

A PRÁTICA DA MELHORIA CONTÍNUA EM EMPRESAS FAMILIARES

Bianca Cristina Martins Clemente ¹, André Luiz Teixeira ²
^{1,2} Departamento de Engenharia de Produção, Centro Universitário FEI
 uniebclemente@fei.edu.br andre.teixeira@fei.edu.br

Resumo: A aplicação da prática de melhoria contínua (MC) nas organizações exige um esforço contínuo no desenvolvimento de competências, tanto que, as grandes empresas utilizam de métodos e ferramentas para avaliar sua maturidade na prática de MC. Grande parte dos métodos e ferramentas empregados com este objetivo, foram desenvolvidos pensando em empresas de grande porte. Considerando que a maioria das instituições brasileiras são de pequeno e médio porte, e algumas familiares, surge a pergunta como as empresas familiares de pequeno e médio porte identificam e avaliam sua prática em MC? Este estudo visa contribuir para avançar o conhecimento nesta área de pesquisa.

1. Introdução

Com a grande competitividade do mercado atual, as empresas buscam constantemente diferenciais para se destacar em seu mercado de atuação, sendo que a implantação da prática de melhoria contínua (MC) é vista como grande facilitador do desenvolvimento e manutenção da empresa [1][2].

Estudos recentes apontam que cerca de 52% das empresas brasileiras de pequeno a médio porte são empresas familiares, isto é, possuem ao menos 1 parente entre seus sócios e empregados [3].

Adicionalmente, uma das principais características dessas empresas é que a gestão do negócio se mantenha nas mãos de familiares ao longo do tempo. Neste contexto, considerando existência de práticas já consolidadas para medir o nível de maturidade em MC [4] e o fato que as empresas familiares apresentam diferentes estágios ao longo de seu ciclo de vida [5], este projeto tem como objetivo responder à pergunta “Qual o nível de maturidade da prática de Melhoria Contínua na empresa familiar brasileira?”.

2. Metodologia

Para este estudo foi aplicado uma pesquisa do tipo descritiva, sendo que para a coleta de dados foi utilizada a abordagem de pesquisa do tipo levantamento (Survey). Como objeto de estudo foi utilizado uma amostra de empresas brasileiras de pequeno e médio porte, tomando como referências a publicação anual Revista Exame – Ranking PME, considerando aqui o período entre 2017 e 2019, totalizando 204 empresas. Estas empresas compreendem as seguintes regiões, SP (46), SC (27), PR (23), RS (18), MG (13) e demais estados (77) e os seguintes setores, Serviços de TI (31,9%), Serviços de Mão de Obra (12,7%), Manufaturas (8,3%), Infraestrutura (7,8%), Comércio (6,9%), Alimentos e Bebidas (6,4%) e demais setores (26,0%).

Para a coleta de dados foi aplicado instrumento de pesquisa do tipo questionário estruturado, sendo este

desenvolvido considerando 3 grandes assuntos que juntos totalizam 8 grupos de perguntas desdobradas em 57 subníveis.

- Descrição e Caracterização da Empresa (2)
- Ciclo de Vida da Empresa Familiar (4)
- Maturidade da Prática de MC (2)

Para responder o instrumento de pesquisa aplicado, foi, foram convidados os gestores e proprietários destas empresas, estes identificados através da plataforma LinkedIn, sendo que a resposta ao questionário aplicado foi realizada de forma anônima.

3. Resultados e Conclusão

Como resultado desta pesquisa, foi obtido a participação até o presente momento de 10 empresas, localizadas nas regiões de SP (8), MG (1) e SC (1), compreendendo os setores Manufaturas (4), Comércio (2), Serviços de Mão de Obra (2), Infraestrutura (1) e Agronegócio (1).

Considerando as empresas participantes, é possível resumir sua descrição e característica quanto a empresa familiar através Tabela I abaixo:

Tabela I – Característica Empresa Familiar.

		Média
Gestão	% do controle acionário por membros da família	71%
	% da ocupação dos cargos por membros da família	54%
	% dos cargos no conselho e na administração	39%

de Familiares, DesvPad (0,37)

Experiência	A família possui a empresa a quantas gerações	2,30
	Gerações no comando da empresa	1,80
	Gerações que participam do conselho da empresa	1,90

de gerações, DesvPad (1,07)

Cultura	A família tem influência sobre a empresa	4,10
	Desempenho dos membros da família como bom	3,50
	Este grau de desempenho é maior que o esperado	2,30
	Alinhamento de valores entre membros da família e empresa	3,10

5 – Concordeo Totalmente e 1 – Discordo Total, DesvPad (1,11)

Por conseguinte, analisando os valores apresentados pode-se destacar que realmente essas empresas respondentes são familiares, já que grande parte das respostas denotam há um alto nível de participação e influência pela família nessas empresas.

Subsequentemente, outro resultado que é importante destacar é sobre o estágio no Ciclo de Vida de uma empresa familiar que se encontram as empresas analisadas, neste caso, se observado a Figura 1 abaixo é possível identificar a Crescimento (6), Maturidade (4).

