNT, 2015a).

Comunicando internamente a missão, visão, estratégia, políticas e processos da organização, tendo nos líderes o papel de mostrar os valores da empresa para que os demais colaboradores repliquem, estabelecendo uma cultura de confiança e de compromisso com a qualidade e proporcionando aos funcionários treinamento e

capacitação, tem-se como frutos: aumento do atendimento aos objetivos da qualidade, melhoria na coordenação dos processos e comunicação entre níveis e funções e desenvolvimento da capacidade organizacional em fornecer os resultados desejados (ABNT, 2015a).

2.3.1.3 Engajamento das pessoas

Colaboradores engajados, em diferentes níveis da organização, aumentam a capacidade da organização em realizar seus objetivos de qualidade. São chave para o engajamento que os colaboradores sejam reconhecidos, empoderados e recebam capacitação para o aperfeiçoamento de suas competências (ABNT, 2015a).

Através de um diálogo aberto com compartilhamento de experiências, promoção da colaboração, empoderamento e reconhecimento dos colaboradores e acompanhamento da satisfação das pessoas, tem-se: maior compreensão e motivação sobre os objetivos da qualidade, envolvimento dos colaboradores com atividades de melhoria, melhoria da satisfação e da confiança das pessoas com a organização e maior atenção aos valores e cultura da empresa (ABNT, 2015a).

2.3.1.4 Abordagem de processo

Ao gerenciar as atividades e recursos relacionados como processos, resultados sólidos são alcançados de forma mais eficaz (MELLO *et al.*, 2009). A compreensão sobre a produção destes resultados através do SGQ, facilita a otimização de toda a cadeia (ABNT, 2015a).

Definindo os objetivos do sistema e seus processos, estabelecendo uma dinâmica de prestação de contas sobre a gestão dos processos, compreendendo a limitação da cadeia produtiva devido a quantidade de recursos, determinando a interdependência dos processos e seus impactos individuais, assegurando a disponibilização de informação para realização dos processos e gerenciando os riscos, a organização tem como possíveis resultados: aumento da capacidade de concentração de esforços em seus processos principais, resultados previsíveis e consistentes, otimização de desempenho (fruto de uma gestão eficaz) e geração de informação as partes interessadas quanto sua consistência, eficiência e eficácia (ABNT, 2015a).

2.3.1.5 Melhoria

Organizações bem-sucedidas possuem atenção contínua sobre a melhoria. É essencial para a manutenção do desempenho, reagir às mudanças internas e externas, através de melhorias e criação de novas oportunidades (ABNT, 2015a).

Através da criação de objetivos claros de melhoria, treinamento de colaboradores em todos os níveis sobre metodologias para alcance de objetivos de melhoria, desenvolvimento de processos para implementação de melhorias, acompanhamento e auditoria sobre o PDCA dos projetos de melhoria e reconhecimento e aceite de melhorias, a organização potencialmente se beneficiará quanto: melhoria do desempenho de processos, capacidade organizacional e satisfação do cliente; investigação e determinação de causas raízes, seguidas por ações preventivas; aumento da capacidade de antecipar e reagir a riscos e oportunidades internas e externas; reforço na consideração de melhorias incrementais e de ruptura e melhoria em busca de inovação (ABNT, 2015a).

2.3.1.6 Tomada de decisão baseada em evidência

Tomadas de decisão dependem de fatores objetivos e subjetivos, o que resulta em um nível de incerteza. A análise de fatos, evidências e dados traz uma confiabilidade e objetividade ao processo de tomada de decisão (ABNT, 2015a).

Ao determinar, medir e monitorar indicadores de desempenho, disponibilizar dados a pessoas pertinentes, assegurar a confiabilidade e segurança dos dados, realizar análise e avaliação da informação através de métodos adequados, assegurar a competência de quem trabalha com as informações bem como tomar decisões e executar ações com base nas evidências geradas juntamente com experiência e intuição, a organização terá como benefício: melhoria do processo de tomada de decisão e da avaliação do desempenho do processo, aumento da eficácia e eficiência operacional e melhoria da capacidade em fazer análises críticas (ABNT, 2015a).

2.3.1.7 Gestão de relacionamento

O desempenho de uma organização está diretamente relacionado à influência que a as partes interessadas exercem sobre a mesma. Devido a isso, a gestão de relacionamento faz-se tão importante. O sucesso da organização é alcançado de forma mais sustentável quando, através do gerenciamento de relacionamento, a organização consegue conectar as partes relacionadas com os impactos do desempenho organizacional (ABNT, 2015a).

Ao determinar às partes interessadas pertinentes, priorizar relacionamentos que necessitam de gerenciamento, estabelecer relações que equilibrem ganhos no curto prazo através de considerações de longo prazo, coletar e compartilhar informações com as partes interessadas, medir o desempenho e entregar *feedback* sobre o desempenho para as partes interessadas, estabelecer o desenvolvimento colaborativo com clientes e parceiros e incentivar e reconhecer melhorias e conquistas de provedores e parceiros, a organização potencialmente terá: melhoria no desempenho e resposta às oportunidades com as partes interessadas, compreensão comum de objetivos e valores, melhoria na capacidade de agregar valor para as partes interessadas e criação de uma cadeia de fornecimento bem gerida, capaz de promover um fluxo estável de produtos e serviços (ABNT, 2015a).

2.3.2 ABNT NBR ISSO 9001:2015

O sucesso para certificação ISO 9001:2015 é dependente da incorporação dos sete princípios básicos de sistema de gestão da qualidade, estabelecidos pela ISO: foco no cliente, melhoria contínua, visão de processos, liderança, decisão baseada em evidências, engajamento de pessoas e relacionamento com *stakeholders* (CARPINETI; GEROLAMO, 2016). Segundo Freeman (1984), o termo *stakeholder* refere-se aos grupos sem os quais a organização deixaria de existir, ou seja, os indivíduos que influenciam e são influenciados pelos alcances dos objetivos da organização. A Figura 4 demonstra a relação entre os princípios listados pela ISO e os objetivos da gestão da qualidade (melhoria da eficácia e eficiência, redução de riscos e satisfação dos *stakeholders*).

Figura 4 – Relação entre os princípios e objetivos de gestão da qualidade



Fonte: Carpineti e Gerolamo (2016)

Seguido os pontos apresentados na Figura 4, o modelo de SGQ definido pela ISO 9001:2015 é discriminado em sete cláusulas da norma: contexto da organização (cláusula 4), liderança (cláusula 5), planejamento de SGQ (cláusula 6), suporte (cláusula 7), operação (cláusula 8), avaliação de desempenho (cláusula 9) e melhoria (cláusula 10). Cada uma destas, engloba os requisitos de atividades ou processos de gestão a serem desenvolvidos para certificação ISO 9001:2015 (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

Dentro do contexto da organização, a norma tangência a análise do contexto geral da empresa, requisitando a avaliação de seus objetivos estratégicos, bem como os objetivos do sistema da qualidade. Cabe também a identificação das necessidades e expectativas de seus clientes e *stakeholders*. Como atividade necessária para certificação, a cláusula 4 pede a determinação do escopo do sistema de qualidade e também dos processos do SGQ a serem implantados ou mantidos (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

Para a parte da norma que trata de liderança, a norma apresenta os requisitos referentes à atitude de liderança. A figura de liderança precisa externalizar a toda a organização o comprometimento com o sucesso do programa de implantação do SGQ ou responsabilizar-se pelo fracasso. Esse comprometimento também deve aparecer através da delegação de papéis organizacionais e delegação de responsabilidades e autoridades (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

