

Implementação de sistemas de gestão da qualidade no ramo de serviços: um estudo de caso em um centro de serviços compartilhados

Implementation of quality management systems in the service sector: a case study in a shared services center

Ana Paula Severo Viana * – ana_severo@sicredi.com.br
César Gioda Bochi * – cesar_bochi@sicredi.com.br
Bruno de Almeida Scheibler * – bruno_scheibler@sicredi.com.br

*Sicredi Participações S.A.

Article History:

Submitted: 2016 - 03 - 15

Revised: 2016 - 06 - 09

Accepted: 2016 - 06 - 21

Resumo: Os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), tipicamente conhecidos no ramo da indústria e com incentivos de certificações como a ISO 9001, vêm expandindo a aplicabilidade também no ramo de serviços. Este artigo tem por objetivo apresentar a implementação de um SGQ em um Centro de Serviços Compartilhados atuante em uma Instituição Financeira, que utilizando-se de premissas tipicamente manufatureiras, conseguiu contingenciar as práticas de gestão ao encontro da excelência voltada ao cliente. Ainda, é possível oferecer um guia de diretrizes com as melhores práticas para a implementação de um SGQ, com foco na maturidade de serviços e agregação de valor voltado à satisfação dos clientes. Utiliza-se de estudo de caso e apresenta-se como principais resultados: iniciativas de análise e soluções e problemas, controles de qualidade padronizados e padronização de atividades nas equipes. Ainda, é possível evidenciar maneiras de como fortalecer a cultura de qualidade nas rotinas dos colaboradores.

Palavras-chave: Qualidade; Serviços; Maturidade; Práticas de Gestão

Abstract: The Quality Management Systems (QMS), typically known at the manufacturing industry and with incentives to ISO 9001, is expanding its appliance also to the service industry. This article has the objective to present the implementation of a QMS in a Shared Services Center at a financial institution which, based on typical manufacturing premises, managed to impound the management practices to the customer-oriented excellence. Furthermore, it is possible to provide the guidelines with the best practices to implement a QMS focused on the services' maturity and on the value-adding towards customer's satisfaction. The methodology applied is the case-study and the main outcomes are: problem solving and analysis, standardized quality controls and task standardization at the teams. Besides, the ways to strengthen a quality culture at the employees' routine may be evidenced.

Keywords: Quality; Service; Maturity; Management Practices

1. Introdução

Ainda em 2004, a busca pela qualidade já era uma preocupação de todas as empresas, a qual passou constituir-se como prioridade para as organizações que almejavam desenvolvimento Junior *et al.* (2004). Neste interim, a atualização tecnológica, a busca pela maturidade nos processos e foco na eliminação da ineficiência operacional eram vistas como maneiras de obter vantagem competitiva Tonini e Spinola (2008). Ainda segundo os autores,

se fazia necessário o envolvimento das pessoas, dos processos e da organização como um todo (Tonini e Spinola, 2008).

Atualmente, apresenta-se como forma de atingir a vantagem competitiva as práticas de gestão da qualidade (de entrada), que levam a uma qualidade de serviço (de saída) Sichtamann *et al.* (2011). Nesta mesma linha, Al-Jawazneh *et al.* (2011) destacam que para o aumento do nível de competitividade das empresas, é necessário o uso de ferramentas e práticas contemporâneas, aprimorando a melhoria contínua nos produtos e serviços que eles oferecem otimizando a entrega.

Mesmo que em outros nichos que não os de Instituições Financeiras, a qualidade da entrega, em outras palavras, a percebida pelo cliente, apresenta-se como uma das buscas incessantes pelas organizações. Por exemplo, no ramo de softwares, Tonini e Spinola (2008) afirmavam que para os desenvolvedores de TI, não basta uma boa campanha de marketing, um portfólio respeitável e um preço baixo pois, devem demonstrar competência para entregar e suportar esse produto dentro dos níveis de serviços especificados.

