

ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE COM ÊNFASE NO USO DE MODELOS NORMALIZADOS E DE GESTÃO POR DIRETRIZES EM UMA STARTUP DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS

Gustavo Alves de Melo; gustavo.melo3@estudante.ufla.br; Universidade Federal de Lavras (UFLA);
Maria Gabriela Mendonça Peixoto; mgabriela@ufv.br; Universidade Federal de Viçosa (UFV);
Samuel Borges Barbosa; osamuelbarbosa@gmail.com; Universidade Federal de Uberlândia (UFU);
Fátima Machado de S. Lima; fatimamsouzalima@gmail.com; Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG);
Maria Cristina Angélico Mendonça; mariacam@ufla.br; Universidade Federal de Lavras (UFLA);

RESUMO: *Ao longo das últimas décadas as exigências do mercado implicaram no aumento da complexidade da gestão e no desempenho empresarial, o que tornou a tecnologia gerencial um diferencial competitivo. A tendência do empreendedorismo digital se fortaleceu a partir da década de 90, onde esses negócios passaram a ser chamados de startups, cuja atmosfera digital é o principal espaço utilizado pelos empreendedores para investir. Diante disso, o estudo busca viabilizar a aplicação do gerenciamento pelas diretrizes (GPD) e o uso de modelos normalizados de sistema de gestão da qualidade, para auxiliar no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico de uma startup de soluções digitais recém criada e de pequeno porte, com a finalidade de se fortalecer, acompanhado as transformações repentinas no mercado. No final, foi possível constatar que a empresa realmente necessita de ferramentas que auxiliem na padronização e no desdobramento das metas que não eram bem definidas.*

PALAVRAS-CHAVE: *Gerenciamento pelas diretrizes; Modelos Normalizados; Startup.*

ABSTRACT: *Over the last few decades, market demands have resulted in increased management complexity and business performance, which has made management technology a competitive advantage. The trend of digital entrepreneurship was strengthened in the 1990s, when these businesses started to be called startups, whose digital atmosphere is the main space used by entrepreneurs to invest. Therefore, the study seeks to enable the application of management by guidelines (GPD) and the use of standardized models of quality management system, to assist in the strategic planning development process of a newly created and small digital solutions startup, with the purpose of strengthening itself, following the sudden changes in the market. In the end, it was possible to see that the company really needs tools to help standardize and deploy goals that were not well defined.*

KEYWORDS: *Management by guidelines; Standardized Models; Startup.*

1. Introdução

A busca por acompanhar e enfrentar a constante competição existente no mercado, exige das empresas inteligência e agilidade para lidar continuamente com alterações nos processos de produção e comercialização dos seus bens e serviços (CORDEIRO et. al, 2013). Nesse contexto, segundo Blank & Dorf (2014), as *startups*, caracterizadas como um modelo de empresa nascente, tem como fundamento da estratégia empresarial um grande potencial inovador, o qual vem se destacando e conquistando relevância aos olhos das grandes empresas. Ainda segundo o autor, o processo de desenvolvimento de modelos de gestão alternativas mantém as empresas competitivas no mercado, à vista do reflexo de avanços tecnológicos.

Assim sendo, o aumento na adoção de diferentes sistemas de gestão pelas organizações, se torna cada vez mais necessário para padronização dos processos internos das empresas. Dessa maneira, a gestão da qualidade tem papel fundamental para tais processos, dado que a mesma implica em uma série de inovações, tais como: divisão do trabalho, padronização das atividades executadas na produção, simplificação dos movimentos na execução de uma determinada tarefa, melhoria dos métodos e das ferramentas de trabalho, entre outras (MAXIMIANO, 2006). Além disso, Carpinetti (2012), argumenta a necessidade de utilização de técnicas e ferramentas para verificar a melhor estratégia de atuação e recursos necessários, que comprometem o gerenciamento da qualidade da organização.

Dentre algumas ferramentas, destaca-se o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), que é, segundo Gimenes (2002), um sistema administrativo que visa garantir a sobrevivência das empresas devido ao alto nível de competitividade encontrado no atual mercado. Devido aos desafios impostos pela globalização do mercado, Campos (1992), afirma que o gerenciamento pelas diretrizes (GPD) contribui para conduzir as mudanças que se fazem necessárias para que os resultados possam ser atingidos, através do alcance de metas por todos os participantes da organização.

