



ISO 9001 – UMA REVISÃO DA LITERATURA SOBRE SEUS BENEFÍCIOS, MOTIVAÇÕES E DIFICULDADES

Mauro Tomaz Silva Junior, Fernanda Cristina Barbosa Pereira Queiroz, Jamerson Viegas Queiroz
(Universidade Federal do Rio Grande do Norte)

Resumo: A certificação ISO 9001 completa 20 anos de existência e é uma das ferramentas utilizadas pelas empresas em busca da vantagem competitiva e da satisfação dos clientes. Esta certificação traz benefícios como a melhoria nos processos, produtos e serviços; melhoria na imagem da empresa (marketing) e satisfação dos clientes. Como objetivo este artigo revisará os últimos dez anos (2003 – 2013) da literatura a respeito da motivação, benefícios, dificuldades e barreiras com a implementação da certificação ISO 9001. Concluiu-se que a certificação ISO 9001 impulsiona melhorias significativas nas organizações tais como: qualidade, reputação da corporação e aumento de vendas.

Palavras-chaves: Certificação; Sistema de Gestão da Qualidade; NBR ISO 9001.

1. Introdução

A necessidade em produzir melhores produtos, reduzir custos e exceder a expectativa dos clientes quanto a qualidade e a competitividade empresarial tem sido preocupações das empresas que buscam atingir um bom posicionamento no mercado.

Para Queiroz *et al.* (2011) atingir um bom posicionamento no mercado é o objetivo de todas as empresas, sendo que a fidelização dos clientes e a redução de custos fazem parte desse mérito. Isso decorre de uma maior concorrência entre as empresas, estimulando a busca por diferenciais competitivos e a busca da excelência. O que implica na busca pela padronização dos procedimentos visando a melhoria contínua e a diminuição dos custos.

A adoção da melhoria contínua através de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) tornou-se a ferramenta mais adotada pelas organizações para a gestão da qualidade e relacionamento entre clientes e mercado. (FEIGENBAUM, 1994; PIRES, 2007; JURAN e FEO, 2010).

No Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), as organizações necessitam criar, registrar, implementar, manter e melhorar a eficiência de forma contínua, conforme os requisitos da norma. Também devem mapear os processos necessários para o sistema de qualidade e sua aplicação por toda a organização, especificar a sequência de operações e controles eficazes; monitorar, mensurar e analisar os processos; adotar ações que façam atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Após a adoção do SGQ as empresas obtêm os seguintes benefícios: econômico (participação de licitações, redução de taxas de acidentes, maior vantagem competitiva, aumento de vendas e redução de custos); econômico/marketing (satisfação dos clientes, abertura de novos mercados e aumento das exportações); marketing (melhoria na imagem); qualidade (melhoria nos processos, produtos e serviços, melhoria na comunicação interna).

