

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NA NBR ISO 9001 EM UMA EMPRESA NO SETOR DE VINHOS

Edgleiga Daise Alves de Feitoza (UFCG) – gleigaeng@gmail.com

Éryka de Almeida Oliveira (UFCG) – oliveiraeryka@live.com

Izabela Cristina Pereira Campos (UFCG) – izapcampos@gmail.com

Lorrany Kerllyonai Santana Rocha (UFCG) – lorranykerllyonai@hotmail.com

João Pereira Leite (UFCG) – joao.leite100@yahoo.com.br

Resumo

A palavra qualidade vem do latim ‘*qualitate*’, e tem como conceito o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz os requisitos. A gestão da qualidade é, portanto, uma gerência focada na qualidade da produção e dos serviços de determinada empresa. Este artigo busca propor a implementação de um sistema de gestão da qualidade em uma empresa fictícia do setor alimentício. Esse sistema tem por base os oito requisitos estabelecidos pela NBR ISO 9001, atuando em todos os níveis e funções de uma organização.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico, Qualidade, Processo, ISO 9001:2008.

1. Introdução

A competitividade no cenário mundial tem um papel relevante para o aperfeiçoamento e a busca de novos mercados, logo uma estratégia de negócio focada na qualidade pode ser utilizada um fator de diferenciação capaz de contribuir para que as empresas se mantenham nesse mercado competitivo.

De acordo com Ishikama (1997) qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor. Isso significa que a qualidade não se limita mais a observação de conformidade do produto e sim, a necessidade de se analisar e empregar os conceitos de qualidade à toda a cadeia de valor do produto, de maneira a ter-se um produto útil e que atenda as necessidades específicas de seus consumidores.

Um sistema de gestão de qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar, continuamente, seu desempenho no longo prazo pela focalização nos clientes e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas (ABNT/CB-25, 2000). Partindo-se dessa definição pode-se

inferir que um sistema de gestão da qualidade torna possível o atendimento pleno às necessidades do cliente.

A NBR ISO 9001:2008, apresenta oito princípios essenciais da gestão de qualidade, os quais tornam possível a implementação de um sistema de gestão da qualidade capaz de atender as necessidades dos clientes, são eles: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processos, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, tomada de decisões baseada em fatos e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores (MELLO, 2009). Tais princípios, quando aplicados nas organizações, irão produzir benefícios para os clientes, acionistas, fornecedores, comunidades locais e para a sociedade como um todo.

Para atender as necessidades do consumidor e exigências do mercado, temos como objetivo propor um sistema de gestão da qualidade em uma empresa de produção de vinho de maracujá futura de nome fictício Empresa Soberana que já quer iniciar com um sistema de gestão da qualidade moderno. A empresa ficará situada na cidade de Livramento de Nossa Senhora, estado da Bahia, devido à grande demanda de maracujá na região e principalmente por esta matéria-prima (*Passiflora edulis*) ser pouca explorada no mercado de vinhos suaves no Brasil, que tem 90% na produção mundial.

Neste sentido, será utilizado a NBR ISO 9001:2008 que é uma norma da série ISO 9000. Em que, especifica requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade, através de 8 princípios: Foco no cliente; Liderança; Envolvimento de Pessoas; Abordagem de processos; Abordagem sistêmica para a gestão; Melhoria contínua; Tomada de decisão baseada em fatos; Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. Como também será descrito a missão, visão e valores da Empresa Soberana.

A fabricação de vinho usualmente é realizada por empresas organizadas sob a forma de cooperativas. Todavia, atualmente vêm ocorrendo profundas mudanças estruturais nesse ramo com mais empresas entrando nesse mercado, sejam elas pequenas empresas ou médias indústrias vinícolas.