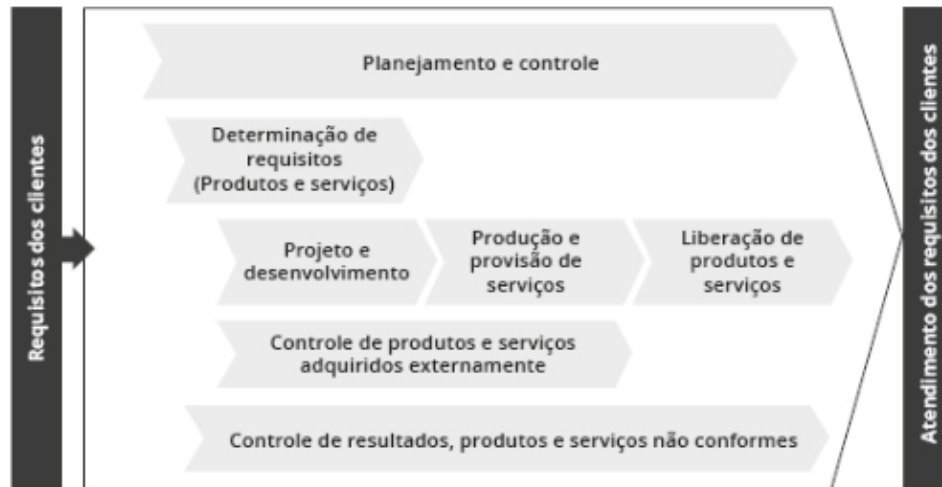
Quanto ao planejamento do SGQ, a norma atribui a atividade de realização de uma análise de riscos e oportunidades e, com os resultados desta tarefa, planejar o sistema de gestão da qualidade. Dentro ainda desta cláusula, a norma requer a determinação de objetivos de qualidade e criação de um plano de ação (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

Na cláusula referente ao suporte, a ISO 9001 apresenta os requisitos de suporte ao sistema de gestão, que são tanto de infraestrutura material, quanto humana. A cláusula 7 designa que a empresa precisa determinar e prover competências para a manutenção da gestão da qualidade, bem como conscientização dos colaboradores quanto a importância do sistema de qualidade. São também retratadas as exigências da norma quanto a gestão de documentação, englobando a criação, atualização e controle dos registros (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

Dando continuidade a norma, tem-se a tratativa da melhoria. Como nesta cláusula da norma visa abranger a redução de não conformidades, ela lança requisitos associados às atividades de operações da organização. O sequenciamento e relação das atividades apresentadas na cláusula 8 da norma são apresentadas na Figura 5 (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

Dentro da cláusula referente aos requisitos de avaliação, a norma trata da avaliação da satisfação do cliente, medição e análise de resultados, auditoria interna e revisão do sistema, a qual é realizada através de uma análise crítica da direção da organização. Como resultado destas atividades, tem-se a proposição de novas melhorias. Estas melhorias, segundo estabelecido na cláusula 10, devem ser implementadas em forma de ações (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

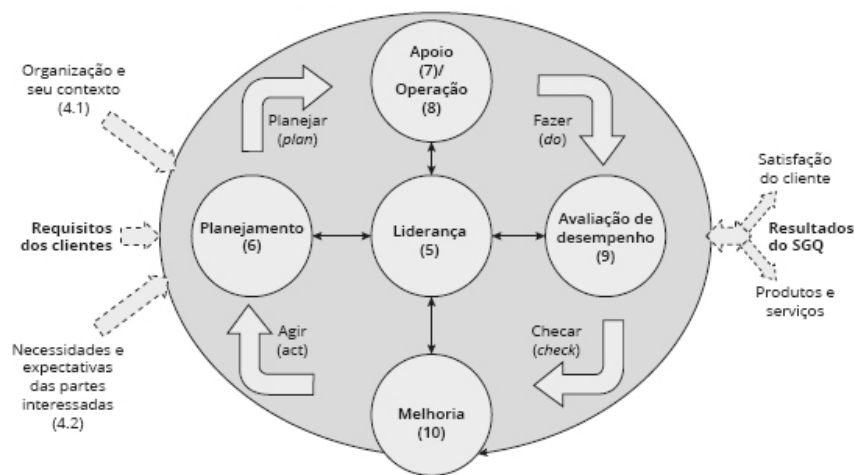
Figura 5 – Requisitos de operação



Fonte: Carpinetti e Gerolamo (2016)

A relação entre as atividades requisitadas pela norma ISO 9001:2015 em suas cláusulas são ilustradas na Figura 6. Tem-se como entrada as informações da organização, as necessidades e expectativas dos interessados, bem como os requisitos dos clientes. Após o processamento destas informações, tem-se como saída os produtos e serviços, a satisfação do cliente os resultados do SGQ.

Figura 6 – Sistema de gestão da qualidade



Fonte: ABNT (2015b)

3 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho, realizou-se primeiramente uma revisão bibliográfica exploratória sobre os temas de longevidade empresarial, empresas familiares e sistema de gestão da qualidade. No primeiro tema, longevidade empresarial, realizou-se uma busca em dados atuais comparando-os com dados do último século, tendo como principal referência teórica o autor Arie de Geus, com o livro “Empresa Viva” de 1998. Sobre empresas familiares, diversos foram os autores utilizados para entender o contexto histórico, as dificuldades e peculiaridades de empresas familiares, trazendo dados a nível mundial e nacional. Quanto ao que tangencia o sistema de gestão da qualidade a principal referência teórica utilizado foi a obra “Gestão da Qualidade - ISO 9001:2015 - Requisitos e Integração com a ISO 14001:2015”, dos autores Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti e Mateus Cecílio Gerolamo, esmiuçando para a série de normas ABNT NBR ISO 9000 e também obras comentadas de outros autores para o entendimento dos princípios do sistema de gestão da qualidade.

Posteriormente, partiu-se para a compreensão sobre o estado atual da empresa objeto do estudo de caso, que deu-se através de visitas às instalações da organização e entrevistas com os sócios. A partir dessa etapa foi possível elaborar a caracterização da organização e a elaboração de uma análise SWOT.

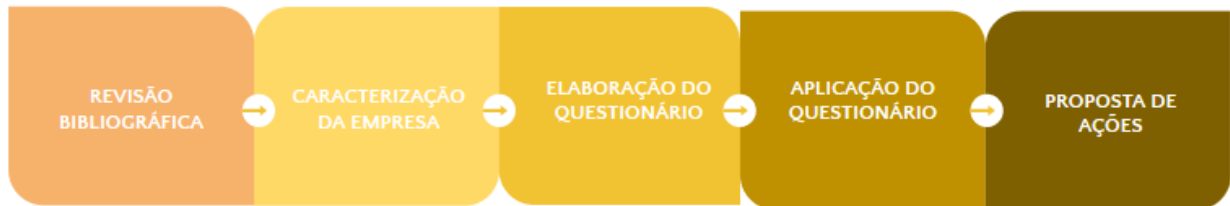
A partir do referencial bibliográfico, principalmente dos princípios de gestão da qualidade da série de normas ABNT NBR ISO 9000:2015, elaborou-se um questionário para o diagnóstico da empresa. Esse questionário foi elaborado com o objetivo de possuir uma linguagem inclusiva, permitindo que empresas familiares e de pequeno porte, sem experiência na linguagem da norma ISO 9000, fossem capazes de entender qual a atual situação da organização em relação aos princípios de gestão da qualidade. Elaborou-se então um sistema de pontuação baseado nas respostas do questionário resultando em um diagnóstico do estado atual da empresa.

O questionário foi então aplicado em um dos sócios da empresa do estudo de caso com o intuito de entender a atual situação da organização. A partir dos resultados do questionário foi realizada uma proposta de ações a serem colocadas em prática pela organização, para adequação da organização aos princípios, a fim de aumentar o grau

de maturidade da mesma para a concretização de um plano sucessório e uma futura certificação ISO 9001.

A fim de facilitar o entendimento do leitor referente a metodologia utilizada pelos autores, foi elaborada uma sequência de ações, conforme Figura 7.

Figura 7 – Sequência de ações metodológicas



Fonte: Autores (2019)

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Rasecar é uma empresa fundada em 2001, que atua no ramo de elevadores automotivos, localizada no município de Pinhais, no estado do Paraná. A organização trabalha com venda, locação e manutenção, abrangendo produtos novos e usados.

