

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Quality Management System in to Small Companies

Alisson Luiz Agusti¹
Fernando Deschamps²

Recebido em: 01 nov. 2012
Aceito em: 22 mai. 2013

Resumo: este artigo descreve brevemente como uma micro ou pequena empresa deve se posicionar para desenvolver seu próprio Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Não necessariamente esse sistema com vistas à certificação, mas sim como um meio de, sem esforço demasiado, agregar valor aos seus produtos/serviços e dar base forte ao seu crescimento. A partir das características principais das micro e pequenas empresas brasileiras e das características da qualidade em si, são verificadas ações simples e práticas das quais essas pequenas organizações podem se valer para ter sua própria gestão da qualidade de forma enxuta, sem burocratizar demasiadamente o sistema e mantendo a agilidade, hoje fator competitivo fundamental para elas.

Palavras-chave: Qualidade. Sistema de Gestão da Qualidade. Ferramentas da Qualidade. Recursos. Micro e Pequenas Empresas.

Abstract: this article describes briefly how a micro or small company has to position themselves to implement their own management quality system. It isn't necessary that this system has to been certificated, but as a manner of, without too much effort, put value to their products/services and provide a strong structure on their development. To start on Brazilian micro and small companies' characteristics and quality characteristics by itself, we verify simple and practice actions that those companies can do to have their own quality management in a compact way, without too much bureaucracy on the system as well maintaining the agility, today an important competitive factor to them.

Keywords: Quality. Management Quality System. Qualities Tools. Resources. Micro and Small Business.

INTRODUÇÃO

Quando se menciona Micro e Pequenas Empresas (MPEs), logo se associam esses dois modelos institucionais à escassez de recursos, fato esse que não é de todo inverídico. No que concerne à qualidade dos produtos ou serviços prestados, essas empresas, de maneira geral, apresentam-na de modo satisfatório, dado seu pequeno portfólio de produtos/serviço. Esse índice de qualidade está

¹ PROMINP-PUC/PR, Brasil. Email: alisson@sevenempresarial.com.br.

² PUC/PR, Brasil. Email: fernando.deschamps@pucpr.br.

respaldado mais na agilidade dessas empresas do que pela confiabilidade ou taxa de retrabalho de seus produtos/serviços. Tais empresas possuem uma estrutura muito enxuta, passando muitas vezes para o campo da escassez, o que centraliza a tomada de decisões e, conseqüentemente, agiliza o processo como um todo. Desse modo, nas pequenas organizações, ocorrem os acúmulos de funções, o administrador assume papel de gestor financeiro, gestor de pessoas, controlador, comprador e até mesmo vendedor. Conseqüentemente torna-se, difícil um controle de qualidade mais efetivo, isto é, que seja eficiente e eficaz ao mesmo tempo e, assim, possa garantir melhor o produto/serviço proporcionado. Se um simples controle da qualidade fica difícil de ser implementado, tanto mais difícil será para essas empresas ter em um sistema de gestão da qualidade formal, pois esse, muitas vezes baseado em normas, fica à mercê da interpretação dúbia daqueles que os programam.

Desse modo, pretende-se, através deste artigo, mostrar os pormenores dessas empresas não apenas entendendo, mas assimilando as características que são inerentes ao seu universo, bem como caracterizar a condição qualidade de modo que se tenha, ao final deste, diretrizes gerais para um sistema de gestão da qualidade (SGQ) que possa ser implantado nas MPEs.

