

# Análise dos impactos do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9000 na profissionalização em empresas familiares de pequeno porte

Regiane Santos Flauzino (UNIFEI) – [regiane\\_flauzino@yahoo.com.br](mailto:regiane_flauzino@yahoo.com.br)

Valéria Fonseca Leite (UNIFEI) – [valeria@unifei.edu.br](mailto:valeria@unifei.edu.br)

João Batista Turrioni – [turrioni@unifei.edu.br](mailto:turrioni@unifei.edu.br)

Carlos Henrique Mello – [carlos.mello@unifei.edu.br](mailto:carlos.mello@unifei.edu.br)

## Abstract

*The implementation of Total Quality Management Systems as of ISO 9000 standard has the purpose of improving the performance of processes within an organization. In this sense, it can be a way to contribute to the professionalism of business processes. This article has the intent of analyzing the impacts of Total Quality Management Systems as of ISO 9000 in professionalism in small family businesses. The issue is portrayed by integrating ISO 9000 standard definitions to professionalism and to the small family business context.*

*Keywords: Total Quality Management Systems, small family businesses, professionalism.*

## Resumo

A implementação do sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 tem como fundamento a melhoria do desempenho dos processos de uma empresa. Neste sentido pode ser uma ferramenta para contribuição na profissionalização dos processos empresariais. É objetivo deste artigo prover uma análise dos impactos do sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 (versão 2000) na profissionalização em empresas familiares de pequeno porte. O tema é abordado através de uma integração entre conceitos do sistema de gestão da qualidade total e a profissionalização, no contexto das pequenas empresas familiares.

Palavras-chave: Sistema de gestão da qualidade total, empresas familiares de pequeno porte, profissionalização

## 1. Introdução

As empresas familiares representam a mais difundida forma de empreendimento no mundo. Estudos recentes apontam para a preponderância desse tipo de empresa na economia mundial. Entre dados levantados numa pesquisa mundial (que incluiu o Brasil), mais de 60% de todas as empresas foram classificadas como empresas familiares (Déniz e Suárez, 2005).

As pequenas empresas familiares ocupam uma parte muito grande do cenário econômico e social. Numa economia capitalista, a maioria dos empreendimentos emerge a partir das idéias e projetos, empenho e investimento de indivíduos empreendedores, freqüentemente em companhia de seus familiares.

Apesar da grande contribuição global à economia, as empresas familiares apresentam uma baixa taxa de crescimento quando comparadas às empresas não-familiares (Peters e Buhalis, 2004). Além disso, ainda que tenha uma grande proliferação, esse setor da economia tem enfrentado taxas de sobrevivência alarmantes (Wang *et al*, 2004).

Muitos são os fatores que concorrem para os números desfavoráveis às empresas familiares, e grande parte deles é intrínseca. Um dos fatores que costuma entrar a modernização das empresas familiares de pequeno porte é a miscigenação entre negócios e relações pessoais. Na ausência de limites separando os domínios da família dos da empresa, é comum, encontrar em pequenas empresas familiares parentes, amigos ou pessoas de confiança em cargos inadequados somente por conveniência de grupos familiares rivais.

Este é um exemplo dentre os muitos problemas decorrentes da falta de profissionalização que é freqüentemente encontrada nessas organizações.

Uma das alternativas para auxiliar a superar essa deficiência de profissionalização é a implementação nas empresas familiares de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma internacional ISO 9001 (versão 2000). Este sistema pode ser considerado como um referencial para as empresas que desejam ter maior controle e profissionalização de seus processos.

A implementação traz ainda benefícios estratégicos, pois à medida que uma empresa familiar de pequeno porte cresce, a sistematização dos processos organizacionais básicos pode incrementar sua capacidade para o crescimento. Onde bem implementados, os sistemas de gestão da qualidade agregaram à estrutura, disciplina, controle e rastreabilidade. Quando bem estruturados, podem constituir um elemento decisivo para o futuro crescimento e busca pela excelência para as empresas familiares (Boulter e Bendell, 2002).

Para a elaboração deste artigo foi realizada uma revisão bibliográfica, discutindo os conceitos básicos da norma ISO 9001:2000, as características das empresas familiares de pequeno porte e sua respectiva profissionalização. Sobre esse embasamento, foram analisados os impactos da norma na profissionalização em empresas familiares de pequeno porte. Finalmente, para exemplificar o trabalho bibliográfico foi realizada uma *survey*. Este estudo foi feito através do envio de questionários para dezenas de empresas familiares de pequeno porte situadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul e que são certificadas pela norma em questão.

## **2. O sistema de gestão da qualidade da série ISO 9000**

A grande maioria das normas publicadas pela *International Organization for Standardization* (ISO) é específica para certos produtos, materiais e processos. Entretanto, dentre essas normas, algumas são classificadas como normas genéricas de gestão, dentre as quais, encontram-se as normas da série ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004).

Segundo Mello *et al* (2002), a denominação genérica, conforme terminologia estabelecida pela própria ISO, significa que a norma pode ser aplicada a qualquer tipo de organização, seja grande ou pequena, seja qual for o seu produto, seja qual for a sua atividade e seja qual for o seu meio de negócio. Estes aspectos abrem espaço para que a aplicação da norma ISO 9000 seja estendida também às empresas familiares de pequeno porte.