Neste contexto, pode-se afirmar que a competência em frentes de qualidade, se manifesta no domínio da tecnologia, no controle dos processos organizacionais, na gestão tática e na gestão dos negócios Tonini e Spinola (2008). Ainda, a construção de competências em equipe é uma tarefa árdua, de longo prazo e que exige maturidade, diretrizes bem claras e um forte alinhamento com as necessidades gerenciais Rabechini Jr. e Carvalho (2003). Além disso, os diversos modelos de qualidade e maturidade são substancialmente diferentes no que se refere aos níveis de abstração, mas apresentam a possibilidade de se influenciarem e se completarem sinergicamente e ainda assim manter a sua consistência Carvalho *et al.* (2003). Nesta estrutura, as iniciativas *lean* apresentam-se como uma nova maneira de pensar. Anvari *et al.* (2011) defende isso ao conceituar o *lean* como um fenômeno de fabricação que visa maximizar o esforço de trabalho de uma empresa, ou seja, as pessoas. Ainda, segundo os autores, o pensamento *lean* surge como uma maneira de pensar, de se adaptar às mudanças, eliminar os desperdícios e melhorar continuamente. Todo o esforço de melhoria em qualidade é dirigido à satisfação do cliente, portanto, é importante identificar necessidades dos clientes para planejar e executar tarefas de melhoria Yadava *et al.* (2008). É crucial o foco às necessidades dos clientes e fazer da qualidade uma prioridade (Arumugam e Mojtahedzadeh, 2011).

A formulação de um caminho singular para a implementação de melhorias nos processos tem grandes chances de trazer benefícios mais duradouros para a organização, pois parte-se dos próprios elementos estruturais, organizacionais e culturais que precisam ser adequadamente abordados para que a empresa possa atingir uma efetiva maturidade organizacional (Tonini e Spinola 2008).

A questão de pesquisa que norteou o trabalho é: “Como pode ser estruturada a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) com foco na melhoria contínua em uma empresa do ramo de serviços?”. O objetivo geral proposto é oferecer um guia de diretrizes que possibilitem a implementação destes tipos de sistemas. Como objetivos secundários, apresentam-se: apresentar o histórico da construção do processo de melhoria contínua ao longo dos últimos cinco anos e analisar quais foram as principais contribuições desta implementação.

Desta forma, este artigo está organizado da seguinte maneira: introdução, revisão bibliográfica, método proposto e resultados. Estes, apresentados pelo case de estrutura de implementação de um SGQ, desde as iniciativas de *Lean Manufacturing* até a certificação ISO 9001, obtida em janeiro de 2015.

2. Revisão bibliográfica

Para contextualizar o tema de pesquisa, é importante relatar o avanço histórico dos conceitos de qualidade, com foco na melhoria contínua e no ramo de serviços.

2.1. Qualidade e melhoria contínua

Historicamente, o conceito de qualidade apresenta-se de diversas maneiras. Na visão de Crosby (1992), a qualidade podia ser conceituada como "conformidade com os requisitos". Deming (1998), define qualidade como "um grau previsível de uniformidade e dependência, a baixo custo, adequada ao mercado". Em outras palavras, qualidade é atender os desejos ou necessidades dos clientes.

Após, Campos (1999) introduziu qualidade dos serviços como a medida pela satisfação do consumidor, em aspectos de qualidade intrínseca, custo e atendimento. Em 2001, Lovelock e Wright comentam que qualidade dos serviços e satisfação dos clientes não são a mesma coisa, já que as percepções dos clientes se baseiam em avaliações de longo prazo e a satisfação é uma reação emocional de curto prazo.

Durante muito tempo, associou-se à qualidade a bens e produtos manufaturados; entretanto, o avanço do setor de serviços estimulou o surgimento de obras técnicas enfocando conceitos e metodologias de gerenciamento da qualidade nesta área Junior *et al.* (2004). Segundo Grönroos (2004), qualidade é qualquer coisa perceptiva ao usuário. O autor ainda afirma que a vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade do valor de seus bens e serviços considerando a percepção dos clientes. Os prestadores de serviços devem reduzir as falhas ao máximo, conquistando a confiança dos clientes (Baptista e Leonardt, 2011).

Neste interim, a melhoria contínua é considerada uma facilitadora das iniciativas de qualidade, com foco em desenvolvimento e desempenho contínuo da organização, incluindo questões como criatividade, capacidade de resposta, nível de desempenho, confiabilidade e reputação (Al-Khasawneh *et al.*, 2012).