Outra técnica utilizada no auxílio da gestão da qualidade são os modelos normalizados, que conforme Magd (2008), configuram uma forma de dar uma garantia de padronização dos produtos e serviços transacionados. Ainda segundo o autor, ao se tratar de *startups*, a adoção de adequadas práticas de gestão da qualidade, como a certificação ISO, estabelece padrões e uma infinidade de benefícios de ordem quantitativa e qualitativa. Esses padrões desempenham papel fundamental para alcançar excelência nos seus processos e, se desenvolver efetivamente dentro de um mercado cada vez mais concorrido e acelerado.

Sendo assim, este trabalho retrata uma empresa a qual oferece serviços de soluções tecnológicas, que auxiliam no desenvolvimento de ferramentas e na automatização de planilhas e sites que potencializam o negócio de seus clientes. Com isso tem-se como objetivo, a aplicação do gerenciamento pelas diretrizes (GPD) e uso de modelos normalizados de sistema de gestão da qualidade. Esses, irão proporcionar a criação do planejamento estratégico da empresa e o auxílio na padronização no desdobramento e acompanhamento de suas metas. A vista disto, este trabalho é estruturado iniciando-se com a introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussões e por último, as conclusões finais.

2. Referencial Teórico

2.1 Contextualização das startups no Brasil

Uma *startup* consiste em um negócio que busca desenvolver e implementar um produto ou serviço novo no mercado, por isso, sua operacionalização é acompanhada de incertezas (Porto, 2018). Para De Paiva e De Almeida (2018) as startups se diferenciam de empresas tradicionais por ingressarem no mercado trazendo inovações para que possam ganhar espaço no mesmo. Implementando produtos e serviços atrativos e inovadores, as startups são organizações temporárias que buscam se estabelecer em um modelo de negócio escalável e lucrativo (Blank & Dorf, 2012).

O Brasil atualmente concentra 55,9% de todas as startups da América Latina, esse número faz com que o país esteja entre as 30 nações com maior potencial nesse setor em todo o mundo (Genome, 2019). Segundo dados da Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2020), o número de startups brasileiras aumentou significativamente nos últimos anos, indo de 4.151 em 2015 para 12.727 ao fim de 2019. De acordo com Borges (2018), uma startup pode atuar em inúmeras áreas, desde as mais comuns como de educação, turismo e saúde, até as mais atuais e tecnológicas como a de soluções digitais.

Apesar dos números positivos de crescimento do setor, muitas startups acabam fechando precocemente, de acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), 30% das *startups* do programa Inovativa Brasil decretaram falência entre 2016 e 2018. Sendo assim, optar pelas melhores metodologias para apoiar o crescimento da empresa é fundamental para sua sobrevivência (Blank, 2013). A gestão da qualidade, por intermédio de suas ferramentas como a gestão do conhecimento, se faz presente nas *startups* como forma de acelerar seu processo de desenvolvimento e consolidação no mercado (Gómes-Vargas e Alsina, 2015).

2.2 Modelos Normalizados de sistemas de gestão da qualidade

Frente ao cenário competitivo, as organizações vêm adotando sistemas de gestão da qualidade, baseados em normas nacionais ou internacionais, para seu fortalecimento no mercado. Segundo Paladini (2012) a evolução dos conceitos de qualidade implicou na utilização de documentos normativos para o fornecimento de regras e diretrizes das atividades

ou seus resultados, que compreendem documentos tais como regulamentos, especificações, relatórios e normas técnicas. Os benefícios obtidos são procedentes de melhorias na comunicação interna e podem ser reforçados por meio de auditoria interna eficaz e análise crítica pela direção do desempenho do sistema (MELLO et al., 2009).

Atualmente as normas de sistemas de gestão integraram-se à economia mundial e o empenho das organizações em atender às demandas de diversos grupos de interesse (*stakeholders*), estabelecendo um bom relacionamento, tem levado à adoção, cada vez mais frequente, de diferentes sistemas de gestão (ZUTSHI; SOHAL, 2005). Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), esses sistemas trazem direcionamentos quanto aos passos a serem seguidos para o desenvolvimento de uma boa gestão, cada qual voltado para diversos aspectos, facilitando o entendimento e a disseminação das boas práticas de gestão.