Publicadas pela primeira vez em 1987, as normas da série ISO 9000 foram lançadas com o objetivo de garantir um padrão mundial de gestão da qualidade. Aproximadamente a cada cinco anos as normas são revisadas de forma a adequarem-se as condições de mercado. Sua última revisão, no ano 2000, instituiu a norma NBR ISO 9001 (versão 2000). Segundo Leite e Pranicic (2003), as principais inovações introduzidas com a revisão desta norma foram maior foco no cliente, maior foco em um sistema de gestão da qualidade, abordagem por processos, foco em melhoria contínua, abordagem em fatos e dados para tomada de decisão e maior ênfase na identificação e provimento de recursos.

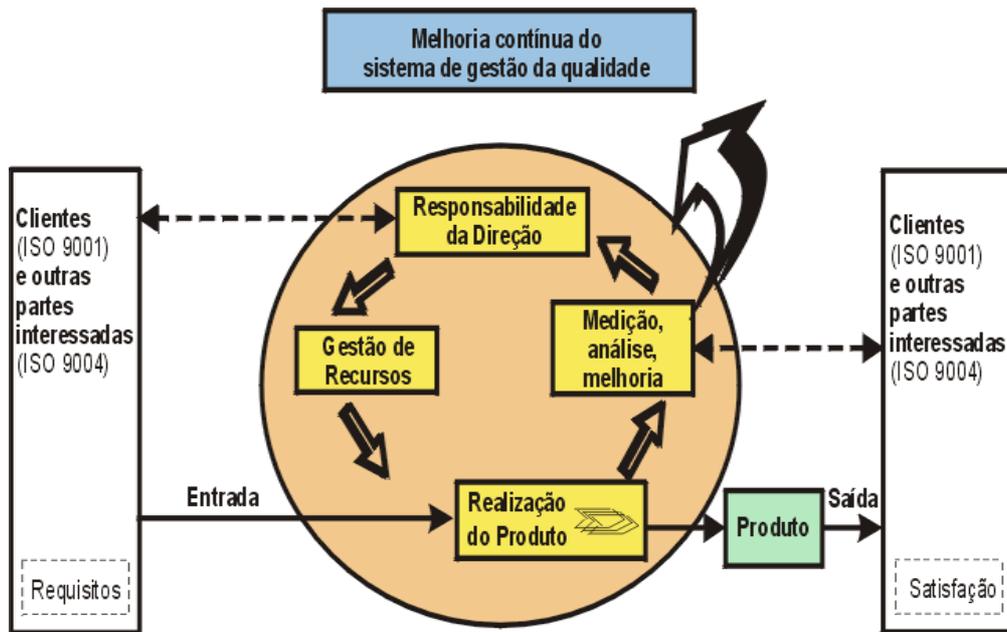
Os princípios de gestão da qualidade citados acima, nos quais se baseia a norma ISO 9001 (versão 2000), são expressos, de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2000), nos seguintes termos:

- Foco no cliente: entender as necessidades atuais e futuras, atender aos requisitos e exceder as expectativas dos clientes;
- Liderança: o(s) líder(es) deve(m) estabelecer unidade de propósito, estabelecer a direção e criar um ambiente interno para atender os objetivos da qualidade;
- Envolvimento das pessoas: as pessoas de todos os níveis são a essência da organização e todos são utilizados para o benefício da organização;
- Abordagem para o processo: os resultados são obtidos com maior eficiência quando os recursos e as atividades são gerenciados como um processo;
- Abordagem de sistema de gestão: identificar, entender e gerenciar um sistema de processos inter-relacionados para atingir um objetivo que contribua para a eficácia e eficiência da organização;
- Melhoria contínua: deve ser o objetivo constante da organização;
- Abordagem para a tomada de decisão: análises lógicas ou intuitivas, baseadas em fatos e dados é a base para a tomada de decisões efetivas, e;
- Relações benéficas com fornecedores: agregar valor ao produto por meio de relacionamentos mutuamente benéficos entre os fornecedores e a organização.

Como mencionado acima, a norma ISO 9001 (versão 2000) se baseia em uma abordagem de processos para a gestão da qualidade. A figura 1 apresenta o modelo de processo baseado na abordagem de sistema de gestão da qualidade recomendado pela norma ISO 9001 (ABNT, 2000).

Figura 1: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo

Fonte: NBR ISO 9001:2000 (ABNT, 2000).



Este modelo é composto por quatro elementos:

- (1) O elemento “Responsabilidade da direção”, que compreende os requisitos para desenvolver e melhorar o sistema de qualidade, planejar e elaborar as políticas da qualidade, definir responsabilidades, autoridades e o processo de comunicação para facilitar a efetiva comunicação do sistema de gestão da qualidade, tendo em vista os requisitos dos clientes;
- (2) O elemento “Gestão de Recursos”, que compreende os requisitos para administração dos recursos infra-estruturais e humanos com o propósito de implementar e melhorar o sistema de gestão da qualidade em direção à satisfação dos clientes;
- (3) O elemento “Realização do produto”, que inclui os requisitos específicos para o processo de realização do produto ou de fornecimento de um serviço. Envolve a identificação dos requisitos dos clientes, revisão dos requisitos dos produtos, comunicação com os clientes, projeto e desenvolvimento de produtos, compra, controle, medição e monitoramento de dispositivos;
- (4) O elemento “Medição, Análise e Melhoria”, que caracteriza os requisitos para monitorar informações sobre satisfação dos clientes, medir e monitorar produtos e processos, gerenciar auditorias internas, detectar e tratar não-conformidades e melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade.