A melhoria contínua deixa de ser considerada uma ferramenta utilizada esporadicamente, fazendo parte da estratégia que envolve interação de conhecimento e experiência, disposta a modificar o modo pelo qual as organizações tratam qualidade e eficiência Gough *et al.* (2006). Sendo assim, o principal objetivo das iniciativas de melhoria contínua é melhorar a qualidade através de maior eficiência operacional (Bemmet e Nentl, 2010).

Quando a qualidade é vista como uma arma competitiva, a tendência é o desenvolvimento de um SGQ, excluindo o conceito de qualidade relacionado apenas ao controle e revertendo para o formato estratégico e de gestão (Yeung *et al.*, 2003).

Ainda segundo o autor, com o tempo e a maturidade do processo, as organizações podem melhorar o desempenho através de um SGQ adequado às suas atividades. As práticas de gestão da qualidade criam conhecimento para a organização que, por consequência, tornam-se mais bem-sucedidas na implantação de um SGQ (Linderman *et al.*, 2004).

3. Método proposto

Para este estudo, optou-se por um estudo de caso. Para Yin (2001), o estudo de caso é útil quando a pesquisa a ser realizada é ampla ou complexa e não pode ser estudada fora do contexto onde ocorre naturalmente, e para isso, investiga um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real, utilizando de múltiplas fontes de evidências. Ainda segundo Yin (2001), o fator predominante para a escolha da estratégia de estudo de caso em

contraposição ao uso de experimentos, levantamentos de dados, pesquisa histórica. Koche (1997) acrescenta que a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando será utilizada para o aprimoramento de um processo.

Como técnica de análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, com dados coletados em documentações da organização, incluindo registros de participações em eventos voltados à qualidade, relatórios de auditorias de certificação e resumo das entregas de programas ou iniciativas existentes.

4. Resultados

Esta seção tem como objetivo detalhar a implementação do SGQ na organização escolhida para esta pesquisa. Para organização deste estudo, é apresentada uma descrição do cenário onde está inserida, a evolução histórica das premissas de qualidade construída ao longo dos anos, e por último, a estrutura da implementação da certificação ISO 9001.

4.1. Descrição do cenário

Historicamente, o Sicredi surgiu do cooperativismo de crédito no Brasil, em 1902, como uma forma de organização coletiva de pequenos agricultores. Atualmente, é um sistema composto de 98 cooperativas de crédito singulares, atuantes em 11 estados, com 2,9 milhões de associados e uma equipe de 18 mil colaboradores. A estrutura conta com quatro Centrais Regionais (controladoras da Sicredi Participações S.A.), uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo, que controla uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões, uma Administradora de Consórcios e uma Administradora de Bens.

O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa com um portfólio de soluções para pessoas físicas e empresas, com o objetivo de gerar crescimento coletivo para pessoas e comunidades. Assim, a visão do Sicredi é ser reconhecido como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz. Para isto, mantém como valores: a preservação irrestrita da natureza, o respeito à individualidade do associado, a valorização e desenvolvimento das pessoas, preservação da instituição como sistema, respeito às normas oficiais e internas e eficácia e transparência na gestão.

Para contextualizar, a Figura 1 ilustra a organização do Sicredi. Este estudo limita-se à ao Centro de Serviços Compartilhados na Confederação Sicredi:



Figura 1: Como funciona o Sicredi.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Sicredi

4.2. Excelência operacional

Em linha à diretriz estratégica do ciclo 2011-2015 de aumentar eficiência no Sistema Sicredi, elencou-se a ampliação do compartilhamento de serviços na Confederação como forma de proporcionar ganhos de escala na execução de atividades administrativas e operacionais, buscando a racionalização de despesas, maior sinergia por especialidades e ampliação da produtividade. Este olhar de eficiência fortaleceu a necessidade de acelerar o

compartilhamento e automação de processos para dar escala à cadeia administrativa e operacional, elevando o Sicredi a um patamar de eficiência.

Neste sentido, considerando-se as atribuições sistêmicas das estruturas centralizadoras, a Superintendência de Operações na Confederação Sicredi iniciou em 2010 um plano estrutural de capacitação dos colaboradores em técnicas de gestão de indicadores, modelagem e melhorias de processos advindas da indústria, como *Lean*, *Kaizen* e *Six Sigma*, objetivando prover escala em busca da eficiência na prestação de serviços e na formalização das operações geradas pelas áreas de negócios e aproveitando as prerrogativas de ser uma sociedade cooperativa.

