



**PROPOSTA DE MELHORIA NA PRODUÇÃO DE ESQUADRIA A PARTIR DA  
FERRAMENTA SWOT**

***PROPOSAL FOR IMPROVEMENT IN THE PRODUCTION OF MITER FROM THE  
SWOT TOOL***

Letícia Xavier Gomes – leticia.xavier.gomes@outlook.com

Angelita Moutin Segovia Gasparotto – angelita.gasparotto@fatectq.edu.br

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – São Paulo – Brasil

**RESUMO**

Este artigo é resultante de uma análise panorâmica realizada com base na ferramenta *SWOT* em aplicação numa proposta de melhoria voltado a um estudo de caso. A ferramenta *SWOT* é importante nos dias atuais da empresa, pois faz com que os proprietários percebam que além dos problemas diários os mesmos estão sujeitos às objeções internas e externas frequentes na produção, mostrando quais são seus procedimentos e como deve ser implantada. O presente artigo inicia-se trazendo uma fundamentação teórica acerca da qualidade e a sua importância, além do mais, aprofunda-se nos aspectos da análise *SWOT* abordando sobre a crise. Do mesmo modo, o artigo trata sobre o estudo de caso da empresa USA PERFIS e quais foram os vestígios que a síndrome da empresa familiar deixou. A metodologia aplicada no artigo visa alcançar o resultado proposto, sendo assim, é um estudo exploratório de artigos científicos, pesquisas em sites da internet e livros relacionados ao tema.

**Palavras-chave:** Análise *SWOT*. Produção. Empresa. Colapso. Qualidade.

**ABSTRACT**

Hierdie artikel is die gevolg van 'n panoramiese ontleding wat uitgevoer word op grond van die *SWOT*-instrument in die aansoek in 'n voorstel vir verbetering wat op 'n gevallestudie gemik is. Die *SWOT* instrument is belangrik in die huidige dae van die maatskappy, want dit maak die eenaars beseft dat buiten die daaglikse probleme wat hulle is onderhewig aan die gemeenskaplike Interne en eksterne besware in produksie, wat toon wat hul prosedures en hoe moet Ontplooi word. Hierdie artikel begin deur die totstandkoming van 'n teoretiese fondasie oor gehalte en die belangrikheid daarvan, ook, verdiep in die aspekte van *SWOT* analise aanspreek van die krisis. Net so, die artikel bespreek die gevallestudie van die maatskappy gebruik *PROFIELE* en wat spore die familie besigheid sindroom het oorgebly. Die metodologie wat in die artikel toegepas word, poog om die voorgestelde resultaat te bereik, dus is dit 'n verkennende studie van wetenskaplike artikels, navorsing oor internetwerwe en boeke wat verband hou met die tema.

**Keywords:** *SWOT* analysis. Production. Company. Collapse. Quality.



## 1 INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos, segundo uma pesquisa realizada pelo IBGE (2017) apresentado pela Globo, o Brasil tem enfrentado grande crise econômica, desde meados do ano de 2016, entretanto, apesar de já fazer anos que os brasileiros enfrentaram a parte mais difícil da crise, a empresa Usa Perfis, atuando no ramo de serralharia de alumínio ainda se encontra em crise financeira, sendo assim, levantado o maior causador do colapso financeiro da empresa, produção.

Através da análise SWOT realizada, serão apontados alguns itens nos quais podem ser melhorados, mudados e até mesmo desconsiderados dentro de uma cadeia de produção.

Segundo Rodrigues (2005), a análise SWOT, é uma sigla oriunda do idioma inglês que se baseia em acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Que a mesma no Brasil pode ser chamada comumente como Análise FOFA. Portanto com o mesmo objetivo, mostrar à empresa uma visão clara e objetiva sobre quais suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo que, desta forma com essas análises os gerentes consigam elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional.

Todavia, uma dificuldade foi encontrada diante de cada consultor que esteve ali presente, o principal fator de que a empresa se encontra em 99% da organização tendo relação familiar, que apesar dos profissionais terem total liberdade para deliberar tanto o financeiro, quanto o produtivo, tendo assim inevitavelmente acesso ao rendimento das vendas, os mesmos ainda assim não conseguiam implantar conhecimentos e metodologias e até mesmo hierarquias que seriam de importante valia para a organização da empresa.