CARACTERÍSTICAS DA PEQUENA E MICRO EMPRESA

As atividades empreendedoras têm crescido significativamente em todo o mundo, principalmente com o advento da globalização. O empreendedorismo torna-se agora uma medida alternativa e de própria sobrevivência aos seres humanos que frente às tecnologias de teleinformação ficam sujeitos à substituição por processos automatizados, informatizados. As carreiras de trabalho são agora carreiras sem fronteiras, não há mais um salário fixo e sim um mundo de desafios a serem superados. Para suprimir, ou para se encaixar nesse novo mundo global, o empreendedorismo se apresenta como uma alternativa alentadora, mas ao mesmo tempo desafiadora a quem nele se lança (MALVEZZI apud IBQP, 2008). É preciso, entretanto, que se entenda a atividade empreendedora de forma mais abrangente, como uma atitude de trabalho, e não somente pelo fato de ter legalmente uma empresa constituída (Dolabela, 2009). O empreendedor assume um perfil mais abrangente, é alguém comprometido com resultados da organização, é um ser

pensante na economia da empresa, que reflete acerca de suas ações, fazendo dela o principal instrumento de trabalho, de modo tal que os demais enxerguem a vantagem de se associar a ele e nele confiar (IBQP, 2008).

Características Gerais

Cerca de dois terços dos adultos ativamente envolvidos em empreendedorismo nos países do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002 procuram, por sua própria vontade, concretizar uma oportunidade de negócio atraente. Por outro lado, um terço desses indivíduos voltou-se para o empreendedorismo em função de uma necessidade, ou seja, não têm condições de encontrar qualquer outro trabalho que lhes pareça conveniente. Empreendedores motivados por oportunidades predominam nos países desenvolvidos, enquanto empreendedores motivados por necessidades representam até a metade daqueles envolvidos em empreendedorismo nos países em desenvolvimento (IBQP, 2002).

Entretanto, observa-se que as empresas motivadas por oportunidades possuem historicamente uma probabilidade maior de longevidade e sucesso (IBQP, 2003). Essas empresas possuem algo que a necessidade acaba por privar todo e qualquer ser humano e conseqüentemente qualquer organização, o planejamento. No Brasil, a quantidade de empreendimentos motivados por necessidades é bastante semelhante àqueles motivados por alguma oportunidade, ficando quase na ordem de meio a meio. Já a busca por orientação profissional na abertura da empresa fica em torno de 40% e aqueles que se aventuram sem orientação alguma em torno de 30% dos empreendimentos novos (IBQP, 2006; IBQP, 2008). Assim, verifica-se uma quantidade não desprezível de pequenos novos negócios que não conseguirão num futuro próximo orientar suas ações.

“Em 2004, no Brasil, havia 5.110.285 estabelecimentos no setor privado [...]. Desse total, 5.028.318 [...] eram de MPEs (ou 98% do total de estabelecimentos) e 81.967 estabelecimentos de médias e grandes empresas (2% dos estabelecimentos)” (SEBRAE SP, 2006, p.15). Isso mostra a força e o potencial das MPEs no Brasil apesar de, como se tem observado, essas pecarem na gestão. A maioria desses empreendimentos encontra-se no comércio, em segundo lugar os prestadores de serviço e, a última colocada, a indústria (SEBRAE SP, 2006 IBQP, 2008). Como pequenos grãos de areia, os pequenos empreendimentos preenchem

os espaços que as de maior porte não chegam ou não querem chegar.

Outras Características Importantes

A falta de recursos financeiros nas MPEs e nas empresas nascentes dá a essas algumas características peculiares. O capital utilizado para a abertura dessas empresas mostra-se significativamente baixo, cerca de 70% iniciam com capital até R\$ 10.000,00 e aproximadamente 20% com capital de até R\$ 2.000,00 (IBQP, 2006,): muitas vezes em seu início fomentado por familiares e amigos (SEBRAE SP, 1999; IBQP, 2003). A gestão financeira, portanto, constitui-se numa das questões mais importantes dentro do processo administrativo dessas organizações, que sofrem a falta deste. “As micro e pequenas empresas têm dificuldades de acesso ao crédito e à capacitação, além de serem mais vulneráveis às mudanças no ambiente econômico.” (CNI, 2006, p. 11). Além do mais, nesses empreendimentos extremamente enxutos, as decisões estão todas centradas normalmente numa única pessoa, inclusive aquelas de ordem financeira, o que não acontece nas grandes organizações.

