

Estratégia para crescimento através da gestão da qualidade alinhada com a gestão da informação e do conhecimento: Um estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil em Natal/ RN

Hélio Roberto Hékis <hekis1963@gmail.com>

Mayara Souza do Amaral <mayara_engpro@yahoo.com.br>

Jamerson Viegas Queiroz <jvqjamerson@yahoo.com.br>

Ricardo Pires de Souza <ripiso@gmail.com>

Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz <fernandacbpereira@yahoo.com.br>

Resumo: O excelente cenário brasileiro vivenciado pelo setor da construção civil esta acirrando cada vez mais a competitividade, afetando o ambiente interno das organizações, fazendo com que estas busquem excelência por meio de gestão da informação, do conhecimento e da qualidade. Este trabalho tem como objetivo identificar como as gestões da informação e do conhecimento podem facilitar na implantação da ISO 9001 em uma construtora. A metodologia adotada foi à pesquisa descritiva exploratória com estudo de caso em uma construtora de médio porte estabelecida em Natal – RN, com aplicação de um questionário semi-estruturado. Dentre os resultados obtidos, verificou-se que a empresa não contemplava sistema gerencial de informação e nem planejamento estratégico. Apesar disso, 25% dos colaboradores entrevistados responderam que a empresa possuía um sistema gerencial de informação e 57% acreditavam que a empresa possuía planejamento estratégico. A gestão da qualidade esta sendo implementada através dos registros dos procedimentos internos e 86% dos colaboradores estão convictos que a empresa realmente possui esses procedimentos registrados. Com relação às considerações finais, o trabalho demonstrou o real interesse pela implementação da ISO 9001, porém a ausência de um sistema de informação gerencial e a inexistência do planejamento estratégico na organização dificulta o ápice das operações.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Gestão da Qualidade, ISO 9000.

1. Introdução

O aumento da competitividade e a universalização das tecnologicas resultaram na alta volatilidade das transformação afetando o ambiente das organizações, fazendo com que estas busquem excelência por meio de gestão da informação, do conhecimento e da qualidade. Ser competitivo é condição básica de sobrevivência. Assim as empresas estão implementando mudanças em sua estrutura interna para se manterem no mercado. As mudanças são necessárias, mesmo em setores como o da construção civil brasileiro que esta muito aquecido, devido a economia estável, a boa disponibilidade de crédito e programas de incentivo da compra da casa própria como o programa “minha casa minha vida” do governo federal.

O presente trabalho tem como objetivo geral relatar a importância da utilização da gestão da informação e da gestão do conhecimento como facilitador na implantação da NBR ISO 9001 em uma empresa de porte médio do ramo da construção civil na cidade de Natal-RN. Associado ao objetivo geral, o artigo pretende identificar quais os benefícios aferidos a

empresa do setor em estudo após a certificação ISO 9001.

O problema de pesquisa a ser avaliado, consiste em demonstrar os principais benefícios da utilização da gestão da informação e do conhecimento como ferramenta facilitadora na implementação do ISO 9001 em uma empresa do setor em estudo. A metodologia aplicada foi a pesquisa descritiva exploratória explicativa com estudo de caso em uma construtora de nível médio.

Em análise preliminar ficou constatado que a empresa nunca realizou planejamento estratégico e conseqüentemente não utiliza a gestão do conhecimento. A construtora não apresenta um setor para gerenciamento da informação, mantendo os sistemas computadorizados apenas com a intenção de agilizar os processos. Os sistemas estão acessíveis apenas aos colaboradores do escritório, deixando uma grande lacuna quando tratamos de canteiro de obras. A pesquisa evidenciou que 25 % dos colaboradores entrevistados acreditam que a empresa possui sistema de informação gerencial, mesmo não possuindo. Ficou constatado também neste trabalho que 57 % dos colaboradores entrevistados afirmaram que a empresa possui planejamento estratégico. A gestão da informação é a base para implantação da gestão do conhecimento e facilitador na implantação da gestão da qualidade. Assim este trabalho demonstrou que a empresa precisa investir em um sistema de informação gerencial, bem como na capacitação dos seus colaboradores para que possam conduzir na implementação da ISO 9001 de forma tranquila e sem resistências.

