

ISO 9001 como ferramenta estratégica para micro e pequenas empresas familiares

FERNANDA APARECIDA PASCENCIA RODRIGUES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fpascencia@gmail.com

VÂNIA MARIA JORGE NASSIF

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
vania.nassif@gmail.com



ISO 9001 COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES

Resumo

Muito se fala em gestão estratégica, gestão de projetos e ferramentas avançadas da qualidade, porém esse avanço de gestão não é percebido para a micro e pequena empresa, seja por motivos financeiros, a implantação de gestão estratégica demanda alto investimento, ou por motivos culturais, pois significa uma gestão mais técnica e sistêmica do que intuitiva, que é característica da micro e pequena empresa, que na sua maioria são empresas de administração familiar.

O objetivo deste relato é demonstrar como a implantação da ISO 9001, que tem por objetivo certificar o sistema de gestão da qualidade da empresa conforme padrões internacionalmente reconhecidos, em uma micro empresa pode auxiliar no crescimento ordenado da organização. Para tanto foi realizado um estudo de caso, em uma empresa de recondicionamento de autopeças com mais de 50 anos de existência.

A ISO 9001 por meio de abordagem estratégica, pode contribuir com as micros e pequenas empresas, um grau de profissionalismo, competitividade e legitimidade, com um custo mais acessível.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. ISO 9001. Micro e Pequena Empresa. Empreendedorismo Familiar. Isomorfismo.

Abstract

Much is talked about in strategic management, project management and advanced quality tools, however this management advancement is not perceived for micro and small business, whether for financial reasons, deployment of strategic management demand high investment, or for cultural reasons, Because it means a more technical and systemic than intuitive management, which is characteristic of micro and small companies, which are mostly family-run businesses.

The purpose of this report is to demonstrate how the implementation of ISO 9001, which aims to certify the quality management system of the company according to internationally recognized standards, in a micro enterprise can help in the orderly growth of the organization. For this purpose, a case study was carried out in an auto parts reconditioning company with more than 50 years of existence.

ISO 9001 through a strategic approach, can contribute to micro and small enterprises, a degree of professionalism, competitiveness and legitimacy, with a more affordable cost.

Keywords: Quality Management, ISO 9001, Micro and Small Business, Family Entrepreneurship. Isomorphism.



1 Introdução

As Micro e Pequenas Empresas buscam soluções para lidar com o novo cenário de competitividade, reestruturando sua rotina e inserindo novos conceitos em seus processos de trabalho. Flexibilidade, inovação, redução de custos e qualidade passam a fazer parte das estratégias adotadas, na tentativa de responder a esse novo quadro de competição, Jorge e Albagli, (2014) afirmam que no período fordista já se verificava um novo olhar sobre a qualidade e, particularmente, sobre o papel estratégico da informação nessa área. As informações adquiridas por meio de controle estatístico possibilitavam redução de custos e ganhos de lucratividade, por meio da criação de grupos destinados a trocar informações e disseminar as práticas da qualidade. Assim o avanço desse campo em diversos países em desenvolvimento, aumentava as perspectivas de sua aplicação com isso também a envolvimento o próprio trabalhador.

Não só a estatística, foi importante nesse período, mas também a mobilização de outras estratégias a exemplo da quantificação dos ganhos e custos da qualidade (a não qualidade traz consequências como retrabalho, refugo, devoluções etc.); controle total da qualidade (toda a empresa se envolve com a qualidade); engenharia da confiabilidade (a informação estatística não fica apenas restrita à fábrica, mas é utilizada também nos domínios do uso dos clientes); e zero defeito (metodologia que implicava a motivação e conscientização do “fazer certo na primeira vez”). A qualidade deixa de ter somente o cunho técnico e ganha cunho estratégico, baseando-se na experiência do Japão após a Segunda Guerra Mundial, pois foi despertada a necessidade de ir além da simples conformidade com o projeto para se ter um produto de qualidade. Trata-se de não olhar somente para o produto pronto, mas para todo o processo produtivo. O processo de produção torna-se a fonte para transformações que agreguem valor ao produto, fazendo as micros e pequenas empresas se tornarem mais competitivas no mercado nacional e internacional (Cordeiro, 2004).

