

Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial

Lúcia Helena Fazzane de Castro Marino (UNESP) relumarino@yahoo.com.br

Resumo: *As empresas têm sofrido intensas mudanças por modificação nas relações sociais e políticas diretamente ligadas à vida empresarial e o surgimento de novas tecnologias que provocam novas formas de relações de trabalho. Com relação a estas modificações vale ressaltar que a mesma vem acontecendo em escala mundial com formação de blocos econômicos, inovação tecnológica, gerenciamento de custos internos, gerenciamento dos fluxos de materiais e diversos outros fatores relacionados ao ambiente interno e externo das organizações que influem diretamente para a competitividade no mercado que atuam. Este artigo tem por finalidade abordar a adaptabilidade das organizações com relação a aspectos internos e externos para uma melhor utilização da Gestão da Qualidade, Gestão do Conhecimento, aumento da produtividade e conseqüente aprimoramento da sua própria competitividade, para sobreviver e vencer aos desafios propostos.*

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Produtividade. Competitividade.

1. Introdução

Com as transformações ocorridas no cenário das organizações em geral a maior preocupação das empresas é como competir com grandes e repentinas mudanças no mercado. Algumas empresas utilizam técnicas como Downsizing (redução de pessoal) na tentativa de reduzir custos e conseqüentemente seus preços de venda. Outras tantas, investem em programas relacionados à qualidade, investimentos tecnológicos e outras técnicas propostas para se atingir o objetivo desejado.

Na verdade as empresas devem ofertar produtos e serviços que atendam as necessidades e expectativas do mercado, que sejam úteis, que cubram custos, que garantam lucros e que tenham preços competitivos. Para que isso aconteça às empresas precisam conhecer muito bem o mercado que querem atender ou atendem (nicho de mercado), verificar a melhor estratégia de atuação, recursos e tecnologia necessárias para a obtenção de produtos, aquisição e controle de matérias primas, conhecer a atuação dos concorrentes, a utilização correta da informação que quando bem utilizada e organizada representa o meio de integrar as diversas funções, processos e setores e outros tantos conhecimentos necessários para obter o sucesso desejado. Em resumo isto significa ter qualidade.

A qualidade representa um modo de gestão das organizações em que as pessoas devam fazer as coisas certas, no tempo certo e ao menor custo e para isso precisam dominar e usar o conhecimento necessário para a organização da empresa.

2. Qualidade

Qualidade são aspectos de um produto ou serviço que lhe permitem satisfazer necessidades (Longenecker; Moore; Petty, 1997, p. 470),

Segundo Miranda (1994, p.5) as organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais – consumidores sob todos os aspectos.

Portanto, Gestão da Qualidade significa um modo de organização das empresas para garantir produtos e serviços com qualidade, que envolvem alta conformação às especificações, aparência atrativa do produto, respostas rápidas às mudanças de

especificações, baixas taxas de defeitos, tempo curto de manufatura e aspectos tecnológicos tais como: tecnologia básica de processo, tecnologia dos materiais, tecnologia envolvida no processo de manuseio e tecnologia de produção. O uso destas tecnologias associadas ao processo da Gestão da Qualidade possibilita aumento da produtividade e, por conseguinte, influencia a sua própria competitividade. Essas tecnologias podem representar um fator estratégico e competitivo para o ambiente operacional, com relação a grande variedade de opções de arranjos do fluxo de trabalho que refletirá no pronto atendimento ao cliente.

O gerenciamento da qualidade total é uma abordagem voltada para as operações gerenciais. A qualidade é inserida em um produto durante o processo operacional, e não acrescentada a ela na fase de inspeção. A qualidade de um produto é influenciada por seu desing, pela qualidade de matérias primas e pelo desempenho dos empregados.

Com a atual realidade econômica as empresas para enfrentar a competitividade precisam constantemente avaliar suas estratégias de ação com relação à qualidade, em muitos momentos se deparam com a questão da certificação ou seja ISO.

ISO é a sigla de uma organização internacional, não governamental, que elabora normas internacionais que descrevem sistemas de qualidade. O Brasil participa da ISO através da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), que é uma sociedade privada, sem fins lucrativos, onde participam pessoas físicas e jurídicas, e reconhecida pelo governo brasileiro.