No que diz respeito às pessoas que trabalham em MPEs, tem-se observado uma melhoria na taxa de escolaridade desses trabalhadores e uma queda sensível no analfabetismo constatado. Em contrapartida, observa-se o crescimento da participação de pessoas com o ensino médio completo bem como com nível superior (SEBRAE, 2007). O grau de escolaridade é, acima de tudo, o fator fundamental para o empreendedor ou o administrador do negócio. Assim como tem melhorado o grau de escolaridade nas MPEs, essas também estão, nos últimos anos, investindo mais no treinamento, qualificação e capacitação de seus colaboradores. O percentual de empresas que treinaram seus empregados aumentou de 49,4% em 1999 para 66,7% em 2003, muito embora, se comparado com as grandes organizações, as MPEs disponibilizam uma quantidade relativamente baixa de horas de treinamento. Apesar disso, o aumento no número de empresas investindo em capacitação, significa, evidentemente, maior número de empregados sendo treinados, fato esse que repercutirá favoravelmente na competitividade desses empreendimentos(CNI, 2006).

Quanto à infraestrutura e aspectos tecnológicos, as MPEs têm várias limitações. Essas ainda produzem basicamente para o consumidor final, atendendo

quase que na sua totalidade o mercado interno, quando não somente o regional. Os produtos oferecidos por essa classe de empresas normalmente são aqueles de baixa tecnologia, ou de domínio público, o que acirra ainda mais a competitividade na qual os preços praticados são baixos e a concorrência é alta. A maioria dos empreendimentos novos, bem como daqueles já estabelecidos possuem concorrência. “97,4% dos empreendedores iniciais e 98,6% dos estabelecidos afirmam utilizar tecnologias ou processos conhecidos há mais de um ano” (IBQP, 2006, p.19).

Apesar de todos esses fatores limitantes, as MPEs reconhecem cada vez mais a importância do desenvolvimento tecnológico e da inovação para a competitividade e o crescimento da empresa. Ainda que em volume menor que o das empresas de maior porte, o lançamento de novos produtos, a aquisição de máquinas e equipamentos e os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento têm crescido nos últimos anos (CNI, 2006).

ASPECTOS SOBRE O TERMO QUALIDADE

A preocupação com aspectos de qualidade relacionados a produtos é algo inerente aos mais diversos meios de produção, sejam eles artesanais ou altamente industrializados. Em toda sua fase produtiva, o homem, de algum modo, e respeitando o tempo e a sociedade em que ele estava inserido, sempre se preocupou com a qualidade do resultado de seus trabalhos. O artesão, por exemplo, que fabricava móveis, sapatos e outros, fazia-os com perfeição tal que agradasse seus clientes. Mas foi na era industrial que o conceito qualidade começou a tomar mais corpo, ficando consolidado com o advento da produção em série. Começa aí a era das inspeções, selecionar o que está bom e o que deve ser descartado, tendo início efetivamente o controle da qualidade através de um padrão pré-estabelecido. A partir de então ocorre a estruturação do processo de controle da qualidade de maneira formal e sistemática, de modo que esse vai evoluindo constantemente em conjunto com os avanços tecnológicos e sociais através dos anos até os dias atuais. Métodos como: inspeção total, inspeção por lotes, controle estatístico de processo, "normatização" da qualidade, programas de qualidade total entre outros, denotam essa evolução.

No entanto falta ainda estabelecer, ou melhor, identificar o que é a

qualidade.

A qualidade quem estabelece é o cliente e não os engenheiros, nem o pessoal de marketing ou a alta administração. A qualidade de um produto ou serviços pode ser definida como um conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfazem às expectativas do cliente (Feigenbaum; Feigenbaum, 2003, p. 248).

A qualidade é definida pelo cliente. A melhoria dos processos e dos produtos precisa ter como objetivo a antecipação das necessidades futuras dos clientes (Deming, 1990 apud FNQ, 2008, p. 5).