A globalização tornou o mercado de vinho altamente competitivo, o que ocasionou grandes mudanças no comportamento do consumidor, que busca cada vez mais a diferenciação dos produtos a um custo aceitável. Com isso surgiu a necessidade da implementação de ferramentas da qualidade que possibilitem a padronização e eficiência dos processos de fabricação do vinho e a implantação de sistemas de gestão da qualidade mais modernos, capazes de gerarem diferenciação, o que é visto como um fator que agrega valor sobre a ótica do cliente.

2. Referencial teórico

2.1.Gestão da qualidade

A definição de qualidade relaciona-se tanto a bens como serviços e contempla elementos como satisfação do cliente, controle de processos, padronização, melhoria contínua, parcerias à jusante e a montante na cadeia de valor do produto (bem ou serviço) com vistas a obter melhorias e benefícios conjuntos e racionalização de tempo e insumos (LAKHAL, PASIN E LIMAM, 2006).

Qualidade tem muitas definições, que podem variar de acordo com o contexto, e no caso do segmento empresarial pode ser denominada como a conformidade aos requisitos de fabricação e dos clientes, atendimento das necessidades dos *stakeholders*, que são as partes interessadas na fabricação e comercialização dos produtos e prevenção e gerenciamento de não conformidades, incluindo as ações para suas correções (DEPEXE; PALADINI, 2008). Já os programas e ferramentas da qualidade são os elementos que permitem operacionalizar efetivamente os preceitos da gestão da qualidade contidos no conjunto de normas da série ISO 9000. Eles são os instrumentos utilizados para o desenvolvimento, medição, análise e melhoria da qualidade nas organizações. Assim, permitem a identificação e solução dos principais problemas organizacionais e, por este motivo, são importantes instrumentos de diferenciação organizacional (BAMFORD; GREATBANKS, 2005; ALSALEH, 2007).

Um sistema de gestão da qualidade (SGQ) é um sistema criado para administrar e garantir a qualidade da organização através da padronização e controle dos processos, viabilização e verificação da eficiência e eficácia das ações tomadas, com o foco específico na satisfação do cliente e na melhoria contínua dos processos. É uma ferramenta que atua em todos os níveis e funções de uma organização. Seguindo-se o padrão estabelecido na série de normas da família ISO 9000 pode-se implementar um sistema de gestão da qualidade que atenda satisfatoriamente a maioria das necessidades atuais das empresas, observadas as suas particularidades.

2.2.NBR ISO 9001:2008

A empresa ISO é uma organização internacional de padronização que escreve diversas normas que facilita a comercialização a nível global, beneficiando produtores, comerciantes e clientes.

Nos países que usam o padrão de normalização sugerido pela ISO, geralmente há uma organização que se credencia para poder trabalhar na tradução, divulgação e certificação de empresas. No Brasil, esse organismo se chama ABNT – Associação Brasileira de Normas

Técnicas, e as normas por ela editadas e distribuídas a nível nacional, levam o prefixo NBR – Norma Brasileira. Então, quando se lê ABNT NBR ISO 9001:2008, entende-se:

- É a norma escrita pela ISO;
- Sob o código 9001;
- Cujas publicação se deu no ano de 2008;
- É válida em todo o Brasil;
- É traduzida e divulgada pela ABNT.

No caso específico da ABNT NBR ISO 9001:2008, ela define os requisitos mínimos que uma empresa deve atender para poder ter um certificado e divulgar ao mundo que possui um sistema de gestão da qualidade compatível com os mais altos padrões internacionais de qualidade e gestão. Quando uma empresa solicita a certificação, significa atender plenamente ao que propõe essa norma, exceto alguma particularidade não prevista pela norma.

2.3. Requisito para os sistemas de gestão da qualidade e requisitos para produtos

A família NBR ISO 9000 distingue requisitos para sistemas de gestão da qualidade e requisitos para produtos, sejam eles bens ou serviços. Requisitos para sistemas de gestão da qualidade são especificados na NBR ISO 9001. Estes requisitos são genéricos e aplicáveis às organizações de qualquer setor da indústria ou econômico, independentemente da categoria do produto ofertado. A NBR ISO 9001 não estabelece requisitos para produtos. Requisitos para produtos podem ser especificados pelos clientes ou pela organização, antecipando-se aos requisitos do cliente, ou por regulamentação. Os requisitos para produtos e, em alguns casos, para os processos associados, podem estar contidos em, por exemplo, especificações técnicas, normas de produto, normas de processo, acordos contratuais e requisitos regulamentadores (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008).