Adicionalmente à capacitação de colaboradores, o programa Excelência Operacional objetiva qualificar a gestão dos serviços prestados às Cooperativas, envolvendo a padronização de processos; gestão de acordos de nível de serviço; mapeamento da capacidade de atendimento e sistematização da melhoria contínua.

4.3. Sistema de gestão da qualidade

Em janeiro de 2015, o Sicredi certificou em ISO 9001:2008 cinco serviços da Superintendência de Operações: Abertura de contas PF e PJ, Análise de Crédito PF e PJ e Central de Atendimento Receptivo e, até o fim deste ano, deve haver ainda outros dez serviços certificados. No total, serão 69 até 2017 – quando será concluída a implementação do SGQ. A ISO 9001 objetiva fornecer um conjunto de requisitos que, bem implementados, dão confiança de que a organização é capaz de fornecer regularmente produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas dos clientes, com reconhecimento internacional de qualidade. Este escopo, conforme ilustrado na Figura 2, considerou além dos serviços certificados, processos de apoio ao SGQ, que são responsáveis por suportar os serviços voltados ao cliente, possibilitando uma melhor entrega.

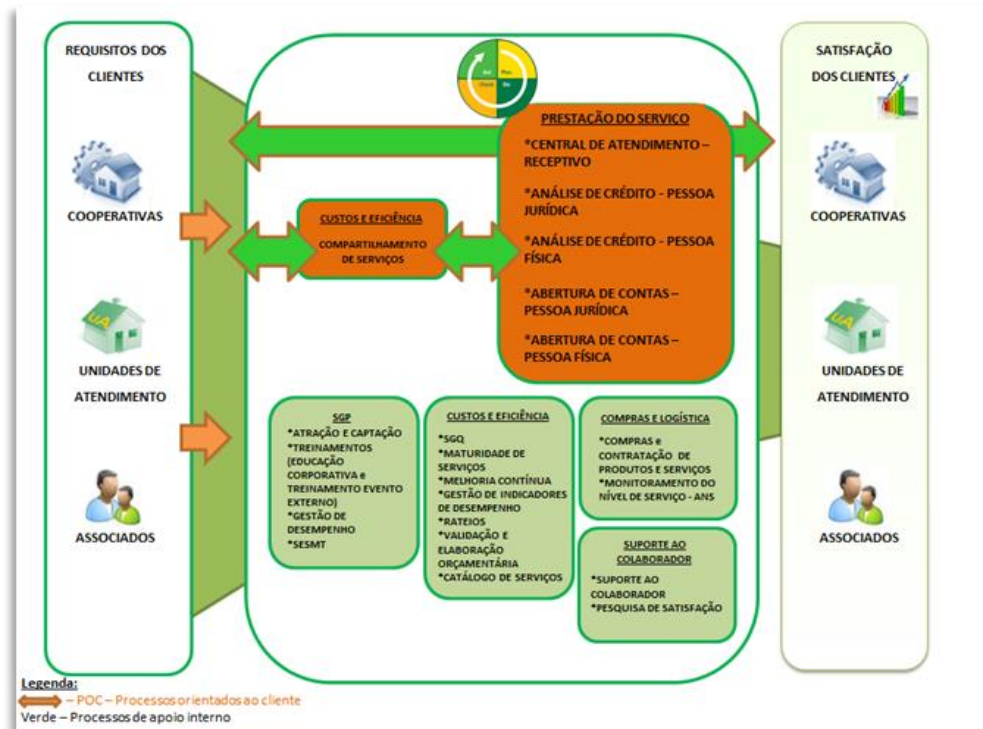


Figura 2: Escopo SGQ –Sicredi

Fonte: Apresentação de Implementação ISO 9001 Sicredi – Arquivos Sicredi

Para escolher quais serviços serão certificados a cada ano, o Sicredi utilizou-se do Programa de Maturidade de Serviços, que objetiva aumentar o nível de serviço baseado em cinco dimensões, conforme a Figura 3.