Qualidade é adequação ao uso. É a conformidade às exigências. É o produto projetado e fabricado para executar apropriadamente a função designada (Rothery, 1993 apud Roth, 2008, p.17).

Produto ou serviço que atende as necessidades do cliente (Murer, 2010.).

O cliente é tido, então, como a pedra fundamental do item qualidade que será erguido com outros elementos de sustentação sob a égide dos desejos dele. “Determinar as necessidades dos clientes. Traduzir para a linguagem da organização. Desenvolver características do produto. Desenvolver processos. Transferir para operações.” (JURAN, 1990 *apud* FNQ, 2008, p. 8). Várias formas há de se interagir com os clientes conforme cita Coltro (2010), bem como orienta a FNQ em seu Caderno de Excelência: clientes (2008), a saber: pesquisas, entrevistas, levantamento das reclamações, mesmo ações indiretas como participação em feiras, seminários e afins. Esse conhecimento mais profundo passou a ser básico, pois aspectos como cortesia, respeito aos prazos, assistência técnica, entre outros são requisitos já subentendidos pelo cliente como inerentes a uma boa qualidade.

Entretanto, há que se garantir essa mesma qualidade antes de o produto/serviço chegar ao consumidor final. Como Galuch (2002, p. 19) afirma “toda avaliação da qualidade centra-se em primeiro lugar na satisfação do cliente, em segundo lugar vem a avaliação do processo produtivo e por último vem a avaliação do suporte ao processo, o qual tem efeito indireto à produção.” Tem-se, então, que a qualidade efetiva necessita de uma visão sistêmica como a própria norma NBR ISO 9000:2008 da ABNT, em que se afirmam as vantagens da abordagem por processos, pois permite um controle contínuo e proporciona a ligação entre processos independentes.

Assim sendo, a garantia da qualidade vai passar por um sistema que gerencie e permita essa, tanto do ponto de vista do produto quanto do ponto de vista processual. Esse sistema, conforme Roth (1998), subentende normas e medidas planejadas que devem ser adotadas pela empresa desde a concepção até

a entrega do produto/serviço. Para Murer (2010), um sistema da qualidade proporciona “padronização das atividades, independentemente do colaborador que a execute, treinamento contínuo, melhoria da produtividade, redução de custos e de desperdícios, profissionalização”. “A gestão da qualidade envolve as ações de planejamento, de controle e de aprimoramento [...]. Requer organização e flexibilidade para poder servir como base de avaliação e aprimoramento contínuos dos produtos e processos envolvidos.” (OLIVEIRA *apud* RODRIGUES, 2003, p. 209).

Um SGQ é, portanto, um instrumento que será composto por várias ferramentas de modo a garantir esta visão sistêmica da qualidade proporcionando uma abordagem por processos. “A avaliação da qualidade baseia-se em informações e só poderá ser realizada se houver informações claras e precisas.” (GALUCH, 2002, p.19). Ele depende, portanto, de um sistema que forneça e também garanta tais informações. “A abordagem de processos assegura que as entradas destes sejam definidas e registradas para dar base para a formulação dos requisitos a serem usados para a verificação e validação das saídas” (ABNT, 2000, p. 20). Entretanto, um SGQ que funcione como tal necessita, em primeira mão, do comprometimento da alta direção da empresa, como a própria norma NBR ISO 9001:2008 sugere. Aquela deve demonstrar comprometimento e liderança para promover e disseminar a cultura da qualidade. “A liderança, o comprometimento e o envolvimento ativo da alta direção são essenciais para desenvolver e manter um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente para alcançar benefícios para as partes interessadas” (ABNT, 2000, p. 7). Para Murer (2010), é imprescindível começar a programar um SGQ pela alta direção da organização, pelo próprio aspecto da disseminação dentro da mesma e para garantir que as ações da qualidade aconteçam de fato. Haverá um SGQ de “fachada” se não houver o envolvimento do nível mais elevado na hierarquia da organização.