Para o entendimento do significado de cada um dos oito princípios da qualidade estabelecidos na ISO 9001, pode-se assim defini-los:

- a) Focalização no cliente: As organizações dependem de seus clientes e, portanto, deveriam entender as necessidades atuais e futuras, atender os requisitos e se esforçarem para exceder as expectativas dos seus clientes. Logo, irá melhorar o desempenho da organização a fim de atender as necessidades dos clientes;
- b) Liderança: Líderes estabelecem a unidade de propósitos e a direção da organização. Eles deveriam criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam se tornar plenamente envolvidas no alcance dos objetivos da organização. Logo, a gestão

operacional, dando poder e envolvendo as pessoas para alcançar os objetivos de organização;

- c) Envolvimento de pessoas: Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e o pleno envolvimento delas permite que suas capacidades sejam usadas para o benefício da organização;
- d) Enfoque de processo: Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e recursos relacionados são gerenciados como um processo. Logo, a adoção do enfoque de processos para todas as operações resulta em custos mais baixos, prevenção de erros, controle na variabilidade, tempos de ciclo mais curtos e saídas mais previsíveis;
- e) Enfoque sistêmico para a gestão: Identificar, compreender e gerenciar um sistema de processos inter-relacionados para um dado objetivo melhora a eficácia e a eficiência da organização. Com isso, uma visão mais ampla da eficácia de processos a qual conduz ao atendimento das causas de problemas e oportunas ações de melhorias;
- f) Melhoria contínua: A melhoria contínua deveria ser um objetivo permanente na organização;
- g) Enfoque factual para a tomada de decisão: Decisões eficazes são baseadas em análises de dados e informações. Com isso, as informações e dados são a base para a compreensão do desempenho de sistemas e processos para orientar as melhorias e prevenir problemas futuros;
- h) Relacionamento mutuamente benéfico com o fornecedor: Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e um relacionamento mutuamente benéfico aumenta a capacidade de ambos criarem valor. Assim, criando e gerenciando relacionamentos com fornecedores para garantir fornecimentos sem defeito, dentro dos prazos e confiáveis.

Aplicando os oito Princípios de Gestão da Qualidade, as organizações produzirão benefícios para os clientes, acionistas, fornecedores, comunidades locais e para a sociedade como um todo. Tais benefícios são: Melhoria da imagem da empresa perante o mercado; aumento da confiança do cliente; redução do número de auditorias dos clientes nos fornecedores; melhorar o desempenho dos produtos; redução de custos por ineficiência e reclamações; aumento da autoestima dos trabalhadores; diminuição dos riscos do negócio; melhoria na eficiência dos fornecedores e possibilidade de atuação no mercado global (ARAÚJO, 2014).

3. Metodologia

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi a partir dos procedimentos experimentais, o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica.

Quanto à natureza, a pesquisa está inserida no grupo Quantitativo-Descritivo que, de acordo com Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Utiliza-se de métodos formais, apresenta coleta sistemática de dados e é caracterizada pela precisão e controle das informações que serão úteis à verificação da hipótese.

Inicialmente, o procedimento experimental foi o fermentado de maracujá realizado no setor de produção, onde foi analisado todo o processo, deste o recebimento da matéria-prima até o produto final.

Desta forma, a primeira etapa foi por meio de uma pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica deste estudo, por meio de artigos, livros e demais fontes bibliográficas de maneira a fundamentar, embasar e enriquecer o presente estudo.

A segunda etapa foi o estudo de caso em que foram analisados os possíveis efeitos da implantação de um sistema de gestão da qualidade em uma empresa que será de pequeno porte, fabricante de vinho de maracujá.