O artigo está estruturado em seis seções. Além desta seção introdutória que apresenta a estrutura do artigo; a seção 2 apresenta síntese da discussão teórica dos temas abordados; a seção 3 apresenta os aspectos metodológicos; a seção 4 aborda o estudo de caso de uma construtora X; a seção 5 apresenta os resultados alcançados pelo artigo. E por fim a seção 6 traz as conclusões, limitações e recomendações para futuros trabalhos.

2. Referencial Teórico

A utilização com frequência de certas palavras no cotidiano não reflete o real significado que elas possuem. Um exemplo claro dessa afirmação são as palavras dados, informação e conhecimento, usualmente utilizados pelas pessoas. Segundo Davenport & Prusak (1998), o conceito de dados é de um conjunto de fatos discretos e objetivos, relacionado a eventos que podem ser entendidos dentro da organização como registro de transações. Os dados isolados não possuem significado ou relevância e a sua importância só passa a ser real quando passam a ser inseridos em um contexto. A informação também pode ser conceituada como sendo uma caracterização de uma mensagem com dados que fazem diferença através de um emissor e um receptor, ou até mesmo pode ser compreendida como “dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p.32). Para Davenport (1998), o conhecimento é valioso, pois é necessário que alguém interprete as informações inseridas em um contexto para que esse possa ser processado. Esse conceito está vinculado aos indivíduos que podem interpretá-los da maneira que consideram mais conveniente, podendo até distorcê-las em algumas situações. Assim treinamentos e capacitação de pessoas contribuem de forma bastante significativa para o sucesso da implantação da NBR ISO 9001 (ALVES, FONSECA e PINTO, 2010).

Estar preparado para novas mudanças no cenário econômico exige das empresas uma gestão mais rígida e equacionada, pois essas mudanças ocorrem em velocidade equivalente à da disputa do mercado globalizado (SILVA, 2003). A gestão da informação em uma organização pode ser realizada através de um conjunto de atividades de análise quanto a forma como as empresas adquirem, distribuem e utilizam a informação e o conhecimento

durante seus processos internos e externos (DAVENPORT, 1998). Saber o fluxo de informações é muito importante para as empresas que querem implementar a gestão da informação. O fluxo de informações gerado em empresas do ramo da construção civil é complexo e pode ser visualizado de maneira resumida através da figura 1.

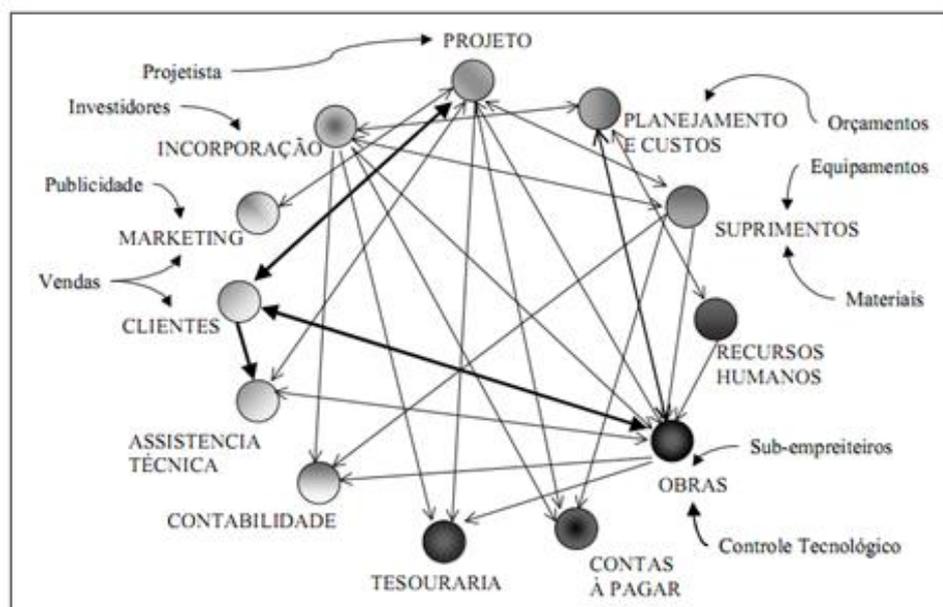


Figura 1: Fluxo da informação no ambiente da Construção Civil.