O processo de certificação é composto por círculos da qualidade que se baseiam nas idéias dos empregados, reunindo-se periodicamente para identificar e resolver problemas. Inspeção que é o método tradicionalmente usado para manter o controle da qualidade. E o controle da qualidade moderno que envolve o uso de técnicas estatísticas, planos de amostragem, variáveis e atributos, para detectar e tratar problemas relacionados à qualidade. A administração da qualidade é importante nos negócios de serviço, bem como na fabricação.

Com um mercado cada vez mais competitivo as empresas se deparam com um ambiente de alta pressão, exigindo das mesmas produtos ou serviços com padrões cada vez melhores, e muitas vezes, para sobreviver são impelidas a serem flexíveis e inovadoras. A certificação é uma forma da empresa demonstrar para o mercado produtos ou serviços com qualidade facilitando relações comerciais.

2.1 Produtividade

A produtividade é considerada uma sincronia de estratégias das empresas com o mercado, desta forma, Cerqueira Neto (1991:43) a define como: “as grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos otimizando a utilização dos recursos existentes.”

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484), produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção.

A administração da produção/operações tem sofrido transformações imensas com as mudanças mercadológicas, alcance de metas estratégicas e competitivas das organizações. As empresas precisam constantemente aprimorar produtividade, qualidade e eficiência, que exige bom estruturamento, comunicação fácil e ambiente de valorização do ser humano. Para que estejam enquadradas neste contexto, algumas empresas adotaram e readequaram técnicas de qualidade, queima de linhas de produtos não competitivos, adoção de fluxo de produção mais eficiente, dentre outros processos que a tornem mais competitiva.

Tornou-se necessário sincronizar estratégias das empresas com o mercado e a manufatura, que atendam clientes, usuários e aqueles que os representam e os influenciam, ter consciência que a satisfação está relacionada com o que a concorrência oferece e que a

satisfação é conseguida durante toda a vida útil do produto não apenas na hora da compra, significa dizer que a produtividade está baseada em melhorias contínuas internas que refletiram externamente. Desta forma, as empresas além de satisfazerem seus consumidores, devem também ser melhores que seus concorrentes.

A gestão da qualidade trata o processo manufatureiro como um potencial alavancador de competitividade e como parte destas estratégias estão as obtenções de produtos sem erros, entregas rápidas ao consumidor, cumprimento de prazos de entregas, colocação de novos produtos no mercado dentro do prazo preestabelecido, mix de produtos amplos conforme demanda do mercado, estratégias adequadas para produzir a baixos custos. A gestão da qualidade auxilia o setor operacional a administrar redução de perdas e custos de operação, estrangulamentos das linhas de produção, aprimoramento de métodos e testes de inspeção, otimização do tempo de produção, definição de manutenções preventivas, eliminação de retrabalhos e outras tomadas de decisão necessárias para concretizar a gestão. Tanto as organizações de fabricação quanto às de serviços usam um processo operacional que converte insumos em produtos ou serviços. Esses tipos básicos de processos são oficinas de trabalho, produção contínua e produção por lote. A programação adequada e o controle do fluxo de trabalho são necessários tanto nas organizações de fabricação quanto de serviços.

2.2 Competitividade

A competitividade está diretamente ligada à eficiência empresarial.

Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento... Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu micro-ambiente. (DEGEN, 1989, p.106-107)

A competição é o termômetro para as adaptações das atividades de uma empresa em relação ao seu nicho de mercado. Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para serem competitivas é a diferenciação de seus produtos e/ou serviços. A gestão da qualidade auxilia no processo de competitividade a partir do momento que oferece ao mercado produtos livres de defeitos, entregas rápidas, isto associado aos programas operacionais que passam a contribuir plenamente para atender seus consumidores.

O modelo de gestão da qualidade procura atender prontamente aos requisitos da competitividade através da colocação de novos produtos e serviços, necessidade de oferecer produtos e serviços com alta qualidade a custos relativamente baixos que os tornem competitivos, capacidade rápida de inovação, dentre outras.

2.3 Informação e competitividade

A informação é muito mais que dados processados: são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto.

Para ser competitivo é necessário conhecer o ambiente externo e o ambiente interno, definindo caminhos que garantam a continuidade empresarial. A empresa é entendida como um sistema que engloba recursos físicos, humanos e organizacionais, para transformar matérias primas em produtos na forma de bens e serviços. O maior desafio das empresas é sempre ofertar produtos e serviços que satisfaçam plenamente seus clientes, cobrindo seus custos e garantindo seus lucros.