Logo, foram traçadas a missão, visão e valores da empresa. Nesta terceira etapa foram refletidas as intenções e diretrizes globais de uma organização, como também a situação estratégica em relação à concorrência e ao mercado.

E por fim, a Norma NBR ISO 9001:2008 e seus oito requisitos foram amplamente estudados e identificados a fim da melhor forma de implantar o Sistema de Gestão da Qualidade.

4. Resultados

A exportadora Empresa Soberana, que será implantada na cidade de Livramento de Nossa Senhora - BA terá:

- Missão: “Oferecer para o mercado brasileiro produtos exclusivos, autêntico, elaborado dentro do mais rígido padrão de qualidade, que traduzem a produção de uma bebida diferenciada, logo, à geração de novos empregos e desenvolvimento social e econômico da região local”.
- Visão: “Ser a primeira empresa de produção de vinho de maracujá no país e reconhecida como uma importadora de produtos de qualidade até 2020”.

- Valores: Ética, Integridade, Cooperação, Profissionalismo, Sustentabilidade, Melhoria contínua e Respeito por todos.

4.1.Focalização no cliente

A Empresa Soberana se preocupou em entender as necessidades atuais e futuras dos seus clientes potenciais, atendendo aos requisitos considerados por estes como agregadores de valor, de maneira a exceder suas expectativas. A empresa buscou ter compromisso recíproco para com o cliente, através do atendimento, preço do produto, padrão de qualidade, confiabilidade, conformidade, características, entre outros. Para isso, foi estabelecido o uso de meios de comunicação para a realização de pesquisas de opiniões junto ao cliente.

A Empresa Soberana realizará um serviço de acompanhamento no pós-venda que ficara disponível no *website* da empresa com perguntas simples, de fácil resposta, mas capaz de produzir para a empresa uma boa avaliação de qualidade dos seus produtos.

No *website* da empresa o cliente também terá disponível a história da vinícola, seus produtos, comentários e classificação dos produtos, loja online, política de serviços e localização da empresa (contatos, endereço, e-mail), visando melhorar o entendimento do cliente sobre a empresa, na busca por sua fidelização. Na figura 1 é apresentada a proposta de leiaute do *website* da empresa.

Figura 1 - Tela inicial do website da Empresa Soberana

Acessando-se a aba de produtos, o cliente poderá responder um questionário de acompanhamento do produto adquirido. Na figura 2 é apresentado o questionário de acompanhamento do pós-venda do produto vinho *De La Passion*.

Figura 2 – Questionário de acompanhamento do pós-venda do produto *De La Passion*

EMPRESA SOBERANA

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

1. Você classificaria o atendimento prestado pela empresa como:
☐ Péssimo ☐ Ruim ☐ Bom ☐ Ótimo
2. O Vinho *De La Passion* atendeu as suas expectativas quanto:

Sabor: ☐ Sim ☐ Não

Aroma: ☐ Sim ☐ Não
3. De que forma você conheceu o produto Vinho *De La Passion*:

☐ Propaganda ☐ Amigos ☐ Supermercado
4. Compraria mais vezes esse produto?

☐ Sim ☐ Talvez ☐ Não

4.2.Liderança

A empresa Soberana usará uma abordagem de liderança mais horizontalizada, utilizando-se de conceitos de *Empowerment*, através dos quais espera-se que a liderança informal e participativa possa motivar os colaboradores a participarem da estrutura administrativa formal.

Todos os colaboradores da organização serão estimulados a estabelecer a troca de informação nas reuniões de resultado. Serão delegadas atribuições conforme a capacidade de cada colaborador dentro do sistema produtivo da empresa. Acredita-se que essa abordagem possa contribuir com uma organização menos hierarquizada, mais enxuta, menos burocrática e com um fluxo de informação mais rápido e menos ruidoso, o que possibilitará uma tomada de decisão baseada em informações mais consistentes.