Lima, Fillion, Dalfovo e Junior 2013, destacam a necessidade de gestão estratégica para as micro e pequenas empresas que estão em busca de vantagem competitiva. Em contrapartida afirmam que o processo estratégico é pouco elaborado nas micro e pequenas empresas, o processo de tomada de decisão numa micro e pequena empresa tendem a ser menos baseadas em dados registrados, históricos ou estatísticas.

A ISO 9001 traz para as micros e pequenas empresas a legitimação, o reconhecimento necessário para competir no mercado, o isomorfismo competitivo supõe uma racionalidade sistêmica em que a competição no mercado, é enfatizada (DiMaggio e Powwel, 2000). Diante da necessidade de se manter a competitividade a micro empresa, busca em 2017 a certificação da ISO 9001, com o objetivo de se legitimar frente ao mercado, como aborda DiMaggio e Powwel, 2000, organizações buscam através do isomorfismo coercitivo se adequar a seus pares através de uma padronização que a faz ser reconhecida por um grupo, e para atender à solicitações de clientes e atendimento de novos mercados, para a expansão da empresa, e a partir do início da consultoria para implantação, identificou-se que além da certificação que lhe trará o certificado com o reconhecimento da padronização dos seus processo a organização pode ter maiores ganhos com a certificação.

A micro empresa está na terceira geração, a empresa foi fundada pelo patriarca da família na década de 60, e em 1983 devido uma dissolução societária foi estabelecido um novo contrato social e CNPJ, que está ativo desde então. Hoje a empresa é administrada pelo neto mais velho do fundador, e conta com quatro colaboradores, sendo três deles componentes societários da empresa (mãe e dois filhos) e um funcionário, a empresa atua basicamente com os mesmo clientes e mercados que atuava na década de 60, porém com a modernização das



frotas de ônibus, principal nicho de mercado da empresa, surge a necessidade da empresa se reinventar e alçar novos voos para se manter no mercado.

O pensamento estratégico é baseado em uma perspectiva sistêmica. O dirigente possui um modelo mental do sistema completo de criação de valor, de sua organização e de seu papel nesse sistema, além de compreender as interdependências que nele ocorrem (Lima, Filion, Dalfovo & Junior 2013).

Nesse contexto destaca-se a implantação de um sistema de gestão da qualidade normativo, visando auxiliar no processo de tomada de decisão estratégico da micro e pequena empresa. Em um mercado competitivo, as ideias de superação e novidade tornam-se essenciais à continuidade e ao crescimento dos negócios. Não se trata apenas de trazer ao mercado produtos novos, mas de garantir também que eles superem as expectativas quanto ao desempenho e qualidade, em relação a produtos anteriores. Nesse contexto, a qualidade ganha ainda nova expressão, porque responde também ao desejo de confiança e segurança dos consumidores.

Serão apresentados no neste relato, o Referencial Teórico, com breve revisão bibliográfica acerca do tema; Metodologia; Resultados Obtidos e Análise, com relato sobre a situação da organização no início do estudo de caso e status atual, visto que até o fechamento do relato a empresa ainda não possuirá certificação da ISO 9001:2015 que está prevista para dezembro de 2017 e Considerações Finais, em que serão apresentadas lacunas para futuras pesquisas para aprofundar no tema.

2 Referencial Teórico

Quando falamos de Sistema de Gestão Integrado, sem dúvida o Sistema de Gestão da Qualidade é o mais evidenciado, seja pelo reconhecimento do mercado ou pela visão estratégica, como afirma Garvin, (2002 p. 45) “Em sua versão original, a qualidade era responsabilidade do departamento de produção; hoje saiu da fábrica e entrou na sala de alta gerência”.

De acordo com Zacarias (2001) em 1947 a necessidade de padrões industriais no período pós-guerra, foi criado um novo organismo com a finalidade de facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões industriais, e em 1951 esta organização denominada ISO, teve publicado o seu primeiro padrão. Cada país é representado por uma de suas entidades. No Brasil é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e fiscalizada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO). A ISO tem como objetivo desenvolver e promover normas que determinem padrões mundiais de forma a facilitar o comércio internacional.

A ISO 9000 surge em 1987 com uma repercussão muito maior do que suas antecessoras, que tratavam apenas das definições contratuais, tendo uma abrangência maior abordando não só as questões contratuais, por se tratar de uma norma mais genérica e menos específica, relacionadas ao gerenciamento e não ao produto, desta forma atendendo toda a comunidade empresarial, que através da ISO 9004 fornece diretrizes para a implementação de um Sistema da Qualidade Normalizado, para as empresas que desejam implantar o sistema como estratégia competitiva Zacarias (2001).