A empresa para ser competitiva precisa levar em consideração atuação dos seus concorrentes diretos, fornecedores, clientes, inovações (desenvolvimento de novos produtos),

estratégias mercadológicas, gerenciar materiais e operações e outros aspectos relevantes para garantir sua participação no mercado.

A informação está presente nas ações da empresa como um todo, no conhecimento do mercado, definição de produtos, formas de atuação do processo operacional, interligando sistemas como suprimentos, compras, vendas entre outros envolvidos no cenário empresarial e inter-relacionados. Tem por objetivo promover o conhecimento básico e orientações que se fazem necessárias a cada processo, função, desde que seja no momento certo e na quantidade adequada.

A informação significa dados em uso e seu valor é determinado pelo usuário. A informação utilizada no sistema empresarial pode ser organizada de acordo com o ciclo empresarial, agrupada pela sua similaridade e a estreita relação da organização em suas funções e processos com a cadeia de informação que garante tomada de decisão precisa em tempo real.

Sobrevivência e sucesso empresarial dependem completamente da habilidade da organização para ajustar à dinâmica do ambiente empresarial. Mudanças em informática geraram aberturas em acesso e controlam a informação e o conhecimento. O conhecimento é inerente à vantagem competitiva e a tecnologia converte desafios em oportunidades.

Não há vantagem competitiva sustentável senão através do que a empresa SABE, como consegue UTILIZAR o que sabe e a rapidez com que APRENDE algo novo.

A administração do conhecimento é a solução para as capacidades técnicas da empresa, para criar o conhecimento que impulsiona a empresa adiante. Administração do conhecimento significa pensamento fora dos limites de práticas atuais, produtos, serviços e organizações. O ambiente organizacional moderno exige inovação, criatividade e ênfase no capital intelectual. A gestão do conhecimento é um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global da organização, com base no conhecimento.

Ter controle, facilidade de acesso e manter um gerenciamento integrado sobre essas informações passou a ser um diferencial para que se possam atingir objetivos desejados, gerenciar informações não é mais o bastante para as empresas, que tem como principal objetivo atual administrar conhecimento.

Conhecimento significa informação interpretada, o que ela pode causar quando utilizada em determinadas tomadas de decisões. Saber como o meio reage às informações, antever-se às mudanças e ser bem sucedido nos objetivos a que se propõe. A administração do conhecimento envolve pessoas, tecnologia e processos, desta forma, utiliza o conhecimento acessível de fontes externas, embute e armazena conhecimento em processos de negócios, representa conhecimento em banco de dados e documentos, promove crescimento do conhecimento através da cultura das organizações e incentivos, transfere e compartilha conhecimento ao longo da organização e avalia o valor de ativos de conhecimento. O maior desafio da gestão do conhecimento encontra-se em objetivos corporativos x individuais, aprendizagem individual x grupal x organizacional, subculturas executiva x técnica x operacional, vínculo com criação de valor e infra-estrutura tecnológica.

Embora informática e tecnologia representam uma grande parte da administração do conhecimento, as pessoas continuam sendo a força que dá movimento à administração do conhecimento. O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. O que pode fazer é apoiar pessoas criativas e prover contextos para que essas gerem conhecimento. Além da geração e/ou aquisição de conhecimento, é preciso cuidar para que ele seja catalogado, transferido, assimilado e utilizado, ou seja, estoque, fluxos e conteúdos de conhecimento. Aprender com a experiência, aplicar o conhecimento adquirido da experiência, tratar situações complexas, resolver problemas quando faltam informações importantes, determinar o que é importante,

ter capacidade para raciocinar e pensar, reagir rápida e corretamente a novas situações, compreender imagens visuais, processar, ser criativo e imaginativo, utilizar heurística (normas práticas advindas da experiência) são algumas das características de um comportamento inteligente a serem otimizadas na execução de qualquer atividade funcional em uma empresa e são também características em que se observa uma nítida correlação entre conhecimento, aprendizagem e criatividade. Tomada de decisão humana e a tomada de decisão organizacional está fundamentada no princípio que as organizações nunca podem ser perfeitamente racionais, porque os seus membros têm habilidades limitadas de processamento de informações.