4.3.Envolvimento de pessoas

A Empresa Soberana terá 15 colaboradores, distribuídos nos setores de administração, engenharia, fabricação, comercialização e outros, descritos na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição dos colaboradores nos setores da Empresa Soberana

Funcionários	Quantidade	Setor
Auxiliar administrativo	1	Administração
Técnico de laboratório	1	Engenharia
Operário de fábrica	6	Fabricação
Auxiliar de limpeza	2	Terceirizados
Segurança	4	Terceirizados
Representante de vendas	1	Comercialização/vendas

As pessoas que compõe a empresa são a parte principal da organização e suas habilidades contribuem de maneira significativa para se atingir os objetivos específicos e estratégicos da empresa, buscando soluções para os problemas por meio do diálogo e do cruzamento de suas experiências e do seu *expertise*.

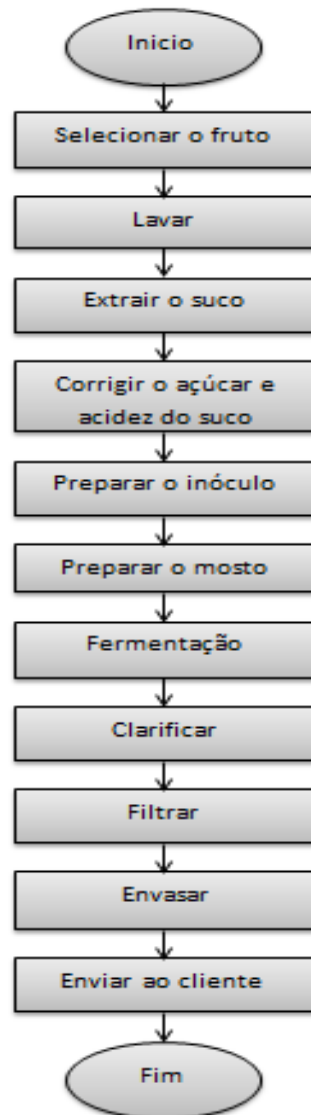
Para se verificar a aderência entre a missão, visão, objetivos e metas da organização e os resultados alcançados, acontecerão reuniões mensais na empresa, onde todos poderão sugerir idéias, contribuir com a solução de problemas e tomada de decisões, e compartilhar experiências e conhecimentos.

O uso de ferramentas de qualidade nas reuniões de resultado como o *brainstorming*, os gráficos de pareto, os histogramas, os diagramas de causa e efeito e outras ferramentas serão estimulados como forma de maximizar a utilização das potencialidades de cada membro do grupo e estimular a construção de soluções em equipe, visto que esse conhecimento multidisciplinar pode melhorar a visão de processo, evitando soluções que causem impacto indesejável em outras fases do processo.

4.4. Enfoque do processo

A Empresa Soberana adotará um padrão de processo envolvendo as entradas que serão convertidas em saídas (produto e saídas indesejáveis), a fim de alcançar um resultado mais eficiente de produção. O planejamento, padronização e controle das variáveis resultam em um processo confiável, redução de tempo e consequentemente a redução dos custos, devido à minimização de perdas durante o processo de produção de vinho. Para que se possa ter uma visão de processo as etapas de realização das atividades administrativas e de produção serão detalhadamente descritas e os colaboradores serão estimulados a fazerem integração para conhecer cada fase do processo que participam. Um exemplo do detalhamento das etapas de que constituem o processo de fermentação para produção do vinho é apresentado na figura 3.