Atualmente, foi possível notar a compreensão tanto dos diretores, quanto de todos os envolvidos diretos da organização, como a falta da hierarquia pode prejudicar tanto uma empresa em transição de médio para talvez um grande porte empresarial, notando também que a falta de direção dos presidentes, atingiu de forma inigualável toda a estrutura da empresa.

Portanto, o principal objetivo deste artigo é trazer uma análise para estabelecer as dificuldades da empresa fazendo levantamento de como seria possível uma recuperação de mercado, produtiva e financeira.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com a ABNT NBR ISO 9001, a qualidade é “uma norma que define os requisitos para colocar um sistema de gestão de qualidade em vigor. Ela ajuda empresas a **umentar sua eficiência e a satisfação do cliente**”.

Portanto houve uma mudança da norma ABNT NBR ISO 9001:2008, para ABNT NBR ISO 9001:2015. Pelo simples fato, de que com o passar do tempo à norma já não atendia mais ao novo cenário, que atualmente mais complexo, sendo assim, tendo um aumento na expectativa dos clientes.

A nova versão da norma tem como vantagem: Ênfase no envolvimento das lideranças; De forma estrutural ajuda a agir contra os riscos e a favor das oportunidades; Utiliza linguagem simplificada; Tem uma utilização mais fácil para empresas de serviços e de tecnologia.

O dicionário Aurélio (2018), define qualidade como “maneira de ser boa ou má de uma coisa. Superioridade, excelência [...] caráter, índole. Casta espécie. Condição social, civil, jurídica. Atributo, modalidade, virtude, valor...”. O mesmo define gestão como “gerência; administração”.

Sendo assim, pode-se perceber que a Gestão da Qualidade vai além daquilo que se imagina, onde o inconsciente supõe que este estudo se trata apenas de produtos, matéria-prima e processos. Trata-se de uma parte mais complexa, trata-se de pessoas, e até de organização de pessoas. Onde envolve desde a índole dos envolvidos na organização, até a excelência que se dá ao produto, fazendo com que o valor, seja algo que valha a pena. Portanto, de nada adianta prometer excelência de produto e não ter a índole ou caráter para cumprir, quanto mais à gestão cumpre o que promete, mais a qualidade é observada pelos clientes. É necessário qualidade de pessoas, produtos e processos.

### 2.1 Ferramentas da Gestão da Qualidade

De acordo com Martins (2007) “É possível afirmar que em todas as visões de qualidade, indicam que o foco está direcionado principalmente à satisfação dos clientes e mercados e, consecutivamente, à melhora dos resultados empresariais”.



Segundo Paladini (2002) a avaliação da qualidade, há muito tempo tem espaço dentro da gestão das organizações, com o objetivo de ter uma capacidade no mercado de alta competitividade, desenvolvendo estratégias que facilitam o processo de avaliação.

Pode-se afirmar que ferramentas da qualidade podem ser definidas como metodologias para uma melhor gestão calculando, verificando e propondo, verificar e propor um desenlace para os problemas que impedem os bons rendimentos dos processos dentro do ambiente de trabalho. Elas permitem uma visibilidade melhor das situações ao redor, deixando expostos alguns empecilhos que podem atrapalhar no crescimento e na qualidade dos produtos da empresa.

Atualmente é possível notar algumas ferramentas que são de grande uso nas empresas, tanto industriais como de outros segmentos, como a ferramenta SWOT.

- Análise SWOT: ferramenta utilizada para assegurar o desenvolvimento de futuros projetos, está diretamente ligada a objetivos estratégicos. Possibilita uma fácil visualização de elos e riscos mais oportunos para atuação.

### **2.1.1 Análise SWOT**

Criada na Harvard Business School por, Kenneth Andrews e Roland Cristensen, todavia muito utilizada e aprimorada por outros acadêmicos, a ferramenta SWOT, tem como objetivo, analisar, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, e o quanto uma organização pode ser competitiva no mercado.