Só a partir desse comprometimento, tem-se a disseminação da cultura da qualidade na empresa. *Implementação* de métodos e uso de ferramentas que contemplem ações de e para a qualidade serão utilizadas de maneira eficiente de modo a proporcionar efetividade à qualidade (SZYSKA, 2001, p. 183). “O Colaborador é o ator principal de todo o processo de qualidade; não é suficiente ter estratégias, planos bem elaborados, e uma estrutura apropriada, é preciso, para

operacionalizá-las, colaboradores capacitados, comprometidos e empreendedores.” (RODRIGUES, 2003, p. 39). O gerenciamento sistemático da qualidade, o conjunto de normas escritas ou não é, por si só, um SGQ (ROTH, 1998) e não necessariamente esse sistema tenha de ser certificado por uma norma nacional ou internacional, como as certificações ISO, por exemplo. A "normatização", porém, “estabelece um padrão de qualidade gerencial que se aplica a todos os tipos de organização, em todas as suas áreas de negócios” (COLENGHI, 2003, p.73) mas, a cultura da qualidade é observada através da prática de conceitos, princípios e ferramentas, que auxiliam na *implementação* do sistema da qualidade (SZYAZKA, 2002).

Acima de tudo, não se pode travar o sistema (MURER, 2010). Excesso de normas e regras impede a livre iniciativa e a criatividade. Problemas como: bitolamento empresarial, estrutura amarrada, multiplicação de atividades de *staff*, dentre outros, são alguns aspectos de uma organização excessivamente organizada (COLENGHI, 2003). Assim, deve-se adaptar a "normatização" interna à realidade da organização, para que a “qualidade” não atrapalhe sua atividade fim (MURER, 2010).

Para que o SGQ atinja seus objetivos sem atrapancar as operações da organização, há que se ter bem clarificado as características desta mesma organização, e que se lance mão das ferramentas mais adequadas, as quais qualquer SGQ regularmente faz uso. Essas ferramentas auxiliam e dão base para o próprio sistema de gestão da qualidade se sustentar bem como fomentam toda a organização com informações, além de se poder efetivamente medir a qualidade. (MURER, 2010). “Para as organizações do mundo atual, questões relacionadas com a qualidade têm sido vitais no que diz respeito ao planejamento estratégico com vistas à melhoria contínua, comercialização e lucro” (SZYSKA, 2001, p. 22).

Assim, qualquer que seja o SGQ, ele vai permear ou se confundir com a própria administração geral da organização. Dentre as ferramentas mais usuais, podem-se citar os gráficos de controle, que poderão servir de indicadores da qualidade na empresa (MURER, 2010), os quais esses podem refletir tanto as entradas do sistema como as saídas. Entre os gráficos, destaca-se o de Pareto³,

³ Princípio dito como lei de Pareto, a qual afirma que em muitos casos, 80% dos fenômenos observados têm como origem apenas 20% do universo total das causas.

histogramas, fluxogramas, mapeamento dos processos, entre os controles o controle estatístico de processo (CEP), seis sigma, confiabilidade, análise de dispersão, análise de variância (ANOVA), árvore de falhas. Também outros instrumentos não menos importantes e de envolvimento maior das pessoas como a tempestade de ideias (*brainstorm*), melhores práticas (*benchmarking*), 5Ss, ciclo PDCA, 5W3H, entre outros. Essas ações que envolvem mais pessoas em torno do item qualidade, são ações que, além de cumprir sua função para com esta, também buscam o “comprometimento do colaborador, diante das causas e objetivos definidos pela organização” e prepararam-no “para os processos de mudanças capacitando-o com uma visão empreendedora.” (RODRIGUES, 2003, p. 40).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