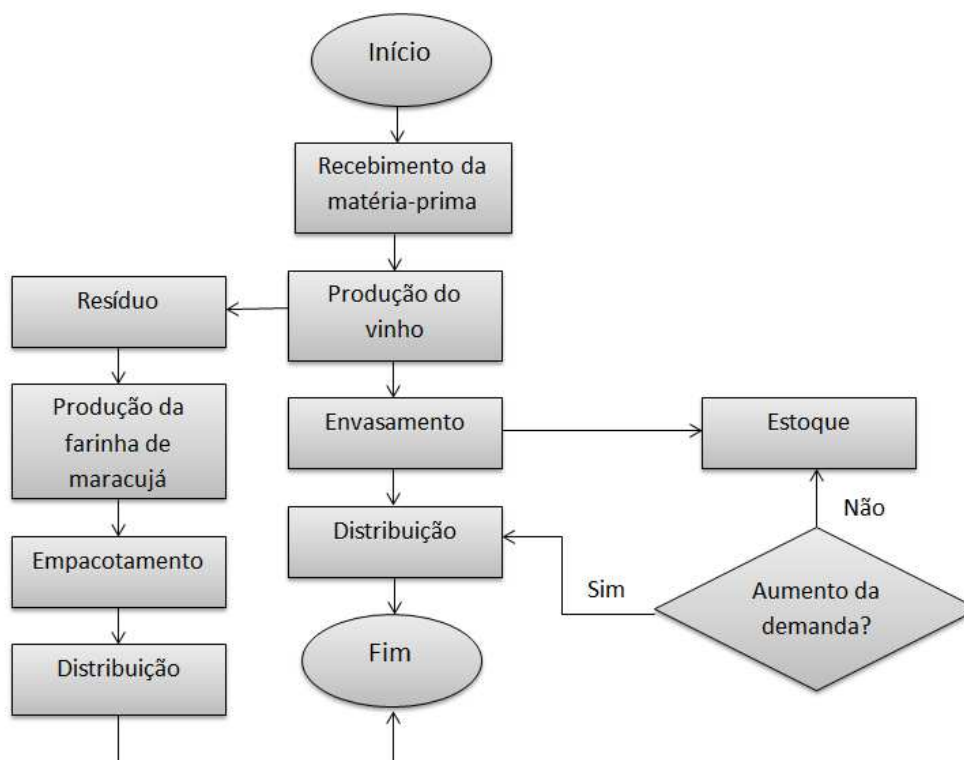
Figura 3 - Etapas do processo de fermentação para produção do vinho



4.5. Enfoque sistêmico para a gestão

O enfoque sistêmico para a gestão traz a definição do sistema que irá gerenciar o processo e afetar o objetivo da organização, por meio da estruturação do sistema de forma mais eficiente, da avaliação e mensuração, controlando os recursos importantes do processo. A abordagem cria planos desafiadores que alinham objetivos e metas individuais e os globais da organização, logo, um melhor entendimento das causas de problemas e ações melhoradas. A figura 4 representa a etapas do processo de fabricação da Empresa Soberana.

Figura 4 – Fluxograma do enfoque sistêmico



O fluxograma apresentado acima inicia com o recebimento da matéria prima, neste caso o maracujá. A etapa seguinte engloba tanto cuidados pré e pós-processamento quanto o evento principal da produção: a fermentação do mosto. Em seguida o vinho de maracujá é envasado e distribuído, podendo ocorrer também a estocagem do produto. Neste caso, com o aumento da demanda de mercado, a empresa possui produto de pronta-entrega. Dentro de um sistema que tem a sustentabilidade como um de seus valores, a partir do fluxograma da abordagem sistemática do processo, o resíduo gerado (casca do maracujá) que seria uma saída indesejável, será uma nova entrada para gerar um novo produto (farinha de maracujá), aumentando o leque da empresa e mantendo a responsabilidade com o meio ambiente.

4.6.Melhoria contínua

A melhoria contínua consiste em se criar uma cultura de melhoria progressiva das organizações, de maneira que se busque incansavelmente melhorar todas as etapas da cadeia de valor da produção de um produto, seja ele um bem ou um serviço.

Uma ferramenta que contribui com a criação de uma cultura para melhoria contínua consiste na ferramenta PDCA. Por meio do ciclo de planejar, fazer, checar e agir (ciclo PDCA), cria-se uma sequência de passos capazes de desenvolver soluções viáveis para a solução de problemas.