O negócio teve início em 2001, fundada por Ido Lauri Kerber e sua esposa Marlene Terezinha Balestrin Kerber, que até hoje possuem partes igualitárias do capital social. A motivação para o empreendimento veio do histórico de trabalho do Sr. Ido Kerber, que na cidade de Joaçaba, Santa Catarina, começou sua carreira na fábrica Elevacar - Elevadores Mecânicos Ltda. como operário e, posteriormente, trabalhou como representante de vendas da fábrica. Enxergando uma possibilidade de negócio na região metropolitana de Curitiba, criou com a Sra. Marlene Kerber a Rasecar, onde continuou atendendo a fábrica de Joaçaba como representante, abrangendo também a locação e manutenção dos equipamentos.

Durante seus 18 anos de existência, a empresa passou por adequações e reinvenções. Inicialmente a Sra. Marlene Kerber atuava na parte administrativa da empresa, contudo, foi lentamente se afastando dos negócios. Quanto ao escopo de atuação, em 2006 notou-se a oportunidade em trabalhar com a locação de equipamentos, que hoje representa o principal negócio da empresa.

Hoje são quatro as principais fontes de receitas da empresa, divididos dessa maneira em relação ao faturamento: 81% em locação, 8% em venda de equipamentos usados, 6% em manutenção e 5% em Venda de equipamentos novos.

A empresa conta com 7 colaboradores, com funções alocadas conforme expostas na tabela 1.

Tabela 1 – Colaboradores por função

Função	Quantidade de colaboradores
Sócio	1
Administrativo	2
Operadores	4

Fonte: Autores (2019)

4.1 SENSIBILIZAÇÃO DOS SÓCIOS

A fim de iniciar o estudo de caso sobre a Raisecar, coube aos autores do trabalho sensibilizar os sócios proprietários quanto a importância de um sistema de gestão da qualidade, como apresentado anteriormente na seção 2.3.2.

Essa sensibilização ocorreu através de reuniões com os sócios ao longo do desenvolvimento do trabalho.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO DA EMPRESA

Foi realizada uma caracterização dos espaços físicos da empresa para possibilitar o entendimento sobre as características da empresa e futuro mapeamento dos processos existentes.

A empresa é dividida em barracão, estoque e escritório. No barracão são realizados todos os processos operacionais nos elevadores, como manutenção, montagem e teste. Esse espaço também conta com o estoque de elevadores. O estoque interno contém as peças de reposição, ferramentas e produtos de limpeza. Na área do escritório são realizados os processos administrativos, financeiros e comerciais. As Figuras 8, 9, 10 e 11 foram colocadas neste trabalho para facilitar o entendimento do leitor sobre a estrutura física da empresa.

Figura 8 – Estoque de elevadores



Fonte: Autores (2019)

Figura 9 – Peças do barracão



Fonte: Autores (2019)

Figura 10 - Escritório



Fonte: Autores (2019)

Figura 11 – Estoque interno



Fonte: Autores (2019)

4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS DA EMPRESA

A identificação dos processos da organização foi realizada através de entrevistas abertas, sem a utilização de questionários ou *check-lists*. A partir dessas entrevistas, constatou-se que grande parte dos processos não são registrados e a Figura do Sr. Ido Kerber é essencial para o andamento da empresa, uma vez que ele interfere direta ou indiretamente em todos os processos da empresa.

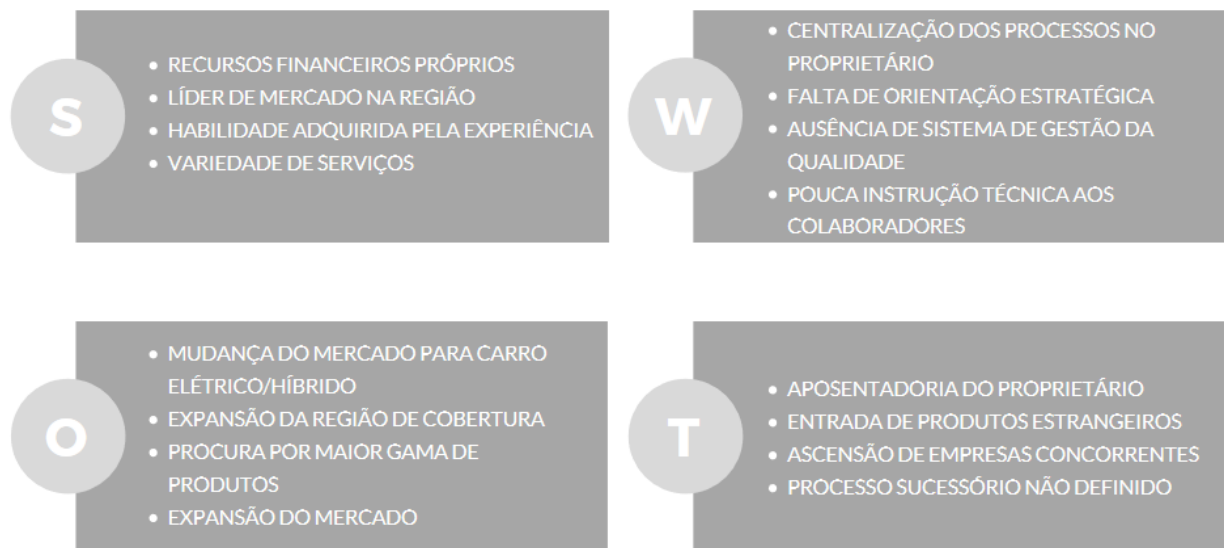
Na mesma entrevista, foram identificados os seguintes processos:

Aquisição e cadastro de novos clientes; Manutenção em campo; Manutenção in loco; Desmontagem; Montagem; Teste; Transporte; Instalação; Gerenciamento de equipamentos locados; Compra de elevadores usados; Compra de peças de reposição; Gestão do estoque de equipamentos e peças; Faturamento; Cobrança de clientes inadimplentes.

Percebeu-se que não existe um mapeamento documentado que relaciona os processos da empresa.

4.4 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta que possibilita a visualização da competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Quando os pontos fortes de uma empresa estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES *et al.*, 2005). A Figura 12 apresenta a análise SWOT feita pelos autores em conjunto com o sócio da empresa, a fim de aumentar o entendimento sobre as características e necessidades da Raisecar.

Figura 12 – Análise SWOT

Fonte: Autores (2019)

5 MODELO PARA DIAGNÓSTICO DOS PRINCÍPIOS DE SGQ

Neste capítulo será apresentado um modelo de questionário para diagnóstico dos princípios do sistema de gestão da qualidade, elaborado a partir da revisão bibliográfica. O intuito através da criação deste modelo é que o questionário seja facilmente compreendido, trazendo a qualquer proprietário de pequenas e médias empresas familiares a possibilidade de uma autoavaliação quanto ao cumprimento dos princípios básicos de qualidade.

Com o resultado do diagnóstico, é possível a identificação das lacunas da organização quanto aos princípios de SGQ apresentados na norma ISO 9000, possibilitando, desta forma, a criação de um plano de ação detalhados a fim de tornar a empresa conforme com os requisitos de qualidade.

5.1 MODELO PROPOSTO

O modelo proposto neste trabalho foi construído considerando que o mesmo deveria ser compreendido por qualquer pessoa, independentemente de possuir conhecimentos aprofundados em sistema de gestão da qualidade. Sendo assim, buscou-se evitar a utilização de termos tecnicistas.

O questionário dividiu-se em sete partes, cada uma destas fazendo referência a um dos princípios de SGQ apresentados na norma ISO 9000:2015. Dentro de cada parte foram realizadas quatro afirmações que sumarizam as possíveis ações, expostas na norma ISO 9000:2015, para execução dos princípios. Na Figura 13 é apresentado o questionário.