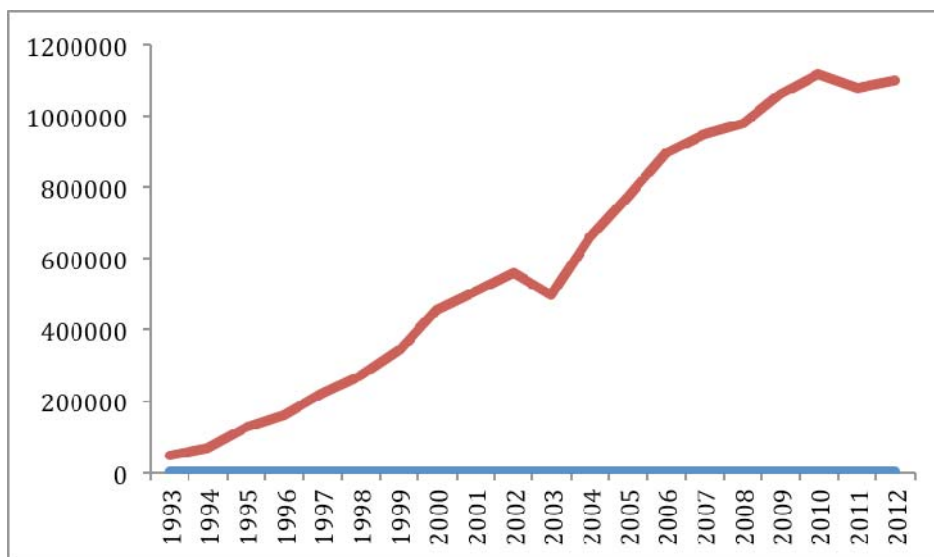
2. Justificativa

Com o aumento da competitividade, as organizações necessitam de um sistema de gestão para reduzir custos, aumentar a produtividade e atender de maneira mais ágil as mudanças do mercado.

Como justificativa do estudo, tem-se os seguintes aspectos: o crescimento do número de certificações ISO 9001 emitidas no mundo, conforme ilustrado na figura 1, o aumento nos

requisitos de qualidade demandado pelos clientes, a alta competitividade no mercado e a busca da melhoria contínua de produtos e serviços. Outro aspecto relacionado é a percepção dos benefícios adquiridos pelas empresas certificadas com a implantação da norma.

Figura 1: Número de certificados ISO 9001 emitidos mundialmente nos últimos anos.



Fonte: *The ISO Survey* (2012)

3. Metodologia

A revisão de literatura foi realizada a partir de pesquisas bibliográficas e documentais nos últimos 10 anos em meios eletrônicos, revistas, artigos e trabalhos científicos disponibilizados em sites de periódicos e bases de dados como *Scielo*, Periódicos Capes, DOAJ, *Emerald Insight*, *Isi Web of Knowledge*, *SciVerse Scopus*, como em outros meios eletrônicos da Internet.

O estudo sistemático de uma área específica permite a identificação, avaliação e interpretação de contribuições científicas, resultando em uma sumarização de estudos desta área (BECHEIKH et al., 2006). Segundo Rowley e Slack (2004), as revisões da literatura facilitam a obtenção de fontes de informação e contribuem para o entendimento de conceitos, análise e interpretação de resultados relacionados a um determinado assunto.

4. Motivações para implementar a certificação ISO 9001

Muitas organizações têm obtido ISO 9001 só porque os seus principais clientes obriga-os a fazê-lo. Com essa atitude, essas organizações estão menos comprometidas com o padrão e focam seus

esforços apenas em alcançar e preservar o certificado, o que resulta em um processo de implementação pobre e sem desempenho (SUBBA ET AL., 1997).

O quadro 1 abaixo representa a síntese das principais motivações citadas na literatura. Foi elaborado considerando-se três focos: econômico, marketing e qualidade. A principal motivação para as empresas certificarem-se era obter vantagens competitivas até 2005. A partir de 2005, a principal motivação foram os clientes pois tornaram-se mais exigentes e a melhoria interna de processos ou produtos visando a redução de custos.

Quadro 1 – Motivações da implementação da certificação citadas por autores.

Foco	Motivações	Autores
Econômico	Crescimento participação no mercado	Magd e Curry (2003) Nadae <i>et al.</i> (2009) Tristão (2011)
	Exigências das autoridades governamentais / Atendimento a Legislação	Pinto <i>et al.</i> (2006)
	Vantagens competitivas	Inmetro (2005) Gunnlaugsdottir (2012) Silva Junior (2013)
Econômico/ Marketing	Exigências dos clientes	Corbett <i>et al.</i> (2005) Inmetro (2005) Heras <i>et al.</i> (2006) Pinto <i>et al.</i> (2006) Souza e Tanabe (2006) Hoss (2007) Tristão (2011) Gunnlaugsdottir (2012) Silva Junior (2013)
	Decisão organizacional	Filho (2008) Tristão (2011) Silva Junior (2013)
Marketing	Ferramenta de marketing	Salaheldin (2003) Corbett <i>et al.</i> (2005) Hoss (2007) Tristão (2011) Maekawa <i>et al.</i> (2013)
	Melhoria da imagem	Corbett <i>et al.</i> (2005) Nadae <i>et al.</i> (2009) Fotopoulos <i>et al.</i> (2010)
Qualidade	Melhoria da eficiência	Magd e Curry (2003) Santana (2006) Scott, Wilcock e Kanetkar (2009) Maekawa <i>et al.</i> (2013)
	Melhorias da qualidade	Corbett <i>et al.</i> (2005) Inmetro (2005) Pinto <i>et al.</i> (2006) Scott, Wilcock e Kanetkar (2009) Gunnlaugsdottir (2012)
	Melhoria do controle de processo	Inmetro (2005) Nadae <i>et al.</i> (2009)
	Aumento da padronização interna	Neto e Silva (2004)