A Empresa Soberana se propõe a capacitar os funcionários na prática da melhoria contínua. O estímulo à melhoria virá com o desenvolvimento de pesquisas a fim de usar a criatividade das

peças na busca pela otimização do processo produtivo da empresa, pela introdução de novos produtos como a farinha de maracujá rica em nutrientes e a reutilização do resíduo gerado para a produção de geléia.

4.7. Enfoque factual para a tomada de decisão

A abordagem factual para a tomada de decisão na empresa será por meio da análise das informações e dos dados que serão obtidos através das pesquisas de opiniões como o questionário proposto para os futuros clientes no *website*, reuniões com todas as partes interessadas e a folha de verificação (Quadro 1) que é utilizada para o processo de coleta e registros de dados. Será uma estratégia definida através desses dados e as informações levantadas, que permitirá uma melhor compreensão do desempenho do processo, proporcionando melhorias e a prevenção de futuros problemas.

Quadro 1 – Folha de verificação para a identificação de defeitos no produto final, o vinho de *La Passion*.

FOLHA DE VERIFICAÇÃO PARA DEFEITOS		
Produto: _____		
Lote observado: _____		
Inspetor: _____		Data: __/__/____
Observações: _____ _____		
Característica	Contagem	Frequência
Cor		
Sabor		
Vazando		
Odor		
Volume		
Codificação		
Embalagem		
Total		

No Quadro 1, contém algumas características indesejáveis que podem ser verificadas no produto depois de todo o processo. Essas características são:

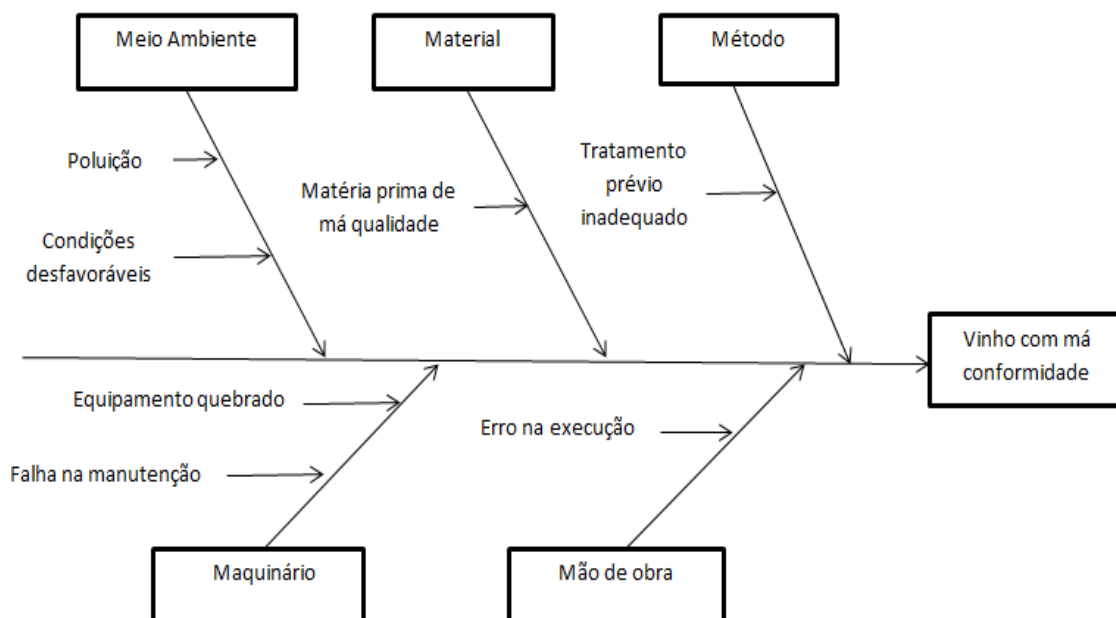
- Cor: quando o vinho está com uma coloração diferente do normal;
- Sabor: quando o vinho está com o sabor ruim;

- Vazamento: quando há vazamento na garrafa;
- Odor: quando o vinho está com o odor diferente com o normal;
- Volume: quando a garrafa de vinho está com o volume abaixo do previsto na embalagem;
- Codificação: quando a garrafa está sem codificação e data de validade;
- Embalagem: problema na garrafa ou na rolha.