De acordo com a Norma NBR ISO 9001 (versão 2000), a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para proporcionar uma ponte de referência para dirigir a organização. Ambos determinam os resultados desejados e auxiliam a organização na aplicação de seus recursos para alcançar esses resultados. A política da qualidade fornece uma estrutura para estabelecer e analisar criticamente os objetivos da qualidade (Leite e Pranic, 2003).

Deve-se ressaltar que uma abordagem estratégica da qualidade promove inovações no gerenciamento da qualidade da empresa, o que pode torná-la competitiva no mercado. A adoção de programas que compreendam a melhoria do processo produtivo permite as empresas tomarem decisões baseadas não apenas no senso do proprietário, mas na análise de dados e informações.

Enfim, como se pode ver nessa breve revisão, as características da norma ISO 9001 (versão 2000) são fatores que conduzem os processos empresariais a um estágio mais formal e estruturado de desenvolvimento, permitindo às pequenas empresas familiares superar até mesmo possíveis hábitos arraigados ao longo de muitos anos de funcionamento. A implantação desse sistema é um grande desafio a ser enfrentado pelas pequenas empresas onde o êxito não é um objetivo inalcançável. Veremos, adiante neste artigo, casos de empresas familiares de pequeno porte que obtiveram resultados positivos após a certificação.

### 3. As empresas familiares de pequeno porte

O fato das empresas familiares de pequeno porte representarem a mais difundida forma de empreendimento no mundo demonstra a existência de características de sucesso. De fato, as pequenas empresas familiares demonstram, na prática da concorrência, maior agilidade e eficácia em atender as necessidades da economia moderna.

Para atingir o objetivo deste artigo é fundamental compreender o que são empresas familiares e quais são as características que as distinguem das empresas não-familiares.

Carsrud *apud* Morris *et al* (1995) define empresas familiares como aquelas em que tanto a propriedade quanto o estabelecimento de diretrizes são dominados por membros de um “grupo de laços emocionais”, contrariando alguns modelos contemporâneos de organização que delineiam uma clara separação entre propriedade e administração.

Já Albi *apud* Consoli (2003), numa definição genérica, considera a empresa familiar como uma unidade econômica de produção formada por um conjunto de fatores produtivos, cuja função é a criação de riquezas mediante a produção de bens e serviços, sob a direção, responsabilidade e controle do empresário que a criou, assumindo a propriedade da mesma, em seu nome ou em representação de um consenso familiar.

Upton *et al apud* Peters e Buhalis (2004) traçam uma definição ainda mais abrangente, ao caracterizar as empresas familiares como negócios onde a propriedade ou controle familiar tem uma influência significativa no processo de tomada de decisão em uma empresa.

Adiante, Peters e Buhalis (2004) listam uma série de características comuns entre empresas familiares de pequeno porte que representam vantagens e desvantagens.

Entre as características apontadas como vantagens por estes autores, pode-se citar:

- O relacionamento pessoal com os *stakeholders*, que pode ser uma fonte principal de diferenciação competitiva, já que os contatos muitas vezes são mais pessoais que contratuais, trazendo lealdade e permitindo atendimento personalizado;
- As vantagens de nicho de mercado, que freqüentemente são ignorados pelas companhias grandes ou globais, mas representam a chance de crescimento para pequenas empresas familiares;
- A flexibilidade e reatividade que se originam de uma hierarquia tipicamente plana, com poucos níveis, onde a decisão é tomada mais rapidamente e as reações às mudanças de mercado são mais ágeis;
- A força de trabalho flexível, pois freqüentemente os membros de uma família são muitos mais flexíveis e adaptáveis, moldando seus estilos de vida às necessidades do negócio;

- A continuidade, que auxilia a consolidar uma reputação positiva dentro de um mercado, tornando-se para os clientes um critério de escolha na compra de bens e serviços.

Entretanto, ainda segundo Peters e Buhalis (2004), no típico modelo de empresa familiar de pequeno porte, encontram-se outras características que representam desvantagens:

- A presença de práticas de negócios informais e a falta de planejamento de práticas e procedimentos de negócios, o que acarreta em desempenho variável e alto grau de improvisação por parte dos membros da família, o que pode afetar tanto a padronização do produto quanto o controle da qualidade;
- A pouca aplicação da disciplina de *marketing* e pouco uso de pesquisa de mercado, pois em geral, em se tratando de empresas de pequeno porte, as habilidades são limitadas e não há disponibilidade de profissionais especializados para garantir que os produtos e serviços são oferecidos ao mercado de forma apropriada;
- A questão do investimento, pois freqüentemente as empresas familiares pequenas são passadas como herança através de gerações e os membros das famílias demonstram relutância em admitir a entrada de investimentos de capital vindo de fontes não pertencentes à família, o que reduz as oportunidades de capitalização e crescimento;
- Os recursos humanos e os relacionamentos de família, que muitas vezes determinam as práticas de negócios. Isso muitas vezes mantém no negócio membros da família que não tem um bom desempenho no trabalho e dificultam a atração e retenção de funcionários qualificados que venham do mercado de trabalho.