		Inmetro (2005) Santana (2006) Souza e Tanabe (2006) Lo e Chang (2007) Maekawa <i>et al.</i> (2013)
--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com o quadro anterior, a exigência dos clientes é a motivação mais citada pelos autores nesses últimos 10 anos.

5. Benefícios após a implementação da certificação ISO 9001

De acordo com Singh e Smith (2006), a abordagem normativa da gestão da qualidade resulta em melhorias na qualidade dos produtos que são produzidos e ainda espera-se redução de custos da qualidade, taxas de desperdício e defeitos e melhoria na qualidade percebida pelo cliente.

O quadro 2 abaixo representa a síntese dos principais benefícios citados na literatura e foi elaborado considerando-se três focos: econômico, marketing e qualidade. Constata-se que os benefícios mais citados foram: melhoria nos processos, produtos e serviços; melhoria na imagem e satisfação dos clientes.

Quadro 2 – Benefícios da implementação da certificação citadas por autores.

Foco	Benefícios	Autores
Econômico	Redução de taxas de acidentes	Santos <i>et al.</i> (2013)
	Maior vantagem competitiva	Kaynak (2003) Inmetro (2005) Poksinska, Eklund e Dahlgaard (2006) Han <i>et al.</i> (2007); Lagrosen, Backstron e Lagrosen (2007) Padma <i>et al.</i> (2008) Nadae <i>et al.</i> (2009) Alves <i>et al.</i> (2010)
	Aumento de vendas	Oliveira (2004-a) Vannuci (2004) Souza e Tanabe (2006) Jang e Lin (2008) Nadae <i>et al.</i> (2009) Alves <i>et al.</i> (2010) Oliveira <i>et al.</i> (2011) Ilkay e Aslan (2012)
	Redução de custos	Vannuci (2004) Naveh e Marcus (2004) Inmetro (2005) Singh e Smith (2006) Alves <i>et al.</i> (2010) Ilkay e Aslan (2012)



		Silva (2013)
Econômico/ Marketing	Satisfação dos clientes	Oliveira (2004-a) Naveh e Marcus (2004) Leite (2005) Amorim <i>et al.</i> (2006) Poksinska, Eklund e Dahlgaard (2006) Singh e Smith (2006) Ujihara <i>et al.</i> (2006)

(continua)