A fim de pontuar quantitativamente o estado atual da empresa, deu-se a opção de avaliar o grau de atendimento de cada afirmação em três níveis:

- Não cumpre ou é ineficiente;
- Cumpre, porém sem controle adequado;
- Cumpre com controle adequado;

Figura 13 – Questionário para o diagnóstico dos princípios de Sistema de Gestão da Qualidade

QUESTIONÁRIO PARA O DIAGNÓSTICO DOS PRINCÍPIOS DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE					
Princípio	Requisito	Pontuação			MÉDIA
		0	4	8	
1. Foco no cliente	1.1. A empresa sabe quem são seus clientes diretos e indiretos e entende as necessidades e expectativas atuais e futuras				
	1.2. A empresa coloca em seu plano estratégico as necessidades do cliente e comunica aos colaboradores.				
	1.3. A empresa monitora o grau de satisfação dos clientes e age para alcançar a satisfação.				
	1.4. A empresa mantém relacionamento ativo com os clientes.				
2. Liderança	2.1. A empresa possui missão, visão e valor definidos e os comunica para toda a organização.				
	2.2. A empresa passa para os funcionários o sentimento de confiança, integridade e qualidade através do exemplo de conduta dos líderes.				
	2.3. A empresa disponibiliza aos funcionários treinamento, recursos e autoridade para que possam ser responsabilizados durante prestação de contas				
	2.4. A empresa reconhece e incentiva através de ações a contribuição dos colaboradores.				
3. Engajamento das pessoas	3.1. A empresa comunica e promove a compreensão da importância da participação dos colaboradores para a geração de resultados.				
	3.2. A empresa possibilita o compartilhamento de experiências e aceita contribuições dadas pelos colaboradores.				
	3.3. A empresa realiza avaliação de desempenho em conjunto com o colaborador e toma medidas apropriadas.				
	3.4. A empresa empodera os colaboradores para agir em "sem medo".				
4. Abordagem de processo	4.1. A empresa tem seus processos mapeados e definidos de acordo com seus objetivos.				
	4.2. A empresa designa um responsável para cada processo e recebe acompanhamento dos resultados, sabendo o impacto do processo no sistema como um todo				
	4.3. A empresa fornece informações sobre a operação e melhoria dos processos.				
	4.4. A empresa avalia os riscos e gerencia os recursos que podem afetar os resultados.				
5. Melhoria	5.1. A empresa estabelece e comunica aos colaboradores claramente o objetivos de melhoria.				
	5.2. A empresa fornece treinamento sobre ferramentas básicas para alcance dos objetivos de melhoria e garante essa competência em seus colaboradores.				
	5.3. A empresa desenvolve e acompanha os resultados dos processos de implementação de melhoria.				
	5.4. A empresa reconhece e aceita a necessidade de melhorias.				
6. Tomada de decisão com base em evidências	6.1. A empresa possui e monitora indicadores de desempenho, disponibilizando os resultados a pessoas pertinentes.				
	6.2. A empresa garante a autenticidade dos indicadores e os analisa utilizando métodos adequados.				
	6.3. A empresa garante a competência dos colaboradores que analisam os indicadores				
	6.4. A empresa toma decisões e executa ações com base nos indicadores.				
7. Gestão de relacionamento	7.1. A empresa tem definido quem são seus investidores, parceiros, clientes e colaboradores pertinentes.				
	7.2. A empresa sabe identificar e dar prioridade aos relacionamentos que necessitam de atenção especial.				
	7.3. A empresa desenvolve parcerias de benefício mútuo e reconhece melhorias de parceiros				
	7.4. A empresa gerencia relações pensando no curto e longo prazo.				

Situação atual da empresa	Pontuação
Não cumpre ou é ineficiente	0
Cumprir porém sem controle adequado	4
Cumprir com controle adequado	8

MÉDIA
□

Fonte: Autores (2019)

A interpretação dos resultados dos questionários deve ser feita de forma macro, avaliando o contexto geral da organização, e também de forma micro, voltando a atenção para cada um dos princípios da norma. A análise da média da pontuação pode ser traduzida conforme o apresentado na Figura 14.

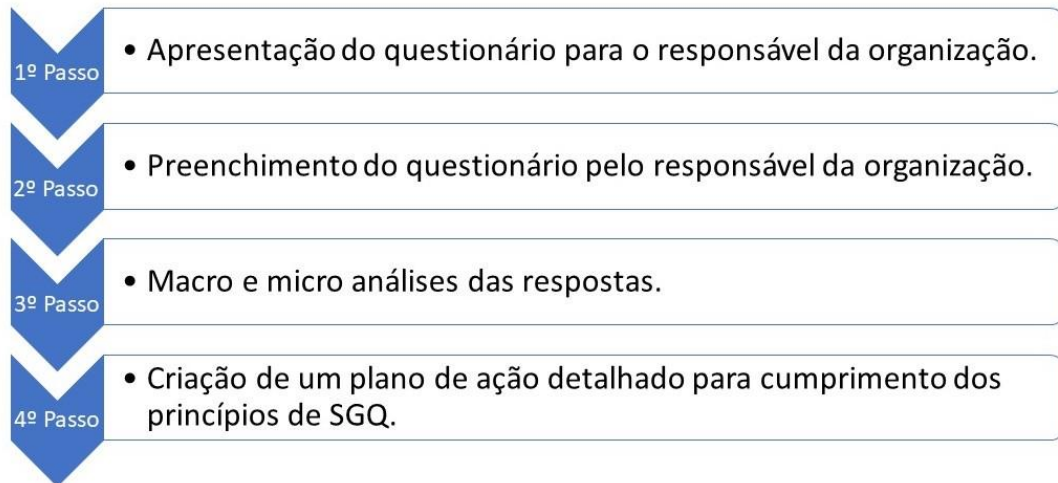
Figura 14 – Análise da media de pontuação

Média	Diagnóstico
0 ou 1	Péssimo - A Empresa não aplica
2 ou 3	Ruim - A Empresa aplica pouco
4, 5 ou 6	Regular - A Empresa aplica porém com pontos a melhorar
7 ou 8	Bom - A Empresa aplica

Fonte: Autores (2019)

A aplicação do modelo proposto deve seguir a sequência apresentada no fluxograma da Figura 15.

Figura 15 – Fluxograma de aplicação do questionário



Fonte: Autores (2019)

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da aplicação do modelo proposto para diagnóstico dos princípios do SGQ, caracterizando um estudo de caso sobre a empresa Raisecar, empresa descrita no terceiro capítulo do presente trabalho.

O objetivo deste estudo de caso é identificar a maturidade da empresa quanto a aplicação dos princípios do SGQ, criando uma proposta de ações a serem tomadas que viabilizem a construção do plano sucessório para a mesma.

A fim de facilitar a compreensão do leitor, a apresentação do estudo de caso seguirá o fluxograma de aplicação previamente exposto na seção 5.1.

6.1 APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PARA OS RESPONSÁVEIS DA ORGANIZAÇÃO

Uma vez sensibilizados sobre a importância de um SGQ para a perpetuação da empresa, os sócios tiveram seu primeiro contato com o questionário.

A apresentação do modelo de diagnóstico iniciou através da explicação sobre o objetivo do mesmo e também sobre a metodologia utilizada para a elaboração da proposta final.

Posteriormente, a fim de checar a acessibilidade da linguagem, foi solicitado aos sócios que preenchessem o questionário de forma a fazer uma autoavaliação, podendo estes requererem ajuda aos aplicadores em caso de dúvidas.

6.2 PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO PELOS RESPONSÁVEIS DA ORGANIZAÇÃO

Depois de apresentados ao questionário, o mesmo foi preenchido em conjunto pelos sócios, confirmando a proposta de linguagem acessível. A equipe recebeu então o modelo de diagnóstico preenchido, conforme apresentado na Figura 16.