Essas características desvantajosas permitem o delineamento de uma série de distorções de procedimento decorrentes da falta de profissionalização. As empresas familiares de pequeno porte têm prioridades e estruturas particulares que freqüentemente refletem o estilo de vida que a família quer seguir, mais do que os princípios racionais de negócios (Peters e Buhalis, 2004). De acordo com Wang *et al* (2004), as empresas familiares, em geral, são relutantes em adotar a forma corporativa porque os proprietários não estão dispostos a entregar a administração ou pelo menos parte da empresa nas mãos de administrados assalariados, não-membros da família.

Além disso, dentro de empresas familiares, propriedade e administração estão normalmente sobrepostas e comumente os membros da família consideram suas empresas como entidades para alcançar seus próprios interesses e oportunidades. Assim, não é incomum observar que membros da família, especialmente os pertencentes à direção, “cobram” uma remuneração mais alta da empresa, contrapondo o desempenho do negócio (Wang *et al*, 2004).

Encontram-se, ainda, problemas como a promoção e valorização por favoritismo e não por competência e profissionalismo anteriormente comprovados, ou por critérios subjetivos de avaliação de desempenho (Consoli e Martinelli, 2003).

É preciso considerar, entretanto, que a solução para o problema da falta de profissionalização não reside, obviamente, no afastamento dos membros da família fundadora da administração da empresa. As empresas familiares costumam ser orientadas por uma filosofia e por valores bem definidos pelo seu fundador, assim como as melhores organizações dos novos tempos (Moggi, 1996); portanto, o ato mecânico de afastar a família da gestão dos negócios pode ser uma forma de diminuir essa força vital que sustenta a organização.

#### **4. A profissionalização nas empresas familiares de pequeno porte**

As pequenas organizações de base familiar apresentam vários problemas de gestão que prejudicam a atuação num mercado competitivo. Tais problemas não são privilégios de empresas familiares, pois outras organizações também os apresentam de forma semelhante.

Para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família, mas sim a atitude que a família assume diante da profissionalização (Ricca, 2005).

Para Lodi *apud* Rocha e Pimenta (2003), em termos amplos, “profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas”.

Ainda neste sentido, Rocha e Pimenta (2003) consideram que as pequenas empresas familiares ostentam como desafio adicional a necessidade de um equacionamento bem sucedido da relação família e organização. Assim, a solução mais propalada por consultores e pesquisadores que se dedicam ao estudo desse tipo específico de empresa é o processo de profissionalização que encerraria em seu bojo uma série de medidas que visariam separar a esfera da gestão empresarial da familiar, posto que a racionalidade peculiar a cada uma delas seria incompatível.

Desta forma, parte das empresas familiares teria que conviver ao mesmo tempo com alguns desafios significativos: profissionalizar a gestão, investir em tecnologia e implementar definitivamente novas formas de organização do trabalho e da produção, em consonância com o processo de reestruturação produtiva que vem ocorrendo mundialmente (Ricca, 2005).

Assim, a profissionalização é um instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos e estabelecendo limites entre a vida empresarial e a vida familiar. Por exemplo, na separação entre propriedades e posições hierárquicas, são estabelecidos critérios gerais que irão nortear as decisões e posturas dos administradores, como contratação, remuneração ou tomada de decisões na promoção de funcionários.

Em geral para uma empresa se tornar profissionalizada faz-se necessária a implantação de uma sistemática de gestão que ofereça um modelo a seguir e um mínimo de ordem na forma de conduzir seus negócios. O sistema de gestão da qualidade baseado na norma NBR ISO 9001 (versão 2000) é um dos modelos de gestão que pode fornecer o suporte necessário para as empresas familiares de pequeno porte profissionalizarem seus processos. Dessa forma, são analisadas a seguir as formas como esse sistema pode atuar nessa profissionalização.

#### **5. O sistema de gestão da qualidade ISO 9001 e seu impacto na profissionalização em empresas familiares de pequeno porte**

De acordo com Rusca *et al* (2003), a implementação do sistema de gestão da qualidade tem proporcionado às organizações uma maior transparência das atividades, assim como confiança nas pessoas envolvidas, pois esse é um projeto que, além de denotar tempo, tem seu acompanhamento realizado através de auditorias e reuniões de análise crítica pela alta direção, criando uma transparência favorável à profissionalização.

O sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 (versão 2000) torna possível a existência de alguns procedimentos, registros documentados, instruções e formulários. Eles contribuem para assegurar que as pessoas dentro de uma organização não façam o trabalho do “seu jeito”, mas através de métodos estudados e formalizados, utilizando, desta forma, os recursos financeiros e humanos da empresa de forma mais eficiente.

Um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001 pressupõe uma estratégia de implementação que obedeça ao princípio de abordagem por processos, conforme mencionado anteriormente. Dentre as fases de implementação pode-se destacar alguns elementos geradores de profissionalização organizacional.

### **5.1. Padronização**

O primeiro elemento a ser destacado é a padronização. De acordo com Mello *et al* (2002), um dos objetivos da padronização é proporcionar e manter o domínio tecnológico nas organizações. Pode-se dizer que uma empresa é detentora do domínio tecnológico sobre seus processos quando possui um sistema estabelecido e a garantia de que o que está sendo executado pelas pessoas corresponde ao que está documentado pelo sistema.