Foco	Benefícios	Autores
Econômico/ Marketing	Satisfação dos clientes	Lagrosen, Backstron e Lagrosen (2007) Abitch <i>et al.</i> (2008-a) Nadae <i>et al.</i> (2009) Oliveira <i>et al.</i> (2011) Silva Junior (2013)
	Abertura de novos mercados	Briscoe <i>et al.</i> (2005) Inmetro (2005) Poksinska, Eklund e Dahlgaard (2006) Lagrosen, Backstron e Lagrosen (2007) Ilkay e Aslan (2012)
Marketing	Melhoria na imagem	Leite (2005) Inmetro (2005) Poksinska, Eklund e Dahlgaard (2006) Lagrosen, Backstron e Lagrosen (2007) Nadae <i>et al.</i> (2009) Oliveira <i>et al.</i> (2010) Oliveira <i>et al.</i> (2011) Silva (2013)
Qualidade	Melhoria nos processos, produtos e serviços	Magd e Curry (2003) Nora (2003) Oliveira (2004-a) Vannuci (2004) Costa Junior (2005) Inmetro (2005) Leite (2005) Amorim <i>et al.</i> (2006)
Qualidade	Melhoria nos processos, produtos e serviços	Poksinska, Eklund e Dahlgaard (2006) Singh e Smith (2006) Souza e Tanabe (2006) Ujihara <i>et al.</i> (2006) Ferreira e Salgado (2007) Gotzamani <i>et al.</i> (2007) Lagrosen, Backstron e Lagrosen (2007) Abitch <i>et al.</i> (2008-a) Feng <i>et al.</i> (2008) Jang e Lin (2008) Magd (2008) Nadae <i>et al.</i> (2009)

		Oliveira <i>et al.</i> (2010) Oliveira <i>et al.</i> (2011) Ilkay e Aslan (2012) Perdigão e Perdigão (2012) Silva (2013) Maekawa <i>et al.</i> (2013)
	Melhoria na comunicação interna	Nadae <i>et al.</i> (2009)

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma empresa que implementa as normas ISO 9000 faz a declaração ao informar seus potenciais clientes que seus produtos e serviços são resultantes de um sistema organizado e estruturado processo de gestão que é continuamente revisado buscando a melhoria. (STARKE ET AL.,2012)

A implementação progressiva de ideias e técnicas relacionadas com a gestão de qualidade é uma das mais claras demonstrações de inovação organizacional na indústria nas últimas décadas. Do ponto de vista da prevenção de riscos na literatura, tem-se argumentado que a utilização de sistemas avançados de gestão de qualidade tem ajudado a reduzir as taxas de acidentes devido ao fato de que os métodos da gestão baseiam-se no princípio da prevenção, em vez de ações corretivas. (SANTOS ET AL, 2013).

6. Dificuldades e barreiras durante a implementação da certificação ISO 9001

De acordo com Chow-Chua *et al.* (2003, pg. 937), “a certificação ISO 9000 não garante automaticamente um seguro de qualidade, mas sim consistência de procedimentos para se ajustar na direção de uma mentalidade de comando e controle”.

O quadro 3 representa a síntese das dificuldades e barreiras citados na literatura e foi elaborado considerando-se três focos: cultura, econômico e processo. As maiores dificuldades relatadas foram a falta de conhecimento e a resistência dos colaboradores.

Quadro 3 – Dificuldades e barreiras da certificação citadas por autores.

Foco	Dificuldades e obstáculos	Autores
Cultura	Falta de comprometimento e envolvimento de toda a equipe	Neto e Silva (2004) Sampaio <i>et al.</i> (2012-a) Silva Junior (2013)
	Resistências dos colaboradores	Ramos (2004) Oliveira (2004-a) Inmetro (2005) Leite (2005) Souza e Tanabe (2006) Ujihara <i>et al.</i> (2006) Wahid e Corner (2009) Oliveira <i>et al.</i> (2010) Oliveira <i>et al.</i> (2011) Sampaio <i>et al.</i> (2012-a)



		Silva (2013) Silva Junior (2013) Maekawa <i>et al.</i> (2013)
	Dificuldade da disseminação da cultura da qualidade	Franceschini; Galletto; Cecconi (2006) Santana (2006) Souza e Tanabe (2006) Ujihara <i>et al.</i> (2006) Ferreira e Salgado (2007) Sampaio <i>et al.</i> (2012-a) Silva (2013) Silva Junior (2013)

(continua)