As forças e fraquezas tratam-se do ambiente interno da empresa, aquele sobre o qual a mesma tem controle, tendo como agir sobre estes quesitos. Neles pode-se abordar desde, o sistema de gestão até as frotas de veículos, tudo que possa haver em uma organização.

Para obter uma ótima gestão, devemos analisar tudo aquilo que influencia no desenvolvimento da empresa, portanto, a mesma fornece também os tópicos oportunidades e ameaças, para que também seja observado o ambiente externo, o que pode ser uma brecha ou chance na praça, sendo assim, uma oportunidade, ou qualquer tipo de ameaça, podendo ser uma advertência ou amedrontamento no mercado externo, que a empresa está sujeita a ter. O ambiente externo são fatores sobre os quais a organização não tem controle, como por exemplo, taxa de juros, políticas ambientais, crises econômicas, eleições, mudanças de



legislação. Apesar da empresa não ter controle sobre o ambiente externo, ela deve estar em alerta para não ocorrer qualquer tipo de imprevisto, podendo assim, abalar a organização.

Os autores Kotler e Keller (2006), acreditam que,

Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes micros ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros.

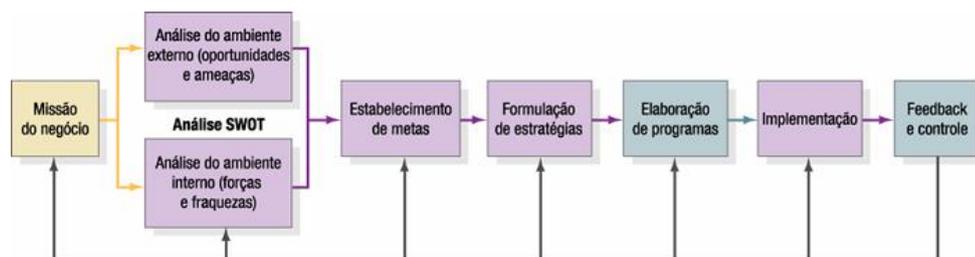
Para Rodrigues (2005) se a empresa visar o alinhamento de críticas de sucesso (fraquezas e ameaças) com os fortes (força e oportunidades), ela será competitiva no mercado, sendo assim, satisfazer as oportunidades de mercado, em longo prazo.

Para Daychouw (2007)

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Mas como para toda ferramenta, há um processo para realizar de forma correta a Análise SWOT.

Ilustração 2 – O processo de planejamento estratégico de unidades de negócios



Fonte: KOTLER E KELLER (2006)

Portanto, é necessário que de primeira mão a organização compreenda que a Análise SWOT é de grande importância para realizar o restante do processo, e é de grande valia observar que o Feedback e Controle apesar de ser o último é aquele que, interage com todos os outros processos, tornando-os de grande eficácia.



### 2.1.1 Matriz SWOT

Ilustração 3 – Matriz SWOT

		Análise externa	
		Ameaças	Oportunidades
Análise interna	Pontos fracos	Desativação: área de risco acentuado.	Melhoria: área de aproveitamento potencial.
	Pontos fortes	Enfrentamento: área de risco com chances de sucesso.	Aproveitamento: área de domínio da empresa.

Fonte: DIAS, et al (2012)

Segundo George Stalk (1992), um importante consultor de gestão, empresas vencedoras são aquelas que alcançaram a superioridade nas habilidades internas, e não apenas nas competências centrais. Contudo, o desafio para cada setor deve ser desenvolver uma capacidade competitiva superior ao gerenciar os principais processos da empresa. Stalk chama isso de concorrência baseada em capacidades.