Fonte: Adaptado de Souza (1995)

Através da figura 1 é possível identificar os setores básico-necessários em uma empresa do ramo da construção civil e a necessidade de informações que ocorrem no ambiente interno e externo à organização. Devido a alta concorrência, as empresas estão necessitando implementar a gestão do conhecimento. Segundo Teixeira Filho (2000) a gestão do conhecimento é constituída por uma série de atividades que direciona a criação, disseminação e utilização do conhecimento. Terra (2003) enfatiza que a gestão do conhecimento é um conjunto formado por metodologias e tecnologias que têm por finalidade criar condições para identificar, integrar, capturar, recuperar e compartilhar conhecimento existente em qualquer tipo de organização. Para Terra (2001, p. 213-215), os principais focos da gestão do conhecimento são: Aprendizado individual e organizacional; Relações entre pessoas de diferentes áreas da empresa, diferentes empresas e o até de diferentes ambientes; Desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; Mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional; Conectividade entre as pessoas; Alavancagem dos avanços em informática e em telecomunicações; Mensuração do capital intelectual da organização.

Para Campos (1999) o termo qualidade significa que um produto, seja ele bem ou serviço, atinge os requisitos e necessidades dos clientes de modo confiável. Já Slack *et al.* (1999) aborda qualidade como fazer as coisas certas. Com base na norma NBR ISO 9001: 2008, a gestão da qualidade pode ser definida como a união e a sequência de ações com o objetivo de controlar a organização. Em outras palavras, isso quer dizer que é um conjunto de técnicas que administram a organização através ações padronizadas. De acordo com Neves *et al.* (2002) e Singh *et al.* (2011) a aplicabilidade desse sistema é traduzida em benefícios à organização, pois além de melhorar os processos internos, agrega valor a organização e a torna mais competitiva no mercado. A ISO 9000 é uma certificação de qualidade padrão que é

conduzida por uma organização não governamental, the *International Organization for Standardization*. Essa certificação é a mais adotada voluntariamente no mundo. Desde o seu lançamento em 1987, mais de 700.000 instalações em 164 países receberam a certificação ISO 9000 (CAO e PRAKASH, 2011). A NBR ISO 9001:2008 é um desdobramento da ISO 9000 e trata dos requisitos do Sistema de gestão da qualidade sendo abordado oito princípios: “foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processos, abordagem sistêmica da organização, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisões e relacionamento mutuamente benéfico com fornecedores” (MARSHALL, 2008, p. 74), que unidos e em prática visam atingir o objetivo final de oferecer produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes. Porém a ISO 9000 tem maior impacto sobre o desempenho organizacional em organizações que utilizam o conhecimento explícito ao invés do conhecimento tácito (ABDULLAH e AHMAD, 2009). A educação, o trabalho em equipe e o envolvimento dos funcionários são elementos fundamentais para a implantação da gestão da qualidade (DALE *et al.* 1994), os trabalhos dos autores Black e Porter (1996), Merino (2003) e Quazi e Jacobs (2004), explora argumentos semelhantes.

As empresas com baixa utilização de tecnologia terão oportunidades limitadas para implementação da ISO 9000 (BENNER e VELOSO, 2008), sendo necessária a incorporação novas tecnologias para o desenvolvimento de seus processos, produtos e serviços (LAGES e FRANCA, 2010). Assim as ferramentas de gestão, sejam elas de qualidade, informação ou conhecimento só contribuem para um diferencial competitivo no mercado globalizado. No setor da construção civil não é diferente, mesmo estando muito aquecido, as empresas que buscam ferramentas de gestão se destacam e tem melhores condições de se manterem no mercado em épocas de crises. A Confederação Nacional da Indústria – CNI (2011), divulgou que a atividade no setor da construção civil retraiu em janeiro de 2011 em relação ao mês de dezembro de 2010. porém essa queda pode ter características sazonais, pois o indicador do nível de atividade ainda esta elevado. Apesar dessa pequena queda, o setor esta muito otimista com relação aos próximos meses, pois o nível de comprar de insumos e matérias primas cresceram neste período.