A opção pela Norma ISO 9001 foi feita por ser referência para requisitos de gestão da qualidade, reconhecida pela sociedade como gestão eficiente dos processos de trabalhos certificados com modelo para implantar um sistema com regras elaboradas por especialistas com o principal objetivo de padronizar clientes e fornecedores, para que uma vez que a empresa é certificada há uma garantia de que o produto, o serviço e o processo, estão em contínua melhoria, visando à satisfação de seus usuários, atendendo suas expectativas e



necessidades. A ISO 9000 é uma norma internacional que estabelece práticas a serem adotadas no gerenciamento do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ. É um modelo reconhecido e aplicado em todo o mundo que permite estabelecer, através de procedimentos devidamente planejados e documentados (Ferreira e Pereira, 2007).

Os benefícios internos podem ser relacionados às questões de eficiência. Os relacionados à eficiência são: redução de custos, melhoria da produtividade, redução de etapas desnecessárias de processos, eliminação de movimentações desnecessárias de produto/pessoal, e redução de reclamações dos consumidores (Maekawa, Carvalho e Oliveira, 2013).

Sobre a evolução histórica dos estudos da qualidade, Garvin (2002) destaca quatro etapas: Inspeção; Controle Estatístico da Qualidade; Garantia da Qualidade; e Gerenciamento Estratégico da Qualidade. A inspeção e controle estatístico do processo tratam de métodos e ferramentas para certificar a qualidade do produto e da produção, através de testes e ensaios ou controle estatístico, com base de dados gráficos e mapas de produção. A terceira etapa traz uma inovação ao buscar a garantia da qualidade de uma forma total, através da qualidade em todos os processos, desde a concepção e desenvolvimento até a entrega ao cliente através de bons serviços. O Gerenciamento da Qualidade trata de utilizar a qualidade como um fator estratégico e competitivo, relacionando o sistema de gestão da qualidade aos resultados operacionais e financeiros da organização (Maekawa, 2013).

A estratégia é o processo de tomada de decisão para a empresa, fortalecido pela sua intuição coletiva. Para a estratégia como um padrão ou plano que integra, objetivos e uma sequência de ações coerentes com a estrutura e os recursos da empresa. Considerando a estratégia como um padrão de políticas e planos para alcançar objetivos e metas com a perspectiva de definir o tipo de negócio que a empresa está ou deseja ser (Nassif, Hashimoto e Amaral, 2014).

Devido a grande diversidade de significados e interpretações, conceituar a qualidade, por isso serão utilizadas duas classificações que interagem entre si. É fundamental buscá-la incessantemente como uma maneira de se obter vantagem competitiva e diferencial estratégico. Empresas que não investem em qualidade, desde os pequenos detalhes aos maiores planejamentos estratégicos integrados, estão perdendo espaço para outras que investem e colhem o retorno, seja ele através da fidelidade do cliente e da alta rentabilidade deste cliente satisfeito, ou evitando os desperdícios produtivos através de uma otimização das operações tornando-as mais eficientes, o investimento na qualidade é tão importante ou até mais que os investimentos nas áreas fabris da empresa (Garvin, 2002).

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade conforme ISO 9001 tem uma forte orientação ao cliente. No entanto as organizações buscam a certificação para por necessidade própria mais do que por pressões externas, no entanto a pressão externa tende a ser reconhecida pelas organizações como motivo da busca pela implantação (Calvo, Suárez, Mora & Cristóbal, 2016). Para atendimento a diversidade de configurações organizacionais o isomorfismo constitui um processo que força uma organização em um campo institucional ao buscar se assemelhar a outras organizações que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais e sugere que as características organizacionais são modificadas na direção de uma compatibilidade crescente com as características do ambiente (DiMaggio & Powwel, 1983).

3 Metodologia

Para o relato técnico foi elaborado pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, por meio de um Estudo de Caso, conforme Creswell, 2010, visando explorar a realidade da organização, durante o processo de implantação da ISO 9001:2015 o estudo de caso, com validação interna na pesquisa através da triangulação, utilizando de observação, análise de documentos e entrevistas (Yin, 2005).