### 2.3 A Síndrome da “Empresa Familiar”

A uma variedade de definições acerca do conceito de “empresa familiar”. Diversos autores baseiam seus estudos nas dimensões relativas à empresa familiar em um tripé *propriedade, gestão, continuidade* essas dimensões partem do comportamento da família em relação à empresa. Assim, para Ulrich (1997) “a empresa familiar se define como uma aquela cuja propriedade e administração – no sentido do controle sobre as decisões operativas estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família”. Pela ótica da gestão, são consideradas empresas familiares àquelas organizações que têm seus cargos diretivos ocupados pelos seus próprios membros, escolhidos a partir de laços de sangue, da reciprocidade da confiança entre os mesmos. Outro aspecto está relacionado com o desejo/possibilidade de sucessão da propriedade para futuras gerações dando assim uma denotação de continuidade. Se não existe possibilidade dessa transferência, não se configura a condição de empresa familiar. Para Lodi (1993), empresa familiar é “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador”.



Por fim, “empresa familiar” ganhou um conceito de organização ineficiente pelas constâncias em apresentar conflitos de poder. O erro não está na empresa em ser familiar, mas talvez nos privilégios do laço sanguíneo, onde por sua vez, o proprietário não tem tanta firmeza em decidir ou repreender o funcionário familiar por ser de uma cultura fechada.

Segundo o livro *Estratégia de Empresa*, do doutrinador Matos (1993) faz um relato da direção não integrada da empresa como: **Inércia<sup>1</sup> Organizacional**, a administração anda vegetativamente – muitas vezes ocupa espaços pelo gigantismo ou pela agressividade e ousadia de algum dos dirigentes; **Passividade** consequência da falta de delegação e de responsabilidades, crescentemente assumidas, a maioria espera para ver o que acontece; **Atitudes Individualistas e Divisão de forças** do tipo “isto é minha competência”, “esta é minha área” – formam-se, assim, as ilhas organizacionais.

Deste modo, a síndrome da empresa familiar ganha conceito por esses motivos históricos de uma organização incompetente, conflitos de poder, privilégios de situações, burocratização e individualismo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo teve como metodologia um estudo de caso de uma empresa com dificuldades financeiras. Analisando a gestão e suas dificuldades e qual o maior causador do aniquilamento da organização.

A pesquisa foi realizada por meio de artigos, conteúdos a respeito de gestão, organização, empresa, e a ferramenta utilizada (SWOT). Além de que também, foi possível observar o ponto de vista dos sócios-proprietários, que por sua vez, explanou sobre o ocorrido e analisou o principal causador de toda essa situação que os levou à ruína.

#### 3.1 A Empresa

Localizada na cidade de Matão, a G.A Vidros foi constituída em 1989, pelos sócios Raimundo Gomes e Elvio Gomes. Durante dez anos teve como foco o comércio de vidros comuns, espelhos, acrílicos e molduras.

---

<sup>1</sup> Inércia segundo Newton (1687), a lei da inércia se baseia em “cada corpo vai permanecer em seu estado natural a não ser que uma força esteja atuando sobre ele”.



Em 2010 a empresa, Usa Perfis esquadrias de alumínio, deu início às atividades visando atingir seu principal objetivo, que era tornar-se uma indústria de produção em escala fechamento de vãos dentro da construção civil.

Conseguiu atuar no mercado da construção civil em torno de 26 anos e desde então, os problemas (já existentes) começaram a se agravar, sendo assim, a empresa começou a passar por várias dificuldades, dentre elas, a marca, conseqüentemente, a venda, financeiro, produtivo, e esta situação tem piorado ao passar dos anos.

No presente momento, a empresa está tentando de alguma forma encontrar uma saída para o problema, uma possível alternativa, é a venda da empresa/marca, ou um investidor entrando com uma quantia de dinheiro participando da presente sociedade, entretanto levando em consideração a crise financeira do Brasil nos últimos tempos, é um valor relativamente alto, causando insegurança no mundo dos investidores.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.3)

Todas as estratégias da vida real precisam exercer controle fomentando o aprendizado. Em outras palavras. As estratégias devem formar bem como ser formuladas. É claro que o problema com isto é que as situações acabam mudando – ambientes se desestabilizam, nichos desaparecem, oportunidades se abrem. Então, tudo aquilo que é construtivo e eficaz a respeito de uma estratégia estabelecida passa a ser uma desvantagem, é por isso que, apesar do conceito de estratégia estar baseada em estabilidade, grande parte do estudo de estratégia focaliza mudança.