Figura 16 - Questionário respondido pelos sócios da empresa

QUESTIONÁRIO PARA O DIAGNÓSTICO DOS PRINCÍPIOS DE SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE					
Princípio	Requisito	Pontuação			
		0	4	8	
1. Foco no cliente	1.1. A empresa sabe quem são seus clientes diretos e indiretos e entende as necessidades e expectativas atuais e futuras			✗	MÉDIA 5
	1.2. A empresa coloca em seu plano estratégico as necessidades do cliente e comunica aos colaboradores.	✗			
	1.3. A empresa monitora o grau de satisfação dos clientes e age para alcançar a satisfação.		✗		
	1.4. A empresa mantém relacionamento ativo com os clientes.			✗	
2. Liderança	2.1. A empresa possui missão, visão e valor definidos e os comunica para toda a organização.	✗			MÉDIA 2
	2.2. A empresa passa para os funcionários o sentimento de confiança, integridade e qualidade através do exemplo de conduta dos líderes.			✗	
	2.3. A empresa disponibiliza aos funcionários treinamento, recursos e autoridade para que possam ser responsabilizados durante prestação de contas	✗			
	2.4. A empresa reconhece e incentiva através de ações a contribuição dos colaboradores.	✗			
3. Engajamento das pessoas	3.1. A empresa comunica e promove a compreensão da importância da participação dos colaboradores para a geração de resultados.		✗		MÉDIA 3
	3.2. A empresa possibilita o compartilhamento de experiências e aceita contribuições dadas pelos colaboradores.		✗		
	3.3. A empresa realiza avaliação de desempenho em conjunto com o colaborador e toma medidas apropriadas.	✗			
	3.4. A empresa empodera os colaboradores para agirem "sem medo".		✗		
4. Abordagem de processo	4.1. A empresa tem seus processos mapeados e definidos de acordo com seus objetivos.	✗			MÉDIA 3
	4.2. A empresa designa um responsável para cada processo e recebe acompanhamento dos resultados, sabendo o impacto do processo no sistema como um todo		✗		
	4.3. A empresa fornece informações sobre a operação e melhoria dos processos.		✗		
	4.4. A empresa avalia os riscos e gerencia os recursos que podem afetar os resultados.		✗		
5. Melhoria	5.1. A empresa estabelece e comunica aos colaboradores claramente o objetivos de melhoria.	✗			MÉDIA 1
	5.2. A empresa fornece treinamento sobre ferramentas básicas para alcance dos objetivos de melhoria e garante essa competência em seus colaboradores.	✗			
	5.3. A empresa desenvolve e acompanha os resultados dos processos de implementação de melhoria.	✗			
	5.4. A empresa reconhece e aceita a necessidade de melhorias.		✗		
6. Tomada de decisão com base em evidências	6.1. A empresa possui e monitora indicadores de desempenho, disponibilizando os resultados a pessoas pertinentes.	✗			MÉDIA 0
	6.2. A empresa garante a autenticidade dos indicadores e os analisa utilizando métodos adequados.	✗			
	6.3. A empresa garante a competência dos colaboradores que analisam os indicadores	✗			
	6.4. A empresa toma decisões e executa ações com base nos indicadores.	✗			
7. Gestão de relacionamento	7.1. A empresa tem definido quem são seus investidores, parceiros, clientes e colaboradores pertinentes.		✗		MÉDIA 6
	7.2. A empresa sabe identificar e dar prioridade aos relacionamentos que necessitam de atenção especial.		✗		
	7.3. A empresa desenvolve parcerias de benefício mútuo e reconhece melhorias de parceiros			✗	
	7.4. A empresa gerencia relações pensando no curto e longo prazo.			✗	

Média	Diagnóstico
0 ou 1	Péssimo - A Empresa não aplica
2 ou 3	Ruim - A Empresa aplica pouco
4, 5 ou 6	Regular - A Empresa aplica porém com pontos a melhorar
7 ou 8	Bom - A Empresa aplica

MÉDIA
3,25

Fonte: Autores (2019)

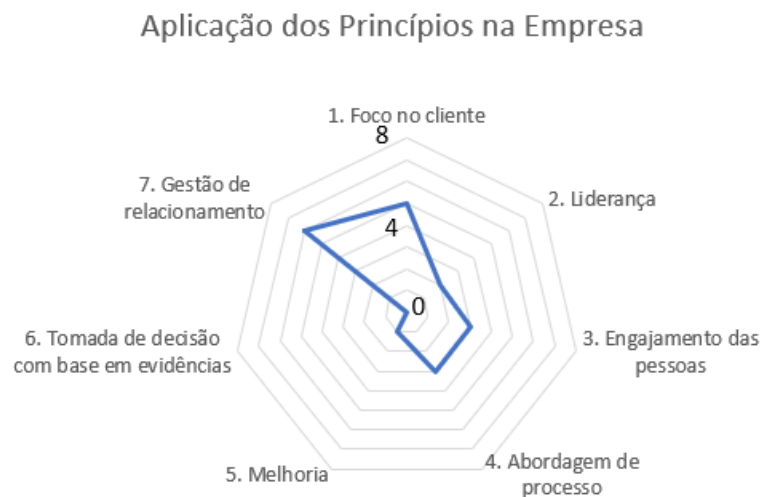
6.3 MACRO E MICRO ANÁLISE SOBRE OS RESULTADOS

Cientes do resultado dado pelo questionário, a equipe pode analisar a situação geral da empresa com os princípios de SGQ e também minuciar para como ela se relaciona com a aplicação de cada princípio.

Analisando de um panorama geral, a empresa Raisecar teve em sua autoavaliação uma média de 3,25 pontos (apresentados na seção 6.2). Comparando o resultado com a tabela de score da Figura 13, temos como diagnóstico que o posicionamento da empresa quanto aos princípios de SGQ é ruim, ou seja, a empresa pouco aplica os princípios em sua rotina gerencial.

Esmiuçando para cada princípio, percebe-se que a empresa possui maior familiaridade com alguns deles, conforme exposto na Figura 17. O resultado do diagnóstico sobre cada princípio pode ser visto na Figura 18.

Figura 17 – Aplicação dos princípios na empresa



Fonte: Autores (2019)

Figura 18 – Diagnóstico dos princípios na empresa

Princípio	Média	Diagnóstico
1. Foco no cliente	5	Regular - A Empresa aplica porém com pontos a melhorar
2. Liderança	2	Ruim - A Empresa aplica pouco
3. Engajamento das pessoas	3	Ruim - A Empresa aplica pouco
4. Abordagem de processo	3	Ruim - A Empresa aplica pouco
5. Melhoria	1	Péssimo - A Empresa não aplica
6. Tomada de decisão com base em evidências	0	Péssimo - A Empresa não aplica
7. Gestão de relacionamento	6	Regular - A Empresa aplica porém com pontos a melhorar

Fonte: Autores (2019)

Com base nos resultados, fica claro que as sugestões de ações para aumentar a participação dos princípios no gerenciamento da organização devem abranger todos os princípios, uma vez que nenhum alcançou o score máximo.

Contudo, deve-se ter uma atenção redobrada quanto à tomada de decisão e melhoria, visto que foram os princípios com pior avaliação. Os itens que possuem relação direta com os clientes (foco no cliente e gestão de relacionamento) foram os melhores avaliados.

O resultado obtido no questionário vai de encontro com as características de empresas familiares apresentadas na seção 2.2 deste trabalho. Isso porque fica evidente alguns vícios apresentados por FREIRE et al. (2010) como:

- A mudança da empresa necessita do afastamento do “dono” (Melhoria);
- Atropelamento de processos quando a tarefa não é realizada (Abordagem de processo);
- Demoras e atrasos por imposição de decisões e interferência nos processos (Tomada de decisão baseada em evidência);
- Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa (Engajamento das pessoas);
- Cegueira afetiva (Engajamento das pessoas e Tomada de decisões baseada em evidência);
- Os funcionários são vistos como executores de tarefas (Liderança);
- Visão de que só existe um líder na empresa (Liderança);

- Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o fundador (Liderança);
- A experiência se torna modelo limitador da inovação (Melhoria);
- Dificuldades dos “antigos” de ouvir opiniões “novas” (Melhoria).