O Estudo de Caso, foi realizado em uma micro empresa do seguimento de remanufatura de autopeças, na cidade de São Paulo, a micro empresa possui quatro colaboradores, sendo que três são sócios participantes da atividade, a coleta de dados foi realizada no período de maio a julho de 2017.

As entrevistas foram conduzidas com os três sócios atuantes, em que foram tomadas notas da entrevista, visto que os entrevistados não se sentiram à vontade com a gravação, após o período de entrevistas, foi realizada a análise de documentos, solicitações de clientes e documentos internos da organização, toda a pesquisa foi acompanhada por observação participativa dos processos da micro empresa e implantação de etapas sugeridas pelo pesquisador que atua como consultor para a implantação dos processos conforme a ISO 9001.

4 Resultados Obtidos e Análise

A organização atuante no mercado de manufatura de autopeças, ativa desde 1983, atualmente com quatro colaboradores, atua predominantemente no estado de São Paulo atendendo através de contratos duas grandes garagens de ônibus de transporte metropolitano para a manutenção e recondicionamento das autopeças. O estudo de caso teve início em maio de 2017, onde foi identificado, através de observação e análise de documentos, limitações conforme Figura 1, frente ao objetivo da organização que é de expandir a participação no mercado e passar a atuar em outros estados brasileiros.

Requisito Avaliado, conforme ISO 9001:2015	Resultado Antes do Início da Implantação	Resultado Durante a Implantação
	Maio 2017	Julho 2017
Gestão para o Sucesso Sustentado da Organização:	O foco é de atendimento ao cliente, sem foco estratégico com base nas pessoas e não há tomadas de ações sistêmicas frente a problemas ou oportunidades identificadas;	Estruturado o atendimento ao cliente, através de meios de comunicação email e whatsapp, mantendo-se registro e históricos para facilitar negociações futuras e tomadas de decisão visando a satisfação do cliente e assim aumentar participação nos clientes.
4. Contexto Organizacional: A organização deve determinar os fatores internos e externos, que são relevantes para o propósito de seu direcionamento estratégico e que afetam sua capacidade em atingir os resultados pretendidos para seu Sistema de Gestão da Qualidade.	Não há uma ferramenta que analise as questões externas e internas da Organização, logo não existe monitoramento, o que dificulta a tomada de ação para identificar e resolver problemas, de origem externas que possam afetar a organização;	Analizado através da ferramenta SWOT, os pontos fortes e fracos da organização, e determinando os pontos críticos que necessitam de ação imediata, para diminuir riscos que possam comprometer a continuidade da organização.
5. Liderança e Comprometimento: A alta direção deve demonstrar liderança e comprometimento, com respeito ao Sistema de Gestão da Qualidade por: Foco no cliente; Desenvolvimento da Política da Qualidade e Definição de Autoridade e Responsabilidades	Objetivos e Política da Qualidade não foram estabelecidos.	Estabelecida Política da Qualidade, e Objetivos, conforme figura 2
6. Planejamento do SGQ, Ações para abordar riscos e oportunidades: Quando do	Falta de ferramenta para analisar riscos e oportunidades dos processos da organização, falta	Estabelecido através da ferramenta FMEA, os riscos e oportunidades, visando através da



planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade, a organização deve considerar questões referenciadas contexto da organização e os requisitos referenciados pelas partes interessadas e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para dar segurança à organização; aumentar os efeitos desejados; prevenir riscos e alcançar melhoria.	planejamento para determinar tais ações.	criticidade priorizar ações e investimentos da organização.
7. Recursos, Pessoas, Infraestrutura, Informação Documentada: A organização deve determinar e prover os recursos necessários para estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade considerando: Pessoas; Infraestrutura; ambiente e Informação Documentada.	Recursos e Pessoas são disponibilizados para execução dos processos, Informação documentada existente de cada etapa do processo é precária e não oferece subsídios para tomada de decisão.	Estabelecido procedimentos e registros para controle dos processos e de produção, bem como as responsabilidades e autoridades de cada componente do processo.
8. Planejamento e Controle Operacional: A organização deve planejar, implementar e controlar os processos necessários para atender requisitos para fornecimento de produtos e serviços e para implementar as ações determinadas na gestão de riscos	Falta planejamento e identificação de interação entre os processos, bem como registros e controles	Estabelecido fluxo de processo, visando melhor interação e logística entre eles.
9. Avaliação de Desempenho, Monitoramento, Medição, Análise e Avaliação: A organização deve avaliar o desempenho e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.	Não é realizado o monitoramento nos processos.	Iniciado monitoramento de processos, visando contabilizar perdas, e avaliar custos em relação ao faturamento.
10. Melhoria Contínua: A organização deve determinar e selecionar oportunidades de melhoria, e implementar as ações necessárias para atender aos requisitos dos clientes e aumentar a satisfação do cliente	Atividades de melhoria continua são intuitivas, sem análise de dados ou históricos.	Com as implantações estão sendo criados históricos e base de dados que irão auxiliar no processo de tomada de decisões direcionadas para melhoria continua.