Devido a variabilidade natural dos processos e atividades, todo o negócio está propenso a incorrer em falhas e, com o intuito de assegurar que essas falhas sejam devidamente identificadas e que as atividades relacionadas à elas estejam sob controle, as empresas adotam os sistemas de gestão baseados nos modelos da série ISO 9000 (Cerqueira, 2005). Mello et. al (2002) entendem que a série de normas da ISO 9000 fornece as bases para demonstrar a conformidade com os sistemas de qualidade através do estabelecimento de padrões de documentação e procedimentos que devem ser satisfeitos.

A família ISO 9000 é composta por normas que são utilizadas como guias centradas na garantia de manutenção e de uniformidade da qualidade do processo. Nesse contexto, a ISO 9001, que trata de assegurar a qualidade no fornecimento de bens e serviços, é a mais reconhecida no mundo (Lobo, 2003). Conforme Ribeiro Neto *et. al* (2008) para a implementação do sistema de gestão da qualidade, em setores específicos, também assumem relevância, a ISO 14001 para empresas que almejam desenvolvimento sustentável, as normas de responsabilidade social (SA 8000) e a OHSAS 18001 que opera na gestão da segurança e saúde do trabalhador.

3. Procedimentos Metodológicos

Para Vilaça (2010) o ato de pesquisar possibilita a construção de um novo conhecimento, e levando em consideração que o objetivo principal do ensino é construir conhecimento, podemos afirmar que as práticas de ensino por meio da pesquisa devem estar diretamente

relacionadas, buscando sempre o aperfeiçoamento do estudo em questão. Uma educação de qualidade, segundo Davok (2007), significa o domínio eficaz dos conteúdos teóricos sabendo colocar em prática tais aprendizados, estando assim apto para o mercado de trabalho.

A empresa que será estudada é uma recém criada *Startup* que surgiu em fevereiro de 2020 com o intuito de desenvolver automações por meio de *softwares* (como Microsoft Excel e Microsoft Power BI), atuando em diversas áreas. Por se tratar de uma empresa recém-criada, sendo de pequeno porte e com um grande número de projetos, os três colaboradores executam todos os projetos em regime *home office*, não existindo assim uma sede física. Essa empresa não possui um planejamento estratégico documentado e nem estruturado, tão pouco, desdobra as metas e os objetivos. Além disso, não existe padronização, seja no acompanhamento dos projetos ou até mesmo na gestão do conhecimento, mostrando assim, a necessidade deste trabalho para a organização.

A pesquisa terá como finalidade a observação, o registro, a análise e a ordenação dos dados, sendo assim não tendo interferência dos pesquisadores nos resultados obtidos, que segundo Prodanov e De Freitas (2013), é classificada como uma pesquisa descritiva. Segundo Barros e Lehfeld (2000), uma pesquisa aplicada tem como premissa gerar conhecimento que contribua diretamente para fins práticos, com isso será apresentado aos colaboradores da empresa as características e a importância dos aspectos da gestão da qualidade, como essas ferramentas impactam positivamente na instituição.

Os estudos com pesquisa qualitativa, segundo Neves (1996), englobam uma alta diversidade de possibilidades de objetivos e métodos, porém existem características essenciais que auxiliam na identificação como: ser de caráter descritivo, ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Já a pesquisa quantitativa, para Dalfovo, Lana e Silveira (2008), diz que todos os dados podem ser mensurados diretamente em números, classificados e analisados. Com isso, essa pesquisa se classifica como quali-quantitativa, uma vez que as informações serão obtidas por meio de observações diretas dos pesquisadores e será analisado os indicadores da instituição (faturamento, número de projetos, taxa de conversão de clientes), desdobrando tais informações.

Como será analisado apenas o setor estratégico e será utilizado apenas dados que englobam nosso objetivo a pesquisa se identifica como um estudo de caso uma vez que De André (2013) define esta como um termo amplo, uma investigação sistemática de uma única instância

específica, podendo ser um evento, um grupo ou uma instituição. Ainda segundo o autor, o estudo de caso utiliza como metodologia básica observações, entrevistas, documentos e anotações dos pesquisadores

Segundo Paladini (2012), é necessário que todas as partes da empresa estejam alinhadas com o objetivo geral, portanto se mostra interessante o desdobramento das metas para cada setor. Para isso, se definem métricas e como as mesmas são repassadas para todos os colaboradores da empresa (PALADINI, 2012). Dessa forma, foi averiguado que a empresa não possui nenhuma certificação, como por exemplo: a ISO9001. Assim sendo, foi verificado se a empresa em questão, mesmo não obtendo a certificação, obedece a algum requisito da mesma, bem como foi observado a existência e práticas de outros modelos normativos de gestão, como: o Procedimento Operacional Padrão (POP). Após a análise do processo, foi sugerido melhorias na padronização.