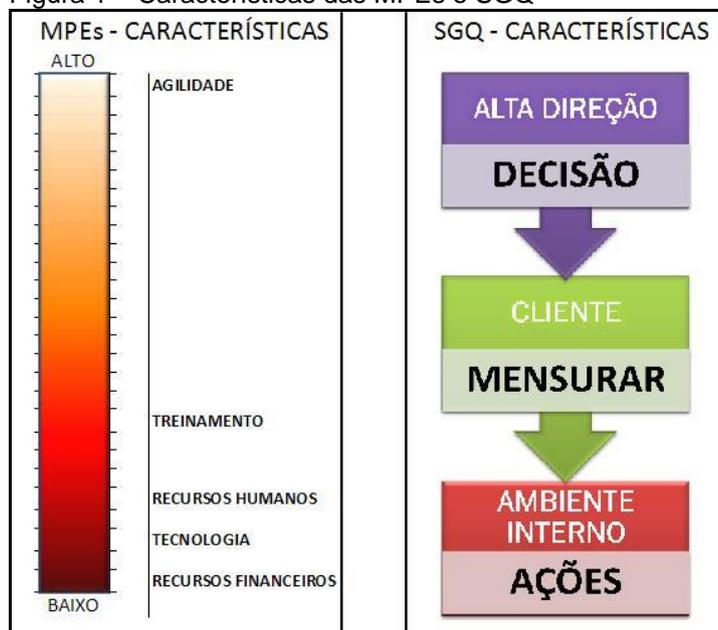
Tendo observado as breves considerações acima, identifica-se que o item qualidade é um desafio a mais para o empreendedor da micro e pequena empresa. Esse empreendedor, audacioso com poucos recursos, sejam eles de ordem financeira, humana, material, etc., é uma pessoa que se lança ao desafio, às vezes, pouco preparado. Nessas empresas, onde o número de pessoas é reduzido, assuntos de toda ordem estão centralizados na figura de uma, duas ou três pessoas no máximo, muitas vezes pessoas da própria família envolvidas de alguma forma no empreendimento. Essas empresas necessitam sobreviver no mercado altamente competitivo e, dadas as características, sua sobrevivência está ligada muito mais à agilidade, do que com o grau de inovação de seus produtos/serviços. Também, embora se tenha aumentado o nível de escolaridade e de treinamento dentro dessas pequenas organizações, não se entende isso como um avanço, mas como algo trivial, visto que esse tipo de ação tem ocorrido sistematicamente, no que diz respeito ao mundo corporativo, e por tal deixa de ser fator de diferenciação no mercado. A maioria dessas empresas agrega pouco valor ao seu produto, tendo que se valer da comercialização de grandes montas para obtenção de um lucro razoável.

Entende-se, portanto, que em organizações como essas, com um pequeno esforço extra, rumo à qualidade, poderiam agregar significativamente valor à sua atividade. Mas, como se observa, ações da qualidade exigem uma boa dose de organização e acima de tudo disciplina. No entanto, um SGQ em qualquer empresa,

mas nessas principalmente, não deve “emperrar a máquina”, ou seja, muita burocracia e excesso de documentos e formulários poderiam tolher a maior vantagem competitiva destas empresas, a agilidade. A Figura 1 mostra de maneira resumida as principais características das MPEs e de um SGQ qualquer.

Portanto, um SGQ em tais organizações deve ser simples e descomplicado, de fácil assimilação. Como fora abordado, o comprometimento da alta direção é o passo primeiro para que um dado SGQ venha a funcionar a contento, o que parece não ser difícil em MPEs, haja vista que a alta direção da empresa está em todos os níveis de trabalho. Subentende-se que a partir do momento da opção da implantação de um SGQ, mesmo que seja informal, dentro dessas organizações, haja um comprometimento e disciplina da direção da empresa, do contrário será desperdício de tempo e recursos. Nesse momento de aderência à qualidade, devem ser definidas e registradas para breve e futura disseminação, a Missão, Visão e Valores da empresa pelo menos. Aqui começa ou se identifica a própria identidade da pessoa jurídica em questão. Há uma grande chance da cultura da qualidade “pegar” a partir dessa simples ação. Nota-se aqui também o complemento ou até a integração entre Gestão da Qualidade e Planejamento Estratégico.