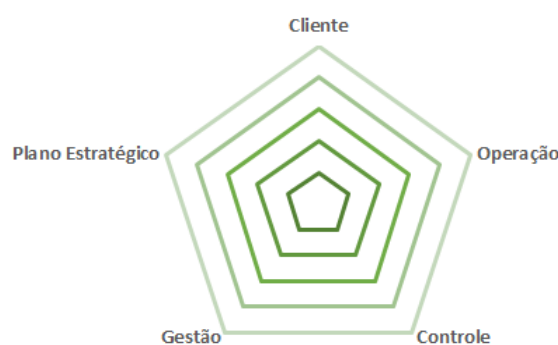


Figura 3: Dimensões da Maturidade

Fonte: Arquivos Sicredi

Ainda, essas dimensões trabalham componentes como: Acordo de Nível de Serviço, Canal de Demanda, Pessoas, Processos, Tecnologia, Controle de Qualidade, Relacionamento com o cliente, Custo, Prazo, Não Conformidades, Oportunidades de Melhorias, Riscos,

Análise Crítica do Serviço, Gestão de Recursos e Visão de Futuro; possibilitando o serviço preparação para a certificação ISO 9001.

Resumidamente, a organização estruturou a certificação ISO 9001 em cinco etapas, conforme a Figura 4: definição de política da qualidade, objetivos, elaboração de manual da qualidade, procedimentos documentados e registros e, por último, a validação deste processo com realização de auditorias e análises críticas:



Figura 4: Trajetória ISO 9001 – Sicredi

Fonte: Apresentação Comitê de Operações (Março-2015) - Arquivos Sicredi

Para tanto, a política da qualidade do Sicredi tem por objetivo “Prover serviços aos clientes - Cooperativas de Crédito e empresas integrantes do Sicredi - nos segmentos de operações e de tecnologia da informação, prevalecendo o compromisso com a qualidade, confiabilidade e melhoria contínua”, firma com os colaboradores: o compromisso de manter em sua atuação os princípios do Cooperativismo; estabelecer uma relação de confiança com os clientes; fornecer soluções e serviços que atendam aos requisitos dos clientes; monitorar o nível de satisfação dos clientes, tendo a excelência operacional como objetivo; desenvolver ações com foco na produtividade, maturidade e melhoria contínua dos serviços oferecidos; e promover o conhecimento e ambiente de aprendizado contínuo para seus colaboradores.

Os objetivos da qualidade, baseados nesta política, foram implementados e passaram a ser monitorados no SGQ, destacando-se controles que garantissem: a formação básica dos novos colaboradores relacionados ao negócio do Sicredi; o índice de adesão voluntária dos serviços compartilhados pelas Cooperativas – clientes do Sicredi; eficiência no atendimento do prazo de entrega dos serviços; resultado da pesquisa de satisfação da Superintendência de Operações; nível de maturidade dos serviços; e o percentual de serviços que são inclusos neste programa de maturidade.

Em seguida, foi elaborado o Manual do SGQ, em conformidade com a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, que apresenta os termos e definições utilizados para identificação do SGQ; o escopo; a descrição da interação entre os processos, apresentação da estrutura organizacional; representante da direção nomeado; e referência aos procedimentos documentados estabelecidos para o SGQ. Ainda, neste documento, são apresentadas as relações entre os requisitos da Norma ISO 9001:2008 e os processos do Sicredi, conforme Tabela 1, que fornece insumos aos auditores do SGQ de quais pontos devem ser avaliados na condução das auditorias internas e externas.

Tabela 1: Matriz de requisitos SGQ

Requisito ISO 9001		Escopo			Apoio						
		Central de Atendimento	Análise de Crédito	Abertura de Contas	SGP (Gestão de Pessoas)	Suporte ao Colaborador	Compras e Logística	SGQ	Custos e Eficiência	Compartilhamento de Serviços	Alta Direção
	SGQ										
4.1	Requisitos gerais										
4.2	Requisitos de documentação										
4.2.1	Generalidades										
4.2.2	Manual da qualidade										
4.2.3	Controle de documentos										
4.2.4	Controle de registros										
5	Responsabilidade da direção										
5.1	Comprometimento da direção										
5.2	Foco no cliente										
5.3	Política da qualidade										
5.4	Planejamento do SGQ										
5.4.1	Objetivos da qualidade										
5.4.2	Planejamento do SGQ										
5.5	Responsabilidade, autoridade e comunicação										
5.5.1	Responsabilidade e autoridade										
5.5.2	Representante da direção										
5.5.3	Comunicação interna										
5.6	Análise crítica pela direção										
5.6.1	Generalidades										
5.6.2	Entradas para análise crítica										
5.6.3	Saídas da análise crítica										
6	Gestão de recursos										
6.2.1	Generalidades										
6.2.2	Competência, treinamento e conscientização										
6.3	Infra estrutura										
6.4	Ambiente de trabalho										
7	Realização do produto										
7.1	Planejamento da realização do produto										
7.2	Processos relacionados a clientes										
7.2.1	Determinação de requisitos relacionados ao produto										
7.2.2	Análise crítica dos requisitos relacionados ao produto										

