



A ESTRATÉGIA DA QUALIDADE OU A QUALIDADE DA ESTRATÉGIA? UMA AVALIAÇÃO DA ADOÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA NORMA ABNT NBR ISO 9001:2015

Adelson Pereira do nascimento¹, Lucilaine Maria Pascuci², Luiz Carlos Nascimento³,
Marcos Paulo Valadares de Oliveira²

1 Universidade Federal do Espírito Santo; Instituto Federal do Espírito Santo

2 Universidade Federal do Espírito Santo

3 Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo

RESUMO

Embora a literatura aponte que a gestão da qualidade está intimamente ligada à gestão estratégica de uma organização, observa-se surpreendentemente que as versões anteriores a 2015 da ISO 9001 — norma de referência para implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) — não possuíam requisitos obrigatórios para interligar a gestão da qualidade à estratégia organizacional. Este estudo examina a nova revisão da norma, publicada em setembro de 2015, que incorpora novos requisitos de gestão estratégica visando reorientar as organizações e seus SGQ em suas operações de negócios. Numa primeira fase foi realizada uma verificação detalhada das mudanças da norma propostas pela *International Organization for Standardization (ISO)*, que tem como expectativa uma maior aproximação da gestão da qualidade à gestão estratégica. O trabalho também procurou avaliar as implicações dessa revisão por meio da análise de revisores da norma, consultores e auditores de empresas certificadas. A análise mostra que a inserção da gestão estratégica na ISO 9001 poderá alavancar o grau de participação da alta direção na eficácia dos SGQ das empresas certificadas, sistematizar a gestão estratégica como uma rotina nestas empresas e contribuir com gestores, auditores e consultores, de modo a minimizar os possíveis impactos na adequação de seus SGQ.

Palavras-chave: Estratégia; Gestão da Qualidade; ISO 9001:2008; ISO 9001:2015.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão da Qualidade (GQ) representa um dos mais relevantes temas de pesquisa em Administração e Engenharia de Produção. É frequentemente associada à melhoria do desempenho e da satisfação do cliente (Saraph et al., 1989; Purushothama, 2010; Rosnah et al., 2010). Alguns artigos destacam o aumento do interesse da implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) em diversos setores da economia, como serviços, manufatura, saúde, educação e governo (Dean et Bowen, 1994; Ahire et al., 1996; Douglas et Judge, 2001; Singh et Smith, 2006; Rosnah et al., 2010). Tal fato é comprovado pelo relatório ISO Survey (ISO, 2014), que aponta que 1.541.983 empresas em mais de 160 países certificaram seus SGQ até dezembro de 2013 com base nos requisitos da norma NBR ISO 9001 (ABNT, 2008).

A massificação da norma ISO 9001 aponta que uniformizar a aplicação dos critérios de melhoria contínua da qualidade constitui um marco fundamental para a maturidade da gestão organizacional (Nascimento, Oliveira, Zanqueto Filho, 2013). No entanto, considerar a norma terminada e estática ao longo do tempo reduz a inserção de temas emergentes e consagrados. Isso acontece de tal modo que a sua atualização e adaptação constante ao contexto se tornam necessárias à manutenção da eficácia das organizações.

A literatura aponta que a implantação de SGQ afeta positivamente o desempenho organizacional (Chapman et Murray, 1997; Stahl et Grigsby, 1997; Samson et Terziowski, 1999; Rusjan et Alic, 2010) por promover a melhor qualida-



de do produto, aumentar a satisfação do cliente, melhorar a posição competitiva, manter e aumentar a participação de mercado de empresas certificadas. Apesar da gestão da qualidade ser conceituada como um conjunto de elementos internos às organizações, verifica-se que a abordagem tem um significado bem mais amplo, que incorpora a relação comercial entre a organização e seu ambiente externo e, indo mais além, cria mecanismos que tendem a envolver todos os recursos das organizações de forma sistêmica e interligadas à gestão estratégica da cadeia de suprimentos (Paladini, 2002).

Juran (1992) destaca que os objetivos da gestão da qualidade seriam o desenvolvimento do planejamento estratégico da qualidade e o envolvimento da alta administração da empresa nesse esforço. Tais objetivos incluiriam também a gestão estratégica na empresa em nível global (com participação de departamentos e suas respectivas especificidades) e a inclusão de todos os processos da empresa além da produção.

A discussão em torno dos temas gestão da qualidade e gestão estratégica é fundamental e apropriada para qualquer tipo de organização independentemente do produto ou serviço oferecido, uma vez que ambos visam à obtenção de excelência operacional e vantagem competitiva, de modo a assegurar a continuidade da organização (Shank, 1997).

Dessa forma, a gestão da qualidade auxilia a gestão estratégica e vice-versa, pois a qualidade favorece a sincronização de estratégias de manufatura e competição, particularmente em termos dos objetivos estratégicos de performance dos ambientes operacionais (Garvin, 1992). Isso acontece porque as organizações buscam extensões da estratégia que alavancem o sistema de atividades existentes de maneira a criar serviços ou especificações que os rivais considerem ser impossíveis de combater em bases individuais de desempenho (Porter, 1996).

Ainda que as fontes de consulta sugerem que o tema gestão da qualidade esteja claramente associado à gestão estratégica, observa-se, contudo, que nenhuma das revisões da norma ISO 9001 — referência na prescrição de requisitos de SGQ — lançadas até 2015 eram voltadas à integração do SGQ com a gestão estratégica. Esse fato já havia sido suscitado por Rusjan e Alic (2010) em ampla pesquisa, que concluíram que mesmo que a ISO 9001:2008 fosse vista como um importante instrumento de mediação entre cliente e fornecedor, não estabelecia diretrizes voltadas à gestão estratégica.

A correção dessa fragilidade da norma ISO 9001 aparentemente foi corrigida em setembro de 2015, cuja nova versão atrela formalmente a gestão da qualidade com a gestão estratégica, num contexto generalista. Assim, a norma passa

a adotar elementos da gestão estratégica como requisitos indispensáveis para a melhoria contínua das organizações e satisfação dos seus clientes, o que remete ao problema de pesquisa a ser respondido por este estudo: A nova versão da norma ISO 9001, lançada em setembro de 2015, cobre, de maneira alinhada com a literatura, elementos suficientes referentes à gestão estratégica que contribuam para a integração plena entre gestão da qualidade e gestão estratégica nas empresas certificadas?

2. OBJETIVOS

Diante da problemática exposta, este estudo visa identificar quais são os novos elementos de gestão estratégica inseridos na norma ISO 9001:2015. Conseqüentemente, a pesquisa pretende avaliar quais implicações de se introduzir estes requisitos de gestão estratégica nos SGQ. Num sentido mais aprofundado, pretende-se ainda verificar, por meio da avaliação de um grupo de especialistas, quais são os desafios que as organizações terão para adotar esses requisitos e continuar certificadas na ISO 9001:2015.