Figura 1 – Características das MPEs e SGQ



Dito isso, a segunda medida, e nada de anormal, é mensurar o cliente. Saber da aceitação de seus produtos/serviços, devoluções, reclamações, satisfação, características principais, registrando tudo isso de forma sistemática. Tudo tem que

ser da maneira mais natural possível para essas empresas que não têm tempo, tampouco recursos para investir em programas sofisticados de levantamento de dados. Isso pode ser feito numa simples planilha eletrônica ou até mesmo em registro manual. Ações simples e extremamente eficazes como uma pesquisa informal questionando o cliente no momento da venda, saber quem é o cliente, saber se o que ele esperava foi atendido, quantidade de devoluções e causas, tudo pode ser feito no momento do atendimento sem dispêndio de tempo extra ou recursos com pesquisas e tantas outras coisas. Todo SGQ deve ser condizente com a realidade da organização ao qual esse foi implantado. Importante é que se tenham os principais aspectos registrados e controlados de modo a se verificar a situação passada e comparar com atual e, a partir disso, fazer as projeções futuras, identificar as oportunidades de melhorias e fazê-las continuamente, bem como tomar as ações corretivas alinhadas com a política de qualidade da empresa.

Não necessariamente se tenha que buscar certificações. Isso é de um custo financeiro altíssimo para as MPEs, importante é que de alguma forma se *gestione* a qualidade de forma sistêmica, que a cultura da qualidade esteja disseminada entre todos da organização e que se controle isso através de parâmetros preestabelecidos e sistematicamente seguidos.

E, depois de mensurar e definir os aspectos relacionados aos clientes, o que deve ser feito é cuidar do ambiente interno, visando o atendimento daqueles aspectos levantados assegurando o processo. As condições ambientais salubres e seguras, agradáveis e adequadas à atividade fim e como ferramenta muito simples e intuitiva, por exemplo, o 5Ss, que nas pequenas organizações funciona muito bem, pela própria simplicidade do mecanismo. O constante treinamento pode ser executado dentro da própria organização e até mesmo via internet, onde o custo da realização desses é reduzido. E a medição e monitoramento do processo através dos indicadores gerados a partir da formalização dos dados citados acima.

As MPEs necessitam aumentar o valor que o cliente percebe acerca de seus produtos/serviços e agregar valor não é uma tarefa das mais triviais. Exige empenho considerável, mas com um SGQ enxuto isso pode ocorrer de maneira natural sem grandes impactos nessas empresas e que, sem sombra de dúvida, criará as bases estruturais para o crescimento futuro do empreendimento.

REFERÊNCIAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS; **NBR ISO 9004:2000**: sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS; **NBR ISO 9001:2008**: sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2008.
- CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIA (BRASIL) (ORG). **Indicadores de competitividade na indústria brasileira**. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EPRESAS (colaboração). Brasília: Confederação Nacional da Indústria; Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CD0048A33B4516B50325712D0053B6FD/\\$File/NT000AEF6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CD0048A33B4516B50325712D0053B6FD/$File/NT000AEF6E.pdf)>. Acesso em: 8 jan. 2010.
- COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e qualidade total**: uma integração perfeita. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualityark, 2003
- COLTRO, Alex. A Gestão da Qualidade Total e Suas Influencias na Competitividade Empresarial. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, jan./jun. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2010.
- FEIGENBAUM, Armand; FEIGENBAUM Donald. **O poder do capital gerencial**: como utilizar as novas determinantes da inovação, da rentabilidade e do crescimento em uma exigente economia global. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (BRASIL). **Cadernos de excelência**: clientes. (série cadernos de excelência, n.3.). São Paulo: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008.
- GALUCH, Lucia. **Modelo para implementação das ferramentas básicas do CEP em pequenas empresas manufactureiras**. 2002. 87 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PEPS2345.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2009
- IBQP - INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DO PARANÁ ((ORG); **Empreendedorismo no Brasil**: 2007. SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EPRESAS et. al. (parceria); BOBSON COLLEGE, EUA; LONDON BUSINESS SCHOOL, INGLATERRA; GLOBAL ENTEPRENEURSHIP RESEARCH ASSOCIATION, INGLATERRA (coordenação internacional). Curitiba: IBQP, 2008. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/481370DF1218C401832574C70045E2E7/\\$File/NT00038EAE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/481370DF1218C401832574C70045E2E7/$File/NT00038EAE.pdf)>. Acesso em: 8 jan. 2010
- IBQP - INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DO PARANÁ (; PUC PR - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (ORG); **Empreendedorismo no Brasil**: 2005: relatório executivo. SEBRAE -