Requisito ISO 9001		Escopo			Apoio						
		Central de Atendimento	Análise de Crédito	Abertura de Contas	SGP (Gestão de Pessoas)	Supporte ao Colaborador	Compras e Logística	SGQ	Custos e Eficiência	Compartilhamento de Serviços	Alta Direção
7.2.3	Comunicação com o cliente										
7.3	Projeto e desenvolvimento										
7.3.1	Planejamento de projeto e desenvolvimento										
7.3.2	Entradas de projeto e desenvolvimento										
7.3.3	Saídas de projeto e desenvolvimento										
7.3.4	Análise crítica de projeto e desenvolvimento										
7.3.5	Verificação de projeto e desenvolvimento										
7.3.6	Validação de projeto e desenvolvimento										
7.3.7	Controle de alterações de projeto e desenvolvimento										
7.4	Aquisição										
7.4.1	Processo de aquisição										
7.4.2	Informações de aquisição										
7.4.3	Verificação do produto adquirido										
7.5	Produção e prestação de serviço										
7.5.1	Controle de produção e prestação de serviço										
7.5.2	Validação dos processos de produção e prestação de serviço										
7.5.3	Identificação e rastreabilidade										
7.5.4	Propriedade do cliente										
7.5.5	Preservação do produto										
7.6	Controle de equipamento de monitoramento e medição										
8	Medição, análise e melhoria										
8.1	Generalidades										
8.2	Monitoramento e medição										
8.2.1	Satisfação do cliente										
8.2.2	Auditoria interna										
8.2.3	Monitoramento e medição de processos										
8.2.4	Monitoramento e medição do produto										
8.3	Controle de produto não conforme										
8.4	Análise de dados										
8.5	Melhoria										
8.5.1	Melhoria contínua										
8.5.2	Ação corretiva										
8.5.3	Ação preventiva										

Fonte: Manual do SGQ – Sicredi

Para suporte às operações executadas pelos processos, foram elaborados procedimentos documentados com definição das responsabilidades dos serviços, chamadas Normas de Processo, e guias de como executar as atividades, as Instruções de Procedimento. Ainda, foram padronizados registros de qualidade, antes não disponíveis às equipes ou sem

padronização adequada, evitando utilização equivocada de arquivos obsoletos. Estes registros padrões possibilitam a análise de ocorrências de problemas, análise de causa e resolução de problemas. Atualmente, são registrados e tratados os desvios identificados pelos processos e clientes, bem como oportunidades de melhorias.

Para isto, participam os colaboradores capacitados em *Lean Manufacturing* e *Six Sigma*, conforme esquema da Figura 5.



Figura 5: Análise e resolução de problemas

Fonte: Formulário de RACP – Registro de Ação Corretiva e Preventiva do Sicredi

As auditorias internas fortaleceram os pontos a melhorar nos processos. Ainda, a organização passou a realizar uma reunião sistêmica entre os processos, chamada de análise crítica, que objetiva a discussão de assuntos do SGQ, como desempenho dos processos, reclamações de clientes, falhas identificadas e mudanças previstas que possam afetar o SGQ.

5. Conclusões

É indiscutível que os Sistemas de Gestão da Qualidade atuais divergem com as estruturas apresentadas na origem dos conceitos de qualidade, conforme destacavam Crosby (1992) e Deming (1998). A exemplo do SGQ do Sicredi, as organizações estão construindo suas frentes de qualidade baseadas nas suas características como cultura, perfil dos colaboradores, iniciativas já existentes e foco no cliente.