A informalidade, uma característica por vezes ressaltada como positiva pelos gestores da empresa, manifesta-se, sobretudo, na pouca documentação dos processos e ações administrativas (Rocha, 2003). Desta forma, em relação ao padrão de racionalidade administrativa, a empresa deverá se empenhar no sentido de substituir suas práticas organizacionais mais identificadas com um modelo de autoridade tradicional por um sistema mais próximo do modelo racional-legal, em direção à maior burocratização.

Esta etapa não deve ser atribuída somente a chefias ou a terceiros. É imprescindível a participação de quem realiza a tarefa a ser padronizada durante a elaboração de um procedimento ou instrução operacional. Atuando dessa forma, o colaborador se sentirá “dono” do processo, comprometendo-se com ele e apagando a imagem de que a implementação do sistema de gestão da qualidade é uma mera imposição (Mello *et al*, 2002), contribuindo para o seu engajamento na administração profissionalizada da empresa.

Este processo de padronização não é simplesmente geração de documentos e intensificação de uma burocracia inútil, mas a geração e compartilhamento de conhecimento, uma vez que este deixa de estar somente na cabeça das pessoas responsáveis pelas atividades e passa a ser acessível ao conhecimento de todos (Mello *et al*, 2002). Com a padronização introduzida pelo sistema, tanto o proprietário quanto seus familiares membros da empresa terão de executar o serviço da forma como estão documentados.

### **5.2. Treinamento**

Nem sempre os profissionais estão preparados para lidar com a natureza especial das empresas familiares de pequeno porte. A influência das famílias sobre os negócios que elas possuem e dirigem muitas vezes é invisível para os teóricos e para as escolas de administração.

Ademais, de acordo com Gastaldon *et al* (2003), devido às pessoas e sua influência sobre a qualidade, torna-se necessário que as organizações reflitam antes de se lançarem na implementação de qualquer programa ou projeto, quando os colaboradores não estiverem sendo plenamente considerados ou conscientes da importância de sua atuação; podendo tal decisão acarretar em resultados abaixo dos esperados.

Neste contexto, o segundo elemento a ser considerado é o treinamento, que dará sustentação ao sistema através da formação das pessoas, técnica e motivacionalmente. O treinamento promove a educação, o envolvimento e a disponibilização dos conhecimentos necessários para que cada funcionário seja capacitado, auxiliando a superar fatores como a informalidade e a influência das famílias sobre os negócios, estando capacitado, desta forma, a adotar uma maneira mais profissionalizada de proceder em suas atribuições.

### **5.3. Medição de Resultados**

Finalmente, pode-se citar, dentre os elementos da norma ISO 9000, a medição de resultados. De acordo com Mello *et al* (2002), a medição de resultados é o meio que as organizações dispõem para demonstrar conformidade do serviço e do sistema de gestão da qualidade e para melhorar continuamente a eficácia do sistema.

Esta avaliação favorece o profissionalismo na medida em que leva os colaboradores a perceberem a verificação e análise a que são submetidos os resultados de suas atividades. A medição dos resultados de um processo é uma manifestação da importância que a organização atribui a esse processo e essa manifestação contribui para a profissionalização dos processos de trabalho.

## **6. Estudo dos impactos da norma ISO 9001 (versão 2000) na profissionalização em empresas familiares de pequeno porte**

Para exemplificar o trabalho bibliográfico, foi realizado um estudo envolvendo uma amostra de quarenta empresas familiares de ramos de atividade diversos, localizadas nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Os questionários da pesquisa foram enviados via e-mail e respondidos por gestores da área de qualidade das empresas pesquisadas, dentro de um intervalo de tempo de cerca de um mês para resposta.

Esta seção do artigo destacará os pontos principais relacionados aos impactos da Norma ISO 9001 (versão 2000) de acordo com os tópicos abordados pela pesquisa.

### **6.1. Motivos que levaram as empresas estudadas a adotarem a norma ISO 9001 (versão 2000) como sistema de gestão da qualidade**

O aumento da competitividade motivou muitas empresas a buscar sistemas de gestão que melhor lhe auxiliem no controle e melhoria de seus processos, na geração de lucros e até mesmo na própria sobrevivência no mercado. De acordo com a pesquisa realizada, a adoção da norma ISO 9001 (versão 2000) tem sido uma estratégia das organizações para se adequar às exigências de mercado. As respostas demonstraram ênfase no quesito satisfação dos clientes. Entre as empresas que atuam no mercado empresarial, por exemplo, foram relatados casos nos quais os clientes, com o passar do tempo, passaram a exigir das empresas a certificação na norma, sob pena de interromper o vínculo de fornecimento, ameaçando optar por outros fornecedores que já estivessem certificados.

Além disso, as empresas têm procurado, com esta norma, aprimorar seu sistema de registro de informações, reestruturar os processos produtivos e a gestão das empresas como um todo. Verificou-se a busca pela melhoria e criação de novos métodos de trabalho padronizados, com o objetivo de melhorar a organização na relação interna entre seus diversos setores.