Figura 1: Resultados conforme requisitos ISO 9001:2015

Nota. Fonte: Os autores

Durante as entrevistas com os dirigentes, foi destacado por eles, a importância de profissionalizar a empresa, através de definição de metas e objetivos claros, e esses dados sistematicamente registrados, podemos fornecer subsídios para a tomada de decisões fundamentais da organização, como por exemplo, a tomada de decisão de expandir atendimento a outros estados, o incremento de linha de produtos.

Dentre os requisitos já implementados, podemos destacar no que tange ao requisito 4 Contexto Organizacional, onde possibilitou ao dirigente refletir sobre o mercado que atua, principais concorrentes, fornecedores e clientes, e dentre essas variáveis identificar onde



haveria possíveis ameaças ao seu negócio, já direcionado para o requisito 6. Planejamento do SGQ, Ações para abordar riscos e oportunidades: antes do processo de implantação não era realizado nenhum indicador de desempenho, nem mesmo de faturamento, de forma que as finanças da organização eram misturadas com as finanças de seus dirigentes, durante esse processo foi implantado dois indicadores de desempenho, faturamento mensal e custos por linha de produção.

No Requisito 5 Liderança e Comprometimento, foi estabelecido organograma e definida as responsabilidades individuais de cada sócio participante na organização, com objetivo de diminuir conflitos entre responsabilidades e prestação de contas.

O requisito 7 Recursos, Pessoas, Infraestrutura, Informação Documentada, é o menos trabalhado até o momento visto que a documentação será a última etapa de liberação, estão rodando documentos, como teste em fase de adaptação e validação, porém os poucos documentos e registros já possibilitam acessar histórico e fornecem informações para os indicadores de desempenho.

Todo o processo da organização é realizado sob demanda, conforme solicitação do cliente, desse modo requisito 8 Planejamento e Controle Operacional, era o mais precário na fase inicial, hoje com a implementação é possível rastrear histórico e dividir as demandas conforme prazo da necessidade do cliente, bem como manter um estoque saudável para organização para atender a demanda sem onerar capital.

Entendemos que o requisito 9 Avaliação de Desempenho, Monitoramento, Medição, Análise e Avaliação, é de suma importância para validar e avaliar os resultados das ações implementadas, mas esse aspecto só haverá dados suficientes com pelo menos 6 meses do andamento do processo de implantação, assim como o requisito 10 Melhoria Contínua, que precisará de um ciclo fechado para avaliação e onde será verificada a necessidade de interferência ou alterações dentro de um sistema já em funcionamento.

Abaixo são informados os objetivos e metas estabelecidos pelos dirigentes após início do processo de documentar os processos e implantação dos requisitos da ISO 9001:2015.

Política da Qualidade	Objetivos da Qualidade	Meta	Plano de Ação
Remanufaturar, recondicionar e comercializar auto-peças, para o mercado de reposição,	Aumento de Faturamento	Aumento das vendas em 20 % em valor	Estudo de novos mercados através de Representantes
com qualidade, pronto atendimento, oferecendo soluções sustentáveis	Atendimento dos prazos de entrega	Manter 95% das entregas dos clientes da curva A no prazo	Acompanhar ordens diariamente
	Diminuir índice de NC's e Reclamações de Clientes	Manter as Não Conformidades em 5% da quantidade produzida	Analisar causas das NC e Retrabalho
Respeitando aos, requisitos legais, nossos colaboradores, parceiros e fornecedores, interagindo com ética e responsabilidade comprometidos com a	Atendimento a Legislação Trabalhista	Manter colaboradores em concordância com CLT	Atender a CLT



satisfação do cliente e,	Maximizar a Satisfação de Clientes	Manter a satisfação do Cliente acima de 85%	Monitorar Mensalmente a Satisfação do Cliente
melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade.”	Otimização dos processos	Aumentar os índices de produtividade em 15%	Implantar planos de melhoria continua