Compras de insumos e matérias-primas

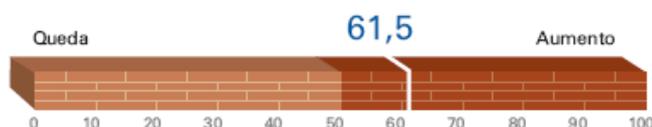


Figura 2: Indicadores de expectativa de compras de insumos e matérias primas.

Fonte: Sondagem da Construção Civil – CNI (2011)

A expansão do setor da construção civil reflete diretamente em benefícios para a sociedade, devido também à geração de empregos. Segundo a CNI (2011), esse setor tem expectativa de aumento no número de empregados nos próximos 06 meses, pois o país terá eventos esportivos nos próximos anos tais como: Olimpíadas de 2016 e Copa do Mundo de Futebol em 2014.

Diante dessa expectativa de novas contratações, a construção civil sofre com a falta de qualificação da mão de obra. Dados do último trimestre de 2010 (tabela 1) apontam que 68,4% das empresas relataram ser o maior problema do setor comparado com 55,3% dos que assinalaram ser a carga tributária.

	Construção Civil		Pequeno		Médio		Grande	
	%	Posição	%	Posição	%	Posição	%	Posição
Falta de trabalhador qualificado	68,4	1	61,5	1	71,8	1	85,4	1
Elevada carga tributária	55,3	2	58,1	2	57,3	2	39,6	2
Alto custo da mão-de-obra	27,4	3	27,4	3	29,0	3	22,9	5
Competição acirrada de mercado	24,0	4	19,6	7	29,0	3	27,1	3
Condições climáticas	22,6	5	26,3	4	18,3	5	20,8	6
Taxas de juros elevadas	20,1	6	20,7	5	17,6	7	25,0	4
Inadimplência dos clientes	17,9	7	20,1	6	16,8	8	12,5	9
Falta de capital de giro	16,8	8	17,9	8	18,3	5	8,3	11
Licenciamento ambiental	13,7	9	13,4	9	13,7	9	14,6	7
Alto custo da matéria-prima	10,9	10	8,9	13	12,2	10	14,6	7
Falta de matéria-prima	9,5	11	11,2	10	6,9	13	10,4	10
Falta de financiamento de longo prazo	9,2	12	9,5	12	10,7	11	4,2	14
Disponibilidade de terrenos	8,9	13	8,9	13	9,9	12	6,3	12
Falta de demanda	8,9	13	11,2	10	6,9	13	6,3	12
Falta de equipamentos de apoio	3,9	15	3,9	15	3,8	15	4,2	14
Outros	2,2	16	2,8	16	0,8	16	4,2	14

Tabela 1 - Principais problemas do setor da Construção Civil.

Fonte: Sondagem da Construção Civil – CNI (2011)

atingir um bom posicionamento no mercado é o objetivo de todas as empresas, onde a fidelização dos clientes e a redução de custos fazem parte desse mérito e isso ocorre devido à inserção de cada vez mais empresas no mercado gerando uma maior concorrência entre elas, aguçando a busca por diferenciais competitivos e a busca da excelência.

Diante dessa realidade, as empresas do ramo da construção civil devem ter sua atenção voltada para a gestão dos seus processos internos. A gestão da informação aliada com a gestão do conhecimento são fortes ferramentas que podem auxiliar as empresas não só na rapidez e melhoria das informações para tomadas de decisões mas também melhorando os processos internos, aumentando o capital intelectual da empresa e fornecendo melhorias também na satisfação dos clientes.