6.4 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS

Com a análise dos resultados do questionário optou-se por separar a proposta de aplicação em sete frentes, uma para cada princípio de SGQ. A elaboração desse tópico segue o exposto na norma ISO 10014 (ABNT, 2008), sobre possíveis PDCA's para cada princípio, e demais conhecimentos através da referência bibliográfica.

6.4.1 Proposta para foco no cliente

A proposta, no que tangencia o foco no cliente, precisa sanar basicamente duas deficiências da organização: a empresa não coloca em seu plano estratégico as necessidades do cliente e monitora apenas informalmente a satisfação do cliente.

Sendo assim, seguindo as orientações da norma ISO 10014, é proposto que a empresa repense seu planejamento estratégico. Sugere-se que a empresa siga a metodologia de Quadros (2012), que segue as seguintes etapas:

- I. Estabelecer a visão, missão e valores da empresa;
- II. Realizar uma análise interna e externa, a fim de determinar os fatores ambientais que exercem influência sobre a empresa. Esta análise pode ser realizada através de uma matriz SWOT, conforme apresentada na seção 4.4;
- III. Definição dos pontos críticos para o sucesso da empresa (inserir as necessidades do cliente);
- IV. Traçar objetivos, metas e ações, com base na análise realizada;
- V. Elaboração da estratégia, com base nas etapas anteriores.

Quanto a satisfação dos clientes, propõe-se um modelo de questionário simples que não tome muito tempo daqueles que participem da avaliação e seja de fácil monitoramento, devido ao baixo número de colaboradores administrativos. O modelo de pesquisa NPS é uma métrica com o objetivo de mensurar a satisfação e/ou fidelização

dos clientes e a lealdade entre os consumidores e as empresas. Segundo Reichheld (2012), “o objetivo desse método foi criar uma pergunta simples e que pudesse ajudar as empresas a criar relacionamentos duradouros e satisfazer seus clientes”.

A pergunta proposta por Reichheld (2012) é “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega? ”. Esse primeiro momento do questionário promove uma categorização dos clientes em três grupos:

- I. Promotores: Pessoas com notas de 9 a 10, indicando que sua empresa melhorou após o relacionamento. Geralmente compram mais de uma vez e recomendam a amigos e colegas.
- II. Neutros: Pessoas com notas 7 a 8, se relacionam porque precisam e nada mais. A meta da empresa é melhorar seus serviços/produtos para tentá-los transformar em promotores.
- III. Detratores: Pessoas que dão nota inferior a 6, indicando que sua empresa piorou após o relacionamento, estão insatisfeitos e decepcionados e criticam a empresa a amigos e colegas.

Após a categorização, deve ser realizada uma outra pergunta, para entender o que levou o cliente a dar aquela nota, seja ela boa ou ruim: “Qual é o motivo mais importante para nota que você deu? ”. Nesse questionamento o cliente tem um espaço livre para escrever sua opinião (REICHHELD, 2012).

Além de todos os comentários discursivos analisados por pelo menos um dos sócios, a métrica que deverá ser monitorada a partir desse questionário é o NPS, realizado subtraindo o percentual de detratores dos promotores: $\%P - \%D = \%NPS$ (REICHHELD, 2012).

Sugere-se que essa pesquisa seja aplicada via questionário online e disparada trimestralmente a todos os clientes via e-mail.

6.4.2 Proposta para liderança

Para liderança, os déficits se concentraram em: possuir e comunicar a missão, visão e valores; disponibilizar treinamentos e autoridade aos funcionários e reconhecimento dos colaboradores através de ações.

Dando continuidade à revisão do plano estratégico proposta na seção 6.4.1 e seguindo a norma ISO 10014, é proposto a definição de responsabilidades e autoridade e a criação de um plano de comunicação interna e externa.

Visando disponibilizar autoridade, conforme sugere a norma ISO 10014, propõe-se utilizar tabelas de responsabilidades, para que todos saibam por quais atividades são responsáveis e possam ser cobrados por isso. Essas matrizes podem ser divididas por setor em que a atividade é executada. Devem ser impressas e de fácil visualização no setor em que a atividade é executada (ABNT, 2008).

Além dos benefícios já citados, por se tratar de uma empresa pequena em que os colaboradores possuem diversas funções, ajudará na delimitação de atividades. Essas tabelas deverão ser desenvolvidas pelo sócio em conjunto com os colaboradores. Um modelo é apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Exemplo de tabela de responsabilidades

ATIVIDADES DO SETOR

Atividade	Responsável	Frequência

Fonte: Autores (2019)

Já para o plano de comunicação, segundo a norma ISO 10014, ele deve compreender:

- Programa de reconhecimento e incentivo para os colaboradores;
- Comunicação via internet;
- Comunicações do núcleo da alta direção;
- Visibilidade da alta direção.

É importante que em todos os canais de comunicação fique claro para os colaboradores a missão, visão e valor da empresa e que a atitude da liderança valide o que foi traçado no planejamento estratégico.

Ainda dentro das propostas para liderança é importante que haja capacitação dos gestores para a ocupação de posições de liderança (FREIRE et al., 2010).

6.4.3 Proposta para engajamento das pessoas

Quanto ao engajamento de pessoas, percebeu-se a oportunidade de melhorias quanto a promoção da importância da participação dos colaboradores, a possibilidade de compartilhar experiências, aceite de contribuições espontâneas, avaliação de desempenho e empoderamento dos colaboradores.

Para a norma ISO 10014, são ações que contribuem para a aplicação deste princípio:

- I. Recrutamento, treinamento e desenvolvimento;
- II. Aprimoramento de competências;
- III. Comunicação.

Dentro do item I, segundo a ISO 10014, cabe a tutoria, treinamento no trabalho e formação de equipes. Para o item II, a empresa deve investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Já para o item III, cabe à organização fazer uso de quadros de avisos, transparência na administração e realização de um programa de sugestões internas (ABNT, 2008).

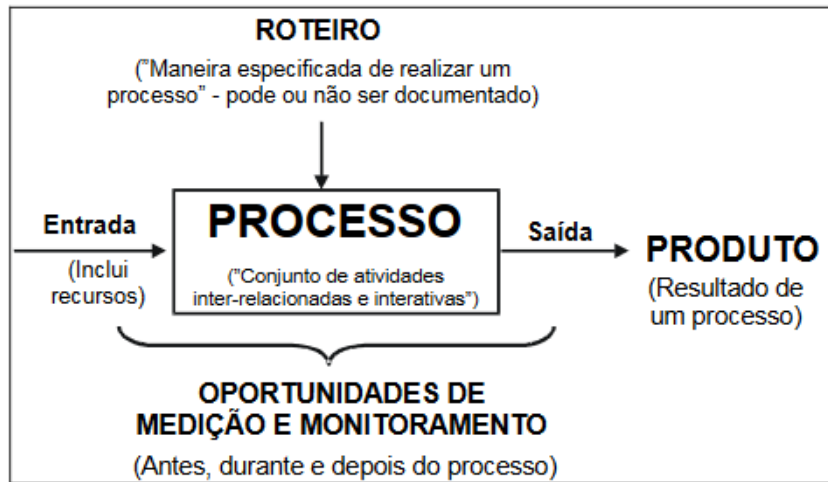
6.4.4 Proposta para abordagem de processo

Voltando a atenção para a abordagem de processo, diagnosticou-se carências quanto ao mapeamento e designação de responsáveis para os processos, ao fornecimento de informações sobre a operação e a avaliação dos riscos que afetam as saídas dos processos.

Cruzando as informações retiradas do diagnóstico com a norma ISO 10014, sugere-se como primeira ação a diagramação e mapeamento dos processos.

Processo, segundo a série de normas ISO 9000, nada mais é do que um conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico, conforme a Figura 20. Esse output pode tanto ser um produto como um serviço (MELLO; SALGADO, 2005).