Enfim, o motivo principal da adoção da norma ISO 9001 (versão 2000), segundo a pesquisa, é atender a uma necessidade do mercado. Em muitos casos a certificação tem permitido a ampliação do mercado e a fidelização dos clientes atuais. Tudo isso contribui para a

consubstancialização da imagem empresarial que prioriza a qualidade dos produtos, aumentando a satisfação do cliente e sua confiança na organização.

## **6.2. Benefícios obtidos no desdobramento dos requisitos da norma em suas operações**

Os principais benefícios da implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001 (versão 2000) foram os seguintes:

- a) Implementação, operação e manutenção de um sistema da qualidade confiável na empresa como um todo, em complemento ao sistema existente;
- b) Participação e maior envolvimento da alta direção da empresa em todas as fases de atuação do sistema, ao lado do envolvimento de pessoas dos demais níveis das empresas com o propósito de atingir os objetivos da organização. Esta integração se dá através das reuniões de análises críticas, reuniões específicas de ações corretivas, preventivas e de melhorias, análises de auditorias internas e externas;
- c) Direcionamento e enfoque totalmente baseado no atendimento das necessidades dos clientes, procurando exceder suas expectativas, analisando dados e informações e tomando decisões eficazes, possibilitando obter vantagens competitivas contra a concorrência (abordagem factual para análises e tomadas de decisões sobre reclamações e garantias solicitadas pelos clientes);
- d) Maior compreensão em inter-relacionar e gerenciar os processos e atividades correlatas para atingir os objetivos, conseguindo também maior controle e eficiência de operação através da abordagem sistêmica para a gestão e abordagem de processos. Isto possibilitou o desmembramento das atividades do sistema em processos visando um melhor planejamento e condução dos mesmos sob condições controladas para agregar valor;
- e) Obtenção de benefícios mútuos na relação com os fornecedores, possibilitando uma parceria e objetivando capacitar a que ambos possam agregar valores. Consolidação dos requisitos e especificações junto a nossos fornecedores e melhor avaliação e seleção dos fornecedores, possibilitando inclusive troca de informações;
- f) Implantação de um processo contínuo para identificar oportunidades de melhoria em todos os aspectos na empresa (processos, objetivos, métodos, entre outros) através do uso de constatações e conclusões de auditoria, análise de dados, análises críticas pela direção, ou outros meios, geralmente conduzindo à ações corretivas ou preventivas;
- g) Implantação de sistemática para a emissão, análise e implementação de ações corretivas, isto é a eliminação e/ou a repetição das causas de não conformidades e ações preventivas para eliminar as causas de uma potencial não conformidade. A implementação de um sistema de emissão controle e implementação de ações de melhoria;

Em geral para a maioria dos casos a implementação do sistema de gestão da qualidade tornou-se um diferencial competitivo. Algumas empresas afirmaram que a certificação é requisito extremamente necessário nas relações comerciais. Isto porque, implementada a norma, o sistema é periodicamente auditado. No campo operacional, permite uma transparência, controle e rastreabilidade de todo o processo, resultando em aumento da produtividade e melhoria na qualidade dos nossos produtos.

## **6.3. Diferenças entre a certificação de uma empresa familiar e de uma empresa não familiar**

Uma parte das empresas, cerca de metade, acredita que há diferenças entre certificar uma empresa familiar e uma não familiar. Basicamente o impacto que a certificação tem está relacionado com a abordagem familiar da empresa. Muitos aspectos "domésticos" devem ser mudados para adequar a empresa à uma realidade ISO 9000. Em empresas familiares pode-se ter maior dificuldade na aceitação dos requisitos da norma e no comprometimento da alta direção, no gerenciamento da qualidade ou nas restrições impostas pelo responsável da qualidade.

Algumas das diferenças estão no fato de que nas empresas familiares há barreiras como a vontade do dono da empresa em concordar com a implantação, vícios de funcionários acostumados a rotinas e outros problemas que necessitam ser serem eliminados. E ainda, se os familiares não estiver atentos e de acordo com as novas ferramentas de administração, o processo de implementação da norma ISO 9001 (versão 2000) pode se tornar uma tarefa complexa.

Em muitas empresas familiares as decisões são centralizadas. As ações necessárias para implementação nem sempre são atendidas plenamente, acarretando desta forma um atraso em um planejamento definido. Em alguns casos notou-se que a novidade da certificação assusta mais os donos de empresas familiares do que de empresas não familiares. Nesses casos constatou-se que as empresas familiares têm maior dificuldade em adotar o sistema, devido a uma resistência da alta direção no início do processo.

Os indicadores de desempenho, que devem ser estabelecidos para medir os resultados dos processos de maior relevância para a empresa, foram mencionados como diferença peculiar entre a certificação de empresas familiares e não familiares. Ao estabelecer esses indicadores para as diversas áreas, pode ocorrer que alguma delas não consiga atingir os objetivos por deficiências pessoais. Neste caso, pode se tratar de um membro da família na empresa, ou alguém próximo do dono, caracterizando uma situação na qual as mudanças poderão ser mais difíceis.