As exigências no mercado por padrões de qualidade fazem com que as empresas, em destaque o ramo da construção civil, passem a ter maior interesse nessa área. Para que ocorra a certificação NBR ISO 9001:2008 são necessárias diversas mudanças na organização, sendo que prioritariamente na mentalidade da alta gerência e também dos funcionários, já que quando não realizados isso se torna o insucesso de muitas empresas (NANNI, *et al*, 2006).

3. Métodos e técnicas da presente pesquisa

O método utilizado como base para a busca do conhecimento foi o indutivo. Segundo Pasold (2002) esse método consiste em pesquisar uma formulação geral para posteriormente buscar as partes do fenômeno, de modo sustentar a formulação geral. Este método é o mais utilizado para estudos científicos devido à objetividade em coletar elementos relativos ao tema pesquisado.

O presente estudo utilizou-se dos tipos de pesquisa exploratória e descritiva em um estudo de caso. A pesquisa exploratória consiste na leitura e interpretação das informações com o objetivo de identificá-las, para que possam ser utilizadas na proposta da utilização dos conceitos em estudo. Sobre esta classificação de pesquisa, Gil (1996, p.45) refere-se como sendo:

...o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de um grupo. Segundo Gil (1996, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. O mesmo autor define ainda que “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação, quanto a previsão de análise e interpretação da coleta de dados”. Dessa forma, esta pesquisa caracteriza-se pelo delineamento descritivo para o estudo de caso.

O delineamento da pesquisa será uma empresa do setor da construção civil na cidade de Natal-RN, mesmo que essa limitação não seja uma tarefa fácil de ser aplicada, pois é difícil determinar a quantidade de informações necessárias para delimitar o estudo (GIL, 2002).

As técnicas adotadas para a coleta de dados foram à pesquisa bibliográfica, observação simples no local de estudo e entrevista semi-estruturada com os gestores da empresa.

4. Estudo de caso: A construtora X

A construtora em estudo, fundada no ano de 1994, contribui para esse cenário de ascensão do setor, estando cada vez mais participativa no mercado e procurando crescer de maneira sólida. Apresenta sua sede situada na cidade de Natal no estado do Rio Grande do Norte e atua na área de incorporação imobiliária e de engenharia em infra-estrutura atendendo a clientes públicos e particulares. É classificada como empresa de médio porte (BNDES, 2011) apresentando sua receita operacional bruta entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2011)

Figura 3: Classificação do porte das empresas por valores de Receita Operacional Bruta.

Atuam como colaboradores na construtora em estudo 367 pessoas, sendo 351 efetivos e 16 estagiários. Do total de colaboradores apenas 11 apresentam nível superior completo, ou seja, menos de 3,0 %. Esse fato se justifica devido à grande quantidade de colaboradores nas obras, cargos os quais não exigem formação superior.

5. Discussão dos resultados

A análise dos resultados terá como embasamento a vivência durante o período de um ano na organização como também o questionário aplicado a todos os funcionários com nível superior que são os gestores das áreas. Com os dados em apurados, foi possível elaborar a análise de da atual situação da empresa em relação à gestão da informação, à gestão do

conhecimento e à gestão da qualidade.

Ficou evidenciado com a pesquisa que os colaboradores detentores de maior escolaridade possuem atualizações constantes conforme ilustrado na figura 4.

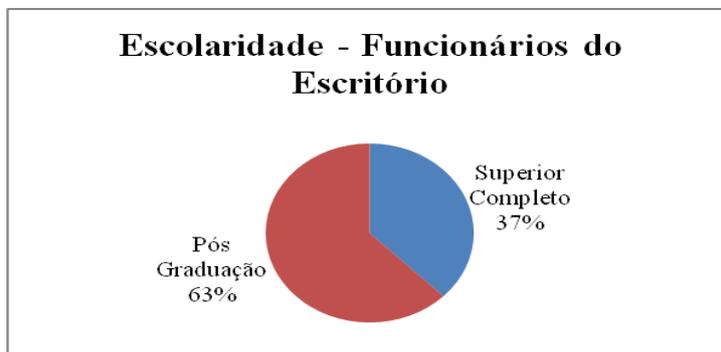


Figura 4: Nível de escolaridade dos funcionários entrevistados. Fonte: Dos autores

A figura 4 demonstra que 63 % dos colaboradores com nível superior possuem pós-graduação em suas áreas de atuação e podem atuar como autores chaves na implantação das ferramentas de gestão.