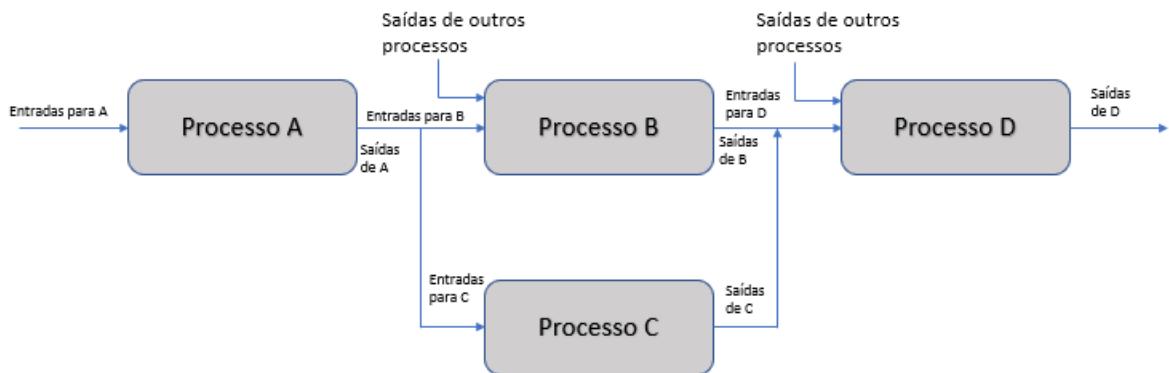
Figura 20 – Definição de processo



Fonte: Mello e Salgado (2005)

A primeira etapa é a identificação de todos os processos da empresa, suas entradas, saídas e inter-relacionamentos. Um modelo exemplo que pode ser seguido é apresentado por Mello (2008) na Figura 21.

Figura 21 – Identificação dos processos da empresa


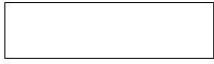
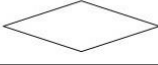






Fonte: Adaptado de Mello *et al.* (2009)

Para cada um desses processos identificados na organização, elabora-se um fluxograma, para mapear as principais tarefas ou atividades constituintes desse processo. No mapeamento do processo deve-se participar o dono da empresa e os colaboradores envolvidos naquele processo. A elaboração desses mapas pode ser vista

como uma oportunidade para detecção de falhas, oportunidades de melhoria e eliminação de tarefas que não agregam valor ou que são duplicadas. Na elaboração dos fluxogramas são utilizados símbolos para representar as etapas da atividade, conforme a Figura 22.

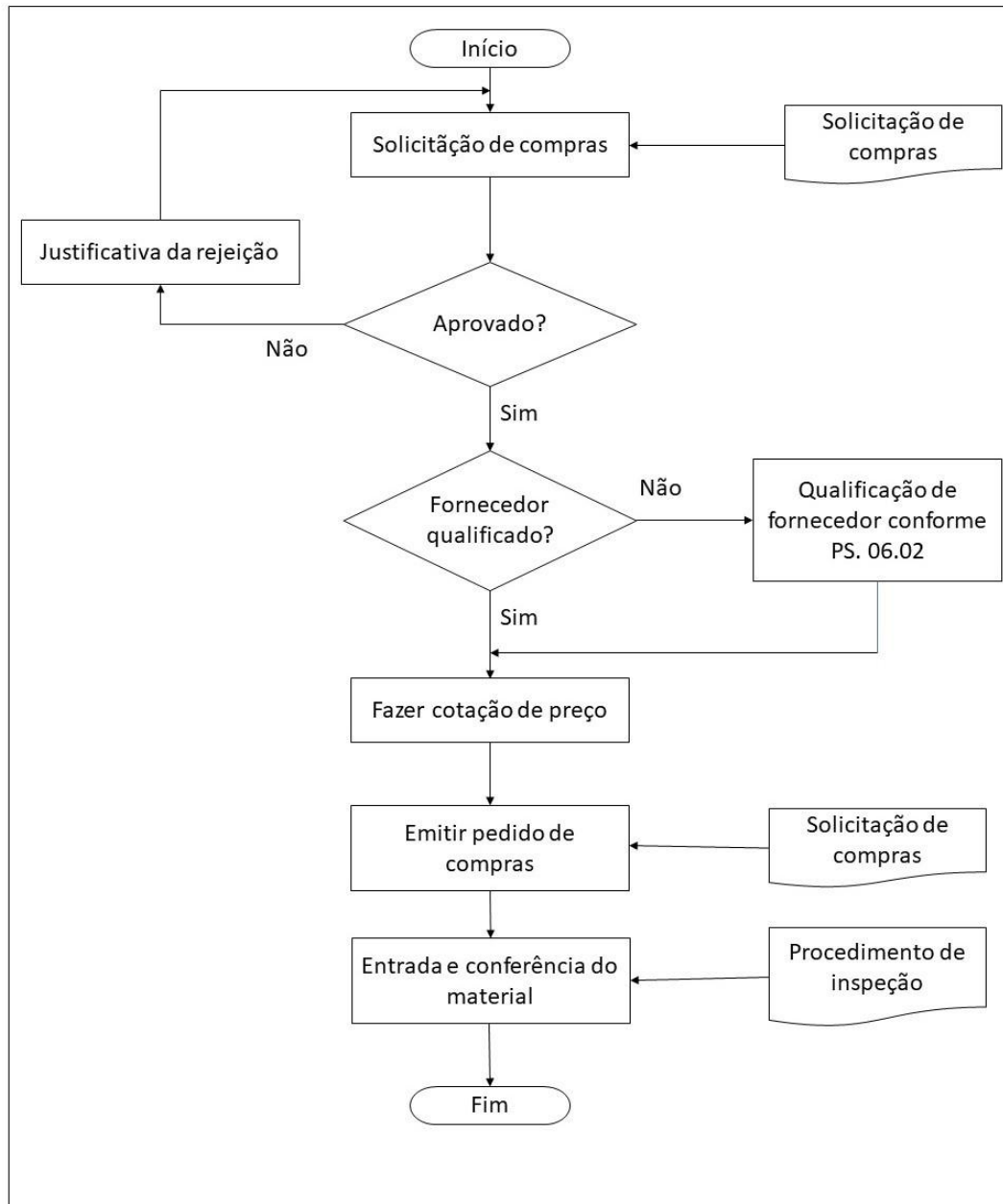
Figura 22 – Simbologia utilizada na elaboração de fluxogramas

Nº	Símbolo	Significado
1		Identifica o início e o fim do processo.
2		Identifica cada atividade (ação) do processo.
3		Identifica uma decisão.
4		Identifica um documento ou registro gerado ou usado na ação.
5		Identifica uma conexão
6		Identifica o arquivamento ou arm.azenação de um material, documento ou registro.
7		Indica o sentido do fluxo do processo.

Fonte: Adaptado de Mello *et al.* (2009)

Finalmente, na Figura 23 um exemplo de um processo para facilitar o entendimento do leitor.

Figura 23 – Exemplo de mapeamento de um processo



Fonte: Adaptado de Mello *et al.* (2009)

6.4.5 Proposta para melhoria

No que diz respeito ao princípio de melhoria, a empresa possui deficiências quanto a comunicação dos objetivos, disponibilização de treinamentos sobre ferramentas, acompanhamento de implementações e aceite de necessidade de melhorias.

Segundo a ISO 10014, fontes de oportunidades para planos de melhorias podem vir de diversas formas, como: resultados de auditorias e debates livres de ideias, comparação com referenciais de excelência, realimentação com o cliente, recomendações de melhorias e ações corretivas.

Uma vez consciente das informações dadas como entrada do processo de melhoria, cabe à empresa definir um plano de ação, alocar recursos, aplicar ferramentas de melhoria, analisar dados, identificar os itens de ação, definir prioridades, realizar constantemente avaliações sobre o processo de melhoria, definir objetivos e identificar tendências. A definição de prioridades e objetivos devem estar alinhadas ao plano estratégico da empresa, projeção de vendas, fluxo de caixa e alocações orçamentárias (ABNT, 2008).