3. METODOLOGIA

Tomando como base a classificação de Vergara (2009), esta pesquisa possui natureza descritiva. A abordagem é de natureza qualitativa, tratando-se de uma análise documental, realizada a partir da versão final da norma ISO 9001:2015, suportada por pesquisa bibliográfica acerca do tema e entrevistas estruturadas a especialistas participantes da revisão da referida norma. Para tanto, foi utilizada a técnica Delphi, uma vez que ela geralmente está relacionada à busca de uma resposta para um problema que se apresenta em condições de incerteza, com dados insuficientes ou de uma teoria incompleta.

As entrevistas estruturadas compreenderam apenas três questões, e foram aplicadas aos participantes dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo durante o período de maio a setembro de 2015. As questões definidas foram:

- 1) Você está ciente das modificações da ISO 9001 em relação à inclusão de itens de Gestão estratégica?
- 2) Quais serão as implicações desta inclusão, sob seu ponto de vista?
- 3) Você participou da revisão da referida norma, por meio dos comitês regionais e nacional?

Cada um dos 16 auditores e consultores selecionados atendia aos seguintes critérios: ser certificado como auditor líder na norma ISO 9001, possuir tempo de experiência su-



perior a 10 anos em SGQ e ter conhecimento sobre gestão estratégica. Os profissionais entrevistados são associados à Federação da Indústria do Espírito Santo (FINDES) e ao Comitê Brasileiro da Qualidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT/CB-25).

A literatura aponta que, para esta metodologia, o painel de especialistas frequentemente é composto de 10 a 50 membros em um grupo homogêneo. Richardson (1989) acredita que o número de participantes pode ser de 10 a 15 se o grupo for homogêneo. Para a composição da equipe, os critérios básicos utilizados foram a experiência (mínimo de 10 anos) e a formação individual na área de estudo (nível superior com formação de auditor líder), além da disposição individual e boa vontade para participar.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1. Estratégia

Desde a década de 1960, a conceitualização da estratégia prosseguiu-se ininterruptamente e a terminologia foi conceituada por diversos autores, como Ansoff *et* McDonnell (1993), Andrews (1971), e Porter (1980). Definiu-se como o processo por meio do qual os gerentes, usando uma projeção de longo prazo, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos, a fim de se decidir sobre metas e conjunto de planos de ação para realizá-las.

Whittington (2002), por sua vez, afirma que o conceito de estratégia pode surgir a partir de quatro contextos:

- a) abordagem clássica: mais antiga e influente, é baseada no processo racional e deliberado, que acredita no planejamento para adaptação ou antecipação às mudanças de mercado;
- b) abordagem evolucionária: fundamentada na evolução biológica e ancorada na imprevisibilidade do ambiente, aconselha os estrategistas a permanecerem com os custos baixos e opções abertas, uma vez que os evolucionistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro;
- c) abordagem processualista: baseada no aprendizado organizacional, em que as estratégias emergem do envolvimento íntimo com as operações e forças da organização;
- d) abordagem sistêmica: reflete os sistemas sociais dos quais ela participa, onde o caminho da estratégia é atuar pelas regras locais.

Mintzberg (2006, 2010) reuniu algumas abordagens encontradas na literatura e as classificou entre cinco formas da estratégia: plano, padrão, manobra, posição e perspectiva. A estratégia como um curso de ação pretendido para lidar com uma situação tem finalidade de atingir os objetivos básicos da organização. A estratégia como pretexto é uma tática utilizada pela empresa para comunicar uma mensagem falsa ou verdadeira para o mercado e para superar um concorrente. Já a estratégia como posição é um meio de localizar uma organização dentro das relações de ambiente (seja interno ou externo). Estratégia como padrão é a consistência no comportamento, que surge das próprias ações do cotidiano e podem ser pretendidas ou não. Finalmente, estratégia como perspectiva foca mais o ambiente interno da empresa e se difunde por meio dos pensamentos, valores e culturas da organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) delinearão a trajetória da estratégia aplicada à prática empresarial e propuseram a divisão em três grupos de acordo com suas características:

- O primeiro grupo é o das escolas de natureza prescritiva, uma vez que se preocupa mais pelo modo como as estratégias devem ser formuladas e não em como foram criadas. O grupo de escolas de natureza prescritiva é formado pelas escolas de design, planejamento e posicionamento.
- O segundo grupo é composto por seis escolas de natureza descritiva. Elas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e se preocupam menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal e mais com a descrição de como as estratégias são, de fato, e como se desdobram. Nesse grupo encontram-se as escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizagem, do poder, cultural e escola ambiental.
- O terceiro e último grupo é composto por uma única escola: a de configuração, que procura integrar aspectos das diferentes escolas em função dos vários estágios de vida da organização. Essa escola reúne duas facetas fundamentais do fenômeno organizacional: a primeira (chamada de configuração) descreve estados da organização e dos contextos que a cercam; a segunda (transformação) descreve o processo de geração de estratégias.

Para Wit e Meyer (2003), a estratégia pode ser vista como processo, conteúdo e contexto. Enquanto processo, ela está preocupada com a forma — como, quem e quando a estratégia deve ser feita. Como conteúdo, quer saber o que é, o que deve ser a estratégia para a empresa e cada uma de suas unidades constituintes. Finalmente, como contexto, a



estratégia está preocupada com o onde, isto é, em que empresa e em que ambiente o processo de estratégia deve ser incorporado.

As definições de estratégia, assim como sua classificação e trajetória, são variadas, porém não excludentes — ao contrário, elas se complementam, uma vez que se percebe na literatura (Dess, Lumpkin, Eisner, 2007) que o termo “estratégia” evoluiu para uma disciplina do conhecimento em gestão (a gestão estratégica), com conteúdo, conceitos e razões práticas, vindo a conquistar espaço tanto no âmbito acadêmico quanto empresarial.

Lobato et al. (2003) argumentam que a evolução histórica do pensamento estratégico desde a década de 1950 até os anos de 1990 se deu por meio do desenvolvimento de alguns paradigmas estratégicos, difusão de modelos para a análise ambiental, utilização de ferramentas para gerenciar mudanças e a reciclagem de ideias anteriores. Os autores salientam que cada escola não só engloba a anterior, mas também a complementa, corrigindo aspectos limitantes ou que possam distorcer o conjunto. Os aspectos principais de cada escola estão descritos no quadro 1.