Apesar dos gestores muito bem capacitados, existem colaboradores que não conhecem os termos da gestão de informação, conforme figura 5.



Figura 5: Gestão da informação. Fonte: Dos autores

A empresa em estudo não possuiu nenhum sistema de informação gerencial, mas mesmo assim 25 % dos colaboradores acreditam que a empresa possui, refletindo a necessidade de capacitação pessoal. A mesma necessidade de capacitação é demonstrada na figura 6.



Figura 6: Necessidade por informação na empresa. Fonte: Dos autores

Apesar de 71 % dos colaboradores entrevistados acreditarem que a empresa tem necessidade alta de informações, existem 29 % que acreditam que a empresa busca as informações apenas no momento que precisa.

Apesar de ser caracterizada como empresa de médio porte, a construtora apresenta déficit no que compete a distribuição das informações, pois apresenta o meio informal como maior precursor de divulgação de informações (figura 7).

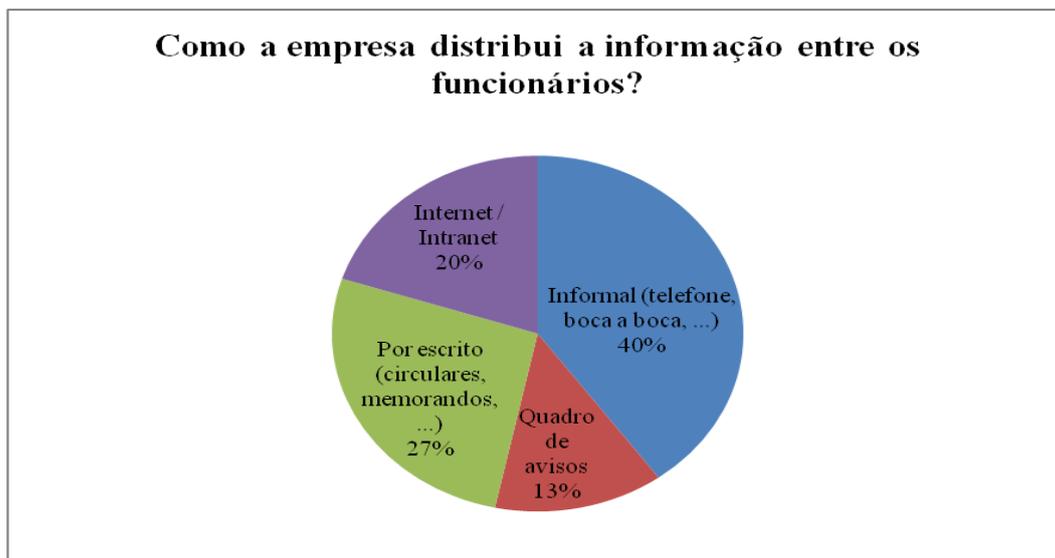


Figura 7: Distribuição da informação. Fonte: Dos autores

O meio informal para distribuição de informação é características de empresas de pequeno porte, pois na maioria das vezes não possuem recursos financeiros para este fim. Esse dado reflete uma grande preocupação do estudo, pois a construtora precisa sanar esse problema com agilidade.

Na gestão do conhecimento os resultados não foram muito diferentes do que encontrados na gestão da informação. A pesquisa demonstrou que 57 % dos entrevistados apontaram que a empresa possui planejamento estratégico, conforme demonstrado na figura 8.