Para que as organizações se tornem mais inteligentes é necessário construir tipos de habilidades de aprendizagem dentro das organizações, sendo requerido que estas sejam mais do que obrigatoriamente competentes na aprendizagem de circuito único (que se apóia em uma habilidade de detectar e corrigir o erro com relação a um dado conjunto de normas operacionais), também possuindo habilidades em termos de aprendizagem de circuito duplo (que depende de ser capaz de olhar de forma multifacetada uma dada situação, questionando a relevância das normas em funcionamento). A aprendizagem se torna evidente dentro de uma organização quando em um determinado cenário seus membros experimentam uma situação problemática e questionam / investigam / refletem em favor da organização. Transformam desafios em oportunidades e confrontam o esperado com os resultados atuais das ações de modo a tornar evidentes os resultados e as expectativas.

A aprendizagem no contexto organizacional pode tornar-se evidente interpretando experiências passadas que levaram ao sucesso ou fracasso, análise entre ações e resultados organizacionais que indicarão ações futuras, visualização do cenário organizacional quanto a desempenho, demanda e mudanças necessárias buscando a minimização de interesses conflitantes, análise das teorias de ação e propostas de reestruturação, descrição e análise das experiências da organização.

A construção e manutenção de um ambiente propício ao aprendizado favorece a criatividade, bem como motivação para o trabalho, pelo prazer e satisfação, um conhecimento e experiência abrangente, uma cultura organizacional que inclua valores predominantes para a inovação e, de especial relevância, a disposição para correr riscos e aprender com os próprios erros. O conhecimento apresenta tanto um componente tácito quanto um componente explícito e, em consequência disso, pode ser mais ou menos "ensinável". Analisada em termos de incremento do sucesso empresarial, uma crescente vantagem competitiva de uma empresa está diretamente relacionada à dificuldade com que outras possam copiar seu conhecimento. O conhecimento não está somente nos indivíduos ou nas rotinas de trabalho das organizações, mas está cada vez mais presente nas redes de conhecimentos que ligam as organizações, e o desafio está exatamente em perceber e enfrentar as limitações das novas tecnologias de informação que permitem a existência desta rede, uma vez que estas tecnologias têm se orientado mais no sentido de mover a informação de "uma cabeça para outra", em vez de permear as rotinas organizacionais.

As organizações se deparam com o conhecimento explícito que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante, e o conhecimento tácito difícil de ser articulado na linguagem formal, sendo um conhecimento pessoal incorporado à experiência individual envolvendo fatores intangíveis. A interação entre essas duas formas complementares de conhecimento resulta na principal dinâmica da criação do conhecimento na organização.

Em síntese a administração do conhecimento é algo feito por pessoas. A tecnologia da informação é um recurso de apoio, mas o foco principal deve ser as mudanças necessárias nos processos da empresa (que precisam mudar para incorporar atividades de coleta e utilização do conhecimento), os papéis e responsabilidades na organização (por exemplo, quem capta e

quem conserva as informações) e os incentivos (por exemplo, o que fazer para que as pessoas contribuam com seus conhecimentos). Os mais bem-sucedidos projetos organizacionais os quais focam o conhecimento devem dar atenção a uma sinergia significativa entre os fatores humanos, organizacionais, técnicos e estratégicos.

3. Considerações finais

Qualidade e produtividade são fatores chave para a competitividade e sempre foi preocupação dos setores produtivos, em maior ou menor escala em diferentes setores.

A qualidade observou diferentes abordagens ao longo do tempo sendo até hoje fator de sucesso para as empresas. Com o acirramento da competição a qualidade passou a ser uma questão de sobrevivência no mundo empresarial.

No Brasil, a partir do início da década de 90, vem sendo observado grande movimento em prol da melhoria da qualidade de produtos e serviços. A criação de programas, tais como, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, a abertura econômica que expôs as empresas brasileiras a um ambiente de grande competição, a evolução do cidadão brasileiro enquanto consumidor, que passou a exercer mais plenamente seus direitos e deveres e a estabilização da moeda foram fatores indutores e decisivos para esse movimento.

A qualidade deixou de ser preocupação exclusiva dos técnicos, para ser de todos. O conceito atual é que qualidade é adequação ao uso, cujos requisitos devem estar preestabelecidos.

O mercado globalizado vem demandando novas abordagens em termos da questão da qualidade. Uma adequada gestão pela qualidade, que tem decisiva contribuição para alavancar a competitividade, passou a ser decisiva para a sobrevivência das empresas.