Mintzberg (1994) observa críticas à gestão estratégica normativa e de cunho funcionalista defendendo que qualquer organização tem estratégia, mesmo não sendo definida em termos de planejamento estratégico: esse é apenas um modo como as organizações podem formular suas estratégias, cujo pressuposto fundamental é a previsibilidade do ambiente.

Nesta mesma linha, autores, como Whittington (2002), apontam que é preciso que a estratégia não seja vista apenas como algo pronto, mas sim a ser construído em uma visão incremental, uma vez que trata a estratégia como práticas cotidianas que agregam as concepções e construções sociais do gestor.

Ainda que a estratégia prescritiva seja criticada, alguns autores, como Andrews (1991), defendem que a estratégia é o modelo de decisão da empresa, no qual se definem metas e objetivos a serem alcançados e traça o plano para atingi-los dentro de uma organização. Nesse contexto, Prahalad et Hamel (1998) afirmam que a gerência tem como objetivo escolher ou criar oportunidades para utilizar os recursos da empresa com o intuito de criar uma vantagem competitiva.

Outra metodologia que busca a mesma vantagem competitiva é a gestão da qualidade, apontada como um componente estratégico importantíssimo para a competitividade principalmente quando se trata da ISO 9001, um modelo de gestão da qualidade já consolidado e difundido em todo o mundo (Priede, 2012).

4.2. Normas para sistemas de gestão da qualidade e origens da ISO 9001

A *International Organization for Standardization* teve origem em 1946, quando delegados de 25 países se reuniram no Instituto de Engenheiros Civis em Londres e decidiram criar uma nova organização internacional “para facilitar a coordenação internacional e unificação dos padrões industriais” (ISO, 2015a). É uma organização não governamental com sede em Genebra/Suíça, que desenvolve normas internacionais voluntárias, que pretendem incutir boas práticas nas organizações de modo a torná-las mais eficientes e eficazes. A organização adotou a sigla ISO, uma vez que ela remete ao termo grego *ISOS* (que significa “igual”) e demonstra o caráter uniformizador da entidade.

Logo depois da criação da ISO, o Departamento de Defesa americano desenvolveu um sistema de padronização chamado *Quality Assurance*, segundo o qual as organizações envolvidas estabeleciam procedimentos para gerenciar todas as funções que afetavam a qualidade dos produtos manufaturados. Esses padrões deram origem às Normas *Allied Quality Assurance Publication* (AQAP) em 1970, que foram utilizadas pela organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Com base nos benefícios obtidos com as Normas da AQAP, o Ministério da Defesa da Inglaterra elaborou as *Defense Standards*, normas das Forças Armadas que estabeleciam Sistemas da Qualidade. Mais tarde, o ministério avaliou que a aplicação de padrões para Sistema de Gestão da Qualidade não se restringia apenas à indústria bélica, e que deveria abranger outros fornecedores de materiais. Em 1979 surgiu o grupo *International Organization for Standardization — Technical Comitee for Quality* (ISO TC 176), que visava uniformizar conceitos, padronizar modelos para a garantia da qualidade e fornecer diretrizes para a implantação da gestão da qualidade nas organizações. Como a qualidade tornou-se um grande foco de negócios em todo o mundo, várias organizações começaram a estabelecer as normas e diretrizes para SGQ, acarretando uma diversidade de normas que empresas exportadoras deveriam atender, mesmo que o produto exportado para diversos países fosse o mesmo. Dessa forma, não tardou muito para que o ISO TC 176 elaborasse a série de normas de qualidade ISO 9000, em 1987.

De modo a manter a eficácia das normas, a ISO adota um sistema que atualiza periodicamente as normas. As revisões da série ISO 9000 ocorrem principalmente por esta ser uma norma não técnica que abrange questões de gestão e se aplica a qualquer tipo de organização, independente de seu tamanho. Por isso, desde a edição inicial de 1987, a norma de referência da série, a ISO 9001, foi revisada cinco vezes, e a sua nova versão - ISO 9001: 2015 é a primeira grande revisão desde 2000. A versão 2015 foi iniciada em 2012, por meio da participação de centenas de partes interessadas que com-



Quadro 1: Evolução do pensamento estratégico

Conceituação	Planejamento financeiro	Planejamento a longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica	Gestão estratégica
Descrição	Primeira fase da evolução do pensamento estratégico. Fundada no controle financeiro, onde a alta administração aprovava um orçamento para controlar o desempenho dos negócios em relação ao estabelecido no orçamento anual. Utilizava o enfoque top-down, no qual havia apenas um estrategista (executivo).	Baseava-se na premissa de que o futuro seria estimado a partir da projeção de indicadores passados e atuais, que poderiam ser melhorados em longo prazo por intervenções no presente. Trabalhava com métodos simples de elaboração de cenários, que muitas vezes não eram adequados para explicar fatos mais complexos. Tinha como destaque as técnicas do preenchimento de lacunas e da curva de experiência.	Utiliza a clássica técnica do SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta foi desenvolvida em Harvard, e está relacionada a avaliação dos ambientes interno e externo da empresa. Havia a dicotomia formulação-implementação, onde só depois de completamente formulada é que as estratégias eram postas em prática.	Trouxe a novidade de mostrar que a implementação da estratégia era tão importante quanto sua formulação, criou e aperfeiçoou um conjunto de ferramentas analíticas para ajustar a estratégia genérica às condições do ambiente de negócios.	Veio dar um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Além de planejar estrategicamente, era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente. Defende que o processo terá mais chance de sucesso se a organização estiver em sintonia com o seu ambiente de negócio.
Características principais	Orçamento anual	Projeção de tendências	Pensamento estratégico	Análise da estrutura da indústria	Pensamento Sistêmico
	Controle financeiro	Análise de lacunas	Análise de mudanças no ambiente	Contexto econômico e competitivo	Integração entre planejamento e controle
	Administração por objetivos (APO)	Curva de experiência	Análise de recursos internos e competências	Estratégias genéricas	Coordenação de todos os recursos para o objetivo
Sistema de valores	Cumprir Orçamento	Estudo de cenários	Alocação de recursos	Cadeia de valor	Organização estratégica
	Promover a miopia	Projetar o futuro	Foco na formulação	Foco na análise e na implementação	Direção estratégica
Problemas	Promover a miopia	Não prever as discontinuidades	Definir a estratégia	Determinar a atratividade da indústria	Buscar sintonia com os ambientes interno e externo
	Predominância	Anos 1950	Falta de foco na implementação	Não desenvolver abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional
	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990	Anos 1990

Fonte: elaborado com base em Lobato et al. (2003)



preendem especialistas em normas da indústria e comércio (consultores, usuários, laboratórios de ensaio, organismos de certificação, entre outros), organismos de certificação, pesquisadores, universidades, governo, e ONGs, totalizando 81 órgãos membros da ISO em todo o mundo, assim como milhares de participantes nos comitês nacionais que revisaram e comentaram sobre o projeto de norma durante o seu desenvolvimento (ISO, 2015b). Atualmente a série ISO 9000 é composta pelas seguintes normas:

- **ISO 9000:2015** — Sistemas de Gestão da Qualidade — Fundamentos e Vocabulário (ABNT, 2015): descreve os fundamentos de SGQ e estabelece a terminologia para estes sistemas.
- **ISO 9001:2015** — Sistemas de Gestão da Qualidade — Requisitos (ABNT, 2015): especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, em que uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis, objetivando aumentar a satisfação do cliente;
- **ISO 9004:2010** — Sistemas de Gestão da Qualidade Diretrizes para Melhoria do Desempenho (ABNT, 2010): fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização, a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.