Com o intuito de conhecer mais a empresa, e saber se a mesma trabalha a gestão estratégica para embasar as decisões com base em indicadores e métricas quantitativos, o grupo aplicou um roteiro de entrevista (APÊNDICE A) com os responsáveis para levantar esses dados. Como a empresa possui uma quantidade pequena de funcionários, se mostrou interessante a realização dessa pesquisa com todos os colaboradores, obtendo diversas perspectivas e conhecendo mais sobre como esse processo funciona. Além disso, de acordo com um dos gestores, pelo fato da organização ter uma cultura em que todos os membros realizam diversas tarefas, o roteiro de entrevista foi o mesmo para todos, já que desde o gestor, até os outros dois funcionários possuem muita autonomia e flexibilização das tarefas.

Após a coleta das informações e com o conhecimento mais profundo do processo, esses dados foram utilizados como *inputs*, no diagrama CEDAC, que segundo Pires (2019), é um Diagrama de Causas e Efeitos com Adição de Cartões. Ainda segundo o autor, no diagrama CEDAC são escritas sentenças curtas para expressar mais detalhadamente o que é conhecido, também é utilizado pequenos cartões com o objetivo de facilitar e agilizar a coleta de ideias diretamente do diagrama, dando assim ao colaborador a liberdade de contribuir com sugestões no momento em que elas surgem. A Figura 1 apresenta as etapas do projeto de pesquisa e como o trabalho foi conduzido:

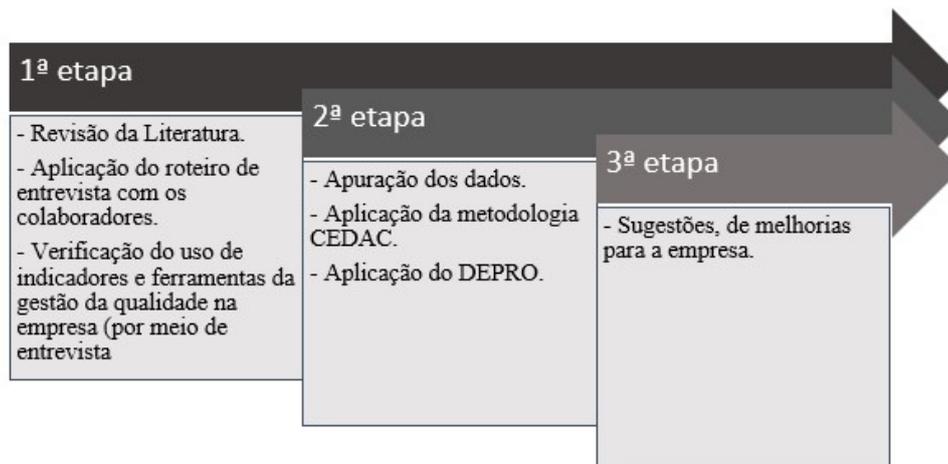


FIGURA 1 - Etapas de pesquisa. Fonte: Autores (2021).

De acordo Paladini (2012), a GPD enfatiza a importância de conhecer os objetivos da empresa, ter as metas definidas e a importância de monitorar os resultados para atingir objetivos propostos. Sendo assim, foi elaborado um Desdobramento de Prioridades da Organização (DEPRO) com o intuito de acompanhar esse progresso, a partir das relações de causa e efeito (diagrama CEDAC) para cada conjunto de diretrizes (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010). Dessa forma, após a aplicação e análise das ferramentas acima, foi possível observar se a postura dos gestores perante a gestão estratégica impacta ou não nos resultados da empresa.

4. Resultados e discussão

Visando identificar a presença de características da gestão por diretrizes e de modelos normativos no setor estratégico da empresa estudada, foi aplicado um roteiro de entrevista (APÊNDICE A) com todos os funcionários, tendo em vista que a organização possui um quadro reduzido e os colaboradores não possuem cargos definidos, realizando assim, diversas tarefas. De acordo com as respostas obtidas, observou-se que apesar da empresa não possuir um planejamento estratégico definido para certo período de tempo, a mesma possui alguns indicadores de desempenho, sendo eles, número de projetos, faturamento e feedback dos projetos realizados, mensurados através do NPS (Net Promoted Score) que é uma metodologia utilizada para identificar se o cliente é promotor, neutro ou detrator da empresa (Keiningham, 2007).