Foco	Dificuldades e obstáculos	Autores
Econômico	Custos na implantação	Corbett, Montes-Sancho e Kirsch (2005) Franceschini; Galletto; Cecconi (2006) Martens (2012) Sampaio <i>et al.</i> (2012-a)
Processo	Falta de conhecimento	Nora (2003) Oliveira (2004-a) Ramos (2004) Inmetro (2005) Zeng <i>et al.</i> (2005) Franceschini; Galletto; Cecconi (2006) Pinto <i>et al.</i> (2006) Santana (2006) Souza e Tanabe (2006) Ujihara <i>et al.</i> (2006) Aggelogiannopoulos, Drosinos e Athanasopoulos (2007) Perdigão e Perdigão (2012)
	Empresa de consultoria	Corbett, Montes-Sancho e Kirsch (2005) Souza e Tanabe (2006)
	Redução do número de funcionários	Martens (2012)
	Atendimento a requisitos normativos	Ferreira e Salgado (2007)
	Documentação	Nora (2003) Perdigão e Perdigão (2012)
	Existência de não conformidades	Oliveira <i>et al.</i> (2011)
	Burocracia	Corbett, Montes-Sancho e Kirsch (2005) Franceschini; Galletto; Cecconi (2006) Oliveira <i>et al.</i> (2011)

Fonte: elaborado pelo autor.

A ISO 9000 não é um sistema de qualidade pronto, já que precisa ser moldado de acordo com as necessidades de cada empresa. Ela é uma base sobre a qual as empresas devem estruturar seu sistema de qualidade. Na medida em que se cria um sistema de gestão devidamente organizado onde os procedimentos de trabalho são todos descritos e padronizados, aumenta-se a

possibilidade, de quando bem elaborado, chegar-se à eficácia organizacional e, conseqüentemente, à melhoria de desempenho organizacional.

7. Considerações Finais

No cenário econômico é necessário dinamizar, buscar alternativas inovadoras capazes de excederem as expectativas dos clientes, garantindo um controle de custos nas empresas visando aumentar os níveis de competitividade. Para atender essas diretrizes, as empresas buscam certificarem-se no Sistema de Gestão da Qualidade.

A implementação do SGQ é um processo contínuo que introduz melhorias, sendo para isto fundamental o envolvimento da alta direção na definição dos objetivos a serem atingidos para que toda a organização trabalhe em função desse compromisso.

Foi realizada uma retrospectiva na literatura nacional referente a 10 anos de publicações sobre a importância da implantação da certificação ISO 9001. Percebe-se que há ainda lacunas na literatura referente a implantação da certificação ISO 9001 tais como a segmentação por áreas industriais e a quantificação financeira dos resultados advindos após a certificação.

O resultado positivo após a implementação do sistema de gestão da qualidade, é a garantia de que o mesmo foi um investimento para a empresa, o qual foi planejado e implementado de forma eficaz, ou seja, a empresa com a implementação atingiu os objetivos planejados. Neste sentido, a cultura da empresa influencia muito para obter sucesso na implementação de um sistema de qualidade, pois a conscientização de todos sobre a importância da qualidade é fundamental dentro da organização.

Finalmente, o estudo ratificou a importância ao longo dos últimos dez anos da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade como ferramenta de apoio às organizações na busca do diferencial competitivo.

Referências

ABICHT, A. M.; CEOLIN, A. C.; CORRÊA, A. F.; PEREIRA, P. R.; SILVA, T. N. **Diferenciação ou necessidade na certificação ISO 9001: uma análise em duas empresas agroindustriais.** SOBER - XVLI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco – Acre, 20 a 23 de julho de 2008-a.

AGGEOLOGIANNPOULOS, D.; DROSINOS, E.; ATHANASOPOULOS, P. **Implementation of a Quality Management System (QMS) according to the iso 9000 family in a greek small-sized winery: A case study.** Food Control v.18, n.9, p.1077-1085, 2007.

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.** Revista INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção. vol. 2, n. 9,p.80-91, 2010.

AMORIM, C.G; RAMOS, R.E.B; GONZÁLEZ, M.O.A. **Contribuição do sistema ISO 9000 para o desempenho estratégico: um estudo em empresas brasileiras do setor químico.** Revista Gestão Industrial. v. 02, n. 04: p. 26-37, 2006.