A norma ISO 9001 é a única norma da série que apresenta os requisitos para certificação. Essa norma se concentra em cinco áreas-chave de gestão de sistemas da qualidade: responsabilidade de gestão, gestão de recursos, realização do produto ou serviço, medição, análise e melhoria.

Com relação ao foco deste trabalho de pesquisa, observa-se que a única referência que a versão anterior da norma ISO 9001 (ABNT, 2008) fazia em relação estratégias estava na parte introdutória, que mencionava:

“[...] convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização. O projeto e a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciados por: a) seu ambiente organizacional, mudanças neste ambiente e os riscos associados com este ambiente, b) suas necessidades que se alteram, c) seus objetivos particulares, d) os produtos fornecidos, e) os processos utilizados, e f) seu porte e estrutura organizacional [...]”. (ABNT, 2008 – p. vi)

Nota-se, contudo, que esta parte introdutória não fazia parte dos requisitos certificáveis, que estavam definidos a partir do item 4 da norma- Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade. Fernandes et. al. (2014) já haviam alertado em um estudo que visava aproximar a ISO 9001 à realidade organizacional que a norma deveria focar um maior envolvimento da gestão de topo e respectivos propósitos estratégicos das organizações. Assim como, a política e objetivos da qualidade devem ser compatíveis com a gestão estratégica da organização. Ou seja, a gestão estratégica era mencionada, mas não exigida na implantação e manutenção da certificação de SGQ. Tal fato constituiu-se, portanto, em um importante motivador para a revisão da norma ISO 9001:2015.

4.3 O processo de alteração das normas ISO e a nova norma ISO 9001:2015

As regras existentes na ISO visam que o referencial normativo (normas) seja alvo de um processo contínuo de revisão, de modo a manter a sua permanente atualização e adequação face à atualidade do mercado.

O processo de desenvolvimento e revisão de uma norma é de responsabilidade dos *ISO Technical Committees (ISO/TC)* e *Subcommittees (SC)*, e passa por seis fases distintas (Paiva, 2011, p.2):

1ª – Fase da proposta: nesta fase é verificada a necessidade da publicação de uma nova norma. Sendo submetido um novo ponto de trabalho aos membros do *Technical Committees/ Subcommittees (TC/SC)* os quais se vão manifestar sobre a aceitação ou não do desenvolvimento do novo referencial.

2ª – Fase preparatória: ocorre a nomeação pelo TC/SC de um grupo de especialistas e um coordenador que vão trabalhar na preparação de um documento chamado “*Working Draft (WD)*”.

3ª – Fase de comitê/comissão: o “*Working Draft*” em CD é registrado na ISO Central Secretarial, sendo depois distribuída para obter os comentários e caso necessário para votação pelos *P-members* de TC/SC. Após ser atingido o consenso relativamente ao conteúdo, o CD é finalizado e submetido como *draft International Standard (DIS)*.

4ª – Fase da auscultação: o *ISO Central Secretarial* distribui o documento DIS pelos membros da ISO e estes têm cinco meses para votar e comentar. O documento é aprovado para submissão como *final draft International Standard (FDIS)*, se reunir uma maioria de votos favoráveis de dois terços dos *P-members* do TC/SC, e se mais do que um quarto do número do total de votos não for contra a sua aprovação. Caso contrário, o documento é devolvido ao TC/SC para ser analisado



novamente, sendo mais uma vez submetido à votação como documento DIS.

5ª – Fase de aprovação: o *ISO Central Secretarial* envia o documento FDIS a todos os membros para uma votação final e decisiva, estes têm dois meses para tomar decisão se aceitam ou não. Nesta fase já não se aceitam comentários técnicos. Contudo, caso existam, ficam registados para futuras revisões.

6ª – Fase de publicação: apenas pequenas alterações editoriais poderão ser feitas no texto final. O documento é enviado ao *ISO Central Secretarial*, que efetua a sua publicação como *International Standard*.

A revisão das normas tem como finalidade refletir as mudanças no ambiente em que são usadas e assegurar que se mantém adequadas para o seu propósito. A Norma ISO 9001:2015 contempla os principais itens, conforme apresentado¹ no quadro 2.

4.4. Elementos de gestão estratégica incorporados à nova revisão da norma ISO 9001

Ao avaliar o conteúdo do documento em questão, observa-se no quadro 3, que os requisitos da ISO 9001:2015 passam a incorporar alguns itens relacionados à gestão estratégica.

Nota-se que a norma começa a abordar questões de como contextualizar a empresa em relação ao mercado e aos seus concorrentes, de modo que a preocupação central no cliente passa a abranger todas as partes interessadas.

Para adotar a nova versão da norma, normalmente as empresas passam por uma auditoria de transição, que deve ser realizada no prazo de vigência, uma vez que a partir de setembro de 2018 nenhum certificado na versão 2008 terá mais validade.

Segundo destacam Nigel Croft, presidente da subcomissão que revisou a norma ISO, e Nascimento (2016), Coordenador Técnico do Comitê Brasileiro revisor da norma, o SGQ será fortemente integrado com os negócios da organização e alinhado com a sua orientação estratégica, de modo que analisar a eficácia do SGQ vai equivaler a revisão da eficácia do negócio (ISO, 2015b).

Em síntese, Nascimento (2016) destaca que as modificações mais significativas da ISO 9001 em sua versão 2015, mostram a inserção de requisitos de gestão estratégica nos

seguintes aspectos: Pensamento baseado em risco e controle de mudanças como base para o sistema de gestão. A norma desafia a organização a analisar previamente seus riscos, num contexto interno e externo a fim de planejar um sistema de gestão da qualidade adequado. Neste contexto nota-se uma grande aproximação entre Gestão da Qualidade e Gestão estratégica.