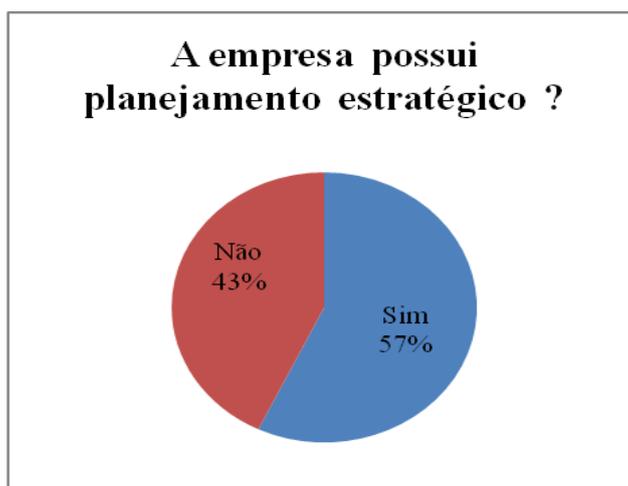


Figura 8: Planejamento estratégico na empresa. Fonte: Dos autores

Já na gestão da qualidade, existem atualmente na empresa alguns procedimentos internos registrados, sendo a base para a implantação da NBR ISO 9001:2008. E o comprometimento dos funcionários em utilizar os procedimentos esta caracterizado na figura 9.



Figura 9: Procedimentos internos registrados.. Fonte: Dos autores

A figura 9 demonstra pequena divergência com relação à gestão da qualidade, precisando apenas reforçar alguns pontos aos colaboradores. A figura 10 expõe grande força para a implementação da gestão da qualidade na empresa, onde traduz o sentimento de todos os entrevistados em utilizar os procedimentos internos registrados, demonstrando a mudança de comportamento e não resistência a novas mudanças.

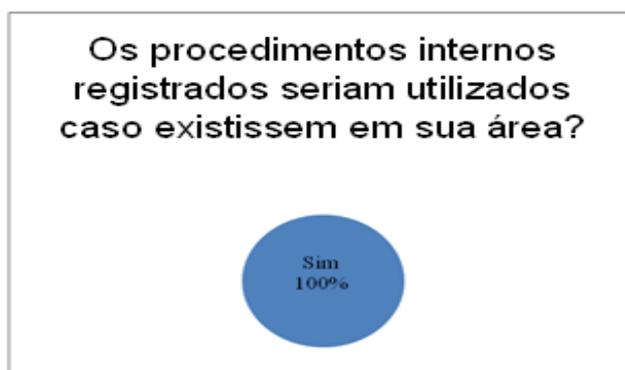


Figura 10: Utilização dos procedimentos internos registrados. Fonte: Dos autores

A empresa conta com o setor da qualidade, o qual é responsável pelo controle dos documentos utilizados e inseridos aos procedimentos operacionais. Ao setor é resguardada a responsabilidade de controlar os documentos, sensibilizar os funcionários e manter o programa. Os funcionários questionados confirmaram a utilização dos documentos para realizar suas atividades rotineiras.

A figura 11 consegue resumir de maneira ilustrativa a interação entre as gestões analisadas. Para a obtenção do sucesso propostos pelas gestões, faz-se necessária a aplicação das metodologias inerentes a cada gestão associadas a recursos e incentivos oriundos da alta direção da empresa.



Figura 11: Interligação entre as gestões da informação, conhecimento e qualidade.
Fonte: Elaborado pelos autores

6. Considerações finais

Com a grande quantidade de empresas no ramo da construção civil no estado do Rio Grande do Norte e no Brasil, ter excelência nos seus processos é algo determinante para se manter competitivo ou até mesmo crescer. Atualmente o mercado da construção civil está em pleno desenvolvimento, fazendo com que empresas sem conhecimento dos seus processos continuem no mercado. Sem o conhecimento das ferramentas de gestão e conseqüentemente dos seus processos oneram os lucros das empresas. A hipótese do trabalho foi confirmada, pois a construtora em estudo não tem gestão da informação, gestão do conhecimento e contém precariamente a gestão da qualidade.

Tendo em vista os objetivos do presente artigo, verificou-se a implantação da gestão da qualidade necessita de suporte quanto à preparação e organização da estrutura da empresa, além da motivação e aumento do conhecimento dos funcionários.

Considerar o colaborador com o bem mais importante da organização é a base para iniciar a gestão do conhecimento, onde a empresa se preocuparia com treinamentos constantes. Para que os colaboradores possam estar inseridos na gestão do conhecimento existe a necessidade de um sistema de informação gerencial para suportar as decisões e a confiabilidade das informações.