Figura 2 – Desdobramento da Política da Qualidade (Objetivos e Metas)

Nota. Fonte: os autores

Para empresas com expectativas de crescimento, como o caso a micro empresa avaliada, o estabelecimento de metas factíveis como estratégias de crescimento da empresa, podem contribuir para o crescimento da empresa, embora estudos apontem que os empreendedores são audaciosos, ousados, no entanto os empreendedores não arriscam tanto, pois toleram como poucos conviver com a incerteza e a ambiguidade. As metas têm por objetivo contribuir com o desenvolvimento das empresas, bem como norteiam suas iniciativas (Nassif, Nassif, Piscopo & Lima, 2015).

Considerações Finais

Mesmo com pouco tempo de implementação de novos processos e nova cultura na organização, é possível evidenciar melhorias no atendimento ao cliente, com a formalização dos pedidos, na credibilidade frente as reclamações e solicitações dos clientes, em que todas as reclamações são registradas, tomadas as ações necessárias e todas as informações são repostadas ao cliente, bem como de com base nos registros e histórico identificar se há possibilidade de expandir e aumentar a participação no mercado sem comprometer o atendimento aos atuais clientes, por meio do estudo das linhas de produção, em que foi monitorada a produtividade e resultado operacional de cada linha de produção.

Os dirigentes têm acesso a informações de custos, oscilação de preços nos fornecedores, e linhas de produto com maior rentabilidade, e todas essas informações possibilitam um processo de tomada de decisão mais racional, com base em dados.

Para avançar em pesquisas nesse sentido, será necessário avaliar a organização com o ciclo completo, ou seja de pelo menos um ano e já com a certificação momento em que os processos serão validados por organismo externo, e então explorar pontualmente diante de cada requisito que apresentou melhoras significativas que auxiliam no bom desempenho de micro empresas familiares, que se utilizam da certificação da ISO 9001, mais do que uma certificação, mas como ferramenta para das suporte a administração da empresa, contribuindo para a estratégia da empresa, e alcançar os objetivos e metas traçados.

Referências

Carmona-Calvo, M. A., Suárez, E. M., Calvo-Mora, A., & Periañez-Cristóbal, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 8-16.

Cordeiro, J.V.B.M. (2004) Reflexões sobre a gestão da qualidade total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? *Revista da FAE*, v.7, n.1, p.19-33.



Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (pp. 143-166). Emerald Group Publishing Limited.

Ferreira, M. D. F. A., & Pereira, V. E. (2013). Implantação do sistema de gestão da qualidade como ferramenta de apoio à gestão de desempenho: o processo de certificação ISO 9001: 2008 na bolsa eletrônica de compras do estado de São Paulo.

Garvin, D A.(2002) Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark.

International Organization for Standardization – ISO. ISO 9001: Sistema de gestão da qualidade: requisitos. ISO, 2015.

Jorge V A , Albagli S, (2015) Papel da informação na área da qualidade: do fordismo ao capitalismo cognitivo, TransInformação, Campinas.

Lima O E, Filion L J , Dalfovo O, JUNIOR U V, (2013) Gestão Estratégica e Compartilhamento da Visão em Micro e Pequenas Empresas , *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*.

Maekawa R, Carvalho M M, Oliveira O J, Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades, Gestão e Produção São Carlos, 2013

Nassif, V. M. J., Hashimoto, M., & Amaral, D. J. (2014). Autopercepção de habilidade de planejamento dos empreendedores: Evidencias de empresários brasileiros. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 13(2).

Nassif, V. M. J., Nassif, W., Piscopo, M. R., & Lima, E. O. (2015). E o que dizem os empreendedores sobre a criação, sobrevivência e desenvolvimento de suas empresas? Um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(2).

Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACARIAS, Oceano, Iso 9000:2000 Conhecendo e Implantando-São Paulo, Ed. Associação Religiosa Imprensa da Fé, 2001.