Outro ponto de destaque é o monitoramento de seu contexto de negócios, com foco nas necessidades e expectativas das partes interessadas. Isso proporciona oportunidades de maior foco nos objetivos como incentivo a melhorias ao sistema de gestão da empresa e sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos. Dessa forma, com base nos contextos de estratégia adotados por Whittington (2002), pode-se afirmar que a nova versão da norma adota elementos da abordagem clássica, uma vez que parte de um processo racional e deliberado, que acredita no planejamento para adaptação ou antecipação às mudanças de mercado, mas que adota também a abordagem evolucionária: ancorada na imprevisibilidade do ambiente, e que aconselham os estrategistas a manter custos baixos e opções abertas. Nota-se que a abordagem processualista já fazia parte dos requisitos da ISO 9001, pois a mesma é baseada no aprendizado organizacional.

Observa-se que as modificações estão relacionadas especificamente à escola do planejamento descrita por Mintzberg et al. (2000), escola funcionalista que tem em Ansoff (1993), seu principal representante. Na escola do planejamento, a gestão estratégica é focada na programação e baseia-se nas formalizações arbitrarias. Como os requisitos da ISO 9001 devem ser implantados na sua totalidade para obter a certificação, assume-se esta arbitrariedade na sua adoção pelas organizações.

A arbitrariedade de sistemas também é destacada como um ponto negativo por Wit e Meyer (2003), que defendem que é preciso um ajuste entre os recursos internos e as condições ambientais resultando no surgimento de uma ampla variedade de perspectivas entre os estrategistas. Desta forma, as organizações desenvolvem traços distintos no processo de formação das estratégias porque elas se diferem, assim como o contexto em que estão inseridas.

Estas modificações permitem concluir que a norma adota elementos da abordagem clássica, evolucionária e processualista, mas ainda é falha na abordagem sistêmica: O único ponto ausente na nova revisão da norma é a abordagem sistêmica: a mesma ainda não reflete os sistemas sociais dos quais ela participa, onde o caminho da estratégia é atuar pelas regras locais. Talvez este ponto não seja percebido justamente pela norma adotar características mais generalistas que possibilitam exatamente a padronização das organizações num contexto mundial. É exatamente esta vulnerabili-

1 A tradução para o português foi livre e preliminar e de responsabilidade dos autores.



Quadro 2 - Resumo dos requisitos da ISO 9001:2015

Tópico da ISO 9001:2015	Descrição básica
0 - Introdução 1 - Escopo 2 - Referência Normativa 3 - Termos e Definições	<p>Parte introdutória da norma, com a apresentação dos conceitos e fundamentos. Apresenta a abordagem de processos, o Modelo do Sistema de Gestão da Qualidade e o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). Esclarece que se trata de uma norma de requisitos e, portanto, passível de certificação.</p>
Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade 4 - CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	<p>Compreende novo conjunto de requisitos obrigatórios, relacionado fortemente com a gestão estratégica. Define que a empresa deve antes de estabelecer, documentar, implementar e manter seu SGQ: 4.1 entendendo a organização e seu contexto; 4.2 entendendo as necessidades e expectativas das partes interessadas; 4.3 determinando o escopo do sistema de gestão da qualidade; 4.4 sistema de gestão da qualidade e de seus processos. Fundamenta-se na análise do ambiente interno e externo e nas necessidades e expectativas das partes interessadas como pressuposto para a elaboração do Sistema de Gestão da qualidade. Equivale a etapa Plan do ciclo PDCA.</p>
5- LIDERANÇA	<p>Detalha os requisitos ligados ao papel da liderança na elaboração e manutenção do SGQ, em especial o comprometimento da Direção e o foco no cliente. Estabelece que a empresa deve definir uma política e objetivos da qualidade, assegurando que as regras organizacionais, responsabilidades e autoridades sejam definidas e comunicadas em toda a organização e que a Alta Direção deve analisar criticamente o SGQ para assegurar sua contínua adequação, suficiência e eficácia. Requisitos: 5.1 liderança e comprometimento; 5.1.1 liderança e comprometimento para o sistema de gestão da qualidade; 5.1.2 foco no cliente; 5.2 política; 5.3 papéis, responsabilidades e autoridades organizacionais. Equivale a etapa Plan do ciclo PDCA. Em comparação com a revisão 2008, esta versão dá destaque ao papel da direção na condução do SGQ.</p>
6- PLANEJAMENTO	<p>Compreende novo conjunto de requisitos obrigatórios, relacionado fortemente com a gestão estratégica. Estabelece que a organização deva definir: 6.1 ações para abordar riscos e oportunidades; 6.2 objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-lo; 6.3 planejamento de mudanças. O único item equivalente na versão anterior é relativo ao estabelecimento de Objetivos da qualidade, que também está fortemente alinhado à gestão estratégica. Equivale a etapa <i>Plan</i> do ciclo PDCA.</p>
7- APOIO	<p>Compreende novo conjunto de requisitos obrigatórios, relacionado fortemente com a gestão estratégica. Principalmente em relação aos requisitos: 7.1.4 - Ambiente para a operação dos processos e 7.1.6- O conhecimento organizacional. O conjunto de requisitos estabelece que os recursos devem ser gerenciados para que os processos tenham os seus objetivos atingidos. Deve ser determinada a necessidade de recursos humanos, de infraestrutura ambiente de trabalho. Destaca a necessidade de avaliação da competência, treinamento e conscientização para assegurar a conformidade: 7.1 Recursos; 7.1.1 Generalidades; 7.1.2 Pessoas; 7.1.3 Infraestrutura ; 7.1.4 Ambiente para a operação dos processos; 7.1.5 Recursos de monitoramento e medição; 7.1.6 O conhecimento organizacional; 7.2 Competência 7.3 Conscientização; 7.4 Comunicação; 7.5 Informação documentada. Equivale a etapa <i>Plan</i> do ciclo PDCA.</p>
8- OPERAÇÃO	<p>Esse conjunto de 24 requisitos está diretamente relacionado à realização de produto (parte <i>Do</i> do ciclo PDCA) e estabelece mecanismos para a conformidade dos produtos e serviços, desde o seu projeto de desenvolvimento, até a entrega ao cliente. Envolve os seguintes itens: 8.1 planejamento e controle operacional; 8.2 determinação dos requisitos de produtos e serviços; 8.2.1 comunicação com o cliente; 8.2.2 determinação de requisitos relacionados a produtos e serviços; 8.2.3 análise crítica dos requisitos relacionados a produtos e serviços; 8.3 concepção e desenvolvimento de produtos e serviços; 8.3.1 geral; 8.3.2 projeto e planejamento do desenvolvimento; 8.3.3 entradas de projeto e desenvolvimento; 8.3.4 controles de projeto e desenvolvimento; 8.3.5 saídas de projeto e desenvolvimento; 8.3.6 alterações em projeto e desenvolvimento; 8.4 controle de produtos e serviços fornecidos externamente; 8.4.3 informações para fornecedores externos; 8.4.2 tipo e extensão do controle do fornecimento externo; 8.5 produção e fornecimento de serviço; 8.5.1 controle de produção e fornecimento de serviço; 8.5.2 identificação e rastreabilidade ; 8.5.3 propriedade pertencente a clientes ou fornecedores externos; 8.5.4 preservação; 8.5.5 atividades de pós-entrega; 8.5.6 controle de alterações; 8.6 entrega de produtos e serviços; 8.7 controle de produtos e serviços e saídas de processos não-conformes.</p>
9- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<p>Contém os requisitos para controle (monitoramento e medição) do SGQ e envolve: 9.1 monitoramento, medição, análise e avaliação; 9.1.1 geral; 9.1.2 satisfação do cliente; 9.1.3 análise e avaliação; 9.2 auditoria interna e 9.3 análise crítica. Equivale ao C (<i>Check</i>) do PDCA.</p>
10 - MELHORIA	<p>Contém os requisitos para melhoria e correção de desvios no SGQ e envolve: 10.1 generalidades; 10.2 não conformidade e ação corretiva e 10.3 melhoria contínua. A única alteração neste conjunto de requisitos diz respeito à retirada do item ações preventivas, existente na versão anterior. Equivale aos elemento A (<i>Act</i>) do PDCA.</p>