A proposta para este princípio é a utilização do ciclo PDCA, método utilizado para solucionar e prevenir problemas. O ciclo PDCA visa que o gestor consiga planejar, executar, verificar e padronizar a solução. Para Werkema (1995), as etapas do ciclo seguem as seguintes etapas:

- I. Planejamento (plan): com base nas informações coletadas, cabe ao gestor criar um planejamento de ações para sanar as causas identificadas;
- II. Execução (do): colocar em prática o planejamento previamente realizado;
- III. Verificação (check): neste momento é realizada a verificação, comparando o estado atual com o anterior, checando se todas as ações planejadas foram colocadas em ação;
- IV. Ação (action): para esta etapa, deve-se tomar uma ação sobre o resultado obtido. Caso o ciclo não desencadeie na melhoria desejada, deve-se começar um novo PDCA, ou no caso de um resultado positivo, a alteração deve ser incluída no processo.

6.4.6 Proposta para tomada de decisão baseada em evidência

A pior média apresentada pela empresa foi em tomada de decisão baseada em evidências. O principal déficit percebido foi a empresa não possuir nenhum indicador documentado.

Diversos são os setores da organização em que poderiam ser aplicados os indicadores que posteriormente seriam utilizados para tomadas de decisões.

No setor financeiro, sugere-se a implantação e documentação dos indicadores: Faturamento (dividido em Locação, Venda, Venda de usados e Manutenção), Lucro Líquido, Fluxo de caixa, Contas a Receber.

Na questão de qualidade do serviço e satisfação do cliente, o questionário proposto na seção 6.4.1, Tempo de resposta dos chamados de serviço e a Taxa de resolução de problemas na primeira visita.

Referente aos recursos humanos, Rotatividade dos colaboradores e Grau de satisfação em trabalhar na organização (através de questionários anônimos).

Independente dos indicadores escolhidos pela empresa, o crucial é que sejam analisados periodicamente e ações tomadas conforme a evolução dos indicadores.

6.4.7 Proposta para gestão de relacionamento

Em relação a gestão de relacionamento, o diagnóstico apresentou a possibilidade de implantação de melhorias sobre o controle de quem são as partes interessadas e dos relacionamentos que precisam de priorização e atenção especial.

Como proposta para este princípio, reforça-se a necessidade da realização de uma pesquisa de satisfação, conforme apresentado na seção 6.4.1, a fim de possuir uma documentação sobre possíveis riscos de relacionamento.

Sugere-se também o cadastro em sistema de todos fornecedores, parceiros e clientes, a fim de descentralizar a informação que anteriormente ficava apenas sob conhecimento do dono da empresa, característica de centralização que foi descrita no capítulo 4, durante a caracterização da empresa.

7 CONCLUSÃO

Após a condução de uma revisão bibliográfica sobre longevidade empresarial, empresas familiares e sistema de gestão da qualidade, caracterização da empresa a ser utilizada como objeto de estudo, apresentação e aplicação de modelo para diagnóstico dos princípios de SGQ, pode-se elaborar uma proposta de aplicação dos princípios de gestão da qualidade personalizada para organização em questão. Os autores buscaram, através do diagnóstico e elaboração da proposta, possibilitar a empresa maior conhecimento sobre o estado atual e indicar caminhos possíveis a serem seguidos para que esta tenha sucesso na elaboração de seu plano sucessório.

Durante o referenciamento teórico, muito foi falado sobre a dificuldade que as empresas familiares encontram para realizar seu processo sucessório, além do grande obstáculo que é acompanhar as grandes empresas e seus avanços tecnológicos. Sendo assim, este trabalho tenta auxiliar, através do conhecimento adquirido na academia, empresas pequenas de natureza familiar, a manterem-se sustentáveis e longevas.

É esperado também que a empresa aplique a proposta realizada no presente trabalho e, após o período um ano, volte a realizar o diagnóstico proposto. Assim, a empresa terá consciência de sua evolução e poderá elencar as melhorias decorrentes da aplicação da proposta.

7.1 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Devido ao tempo escasso e escassez de recursos humanos, os autores indicam as seguintes sugestões para futuros trabalhos:

- I. Aplicação da proposta sob supervisão de pessoas capacitadas;
- II. Realização de anamneses intermediárias para adequação;
- III. Criação de um Sistema de Gestão da Qualidade para a empresa após a implementação plena dos princípios.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A:** Gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: FDC, 2003.
- AMAT, J. M. **La continuidad de la empresa familiar.** 3. Ed.: Gestión 2000, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 10014:2008:** Gestão da qualidade - diretrizes para a percepção de benefícios financeiros e econômicos. Rio de Janeiro, set. 2008. 31 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 9000:2015:** Sistemas de Gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, set. 2015. 59 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 9001:2015:** Sistemas de Gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, out 2015. 44 p.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BOULTER, L.; BENDELL, T. How Can ISO 9000:2000 helps companies achieve excellence: Measuring Business Excellence. **MCB University Press Limited**, n. 6, p. 37-41, 2002.
- CAMPOS, V. F. **O verdadeiro poder.** Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços LTDA, 2009.
- CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade ISO 9001: 2015:** Requisitos e integração com a ISO 14001:2015. São Paulo: Atlas, 2016.
- CIT, C. T. I. **Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ:** um guia para a qualidade organizacional. São Paulo: CTI, 2012.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.
- DÈNIZ, M. I. C. D.; SUÁREZ, M. K. C. Corporate social responsibility and family business in Spain. **Journal of Business Ethics**, Spinger, v. 56, n. 3, p. 27-41, 2005.
- FERNANDES, W.A. **O movimento da qualidade no Brasil.** São Paulo: Edelbra, 2011.
- FLECK, D. Archetypes of organizational success and failure proceeding of the 2005. **Academy of Management Annual Meeting**, 2005.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management:** a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREIRE, P. S. *et al.* **Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais.** JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag., v.7, n. 3, p. 713-736, 2010.

GERSICK, K. E. *et al.* **Generation to generation life cycles of the family business.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 1998.

GEUS, A. **A Empresa Viva: Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar,** 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

INNOSIGHT. **2018 Corporate Longevity Forecast: Creative destruction is accelerating.** 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tábua completa de mortalidade para o Brasil – 2014: Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil.** Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto.** São Paulo: Editoria Pioneira, 1992.

LESLIE, H. **Learning by doing in markets, firms and countries.** Chicago: University of Chicago Press, 1999.

LOGENECKER, J. G. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1998.

MCKINSEY. **Companhias que não se transformam enfrentam mais chances de sumirem.** 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/blog-made-in-brazil/companhias-que-nao-se-transformam-enfrentam-mais-chances-de-sumirem>. Acesso em: 13 abr. 2019.

MELLO, C. H. P. *et al.* **ISO 9001:2008: Sistema de gestão da qualidade para productos e serviços.** São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. ENEGEP, p. 8, 2005.

MONTUORI, L. A. Organizational longevity integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. **Journal of Organization Change Management**, n. 13, p. 61-73, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e utilizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

PETERS, M.; BUHALIS, D. Family hotel businesses: Strategic planning and the need for education and training. **Education and training**, v. 46, n. 8, 2004.

QUADROS, J. N. *et al.* Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **FACCAMP**, v. 6, n. 2, p. 71-88, 2012

REICHHELD, F. **A pergunta definitiva 2.0**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

RIBEIRO, J. A. *et al.* Competências essenciais como fator determinante de competitividade em ambientes hipercompetitivos: um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais. **Revista de Gestão USP**, v. 16, n. 1, 9. 51-67, 2009.

RODRIGUES, J. N. *et al.* **50 gurus para o século XXI**. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

ROSO, J. C. **Características de longevidade das empresas brasileiras centenárias**. 2004. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SEBRAE. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

SEBRAE. **As empresas familiares no Brasil**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2010.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da Qualidade no gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia, 1995.