4.8.Relacionamento mutuamente benéfico com fornecedores

A matéria-prima utilizada pela empresa Soberana é o maracujá. Boas relações com os fornecedores dessa matéria-prima são de extrema importância para a qualidade do produto, já que esse fruto deve ser comercializado imediatamente após sua colheita por conta das alterações que ocorrem em sua composição, tão logo ele é colhido. A parceria da empresa com o fornecedor é muito importante, pois gera vantagem competitiva devido ao fato de que o comprometimento de ambos é traduzido na qualidade dos produtos, no prazo de entrega e consequentemente na satisfação do cliente. Diante disso, a utilização do diagrama de Ishikawa ou “espinha-de-peixe” foi montado com o objetivo de descobrir as possíveis causas que estão relacionadas com os problemas que podem vir a acontecer ou na ajuda de um resultado que se pretende melhorar (Figura 5).

Figura 5 - Diagrama de Ishikawa



No diagrama de Ishikawa na figura 5, as causas serão levantadas a partir de um levantamento chamado como o método *brainstorming*, uma ferramenta que permite identificar as possíveis causas do problema investigado, uma maneira disciplinada de geração de novas idéias a partir

de discussão em grupo (GODOY, 2001). Após as causas apontadas pode-se atuar naquelas solucionáveis pelo grupo de trabalho e posteriormente criar um plano de ação.

5. Conclusões

Como conclusão do trabalho, pode-se verificar inicialmente o quão importante é a adoção de um sistema de gestão da qualidade em uma empresa futura, baseada nos princípios da qualidade da NBR ISO 9001:2008, constitui uma ferramenta imprescindível para a melhoria do processo de produção e, conseqüentemente, do produto oferecido.

As ferramentas *brainstorming*, folha de verificação, diagrama de Ishikawa sugeridas para serem utilizadas no decorrer desses princípios potencializa as pesquisas realizadas, pois apresentam um caminho a ser percorrido em cada etapa para se obter o resultado desejado.

Por fim, vale ressaltar que este trabalho proporcionou um maior conhecimento sobre os aspectos essenciais que uma empresa deva ter para estar em melhoria contínua, mantendo-se em um mercado concorrido.

REFERÊNCIAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, NBR ISO 9001**. Rio de Janeiro, 2008.

ABNT. CB-25. **Associação Brasileira de Normas Técnicas: comitê brasileiro de qualidade**. Disponível em: <<http://www.abntcb25.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

ALSALEH, N. A. Application of quality tools by the Saudi food industry. *The TQM Magazine*, v. 19, n. 2, p. 150-161, 2007.

ARAUJO, T. S. **Análise dos benefícios da implantação da ISO 9001 pela percepção dos clientes internos, numa fábrica de colchões em Campina Grande – PB**. Campina Grande. Dissertação (Trabalho de conclusão de curso), Departamento de Administração, Universidade Federal de Campina Grande, 2014.

BAMFORD, D. R.; GREATBANKS, R. W. The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005.

DEPEXE, M. D.; PALADINI, E. P. Benefícios da implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras. **Revista Gestão Industrial**, v. 4, n. 2, p. 145-161, 2008.

GODOY, M. H. C. *Brainstorming*. Belo Horizonte: **Editora de Desenvolvimento Gerencial**, 2001.

ISHIKAWA, K. (1997) **Controle da Qualidade total: à maneira japonesa**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus , 321p.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKHAL, L.; PASIN, F.; LIMAM, M. Quality management practices and their impact on performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 23 n. 6, p.625-646, 2006.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **ISO 9001:2008, Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo:Atlas,2009