Ainda segundo os dados obtidos, notou-se a ausência de modelos normativos, no entanto, a empresa não demonstra interesse em obter certificações como alguma ISO ou outra similar, já que esse processo demanda recursos financeiros, humanos e certo nível de organização que a empresa, ainda, não possui. Por outro lado, observou-se o interesse na padronização de alguns processos chaves, a partir da criação de POP's e documentos padronizados. Em relação ao processo de tomada de decisão, todos os funcionários relataram que essas ações tem cunho qualitativo e não se baseiam em análises de mercado ou métricas previamente estabelecidas. Dessa forma, é possível concluir que a organização almeja uma melhora em relação a indicadores e padronização dos processos, além de já possuir características do TQM, como gestão participativa e foco no cliente.

Com auxílio da ferramenta CEDAC, que pode ser observado na figura 2, levantou-se as principais causas e melhorias que influenciam nos problemas relatados anteriormente. É notável que, como a empresa possui poucas métricas para analisar o seu cenário atual, muitas decisões são tomadas baseadas na experiência e intuição dos colaboradores, dificultando a padronização do processo de tomada de decisão, o desdobramento das metas e o posicionamento da empresa frente ao mercado no qual está inserido. Com isso, é evidente ainda que a falta de divisão de tarefas pode ocasionar uma dificuldade no entendimento das funções de cada colaborador, fazendo com que a divisão das atividades seja baseada somente na demanda e tempo disponível.

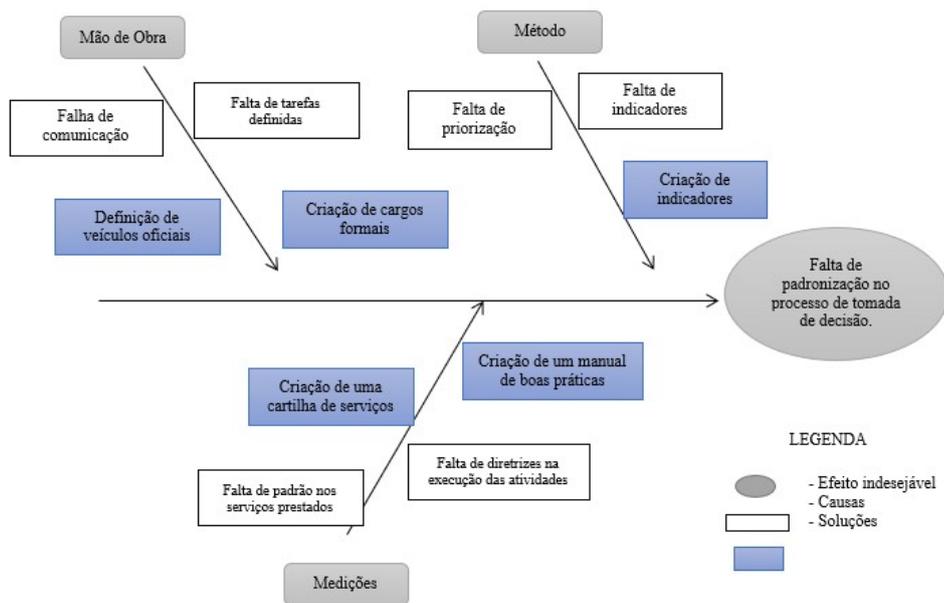


FIGURA 2 – Diagrama de Ishikawa. Fonte: Autores (2021).

Ainda com base no CEDAC e levando em conta o desejo que a empresa demonstra em melhorar seu processo de decisão, tornou-se possível traçar objetivos estratégicos para que as melhorias buscadas pela empresa se concretizem. Tendo como objetivo principal padronizar a distribuição de novas tarefas entre os funcionários, foi criado um DEPRO mestre, conforme a figura 3, além de 3 sub-DEPROS, com objetivos intermediários para micro processos específicos que irão influenciar para que o principal seja alcançado. Juntamente com os objetivos, principal e secundário, o DEPRO apresenta cartões com problemas que a empresa enfrenta para atingir os objetivos, bem como uma possível solução para cada um desses problemas.