Fonte: elaborado com base na norma ISO 9001:2015 (ABNT, 2015)



Quadro 3 - Relacionamento entre os requisitos da ISO 9001:2015 e Gestão

Requisito da ISO 9001:2015	Resumo do requisito	Relacionamento com gestão estratégica
4.1 Entendendo a organização e seu contexto 4.2 Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas 4.4 Sistema de gestão da qualidade e de seus processos	A organização deve determinar as questões internas e externas que são relevantes para a sua finalidade e sua orientação estratégica e que afetam sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) de seu sistema de gestão da qualidade. A organização deve acompanhar e analisar a informação sobre essas questões externas e internas. Além de determinar: As partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade; os requisitos destas partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade; e os riscos e oportunidades, de acordo com os requisitos de 6.1, e planejar e implementar as ações necessárias para a sua resolução;	Associada à análise interna e externa (SWOT); análise do negócio e ao levantamento de necessidades dos stakeholders;
6 Planejamento 6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades 6.2 Objetivos da Qualidade e planejamento para alcançá-los 6.3 Planejamento de mudanças	“Quando planejar o sistema de gestão da qualidade, a organização deve considerar os problemas referidos no ponto 4.1 e os requisitos referidos no ponto 4.2 e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser direcionadas para: a) Dar garantias de que o sistema de gestão da qualidade possa atingir o(s) seu(s) resultado(s) pretendido(s); b) Evitar, ou reduzir, os efeitos indesejáveis; c) Alcançar a melhoria contínua. A organização deve estabelecer objetivos de qualidade em funções relevantes, níveis e processos. Quando a organização determina a necessidade de mudança no sistema de gestão da qualidade (ver 4.4) a mudança deve ser realizada de forma planejada e sistemática.	Associada à análise de fatores externos (Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos) às 5 forças (PORTER, 1996), aos Fatores Críticos de Sucesso e ao Mapa estratégico (BSC- Balance Score card);
7 Apoio 7.1 Recursos 7.1.6 O conhecimento organizacional	A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e alcançar a conformidade de produtos e serviços. Este conhecimento deve ser mantido e disponibilizado na medida do necessário. Ao abordar as necessidades e tendências, a organização deve considerar o seu conhecimento atual e determinar a forma de adquirir ou acessar o conhecimento adicional necessário.	Associado às competências organizacionais

Fonte: elaborado com base na versão ISO 9001:2015 (ABNT, 2015)

dade que distancia a norma dos quatro contextos da estratégia apontados por Whittington (2002).

5. OPINIÃO DE ESPECIALISTAS EM RELAÇÃO AOS NOVOS REQUISITOS

Objetivando um maior enfoque prático sobre as mudanças observadas, foram realizadas entrevistas estruturadas ao grupo de especialistas: Auditores líderes e consultores (ligados à Federação da Indústria do Espírito Santo – FINDES) e membros revisores do CB-25 (Comitê brasileiro de revisão da ISO 9001 – ligado ao INMETRO)² para verificar quais serão as implicações para as empresas certificadas na norma. De uma forma geral, a análise dos especialistas mostra que ainda que a norma ISO 9001 seja um modelo robusto de gestão, ao abordar outras práticas consolidadas como a gestão es-

tratégica, a norma alavanca o grau de responsabilidade das empresas certificadas e sistematiza a gestão estratégica como uma rotina nas empresas certificadas.

A maior vantagem, de acordo com os especialistas, reside na oportunidade de criação de uma cultura da qualidade com forte vínculo com a estratégia da organização, pois em muitas organizações a estratégia se mostra restrita ao nível da alta direção (gerentes ou executivos) e a gestão da qualidade “democratiza” o planejamento e as ações da empresa, fazendo com que todos compreendam que trabalham para o mercado e que, sem ele, qualquer ação não faz o menor sentido, inclusive a própria empresa. A percepção que têm é que a estratégia é restrita à alta direção e a qualidade é difundida de melhor forma. Uma vez que a norma da qualidade estabelece requisitos, a estratégia passa a ser mais bem conhecida.

² O ABNT/CB-25 – Comitê Brasileiro da Qualidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas – tem como objetivo produzir e disseminar as normas de sistemas de Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade e de Avaliação da Conformidade e suas técnicas correlatas. Disponível em <http://abntcb25.com.br/sobre-abnt-cb-25/institucional/>.

Os auditores apontam ainda que a ISO 9001: 2015 será mais fácil de usar, particularmente em conjunto com outras normas de sistemas de gestão, uma vez que se tornou mais amigável, com uma linguagem simplificada. Os auditores salientam que a nova versão da norma demonstrará de modo mais coerente se a organização certificada está alcançando



seus resultados planejados, e se o sistema está realmente cumprindo sua promessa e alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Esse destaque também foi dado por Nigel Croft, presidente da subcomissão que revisou a norma ISO (ISO, 2015a).

Outros benefícios apontados pelos especialistas e entrevistados dizem respeito à possibilidade que as empresas certificadas terão para enxergar fora da instituição. A versão 2008 focava fortemente no cliente e nos processos internos e agora se volta na mesma intensidade para o mercado, concorrentes e *stakeholders*. Esse olhar ampliado traz mais solidez ao sistema e preparo para as eventuais mudanças ambientais. Segundo os entrevistados, a nova versão combina o sucesso da “abordagem de processo” com um novo conceito de “pensamento baseado em risco” para priorizar os processos, empregando o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) em todos os níveis da organização de uma maneira estratégica para gerir os processos e o sistema como um todo, e para conduzir a melhoria.