De acordo com o autor, esta mudança acaba sendo natural, pois o mercado muda constantemente, mas a organização tem que ter, ou ao menos deveria ter uma estratégia, levando em consideração a mudança, para estar de certa forma “estabilizada”.

### **3.1.1 Matriz SWOT Realizada na Empresa Usa Perfis**

Seguindo a parte sistemática da ferramenta, foi realizada a análise da empresa em questão, no quadro a baixo, através da tabela, será apresentado:

Ilustração 4 – Matriz SWOT da Empresa USA Perfis

	Fatores Positivos (Auxiliam o objetivo estratégico)	Fatores Negativos (Atrapalham o objetivo estratégico)
Ambiente Interno (Características da Organização)	<b>Strengths (Forças)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As competências essenciais da empresa;</li> <li>• Competência da marca</li> <li>• Capacidade de inovação</li> <li>• Competência em vendas</li> <li>• Competências operacionais</li> <li>• Disponibilidade para crescer</li> </ul>	<b>Weaknesses (Fraquezas)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoque em excesso</li> <li>• Falta de hierarquia</li> <li>• Falta de controle financeiro e produtivo</li> <li>• Descapitalização</li> <li>• Produção inchada</li> <li>• Custo fixo alto</li> <li>• Desperdício de material</li> <li>• Organização do ambiente</li> </ul>
Ambiente Externo (Características do Mercado)	<b>Opportunities (Oportunidades)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta demanda;</li> <li>• Visão da construção civil abrangente;</li> <li>• Chances de rápida penetração no mercado</li> <li>• Exportação viável e com vantagens fiscais</li> <li>• Aumento significativo nas vendas ao mercado comprador</li> </ul>	<b>Threats (Ameaças)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de concorrentes;</li> <li>• Máculas no nome da empresa;</li> <li>• Clientes exigentes;</li> <li>• Mudança constante na construção civil;</li> <li>• Inflação/crise econômica</li> </ul>

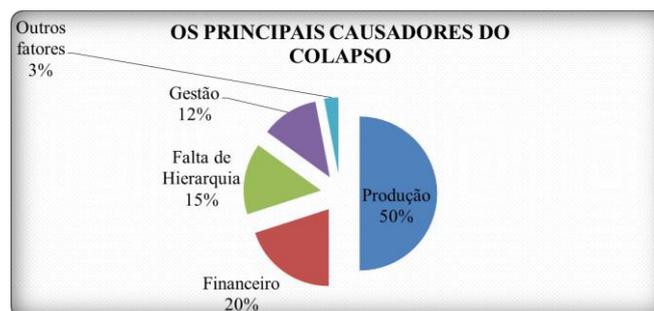
Fonte: Usa Perfis (2010)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante um diálogo com os sócios, foi possível mapear alguns aspectos de importância que os mesmos não perceberam durante toda a crise da empresa.

Foi realizado um gráfico com os maiores vilões da gestão, que a levaram para um rumo indesejado:

Gráfico 1 – Os Principais Causadores do Colapso



Fonte: A Autora (2019)

### 4.1 Produção

É possível notar, que o maior “culpado” foi à produção e sua falta de organização, a produção com o passar do tempo foi se tornando um setor “potente” aos olhos daqueles que entravam nela e viam a quantidade de matéria-prima (estoque), o volume de produtos produzidos e o número enorme de viagens realizadas para entregas das mercadorias. Mas o



que os proprietários não podiam imaginar era que, a produção estava completamente lotada de material parado, sendo eles no estoque ou na expedição.

No estoque porque muitas matérias primas foram compradas erradas, sendo essas, aquele material que dificilmente seria utilizado.

E na expedição ocorriam muitos erros de projeto, onde ao finalizar o documento para fazer a ordem de produção, se duplicava os produtos e a falta de atenção fez com que o gerente e os funcionários produzissem produtos que não seriam utilizados, e como são mercadorias sob medida, o que restava era manda-las pra sucata.