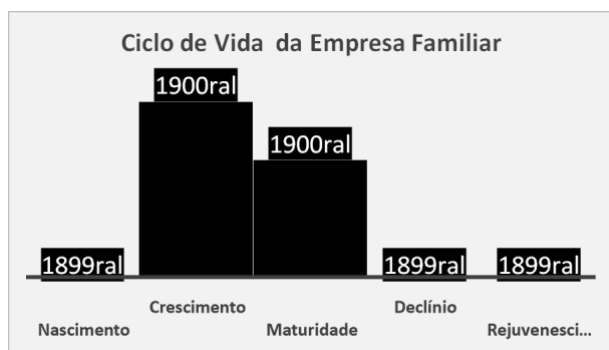


Figura 1 – Ciclo de Vida Empresa Familiar

Neste sentido, pode-se destacar que as empresas analisadas, em sua grande parte, apresentam-se em fase de consolidação, trazendo assim alguns avanços deste estágio, como por exemplo, poder decisório compartilhado entre diferentes sócios, destaque em relação aos concorrentes, processamento de informações sofisticados e entre outros pontos que descrevem estágio do ciclo de vida do tipo Maturidade.

Por outro lado, se observado os níveis de Prática de MC, é possível destacar, conforme apresentado no Gráfico 2, que grande parte das empresas se encontra no nível MC Estruturada (5) e MC Orientada (3).

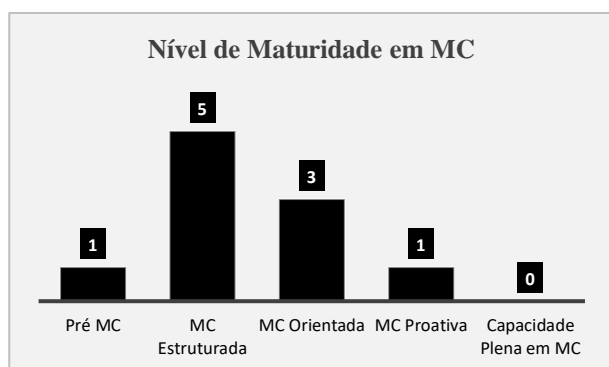


Figura 2 – Níveis de Maturidade em Melhoria Contínua

Neste sentido, é interessante observar que as empresas presentes no nível de MC Estruturada, demonstram alguns elementos típicos destes níveis, tais como, i. ações de melhoria contínua organizadas, ii. Use de métodos para solução de problemas; iii. participação de áreas diversas, iv. Engajamento de colaboradores na geração de ideias de melhorias, v. boas práticas de reconhecimento e recompensa

Por fim, as empresas encontradas no nível MC Orientada demonstram os seguintes elementos presentes nestes níveis, tais como, i. iniciativas de melhoria contínua são desenvolvidas de forma proativa e ii. elevados níveis de experimentação e aprendizagem da prática de melhoria contínua.

De posse destes resultados, este estudo permite destacar que embora as empresas analisadas encontram-

se em apenas 2 estágios do ciclo de vida de uma empresa familiar, neste caso, Crescimento (6) e Maturidade (4), é possível notar a presença de elementos que configuram diferentes níveis de maturidade em MC, neste caso, Pré MC (1), MC Estruturada (5), MC Orientada (3), MC Proativa (1) e Capacidade Plena em MC (0).

Desta forma, conforme ilustrado pela Figura 3 abaixo é possível observar que independente do ciclo de vida em que se encontra uma empresa familiar, é possível encontrar diferentes níveis quanto prática de MC, ou seja, ausência de relação linear direta entre estas duas variáveis.

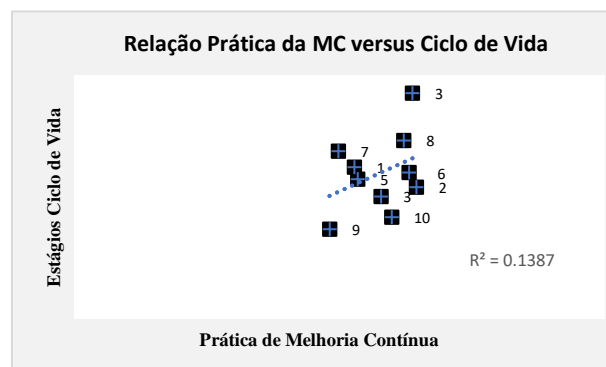


Figura 3 – Relação Ciclo de Vida versus Prática MC

Desta forma, este estudo sugere que mesmo não havendo práticas consolidadas para avaliar a maturidade no nível de melhoria contínua para as empresas familiares brasileiras, que em sua maioria são de pequeno e médio porte, há sim esforços encontrados nestas empresas para uma implementação da MC, sem, necessariamente, haver uma relação com o estágio do ciclo de vida em que se encontra a empresa.

Importante destacar que este estudo se encontra em fase de consolidação e que até o presente momento há limitação de uma amostragem confirmada de dez empresas participantes neste projeto.

5. Referências

- [1] RUFINO, J. S. Avaliação do nível de maturidade do sistema de gestão da qualidade para pequenas e médias empresas: proposição de um modelo. / Jéssika da Silva Rufino. – 2016.
- [2] DO NASCIMENTO, A.; DE OLIVEIRA, M. P. V.; LADEIRA, M. B. Idade Versus Maturidade: Uma Pesquisa Empírica sobre Sistemas de Gestão da Qualidade. Revista Sistemas & Gestão, v. 10, n. 1, p. 108-123, 2015.
- [3] SEM AUTOR. Empresas Familiares. SEBRAE, 2017.
- [4] BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behavior. Technovation, v. 21, n. 2, p. 67-77, 2001.
- [5] FREZATTO, F.; BIDO, D.; MUCCI, D.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. Revista de Administração de Empresas. v. 57, n. 6, p. 601-619, 2017.

¹ Aluna de IC do Centro Universitário FEI. Projeto com vigência de ago/21 a set/22.

² Professor Orientador do Centro Universitário FEI.