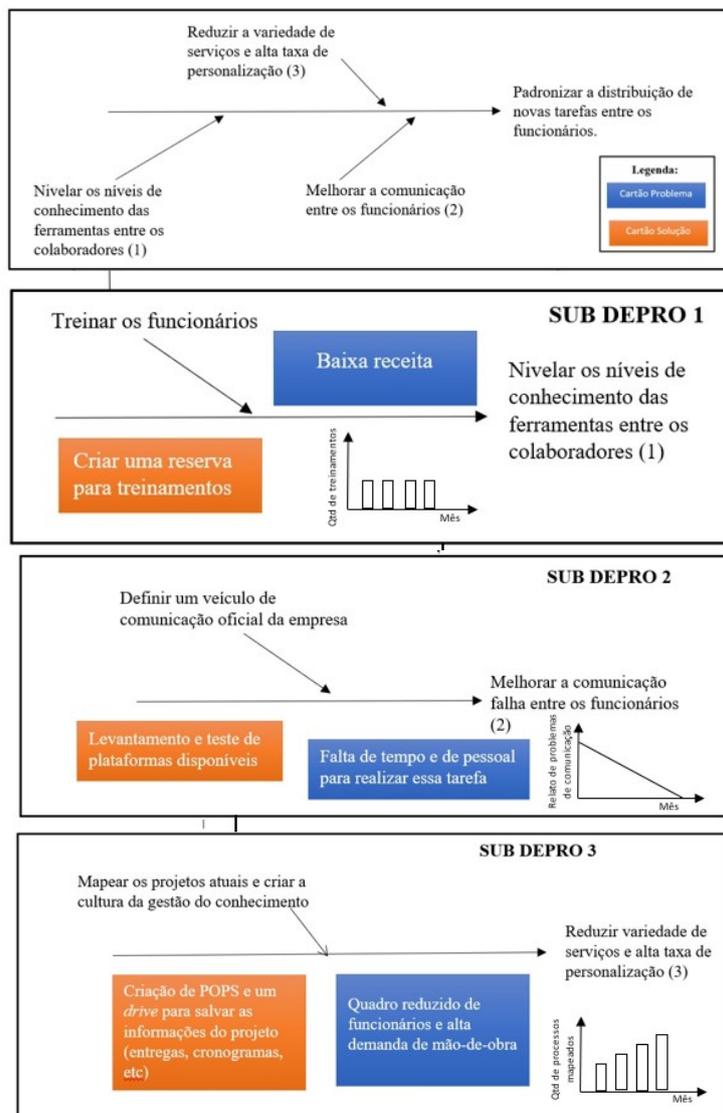


FIGURA 3 - Desdobramento do DEPRO mestre e SUB DEPROS. Fonte: Autores (2021).

É notável, a partir da interpretação do DEPRO mestre, os fatores que influenciam para que o objetivo de padronizar o processo de tomada de decisão seja alcançado. Sendo que, no primeiro sub-DEPRO são retratados medidas e impedimentos para a nivelção dos colaboradores, uma vez que a distinção de conhecimento atrapalha os gestores no momento de delegar as atividades. Em seguida, no segundo sub-DEPRO, é abordado o problema na comunicação, que se destaca como um problema chave, sendo que este foi retratado na matriz DEPRO e na matriz CEDAC. Com isso, a solução proposta pelos autores foi padronizar uma plataforma de comunicação oficial para a empresa. Por fim, o último sub-objetivo trata da grande variedade e personalização dos serviços prestados, foi proposto criar um arsenal que armazena projetos antigos, facilitando o acesso ao conhecimento dos colaboradores.

Levando em consideração o interesse da empresa em aumentar o nível de padronização nos processos de tomada de decisão, mas sem utilizar modelos normativos como ISO devido ao alto investimento necessário, foi sugerido a criação de POP's visando a gestão do conhecimento para novos projetos. Ainda com o intuito de evoluir os processos internos da organização, as ferramentas CEDAC e DEPRO foram disponibilizadas ao proprietário para que sejam utilizadas como base para elaboração de um planejamento estratégico a longo prazo. Por fim, é interessante perceber que a empresa apesar de ser nova no mercado, possui vontade de investir na sua organização, melhorando o contato com seus colaboradores e potencializando os seus resultados.

5. Conclusão

O presente estudo de caso, permitiu direcionar e auxiliar no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa estudada. Através da elaboração do CEDAC, foi possível identificar as principais causas que dificultavam a distribuição das tarefas no processo de tomada de decisão. O alinhamento da empresa com o TQM viabilizou a construção do DEPRO para aplicação do gerenciamento das diretrizes no setor estratégico da empresa, desdobrando os objetivos intermediários para micro processos específicos que influenciaram para alcance do objetivo principal.