#### **4.2 Financeiro**

Com o passar do tempo, a produção exigindo que os materiais fossem comprados para que fosse produzida a demanda, o financeiro acabou perdendo o controle daquilo que saía e entrava na empresa, as compras de produtos errados fez com que o lucro parasse tudo ali, sendo assim, com o decorrer do tempo, as vendas eram feitas para cobrir vendas antigas e pagar contas, deixando assim as vendas atuais sem dinheiro para cobri-las.

Mas com tamanho desespero, foram feitos inúmeros empréstimos bancários, inúmeras trocas de boletos e entre outras soluções que pareciam viáveis no presente momento, até que se dessem conta do tamanho buraco que foi deixado passar.

#### **4.3 Hierarquia**

Como foi estudado na fundamentação teórica, as empresas familiares têm uma certa dificuldade em cumprir hierarquias, sendo assim, muitas vezes foi possível notar que os gerentes de produção, financeiro, vendedores e até mesmo funcionário passavam por cima da autoridade dos proprietários. E para que houvesse um ambiente de harmonia dentro da organização deixaram passar, e antes que pudessem perceber a empresa já estava tomada por uma desordem total, como a entropia<sup>2</sup>, em que os proprietários já não conseguiam mais ter a rédea daquela organização.

A falta da hierarquia acarretou que houvesse “a crise da empresa familiar” e a entropia dentro de uma gestão.

---

<sup>2</sup> Entropia segundo a lei termodinâmica “todo sistema natural, quando deixado livre, evolui para um estado de máxima desordem, correspondente a uma entropia máxima”.



## 4.2 Gestão

A gestão, os proprietários depositaram toda confiança em seus colaboradores, e dando a eles autoridade para que cuidassem da empresa, deixando de levar em consideração, que os principais sujeitos a estarem a frente de todas ações da empresa são os possuintes.

Os mesmo se estabilizaram em uma inércia de tal tamanho que não perceberam que na verdade o lucro que parecia que estava sendo enorme no final não passava de uma grande ilusão, na qual a empresa estava pagando para trabalhar e não o contrário.

A falta da gestão ocasionou a falta de qualidade no cumprimento de prazo e no atributo de suas mercadorias, e a partir de então, a clientela foi se perdendo, a carteira de vendas foi diminuindo, ao ponto de causar todo esse transtorno.

## 5 CONCLUSÃO

A competitividade empresarial no mercado é importantíssima para aqueles que querem obter o sucesso. E a Matriz SWOT realizada na empresa USA PERFIS possibilitou que os proprietários tivessem uma visibilidade da realidade cheia de problemas que os mesmos estavam ocasionando.

Eles puderam chegar à conclusão de que os maiores culpados pelo colapso financeiro foram os próprios dirigentes da organização, pela falta de hierarquia, de controle, planejamento e gestão.

Por esse motivo, foi possível apresentar a eles as ferramentas que poderiam de alguma forma facilitar todas essas dificuldades, sendo elas: PCP (Planejamento e Controle da Produção); PDCA (Plan, Do, Check, ACT); e além dessas ferramentas, os proprietários, devem focar toda a atenção nos diferentes setores da empresa, ou seja, estar por dentro de todo processo produtivo desta organização.

Os objetivos apresentados como referido em cada subtópico deste artigo foram alcançados, e sim, pode-se afirmar que a Análise SWOT é de grande eficácia.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001:2008 para ABNT NBR ISO 9001:2015. Disponível em: <abnt.org.br>. Acesso em: 04 jun.



AURÉLIO, Dicionário. SIGNIFICADO DE GESTÃO, 2018. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/gestao>>. Acesso em: 05 maio 2019. 2019.

AURÉLIO, Dicionário. SIGNIFICADO DE QUALIDADE, 2018. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/qualidade>>. Acesso em: 05 maio 2019.

CARVALHO, Marly M. de, et al. Conceito de Gestão da Qualidade e a Evolução para a qualidade total, 10ª Tiragem, 2006 (P.86 e 87). Disponível em: Gestão da Qualidade. Acesso em: 03 jun. 2019.

DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento, 3ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DIAS, Dvison W.; MARQUES, Patricia C.; GOMES, Renan C. ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DELIVERY LOCALIZADA EM JUAZEIRO-BA. Acesso em: 28 maio 2019

GLOBO. Economia. Brasil enfrenta maior crise econômica já registrada. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-enfrenta-pior-crise-ja-registrada-poucos-anos-apos-um-boom-economico.ghtml>>. Acesso em: 08 mar.2019

GONÇALVES, L. C. A.; REIS, L. P.; SANTOS, J. M. F. **Aplicação do sistema Kanban no almoxarifado de uma indústria produtora de álcool combustível. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36, 2016, João Pessoa. Anais... João Pessoa: ENEGEP, 2016. 17p.** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_226\\_323\\_28985.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_323_28985.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2019.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L. Administração de Marketing 12ª ed. A Bíblia do Marketing, 2006. Acesso em: 05 jun. 2019.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1993. Acesso em: 05 jun. 2019.

MARTINS, M.E.A. Aplicação da ferramenta controle estatístico de processo em uma indústria de embalagens. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Industrial) – Gerência de Pesquisa e PósGraduação. Ponta Grossa: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2007.

MATOS, Francisco G. de. Estratégia de Empresa, 2ª ed, 1993. Acesso em: 03 jun. 2019.

MESSIAS, Reinaldo. Entropia Empresarial, 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/entropia-empresarial>>. Acesso em: 10 jun. 2019

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. (2000). **Safári de Estratégias**. Porto Alegre, Bookman, p.17-23.

NEWTON. Inércia, 1687.

PALADINI, E.P. Avaliação estratégica da qualidade. São Paulo: Atlas, 2002. 246 p

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1 ed. Lisboa: Centro Atlântico. PT, 2005.



SILVEIRA, Cristiano B. 7 Ferramentas de Qualidade, 2012. Disponível em: < <https://www.citisystems.com.br/7-ferramentas-da-qualidade/>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

STALK, George; EVANS, Philip e SHULMAN Lawrence E. “Competing capabilities: the new rules of corporate strategy”, Harvard Business Review, Mar./Abr. 1992, p.57-69. Disponível em: Administração de Marketing por, KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. Acesso em 05 jun. 2019.

ULRICH, Steffen. Decifrando o mistério da empresa familiar - uma perspectiva etnológica. Rede CEFÉ International. Disponível em < <http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto/4-97-1.htm>> Acesso em 05 jun. 2019.

ZORZANELLI, Giovani. Conceito de Empresa Familiar, 2011. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/conceito-de-empresa-familiar>>. Acesso em: 25 ago. 2019.

#### **ANEXO A – Autorização para uso do nome da Empresa**



Avenida: Quatro, 156 – Parque industrial Toriba  
Matão – SP - CEP: 15991-412.  
Fone: (16) 3382-4369 / 3384-7554 / 3384-7674  
e-mail: [usaperfis@usaperfis.com.br](mailto:usaperfis@usaperfis.com.br)  
Site: [www.usaperfis.com.br](http://www.usaperfis.com.br)

A empresa Usa Perfis Ltda EPP CNPJ: 38.909.388/0001-10, Estabelecida Avenida: Quatro, 156 – Parque industrial Toriba Matão – SP - CEP: 15991-412. Por meio de seu representante legal, qualificado conforme assinatura abaixo ELVIO GOMES, portador do – CPF: 513.044.149-49, autoriza a funcionária: LETÍCIA XAVIER GOMES – CPF: 435.813.468-85 – Residente Rua: Louis Fernand Ebersoli, 1357 – Monte Carlo – Matão/SP a utilizar dados da empresa e o nome da mesma em seu trabalho de estudo de caso feito para conclusão de curso de Tecnologia Em Produção Industrial na Faculdade Fatec – Taquaritinga/SP.

Matão, 11 de Setembro de 2019

ELVIO GOMES  
CPF 513.044.149-49

38.909.388/0001-10  
USA PERFIS LTDA. - EPP  
AV. QUATRO, 156  
PARQUE INDUSTRIAL TORIBA - CEP 15.991-412  
MATÃO - SP