BECHEIKH, N.; LANDRY, R.; AMARA, E. N. **Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003.** Technovation., Vol. 26, p. 644-664, 2006.

BRISCOE, J.A., FAWCETT, S.E., & Todd, R.H. **The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises.** Journal of Small Business Management, 43(3), p.309-30, 2005.

CHOW-CHUA, Clare, GOH, Mark and WAN, Tan B. **Does ISO 9000 certification improve business performance?** International Journal of Quality & Reliability Management, v. 20, no. 8 , p. 936-953, 2003.

CORBETT, C.; MONTES-SANCHO, M.; KIRSCH, D. **The financial impact of ISO 9000 certification in the US: an empirical analysis.** Management Science, Vol. 51 No. 7,p. 1046-1059, 2005.

COSTA JÚNIOR, A.G. **Avaliação do impacto da certificação ISO 9001:2000 no desempenho organizacional nas empresas do sul de Minas Gerais.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UNIFEI, Itajubá, 2005.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas.** v. 1. São Paulo: Makron Books, 1994.

FENG, M., TERZIOVSKI, M; SAMSON, D. **Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance.** Journal of Manufacturing Technology Management, v. 19, n. 1, p. 22-37, 2008.

FERREIRA, C.S.C; SALGADO, S.S. **Impacto da ISO 9001:2000 nos aspectos gerenciais dos escritórios de arquitetura: estudos de caso em empresas certificadas.** Revista Gestão & Tecnologia de Projetos, vol.2, n.1, Maio 2007.

FILHO, M.X. **Fatores determinantes para o sucesso na implantação da NBR ISO 9001 em empresas de micro e pequeno porte.** Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica - Faculdade de Engenharia Mecânica - Universidade Estadual de Campinas, 2008.

FOTOPOULOS, C.V.; PSOMAS, E.L.; VOZAS, F.K. **ISO 9001:2000 implementation in the Greek food sector.** The TQM Journal, Vol. 22 No. 2, p. 129-42, 2010.

FRANCESCHINI, F.; GALLETO, M.; CECCONI, P. **A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion, considerations and future development.** Benchmarking: An International Journal, v. 13, n. 4, p. 523-541, 2006.

GOTZAMANI, K.D.; TSIOTRAS, G.D.; NICOLAOU, M.; NICOLAIDES, A.; HADJIADAMOU, V. **The contribution to excellence of ISO 9001: the case of certified organisations in Cyprus.** The TQM Magazine, Vol. 19 n. 5, p. 388-402, 2007.

GUNNLAUGSDOTTIR, J. **Information and records management: A precondition for a well functioning quality management system.** Records Management Journal, Vol. 22 Iss: 3 p. 170 – 185, 2012.

HAN, S.B.; CHEN, S.K.; EBRAHIMPOUR, M. **The impact of ISO 9000 on TQM and business performance.** Journal of Business and Economic Studies, Vol. 13 No. 2, p. 1-23, 2007.

HERAS, S.I., LANDIN, G.A.; CASADESUS, M. **A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM.** International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23 No. 7, p. 807-27, 2006.

HOSS, M. **Análise das organizações certificadas e não certificadas ISO 9000: 2000 na cadeia coureiro-calçadista brasileira: motivações, gestão e resultados.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). 128 p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ILKAY, M. S.; ASLAN, E. **The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs.** International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29 Iss: 7 p. 753 – 778, 2012.

INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia). **Pesquisa de credibilidade das certificações ISO 9001.** 2005. Disponível em http://www.inmetro.gov.br/qualidade/pdf/Apresentacao_CB25_Rev0.pdf. Acesso em 02/09/2013.

JANG, W.Y.; LIN, C.I. **An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance. The case of Taiwan.** Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 19 n. 2, p. 194-216, 2008.

JURAN, J. M., & FEO, J. A. **Juran's Quality Handbook.** Sixth Edition. United States of America: McGraw-Hill Companies Inc., 2010.