O SGQ do Sicredi converge com autores como Sichtmann *et al.* (2011) e Al-Jawazneh *et al.* (2011), defensores das práticas de gestão da qualidade que levam à qualidade de serviço, oferecendo vantagem competitiva às organizações. Ainda, este case destaca que é viável o uso de ferramentas e práticas contemporâneas com foco na melhoria contínua dos serviços. Também, em convergência aos autores Baptista e Leonardt (2011), o SGQ do

Sicredi, baseado na sua política, visa a relação de confiança com os clientes. Todavia, a melhoria contínua é considerada facilitadora das iniciativas de qualidade, visando o desenvolvimento dos processos e por consequência a qualidade, em acordo ao Al-Khasawneh et al. (2012).

Por fim, em acordo ao objetivo geral deste estudo, destacam-se como diretrizes para a implementação de um SGQ a estrutura de passos conforme destacado na Figura 4, possibilitando uma trajetória de construção aceita pelos colaboradores, com foco na agregação de valor destas iniciativas e na percepção dos clientes.

REFERÊNCIAS

- Al-Jawazneh, B. E., Smadi, Z. M. A. (2011). The Behavioral Pattern of Continuous Improvement at the Manufacturing Companies in Al-Hassan Industrial Estate (Jordan). *European Journal of Social Sciences*, 19 (2).
- Al-Khasawneh, A. F., Al-Jammal, H. R., Battah, N. M. (2012). Effect of Continuous Improvement in Higher Education Institution's Resources on Total Quality (TQ) Realization from Perspectives of Academic Workers at the Jordanian Universities. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 49.
- Anvari, A., Ismael, Y., Hojjati, S. M. H. (2011). A Study on Total Quality Management and Lean Manufacturing: Through Lean Thinking Approach. *World Applied Sciences Journal*, 12 (9): 1585-1596.
- Arumugam, V., Mojtahedzadeh, R. (2011). Critical Success Factors of Total Quality Management and their Impact on Performance of Iranian Automotive Industry: A Theoretical Approach. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 33.
- Baptista, M. M., Leonardt, M. P. L. (2011). *A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários em uma Biblioteca Universitária*. Biblioteca Universitária, Belo Horizonte, 1 (1): 50-59.
- Bemett, R., Nentl, N. (2010). Opinions and Expectations About Continuous Improvement Programs. *The Journal for Quality & Participation*.
- Campos, V. F. (1999). *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: UFMG – Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Carvalho, M. M., Laurindo, F. J. B., Pessôa, M. S. P. (2003). *Information Technology Project management to achieve efficiency in Brazilian Companies*. Managing Globally with Information Technology, Hershey, 260-271.
- Crosby, P.B. (1992). *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olímpio Editora, 5ª Ed.
- Deming, W.E. (1998). *Os 14 pontos da Qualidade*. Rio de Janeiro: Publicações Diversas.
- Gough, R. M. M., Park, B. (2006). The Influence of Decentralized Bargaining Systems on the Introduction of Continuous Improvement Practices in Australian Automotive Components Companies. *Asia Pacific Business Review*, 12 (2): 209–224.
- Grönroos, C. (2004). *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 5ª Ed.
- Junior, A. B., Lira, W. S., Gonçalves, G. A. C. (2004). *Qualit@s - Revista Eletrônica*, 3(1).
- Köche, J. C. (2011). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Vozes, 29ª Ed.
- Linderman, K., Schroeder, R., Zaheer, S., Liedtke, C., Choo, A. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of Operations Management*, 22: 589–607.
- Lovelock, C. H., Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.

- Rabechini, Jr. R., Carvalho, M. M. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE-eletrônica*, 2(1). Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletrônica/index.cfm>.
- Sichtmann, C., Selasinsky, M. V., Diamantopoulos, A. (2011). Service Quality and Export Performance of Business-to-Business Service Providers: The Role of Service Employee- and Customer-Oriented Quality Control Initiatives. *Journal of International Marketing*, 19(1): 1–22.
- Tonini, A. C., Carvalho, M. M., Spinola, M. M. (2008). Contribuição dos modelos de qualidade e maturidade na melhoria dos processos de software. *Produção*, 18(2): 275-286.
- Yadava, O. P., Goel, P. S. (2008). Customer satisfaction driven quality improvement target planning for product development in automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 113: 997–1011.
- Yeung, A., Chanb, L., Lee, S. (2003). An empirical taxonomy for quality management systems: a study of the Hong Kong electronics industry. *Journal of Operations Management*, 21: 45–62.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Editora Bookmam, 2ª Ed.