Para a obtenção do sucesso propostos pelas gestões, faz-se necessária a aplicação das metodologias inerentes a cada gestão associadas a recursos e incentivos oriundos da alta direção da empresa.

A adesão a norma NBR ISO 9001:2008 em uma empresa do ramo da construção civil apresenta diversas contribuições, como redução do desperdício com retrabalho, padronização dos processos, estabelecimento de indicadores que medem o desempenho dos processos além do aumento da motivação e comprometimento dos funcionários

O presente trabalho também servirá de bases para novos trabalhos a serem desenvolvidos em outras construtoras de pequeno e médio porte, reforçando a importância dos três tipos de gestão estudadas neste trabalho para que as empresas possam obter vantagens competitivas.

Referências

ALVES, P.F.M.; FONSECA, M.C; PINTO, M.V.B. *Implicações e resultados da implantação e certificação da Norma ISO 9001:2000: um estudo de caso em empresas itabiranas.* INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção. Vol. 02, n. 09, pp. 80-91, 2010.

ABNT NBR ISO 9001:2008, Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos, 2008

ABDULLAH, H.S.; AHMAD, J. *The fit between organizational structure, management orientation, knowledge orientation, and the values of ISO 9000 standard.* International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 26, pp.744-760, 2009.

BAYKASOGLU, A; KAPLANOGLU, V. *Application of activity-based costing to a land transportation company: A case study.* International Journal Production Economics Vol.116, pp. 308–324, 2008.

BLACK, S.A., PORTER, L.J. *Identification of the critical factors of TQM.* Decision Sciences Vol. 27, pp. 1-21, 1996

BENNER, M.J; VELOSO, F. M. *ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective.* Journal of Operations Management Vol.26, pp. 611-629, 2008

BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento. *A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES.* Disponível em:http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_suplementar/Perfil/porte.html. Acesso em: 04 março de 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC Controle de qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte-MG: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CAO, X e PRAKASH, A. *Growing exports by signaling product quality: Trade competition and the cross-national diffusion of ISO 9000 quality Standards*. Journal of Policy Analysis and Management. Vol. 30, pp. 111-135, 2011.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 3º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo : Futura, 1998

DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. Editora Pioneira. São Paulo, 1999.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

LAGES, R.T; FRANÇA, S.L.B. *Ações para adequações e implementação da nova norma NBR ISO 9001:2008*. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção. Vol. 02, n. 09, pp. 25-36, 2010.

MERINO, J. *Quality management practices and operational performance: empirical evidence for Spanish industry*. International Journal of Production Research Vol. 41 (12), pp. 2763–2786, 2003.

NANNI, R; MELLO, C.H.P; TURRIONI, J.B. *Identificação dos fatores de insucesso na implementação de iniciativas estratégicas de manufatura*. XXVI ENEGEP, 2006.

NEVES, R. M.; MAUÉS, L.M.F.; NASCIMENTO, V. M. *Avaliação do impacto da implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de Belém/PA*. Anais do ENTAC 2002 – Cooperação e Responsabilidade Social. Foz do Iguaçu, Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído (ANTAC), 2002

PASOLD, C.L. *Prática da pesquisa jurídica: idéias e ferramentas úteis para o pesquisador do direito*. Florianópolis: OAB/SC Editora, 2002.

QUAZI, H.A., JACOBS, R.L. *Impact of ISO 9000 certification on training and development activities: an exploratory study*. International Journal of Quality and Reliability Management Vol.21 (5), pp. 497–517, 2004.

SILVA, W. D. F. *Introdução à Gestão da Informação*. São Paulo: Alínea, 2003.

SINGH, P.J; POWER, D; CHUONG, S. C. *A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment*. Journal of Operations Management Vol.29, pp. 46-64, 2011.

SLACK, N. et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999.

TERRA, J. C. C (2000), *Gestão do conhecimento - o grande desafio empresarial - uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio, 2000.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. 2 ed. São Paulo: Campus, p. 149, 2003

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.