KAYNAK, H. **The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance.** Journal of Operations Management, 21, p. 405-35, 2003.

LAGROSEN, Y.; BACKSTRON, I.; LAGROSEN, S. **Quality management and health: a double connection.** International Journal of Quality & Reliability Management, v. 24, n. 1, p. 49-61, 2007.

LEITE, D.C.M. **Método para implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2000.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). 136 p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

LO, L. K.; CHANG, D. S. **The difference in the perceived benefits between firms that maintain ISO certification and those that do not.** International Journal of Production Research, v. 48, n. 5, p. 1881-1897, 2007.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M.M.; OLIVEIRA, O.J. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades.** Gestão da Produção, São Carlos, Vol. 20, n.4, p.763-779, 2013.

MAGD, H.; CURRY, A. **An Empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 en Egypt.** The TQM Magazine, Wagon Lane, Vol. 15, n.6, p. 381 – 390, 2003.

MAGD, H.A.E. **ISO 9001:2000 in the Egyptian manufacturing sector: perceptions and perspectives.** International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25 Iss: 2 p. 173 – 200, 2008.

MARTENS, A.E. **Estudo de viabilidade de implantação de um sistema de gestão da qualidade conforme requisitos da ISO 9001:2008 no centro de Ciências Agrárias da USFC.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 104-119, 2012.

NADAE, J.; OLIVEIRA, J.A.; OLIVEIRA, O.J. **Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos.** XVI Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru, 2009.

NAVEH, E.; MARCUS, A.A. **When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond.** IEEE Transactions of Engineering Management, 51, p.352-63, 2004.

NETO, D.A.S. e SILVA, D. **Um estudo do Processo de Certificação ISO no Departamento de Oficinas da Companhia do Metropolitano de São Paulo.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP, n. 15 ano 6, p.55-67, 2004.

NORA, J.A.F. **Análise da transição para um sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000 na Indústria de Material Bélico do Brasil.** 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UNIFEI, Itajubá, 2003.

OLIVEIRA, H.J. **Análise da adoção dos princípios de gestão da qualidade nas empresas catarinenses certificadas na Norma NBR/ISO 9001:2000.** 101 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

OLIVEIRA, J.C.N; OLIVEIRA, O. J.; MAEKAWA, R. T. **Um estudo sobre o grau de utilização de programas e ferramentas da qualidade em empresas industriais da região de Bauru/SP.** XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

OLIVEIRA, J.A; NADAE, J.; OLIVEIRA,O.J; SALGADO, M.H. **Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo.** Revista Produção, v. 21, n. 4, p. 708-723, out./dez. 2011.

PADMA, P.; GANESH, L.S.; Rajendran, C. **A study on the critical factors of ISO 9001:2000 and organizational performance of Indian manufacturing firms.** International Journal of Production Research, v. 46, n. 18, p. 4981-5011, 2008.

PERDIGÃO, J.G.L; PERDIGÃO, M. L. P. B. **A Certificação da qualidade ISO 9001 na construção civil: um estudo de caso na construtora CIPRESA na cidade de Campina Grande-PB.** VII SEPRONE “A Engenharia de Produção frente ao novo contexto de desenvolvimento sustentável do Nordeste: coadjuvante ou protagonista?” Mossoró-RN, 26 a 29 de junho de 2012.

PINTO, S.H.B; CARVALHO, M.M.; LEE HO; L. **Implementação de Programas de Qualidade: Um Survey em Empresas de Grande Porte no Brasil.** Revista Gestão e Produção, 2006.

PIRES, A. R. **Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade.** 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo Lda, 2007.

POKSINSKA, B.; EKLUND, J.A.E.; DAHLGAARD, J.J. **ISO 9001:2000 in small organizations – lost opportunities, benefits and influencing factor.** International Journal of Quality and Reliability, 23: 5, p. 490-512, 2006.