Surgem as chamadas barreiras não tarifárias ou barreiras técnicas, estabelecidas através da promulgação de normas, regulamentos ou procedimentos de avaliação da conformidade. O fato é que o espaço para dificultar o acesso a mercados através do estabelecimento de tarifas acabou para a grande maioria dos países, passando estes a fazê-lo através das barreiras técnicas. Por avaliação da conformidade entende-se a implementação de uma sistemática, com regras preestabelecidas e devidamente acompanhadas e avaliadas, que propicia adequado grau de confiança de que um produto, processo ou serviço atende aos requisitos de uma norma ou regulamento técnico.

A preocupação constante, do empresário moderno, é de oferecer sempre produtos e serviços com altos índices de qualidade. Ser competitivo é encontrar métodos para reduzir o esforço físico, encurtar o tempo de execução, diminuir custos, oferecer produtos e serviços com alta qualidade e bons preços de venda. Entretanto, é necessário que as empresas conheçam seus pontos fortes e fracos internos e externos. O parâmetro para saber se uma empresa tem competitividade, instaura-se no confronto com outras empresas similares existentes em diferentes regiões.

As empresas independentemente de seu porte, ramo ou localização, precisam a todo instante da informação sobre diversos assuntos e áreas do conhecimento, desta forma, para serem competitivas precisam dominar e fazer uso do conhecimento necessário para ofertar ao mercado produtos e serviços que atendam suas necessidades.

Uma empresa representa um sistema complexo, estruturado por funções e processos que devem agir de modo ordenado, integrado e sincronizado. Representa um grande desafio para a gestão de empresas fazer com que todos os seus elementos atuem ordenadamente em direção a sua razão de ser: o cliente. A gestão da qualidade representa este meio, uma forma de organização da empresa em busca de seus objetivos.

Um sistema da qualidade é basicamente um sistema de informação. Permite ordenar o conhecimento usado na empresa, sincronizando a atuação de pessoas, postos de trabalhos e fornecedores em busca de objetivos comuns, em direção ao sucesso da empresa. O fluxo de

informação do processo, que representa o elemento básico da organização das empresas, é que proporciona o devido meio de comunicação entre os componentes da empresa, assegurando o fornecimento de produtos certos, com especificações de acordo com os requisitos dos clientes, nos prazos e quantidades corretas, a um custo mínimo e plena satisfação das pessoas envolvidas com a empresa.

Estabelecer um sistema de organização de empresas com base na gestão da informação representa um meio para ordenar o uso do conhecimento necessário à atividade empresarial visando o sucesso da mesma.

No contexto atual das empresas o conhecimento assume cada vez mais um papel central. Os recursos econômicos básicos passam a contar, além do capital, dos recursos naturais e da mão-de-obra com dados para a formação de conhecimentos necessários aos processos produtivos e de negócios.

O conhecimento tem o seu valor e para o ambiente organizacional o mesmo se faz presente através da aplicação de programas da qualidade, produtividade, capacidade de inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho, criando os 'trabalhadores do conhecimento', fazendo com que novos desafios se façam presentes: a produtividade do trabalho com o conhecimento e a formação deste novo trabalhador possibilita a empresa competir e garantir sua permanência no mercado.

Para as organizações conhecimento significa aplicar um conjunto de regras, procedimentos e relações a um conjunto de dados para que este atinja valor informacional. Uma informação idêntica, da mesma forma que um recurso físico, terá diferente valor para pessoas, locais e tempos diferentes, variando então seu valor econômico conforme o contexto

Com relação a essa integração da gestão do conhecimento com os processos empresariais da organização, as tradicionais áreas ou departamentos funcionais da empresa continuam existindo, mas com novos desafios e propósitos. Cada vez mais devem deixar sua postura isolada e procurar contribuir efetivamente na formação de linguagens comuns com outros departamentos, em especial naqueles processos em que atuam conjuntamente. Neste sentido, pode ser mencionado o que deverá ocorrer com as seguintes áreas funcionais

Finanças: tem como propósito contabilizar ou medir os recursos intangíveis (conhecimentos) presentes nos processos de negócios empresariais;

Recursos Humanos: utilizando a gestão do conhecimento para fatores tais como a liderança, cultura corporativa, relações interfuncionais e gestão por competências;

Qualidade: enfatizando processos empresariais, do fornecedor até a entrega ao cliente, busca do conhecimento externo à empresa para aprimorar técnicas administrativas como o *benchmarking* de melhores práticas;