Como limitações, os especialistas estabelecem que as empresas certificadas que não possuem Gestão estratégica deverão investir maior tempo na preparação de seus SGQ, e que a velocidade de mudanças de cenário poderá acarretar revisões sucessivas na documentação do Sistema de Gestão da Qualidade. Os procedimentos refletirão uma estratégia que pode se alterar com certa frequência e com certa complexidade, aumentando o ciclo de revisões de documentos necessários ao SGQ e elevando o risco de documentos obsoletos em uso.

Outro desafio apontado será a determinação e tratativa para o controle de riscos sob uma visão macro, não mais apenas dos processos, como na revisão anterior. Com isso, a gestão de mudanças se fortalecerá na nova ISO 9001:2015, sendo necessária a realização da análise de riscos, quando da ocorrência de mudanças.

Outro desafio será a cultura organizacional. Poderemos verificar certa dificuldade em as empresas entenderem o que a norma quer dizer com esse novo enfoque estratégico. Alguns auditores temem que parte das empresas poderá apresentar uma matriz SWOT e uma matriz de risco genérica, sugerida por um consultor externo, com conhecimento superficial de

toda a organização, o que poderá acarretar um desalinhamento da estratégia com as práticas operacionais. Os especialistas entrevistados salientam, entretanto, que está não é uma vulnerabilidade da norma, uma vez que a mesma passa a ser menos prescritiva. Segundo os entrevistados, a adoção de “modelos prontos” de SGQ será uma prática que será abandonada, uma vez que a norma exige o claro entendimento da organização e seu contexto interno e externo.

Nascimento (2016), que representou o Brasil nas discussões internacionais e foi coordenador do grupo brasileiro na revisão da ISO 9001, resume que a nova versão da norma traz impactos significativos na organização, certificadores e nos auditores, conforme descrito no quadro 4.

Finalmente, segundo os especialistas entrevistados, essa revisão iniciará um novo ciclo de tomada de decisão nos negócios. A norma prescreve os itens de gestão estratégica como obrigatórios e amplia o nível decisório, uma vez que estabelece relacionamento com todos os grupos de objetivos estratégicos: garantia da satisfação dos clientes, implementação efetiva do processo, foco no risco, necessidade de aprendizado organizacional e efeitos financeiros positivos. Anteriormente, na versão 2008 o SGQ era visto limitadamente como uma forma de auxiliar as organizações a aumentar a satisfação do cliente. Essa nova revisão poderá iniciar o processo de formação de uma cultura estratégica, em que a Direção enxerga o longo prazo e pensa no posicionamento da empresa frente o ambiente fazendo com que todos possam contribuir com a estratégia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo foi de identificar quais serão as implicações para as organizações certificadas atualmente em processo de certificação, com a inserção de novos requisitos de gestão estratégica na norma ISO 9001:2015. Neste sentido, identificou-se que a referida norma passou a prescrever oito novos requisitos que envolvem o estabelecimento de gestão estratégica para as empresas que desejam ter seus SGQ (SGQ) certificados.

Segundo os especialistas entrevistados, havia uma grande expectativa da nova revisão, no sentido de a norma ser utiliza-

Quadro 4 - Impacto da revisão ISO 9001:2015 para os diversos públicos

Organizações	Certificadores	Auditores
<p>Maior ênfase na participação efetiva da alta direção no SGQ; Integração com os objetivos do negócio; Gestão de risco em todos os níveis e etapas.</p>	<p>Atualizar critérios para certificação Adotar critérios mais restritos para dotar os auditores com competência em auditar a gestão estratégica.</p>	<p>Capacitar os auditores a auditar a alta direção como processo chave; Auditar requisitos de produtos e serviços e atrelar esta auditoria aos resultados da organização; Auditar sem documentos (menos papel)</p>

Fonte: Elaborado com base em Nascimento (2016)



da como apoio na decisão estratégica de modo a dar suporte à liderança como uma ferramenta de gestão estratégica.

Aparentemente, a nova versão da norma foi prevista para lidar com a disparidade entre o planejamento e a implementação: Uma estratégia pode ser eficiente no momento que ela está sendo planejada, porém pode gerar resultados inesperados pois a complexidade aumenta quando é posta em prática. Ocorre a chamada disparidade entre a mudança planejada e a evolução emergente: as metas alcançadas com sucesso e o desmembramento de oportunidades marginais, negligenciadas pela simples razão de não serem calculadas com antecedência, e assim não constituírem nos planos elaborados; a disparidade entre os meios e os fins: em vez de se refletirem os entrelaçamentos e a recriação mutuamente constitutiva de meios e fins, o que se faz é separá-los e, desse modo, simplificar suas complexas interrelações; a disparidade entre uma mente planejadora (a gestão) e um corpo planejado (a organização) e finalmente a disparidade entre a ordem e a desordem: O planejamento estratégico é necessário, caso contrário a organização se afoga no caos e, assim, a agenda estratégica exige disciplina e continuidade; seus inimigos são os desvios e a falta de comprometimento, no entanto, o caos, a mudança constante e os ruídos a tornam mais refinada, em vez de destruí-la. Nesse sentido, os especialistas destacam que a gestão de mudanças também foi inserida na nova ISO 9001, como balizador entre o planejado e a realidade mutável.

Algumas destas implicações foram mencionadas pelos especialistas entrevistados e dizem respeito ao tempo que será investido pelas organizações na preparação de seus SGQ, e que a velocidade de mudanças de cenário poderá acarretar revisões sucessivas na documentação do Sistema de Gestão da Qualidade. Como a norma passa a ser menos prescritiva, esta consequência foi minimizada. Outro desafio apontado será a determinação e tratativa para o controle de riscos sob uma visão macro, não mais apenas dos processos, como na revisão anterior. Outro desafio aborda a questão da cultura organizacional. Alguns auditores temem que parte das empresas utilize consultores externos para a elaboração dos pilares de gestão estratégica e devido ao conhecimento superficial desses consultores sobre a organização, a gestão não se inicie de forma abrangente.

De uma forma geral, a análise dos especialistas aponta que a nova versão da norma ISO 9001 alavanca o grau de responsabilidade das empresas certificadas e sistematiza a gestão estratégica como uma rotina nas empresas certificadas, com a oportunidade de criação de uma cultura da qualidade com forte vínculo com a estratégia da organização.