QUEIROZ, J. V.; HEKIS, H. R.; AMARAL, M. S.; SOUZA, R. P.; QUEIROZ, F. C. B. P. **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.** INGEPRO, v. 3, p. 1-11, 2011.

RAMOS, M.Y. **Impactos organizacionais da adoção de normas ISO 9000: estudos de casos na cadeia de embalagens PET para bebidas.** Dissertação (Pós graduação em Administração) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Departamento de Administração, São Paulo, 2004.

REZAEI, A.R.; ÇELIK, T.; BAALOUSHA, Y. **Performance measurement in a quality management system.** Scientia Iranica E 18 (3), p. 742–752, 2011.

ROWLEY, J. & SLACK, F. **Conducting a literature review.** Management Research News. Vol. 27, p. 31-39. 2004.

SALAHELDIN, S.I. **The implementation of TQM strategy in Egypt: a field-force analysis.** The TQM Magazine, Vol. 15 No. 4, p. 266-74, 2003.

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; MONTEIRO, A. **ISO 9001 certification pay-off: myth versus reality.** International Journal of Quality & Reliability Management, 29 Iss:8, p.891-914, 2012.

SANTANA, A. B. **Proposta de avaliação dos sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras.** Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

SANTOS, G.; BARROS, S.; MENDES, F.; LOPES, N. **The main benefits associated with health and safety management systems certification in Portuguese small and medium enterprises post quality management system certification.** Safety Science 51, p. 29–36, 2013.

SCOTT, B. S.; WILCOCK, A. E.; KANETKAR, V. **A survey of structured continuous improvement programs in the Canadian food sector.** Food Control, v. 20, n. 3, 209-217, 2009.

SILVA, M.E. **Uma proposta de procedimento estruturado para implementação de SGI – Sistema de Gestão Integrado.** Dissertação de mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, 2013.

SILVA JUNIOR, M.T. **Benefícios e dificuldades na adoção de um sistema de gestão da qualidade no Rio Grande do Norte.** Dissertação de mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, 2013.

SINGH, P.J.; SMITH, A. **An empirically validated quality management measurement instrument.** Benchmarking: an International Journal, v.13, n.4, p.493-522, 2006.

SOUZA, J. P. e TANABE, C. H. **Barreiras a implantação da norma ISO 9001:2000 em empresas do setor metal-mecânico da região de Maringá/PR.** In: CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. V. 14, N.2, p. 46-56, JUL./DEZ. 2006.

STARKE, F.; EUNNI, R. V.; FOUTO, N. M. M D.; ANGELO, C. F. **Impact of ISO 9000 certification on firm performance: evidence from Brazil.** Management Research Review Vol. 35 No. 10, p. 974-997, 2012.

SUBBA, R., RAGU-NATHAN, T.S.; SOLIS, L.E. **Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study.** Total Quality Management, Vol. 8 n. 6, p. 335-46, 1997.

The ISO Survey 2012.[on line, <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>, acessado em 24/10/2013]

TRISTÃO, R.G.C. **A importância das ações corretivas e ações preventivas nos Sistemas de Gestão da Qualidade - um estudo em empresas certificadas ISO 9001 no Estado do Rio de Janeiro.** Dissertação (Mestrado). Pós Graduação Profissional em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.

UJIHARA, H.M; CARDOSO, A.A; CHAVES, C.A. **Implantação de sistema de gestão da qualidade em empresa de pequeno porte: avaliação de resultados.** XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

VANNUCCI, J.C.P. **Benefício da Certificação ISO 9000 em pequenas empresas paulistas do setor químico.** Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

ZENG, S. X.; TAM, C. M.; TAM, V. W. Y.; DENG, Z. M. **Towards implementation of ISO 14001 environmental management systems in selected industries in China.** Journal of Cleaner Production, Amsterdam, v. 13, n. 7, p. 645-656, 2005.

WAHID, R. Ab.; CORNER, J. **Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance.** International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 26 Iss: 9 p. 881 – 893, 2009.