Outra diferença, segundo a pesquisa pode estar no número de gerentes que geralmente são poucos, dois ou três. Neste caso, quando um deles não adota ou não assume o programa, o gerente que propõe a certificação perde 30, 40 ou 50% de apoio ou força para mudança. Em uma empresa de grande porte, se o diretor ou o presidente da empresa deseja implementar o sistema de gestão da qualidade, mas não conta com unanimidade entre os demais diretores, há um fator positivo residente na existência de uma política centralizada que conduz a um padrão de decisão mais uniforme. As diretrizes aplicadas nas grandes empresas podem impedir que as decisões sejam afetadas demasiadamente pelas idéias pessoais de diretores, enquanto que nas empresas familiares de pequeno porte esse grau de liberdade é muito maior.

O custo também representa outra questão a ser considerada. Numa empresa pequena, o empresário está muito preocupado com o faturamento e a certificação custa dinheiro, tempo, investimento de pessoal entre outros. Uma grande empresa tem suas responsabilidades perante a comunidade e o investimento já não é tão sacrificante, pois esses empreendimentos operam numa faixa de volumes financeiros muito mais alta.

Por outro lado, observou-se nos resultados da pesquisa uma outra parcela que acredita que não há diferenças no processo de certificação de uma empresa familiar e uma não familiar. Entretanto, o critério de competência foi considerado primordial, havendo empresas não familiares onde este critério seja de difícil implantação, de onde se conclui que a questão central reside na profissionalização e não no parentesco.

Houveram respondentes que afirmaram ser mais fácil certificar uma empresa familiar, pois o fato de estar em família permite que a comunicação entre os envolvidos seja muito mais

eficiente. Assim, há maior participação, compreensão e vontade de todos os integrantes em colaborar no processo de implementação da norma. Desta forma os participantes do processo conseguem enxergar a sua importância dentro do sistema de gestão, enquanto numa empresa não familiar, o colaborador pode ser considerado como apenas “mais um” integrante. Além disso, naquelas empresas nas quais o dono é visto como um líder, a aceitação é ainda maior.

#### **6.4. Dificuldades na obtenção do comprometimento dos familiares aos princípios da norma ISO 9001 (versão 2000)**

Segundo a pesquisa, a dificuldade está no início do processo de certificação. Em geral essas dificuldades estão ligadas a liderança e o envolvimento das pessoas. A compreensão vem com a execução das atividades, quando cada um pode perceber concretamente a razão pelas quais a norma exige determinados requisitos ou possui determinados princípios. Assim, o comprometimento também acontece com a co-responsabilidade, quando todos se tornam responsáveis. Para tal, são priorizadas a informação e o treinamento. O objetivo é minimizar as resistências com o tempo, visto que o objetivo deste processo é a mudança cultural e comportamental.

Em empresas com funcionários com muito tempo de casa, verificou-se dificuldades na aceitação do novo sistema. Certos métodos, que se tornaram-se inadequados e impraticáveis com a implementação de um sistema de qualidade, estavam enraizados na cultura dos funcionários. Desta forma, havia barreiras em assumir as posturas exigidas pela norma. Assim foi necessário um esforço extra de convencimento para conquistar o comprometimento deste grupo em particular no sentido de que a implantação do sistema não é apenas um consumidor de recursos.

#### **6.5. Princípios de gestão da qualidade de maior impacto nas empresas familiares de pequeno porte**

No questionário, foi solicitado aos respondentes para apontar os princípios de gestão da qualidade que tiveram maior impacto em suas empresas, de acordo com a experiência acumulada na lida com o sistema. Nas interpretações do questionário considerou-se que as empresas tiveram como impacto aquilo que causou maiores conflitos ou trouxe mudanças bruscas/radicais. A tabela abaixo apresenta os resultados obtidos:

<b>Princípio</b>	<b>%</b>
Relações benéficas com fornecedores	90%
Liderança	87%
Foco no cliente	74%
Abordagem de sistema de gestão	69%
Abordagem para a tomada de decisão	64%
Abordagem para o processo	51%
Melhoria contínua	51%
Envolvimento das pessoas	41%

Tabela 1- Princípios da norma ISO 9001 (versão 2000) e percentual de respostas

Podemos verificar que o princípio relações benéficas com fornecedores teve um maior impacto. Isto se deve ao fato de muitas empresas fornecedoras estarem exigindo a certificação. Os itens liderança e foco no cliente vem logo em seguida em consequência das exigências do mercado como mencionado no item 6.1. A abordagem de sistema de gestão, abordagem de processo e melhoria contínua também tiveram significativo impacto. Como pode-se perceber nos itens anteriores, a mudança para um sistema novo pode provocar diversos tipos de reações, dentro da empresa. O envolvimento tem sido um dos princípios mais desafiadores. Há casos em que os familiares podem ter dificuldades em aceitar novos métodos de gestão.