Essas observações nos permitem apontar que a norma adota elementos da abordagem clássica, evolucionária e processualista, mas ainda é falha na abordagem sistêmica:

a mesma ainda não reflete os sistemas sociais dos quais ela participa, onde o caminho da estratégia é atuar pelas regras locais. Talvez seja justamente o caráter globalizado da norma que impeça que a mesma seja prontamente adaptável ao contexto local. Ainda assim, observa-se que a nova versão da norma possui elementos suficientes de gestão estratégica que podem contribuir para a integração plena entre Gestão da qualidade e Gestão estratégica nas empresas certificadas e em processo de certificação.

Conclui-se que a Gestão da Qualidade está intimamente ligada à gestão estratégica e que a inserção de requisitos de estratégia na ISO 9001:2015 trará certamente desafios às empresas certificadas, mas consolidarão essas duas disciplinas de um modo mais abrangente e rotineiro nas organizações. Sugere-se a realização de estudos que possam demonstrar empiricamente esta relação, após número considerável de empresas serem certificadas na nova revisão.

Finalmente, as contribuições do presente artigo referem-se às expectativas de consultores e auditores em relação à manutenção dos certificados das empresas em face dos novos requisitos de gestão estratégica incluídos na norma ISO 9001 e do levantamento da necessidade de novas investigações empíricas acerca do relacionamento entre a certificação de qualidade e a consecução das estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., Waller, M. A. (1996), Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, Vol. 27 No. 1, pp. 23-56.
- Andrews, K. R. (1991). The concept of corporate strategy. In: Mintzberg, H et Quinn, J. B. *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. 2. ed. New Jersey. Prentice Hall.
- Ansoff, H. I., Mcdonnell, E. J. (1993), *Implantando a administração estratégica*. 2ª edição. São Paulo: Atlas.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (1987, 2000, 2008, 2015). *NBR ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos*. Rio de Janeiro.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2015). *NBR ISO 9000:2015. Sistema de Gestão da Qualidade – fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro.
- Chapman, R. L., Murray, P. C., Mellor, R. (1997), Strategic quality management and financial performance indicators, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 432-48.
- Crosby, Philip B. (2002). *A gestão da qualidade orientada para a obtenção de resultados*. Philip Crosby Associates II Ltda, Barueri, SP.



- Dean, J. W., Bowen, D. E., (1994), Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review* 19 (3), 393–418.
- Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, A. (2007). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill
- Douglas, T.J., Judge Jr, W.Q. (2001), Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal* 44, 158–169.
- El-Dyasty, Mohamed M. (2007). A Framework to Accomplish Strategic Cost Management. Egypt: Mansoura University. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=704201>> Acesso em: 6 ago. 2010.
- Fernandes, G. M. B, Pereira, M. S. A., Vale, P. E. L. F. (2014), Contributos para a revisão da norma ISO 9001:2008 na perspectiva de uma aproximação à realidade organizacional. Dissertação (Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão. São Martinho – Portugal.
- Garvin, D. A. *Operations strategy: text and cases*. Prentice-Hall Internat, 1992.
- International Organization for Standardization - ISO. (2014). *The ISO Survey 2013*. Genebra. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>. Acesso em abril 2015.
- International Organization for Standardization - ISO. (2015a). *About ISO*. Genebra: 2015. <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>. Acesso em abril de 2015.
- International Organization for Standardization - ISO. (2015b). *Giving ISO 9001 a fresh sparkle*. Genebra: 2015. Disponível em http://www.iso.org/iso/isofocus_113.pdf. Acesso em outubro de 2015.
- Juran, J. M. (1992). *A qualidade desde o projeto*. Cengage Learning, São Paulo.
- Lobato, D. M., Moyses Filho, J., Rodrigues, M. R. A (2003), *Estratégia de Empresas*, Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2000), *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento*, Bookman, Porto Alegre.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. (2001). *O Processo da Estratégia*, 3 ed, Bookman, Porto Alegre.
- Mintzberg. H. (1993). *Crafting Strategy*. In: *The state of strategy*. Harvard Business Review Paperback. Boston: Harvard University, p. 109-118, 1993.
- Mintzberg. H. (1994) *The fall and rise of strategic planning*. Harvard business Review.
- Mintzberg. H. (2006) *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*, 4 ed, Bookman, Porto alegre.
- Mintzberg. H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- Nascimento, A. P., Oliveira, M. P. V., Zanquetto Filho, H. (2013). *Maturidade de Sistemas de Gestão da Qualidade como um Construto de Segunda Ordem*. *Revista Gestão & Tecnologia*, Vol. 13, p. 23-50.
- Nascimento, L. C. (2016). *Treinamento de atualização da ABNT NBR ISO 9001:2008 para nova versão 2015*. Documento não publicado. FINDES-IEL, Vitória. Consultado em janeiro de 2016.
- Paiva, A. L. (2011). *Manual prático para a gestão da qualidade nas organizações*, 38 ed, Verlag Dashofer, Lisboa.
- Paladini, E. (2002). *Avaliação estratégica da qualidade*, Atlas, São Paulo.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6, p. 61-78.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. A. (1998). *Competência essencial da corporação*. In: Montgomery, C; Porter, M. *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Campus, Rio de Janeiro.
- Priede, J. (2012). *Implementation of quality management system ISO 9001 in the world and its strategic necessity*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, p. 1466-1475.
- Purushothama B. (2010), *Measuring Maturity in QMS Implementation*. Woodhead Publishing Limited.
- Richardson, R. J. et al. (1989) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2 ed, Atlas, São Paulo.
- Rosnah, M.Y., Wan, N.K.W.A, Zulkifli N. (2010). *Quality Management Maturity and Its Relationship with Human Resource Development Strategies in Manufacturing Industry*. *Asian International Journal of Science and Technology in Production and Manufacturing Engineering*. Vol. 3, No. 4, October – December.
- Rusjan, B., Alic, M. (2010). *Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, 756–778.
- Samson, D., Terziovski, M. (1999), *The relationship between total quality management practices and operational performance*. *Journal of Operations Management*, Vol. 17, p. 393-409. 1999.
- Saraph, J.V., Benson, P.G., Schroeder, R.G. (1989). *An instrument for measuring the critical factors of quality management*. *Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810-29.



- Shank, John K. (1997) *A Revolução dos Custos*, Campus, Rio de Janeiro.
- Singh, P. J., Smith, A. (2006), An Empirically Validated Quality Management Measurement Instrument. *Benchmarking: An international Journal*, Vol. 13, No. 4.
- Stahl, J. M., Grigsby, W. D. (1997), *Strategic Management, Total Quality and Global Competition*, Blackwell, Oxford.
- Vergara, S. C. (2009), *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10 ed. São Paulo: Atlas.
- Whittington, R. (2002), *O que é estratégia*. São Paulo: Thompson.
- Wit, B. D., Meyer, R. (2003). *Strategy: process, content, context*. 3 ed. Thomson Business Press.