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EPRESAS; FIEP - SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO PARANÁ (parceria); BOBSON COLLEGE, EUA; LONDON BUSINESS SCHOOL, INGLATERRA; GLOBAL ENTEPRENEURSHIP RESEARCH ASSOCIATION, INGLATERRA (coordenação internacional). Curitiba: IBQP, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6A591EF71804C28003257132006C8E5B/\\$File/NT00031EEA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6A591EF71804C28003257132006C8E5B/$File/NT00031EEA.pdf)>. Acesso em: 8 jan. 2010

IBQP – INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DO PARANÁ (ORG); **Empreendedorismo no Brasil**: relatório global 2002. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EPRESAS (patrocínio); BOBSON COLLEGE, EUA; LONDON BUSINESS SCHOOL, INGLATERRA (coordenação internacional); Curitiba: IBQP, 2003. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/AE7173162875889803256D520059A5ED/\\$File/465_1_Arquivos_empbrasil2002.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/AE7173162875889803256D520059A5ED/$File/465_1_Arquivos_empbrasil2002.pdf)>. Acesso em: 8 jan. 2010.

MURER, Franciele. **Sistema de gestão da qualidade nas organizações**. Caçador, 5 fev. 2010. 2 f. Digitado. Entrevista concedida a Alisson Luiz Agusti. Franciele Murer é Especialista em Consultoria e Auditoria Empresarial, Consultora de Sistemas de Gestão da Qualidade, Auditora Líder de Sistemas de Certificação da Qualidade NBR ISO 9001. É consultora da qualidade há pelos menos dez anos.

PRIME - PROGRAMA PRIMEIRA EMPRESA INOVADORA (BRASIL), 2009. Florianópolis. **Empreendedorismo**: Fundação Dom Cabral; Fernando Dolabela, 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Ações para a qualidade**: GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROTH, João Luiz. **Impactos da ISO 9000 sobre a gestão das empresas**: inferências a partir de três estudos de caso. 1998. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, [1998?]. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/2540>>. Acesso em: 5 jan. 2010.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EPRESAS (BRASIL) (ORG); **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2007. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONOMICOS (elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos). Brasília: DIEESE, 2007. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.sf/97842C27C2D53C1383257370061C539/\\$File/NT00035F72.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.sf/97842C27C2D53C1383257370061C539/$File/NT00035F72.pdf)>. Acesso em: 26 dez. 2009.

SEBRAE SP - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EPRESAS DE SÃO PAULO (ORG); **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**: São Paulo: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/\\$File/NT00034016.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/$File/NT00034016.pdf)>. Acesso em: 8 jan. 2010.

SEBRAE SP - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS

EPRESAS DE SÃO PAULO (ORG); **Estudo de mortalidade das empresas paulistas**: São Paulo: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, 1999. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/F863C3DEC0C77BEA832572BF0054F5F9/\\$File/NT00035192.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/F863C3DEC0C77BEA832572BF0054F5F9/$File/NT00035192.pdf) em 8/1/10>. Acesso em 8 jan. 2010

SZYSZKA, Irene. **Implantação de sistemas da qualidade ISO 9000 e mudanças organizacionais**. 2001. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, [2001?]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/2925>>. Acesso em: 6 jan. 2010.