### 6.6. Itens da norma com maior impacto nas empresas familiares de pequeno porte

Da mesma forma, foi solicitado aos respondentes para apontar os itens da norma que produziram maior impacto nas empresas. A tabela abaixo mostra os resultados desse levantamento:

Item	%
Medição, Análise e Melhoria	67%
Padronização	54%
Treinamento	13%

Tabela 2 – Itens da ISO 9001 (versão 2000) e percentual de resposta

A Medição, análise e melhoria, bem como a padronização são itens críticos. Ela tem impacto sobre os resultados finais dos processos das empresas. Além disso, pode corrigir hábitos de trabalho inadequados. Na padronização, as tarefas devem ser feitas de acordo com o procedimento da qualidade. Desta forma há maior garantia de fornecer um produto (serviço) de que satisfaça o cliente. Entretanto, este item pode causar impacto nos hábitos cotidianos. Neste caso, cada um deverá seguir o procedimento da qualidade. Podemos verificar que o treinamento, não foi considerado um item de grande impacto significativo. Neste caso, esperava-se um resultado maior, visto que o treinamento é um item da norma fundamental para o êxito no processo de certificação. Entretanto, podemos algumas razões:

- as empresas não perceberam o devido impacto do treinamento;
- outros itens da norma tiveram um impacto muito maior, o que sobrepujou a questão do treinamento; ou
- o treinamento foi recebido com tanta naturalidade que não foi visto como um impacto, mas como uma melhoria incremental;

## 7. Considerações Finais

O sistema de gestão da qualidade pode ser visto como uma fonte de benefícios em inúmeros aspectos, especialmente para as empresas que necessitam obter mais controle e profissionalização para se desenvolver.

Ademais, a implementação de um sistema de gestão da qualidade e a almejada profissionalização compartilham da necessidade de envolvimento das pessoas. É importante levar em consideração que uma organização é composta por tipos de pessoas diferentes, de costumes diferentes, o que pode influenciar positiva ou negativamente no êxito do sistema de gestão da qualidade, e numa empresa familiar de pequeno porte é comum que os membros da família encontrem espaço para fazer prevalecer seus costumes.

A ligação entre colaborador e organização é um ponto de grande relevância. Neste contexto, torna-se importante dar valor e ‘voz’ às pessoas em todos os níveis de decisão da empresa, inclusive nas decisões estratégicas, a fim de garantir a sustentação do programa de qualidade, e, talvez, motivando os colaboradores a fazer dos objetivos da organização um dos grandes objetivos de vida (GASTALDON *et al.*, 2003), quer sejam eles membros ou não da família.

Enfim, o sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 (versão 2000) pode influenciar positivamente a organização, as pessoas e o ambiente, potencializando a melhoria da qualidade nas empresas familiares de pequeno porte com um impacto positivo na profissionalização dessas organizações. Tal sistema pode mudar o comportamento e as atitudes das pessoas, aumentando o envolvimento, o engajamento e o comprometimento organizacionais.

É necessária a disposição para a mudança por parte dos proprietários das empresas familiares de pequeno porte. Neste contexto, deve-se levar em consideração que não é simples transformar estruturas de comando tradicionais e informais. Entretanto, existem possibilidades para a transformação em estruturas modernas e profissionalizadas.

### Referências Bibliográficas

- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9001:2000 – Sistema de gestão da qualidade - Requisitos*. Rio de Janeiro, 2000.
- BOULTER, L.; BENDELL, T. *How can ISO 9000:2000 helps companies achieve excellence*. *Measuring Business Excellence* 6, 2, 2002. MCB University Press Limited.
- CONSOLI, M. A.; MARTINELLI, D. P. *Administração Estratégica de Empresas Familiares: Alguns Fatores Importantes*. Iberoamerican Academy of Management, Third International Conference, December 07-10, 2003, São Paulo, Brazil. Fundação Getulio Vargas.
- DÈNIZ, M. C. D.; SUÁREZ, M. K. C. *Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain*. *Journal of Business Ethics* Springer 56: 27–41, 2005.
- GASTALDON, O.; VANALLE, R. Os recursos humanos e sua importância para o êxito de programas de qualidade na indústria moveleira: um estudo de multicaso. ENEGEP 2003, Ouro Preto, MG, Brasil.
- LEITE, D. C. M.; PRANCIC, E. *Os indicadores de desempenho estabelecidos pela norma ISO 9001:2000 e a sua utilização como um sistema de medição de desempenho eficaz: um estudo de caso*. ENEGEP 2003, Ouro Preto, MG, Brasil.
- MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. *ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços*. São Paulo, 2002. Editora Atlas.
- MOGGI, J. *A família vai bem?* Revista Inovação, Janeiro de 1996. ADIGO – Apoio ao Desenvolvimento de Indivíduos, Grupos e Organizações.
- MORRIS, M. H.; WILLIAMS, R. W.; DEON, N. *Factors influencing family business succession*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2 No. 3, 1996. MCB University Press Limited.
- PETERS, M.; BUHALIS, D. *Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training*. *Education & Training*, Volume 46, Number 8/9, 2004. Emerald Group Publishing Limited.

- RICCA, D. *Quem são as empresas familiares?* Revista Empresa Familiar, Edição Bimestral, Ano I, número 1, Março – Abril, 2005.
- ROCHA, C. H. M.; PIMENTA, S.M. *A implantação da Qualidade Total em empresas familiares em processo de profissionalização: um estudo de caso.* XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21-24 de outubro de 2003.
- RUSCA, R.; SILVA, C. E. S.; CALSONI, F. J. *Utilização da Análise do Valor na Redução e Otimização dos Registros de Sistemas de Gestão da Qualidade.* ENEGEP 2003, Ouro Preto, MG, Brasil.
- WANG, Y.; WATKINS, D.; HARRIS, N.; SPICER, K. *The relationship between succession issues and business performance.* International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 10 No. 1/2, 2004. Emerald Group Publishing Limited.