Tecnologia da Informação: inserindo nas organizações novas ferramentas de Tecnologia de Informação para a gestão do conhecimento, considerando a visão estratégica que a empresa emprega nestes temas, aspectos humanos e comportamentais ligados ao uso destas ferramentas;

Engenharia: desenvolver produtos como um processo coordenado, através do uso da engenharia simultânea, com o envolvimento de pessoas de diferentes áreas funcionais, envolvimento de clientes no projeto e da realização de experimentações, contribui, com as atividades ligadas à formação de competências centrais da empresa, para a criação de novos conhecimentos e inovações;

Manufatura ou fabricação (área de produção da fábrica): contribuindo com mais espaços de conversão de conhecimentos tácito / explícito, mediante oportunidade dada por recursos como a produção enxuta, que incentiva o agrupamento de visões diferentes para a análise e solução de problemas da produção.

Marketing: trabalhando com as fontes de conhecimentos externos à empresa, por meio da mudança de foco que incorpora, buscar e mostrar a realidade atual (pesquisas de mercado

convencionais), o desenvolvimento de mecanismos para analisar tendências futuras; Vendas e serviços: incorporação de conhecimentos externos à empresa, com a acumulação de dados e informações sobre os clientes em tempo real, que posteriormente podem ser trabalhados por ferramentas de Tecnologia de Informação, voltadas à construção de conhecimentos mediante análises estatísticas e cruzamentos destes dados e informações.

O uso dos conceitos de Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento como fatores-chave para a produtividade e competitividade organizacional, pretende expor diversas visões ligadas a estes contextos, buscando entender o impacto destes temas na inovação dos processos organizacionais. Isso permite concluir que é impossível implementar a gestão da qualidade sem o devido uso da informação.

4. Referências Bibliográficas

ALBRECH, K; LAWRENC, B. **Serviços com qualidade e vantagens competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

BERGAMO, V. **Gerência econômica de qualidade**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CERQUEIRA, A. ;NETO, B.P. **Gestão da qualidade princípios e métodos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

DEGEN, P. J. ; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

HRAQDESKY, J. **Aperfeiçoamento da qualidade e produtividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, K; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LANDAN, R. **Tecnological, capital formalto and U.S. competitiveness: international productivity and competitiveness**. New York: Oxford University Press, 1992.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Serviços**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MEARS, P. How to stop talking about, and begin progress quality management..**Business Horizons**, Greenwich, v.35, 1993, p. 65-68.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Havard Business Review**, Boston, v.68, p.73-95, 1990.

PRUSAK, Laurence, McGEE, James V. **Gerenciamento estratégico da informação**. São Paulo: Campus, 1995. 244p.

Internet

COLTRO, Alex. **A gestão da qualidade total e suas influencias na competitividade empresarial**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 15/08/2006.

FOLEDO, Manuel. **A qualidade e a administração tradicional: seu impacto nos custos**. Campinas. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br>>. Acesso em: 15/08/2006

Gestão de pessoas: a maior vantagem competitiva ? Disponível em: <<http://www.firjan.org.br>>. Acesso em: 15/08/2005.

LOBO, Alfredo. **Qualidade e produtividade**. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/infotec/artigo/docs>>. Acesso em: 15/08/2006

MORAIS, A. P.; GODOY, L. P. **Qualidade em serviços**: uma abordagem conceitual. Bauru/SP. Disponível em: <<http://www.feb.unesp.br/dep/simpep/anais>>. Acesso em 15/08/2006.

MOURA, L.R. **Informação**: a essência da qualidade. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/include.getdoc.php>>. Acesso em 15/08/2006.

PRADA, D.F.; MIGUEL, P. A. C.;FRANÇA, A.C.L. **Praticas da Gestão de Pessoas no Contexto da Qualidade**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em 15/08/2006.

SALIM, J.J.; SABBAG, P.Y. **A emergência da gestão do conhecimento como disciplina nas organizações** São Paulo. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/conhecimento/home.htm>>. Acesso em 15/08/2006.

SEBRAE SÃO PAULO. **A Competitividade**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 15/08/2006.

SILVA, S.L. Informação e competitividade. São Carlos. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso 17/08/2006.

YOSHIDA, C. Y. **A gestão da qualidade no contexto da qualidade de gestão**. São Paulo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigos_claudio> – Acesso em 15/08/2006.