A proposta de elaboração dos POP's visou garantir a padronização das atividades da organização, influenciando diretamente no problema de divisão de tarefas, assim como garantir a qualidade dos serviços prestados. Com o intuito de facilitar o trâmite das informações, do andamento das atividades e da interação entre os colaboradores, propôs-se

também a criação de uma plataforma de comunicação oficial para empresa, que além disso, ainda pode auxiliar no aumento da produtividade, possibilitando otimizar o tempo e implicando ainda, na lucratividade da empresa.

Por fim, fica evidente a importância desse trabalho para a organização que está ativa num tempo relativamente curto, e busca por melhorias para se destacar e se manter no mercado. Logo, conclui-se que os objetivos do trabalho foram alcançados, visto que as aplicações sugeridas serão adequadas e adotadas pela organização a fim de melhorar o gerenciamento do setor e de tornar eficaz os processos da mesma.

Referências

ABSTARTUPS - Associação Brasileira de Startups. Crescimento das startups: veja o que mudou nos últimos cinco anos! Ed. ABSTARTUPS, 2020. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>> Acesso em: 03 Outubro, 2020

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. Gestão de qualidade, produção e operações. São Paula: Atlas, 2010

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. de S. Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

BLANK, S.; DORF, B. The Startup Owner's Manual. Ed. 2012.

BLANK, Steve. Why the lean start-up changes everything. **Harvard business review**, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.

BORGES, Vinícius Albuquerque de Melo et al. A valuation de startups de tecnologia no Brasil. 2018.

CAMPOS, V. F.: TQC Controle da Qualidade Total. Bloch Editores, Rio de Janeiro, 1992.

CARPINETTI, L. C. R. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. Atlas, 2010.

CARPINETTI, L. C. R. Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.

CERQUEIRA, J. P. Sistemas de gestão integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001 Conceitos e aplicações. Qualitymark. Rio de Janeiro. 2005.

CORDEIRO, H. T. D. et al. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? *Verista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237- 1427, v. 3, n. 2, 2013.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista interdisciplinar científica aplicada**, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2008.

DAVOK, DelsiFries. Qualidade em educação. *Revista Avaliação*, v. 12, n. 3, p. 505-513, 2007.

DE ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. Estudo de caso: seu potencial na educação. **Cadernos de pesquisa**, n. 49, p. 51-54, 2013.

DE PAIVA, Magali Marques; DE ALMEIDA, Robson Lopes. O crescimento das Startups no Brasil. **Revista Digital de Administração**, v. 1, n. 1, 2018.

GEN –Startup Genome. (2019). Global Startup Ecosystem Report, 2019. Recuperado em: <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019/>.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; DA ROCHA, Viviane Lenzi. O gerenciamento pelas diretrizes e o Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 3, n. 1, 2002.

KEININGHAM, Timothy L. et al. A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 3, p. 39-51, 2007.

LOBO, Alfredo. Qualidade e produtividade. 04 setembro 2003.

MAGD, H. A. E.. ISO 9001:2000 in Egyptian Manufacturing Sector: perceptions and perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*. v. 25 n. 2, p. 173-200, 2008

MELLO, C.H.P.; SILVA. C.E.S.; TURRIONE, J.B.; SOUZA, L.G.M. ISO 9001:2001: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo, Atlas, 2002.

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

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade : teoria e casos. 2ed. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda, 2012.

PIRES, Maricleia de Oliveira. Auditoria da Qualidade interna e externa. 2019.

PORTO, Éderson Garin. Manual Jurídico da startup : como desenvolver projetos inovadores com segurança. Porto Alegre, Livraria do Advogado, 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RIBEIRO NETO, J. B. M, TAVARES, J. C. HOFFMANN, S. C. Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho. Senac. São Paulo. 2008.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Capital empreendedor é ferramenta para impulsionar negócios inovadores. Ed. SEBRAE, 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/capital-empreendedor-e-ferramenta-para-impulsionar-negocios-inovadores,63fca8c04cf64610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 03 Outubro, 2020

ZUTSHI, A.; SOHAL, A. S. Integrated management system – the experiences of three australian organisations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 16, n. 2, p. 211-232, 2005.