

---

# SANTA MARINA: COMPETITIVIDADE, QUALIDADE TOTAL E RECURSOS HUMANOS

---

*Claudio Antonio Pinheiro Machado Filho*  
Mestrando do Curso de Pós-Graduação

## INTRODUÇÃO

Este trabalho visa a estabelecer as relações que ocorrem entre a implantação de programas de qualidade total nas empresas, e o papel estratégico da área de recursos humanos, no sentido de dar suporte a tais programas e a motivações para a sua implantação.

Foi escolhido, para objeto deste estudo de caso, a empresa Vidraria Santa Marina, que passa por um processo inicial de um programa de Qualidade Total.

Será apresentada no texto, uma revisão bibliográfica acerca das relações entre Competitividade, Qualidade Total e o papel estratégico da área de Recursos Humanos, como catalisador e facilitador do processo de mudança, buscando mostrar as novas tendências desta área dentro da empresa.

É, particularmente, interessante observar que o início de tal processo deu-se a partir de uma mudança ambiental, que foi a abertura econômica, iniciada em 1990. A empresa, a partir de então, teve que se defrontar com um grau de competitividade muito mais acentuado, gerando, com isso, uma necessidade de completa reformulação e posicionamento filosófico da empresa, frente ao mercado e internamente, buscando maior eficácia em todas as áreas internas e suas relações com os elos verticais (fornecedores e clientes), que formam as cadeias produtivas, nos diversos setores de atuação da empresa.

## METODOLOGIA

O Método de pesquisa deste trabalho foi o estudo de um caso. Procurou-se, partir de um exemplo real, abstrair elementos para análise dos aspectos envolvidos no caso, à luz do referencial teórico.

De acordo com Yin (1989), o método do caso é um trabalho empírico, visando à investigação de fenômenos atuais, inseridos num contexto real, quando as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são bem definidas.

Justifica-se, ainda, a escolha deste método pela ênfase nos aspectos contemporâneos, em relação aos aspectos históricos da questão e a ausência de controle do pesquisador sobre o comportamento atual dos eventos.

Ainda, conforme Yin (1981), o estudo de caso é uma opção justificável, quando as questões propostas são do tipo como e por que (questões explicativas).

Schram (1971) aponta que a estudo de casos visa, essencialmente, a esclarecer um dado elenco de decisões implementadas, considerando por que estas decisões foram tomadas, como e com quais resultados,

Considerando-se que o tema da pesquisa realizada se enquadra claramente no contexto citado, buscando essencialmente descrever um tipo de implementação de um programa de qualidade total, procurando explicar o porquê da implementação do programa e como está sendo implementado, justifica-se a escolha do método do caso para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

A operacionalização da pesquisa deu-se através de entrevistas pessoais com profissionais da empresa, nas áreas de Recursos Humanos e Marketing, além de informações adicionais obtidas de prospectos e folhetos com dados históricos sobre a empresa.

Deve ser ressaltado que este trabalho baseou-se, apenas, em relatos e informações consideradas não confidenciais por parte da empresa, respeitando-se, com isto, os interesses e direitos desta, na divulgação de informações consideradas estratégicas.

## O OBJETO DE ESTUDO

A Vidraria Santa Marina é uma das empresas do grupo francês Saint Gobain, atuando no Brasil desde 1896. A Santa Marina é composta de cinco unidades de Negócios (Embalagem, Produtos Domésticos, Vidro Plano, Isolantes Térmicos/Acústicos e Reforço), que possuem autonomia gerencial nas áreas funcionais, estando condicionadas à decisões de caráter estratégico, ao nível corporativo.

Até o ano de 1990, a empresa atuava em um regime de economia "estável", tendo os preços dos seus produtos definidos pelo CIP (Controle Interministerial de Preços), não havendo nenhum incentivo para busca de melhores modelos de eficiência organizacional, pela estabilidade do ambiente e a baixa competitividade existente. A filosofia, então vigente na empresa, considerava apenas aspectos quantitativos da produção, sendo que aspectos como a inovação tecnológica, o aumento da qualidade dos produtos, modernização de processos produtivos, relacionamento com clientes e fornecedores eram questões que não eram consideradas com a devida importância, de acordo com relato dos profissionais da empresa entrevistados.

Com a abertura econômica, as ameaças ao posicionamento de mercado da empresa cresceram, tanto pela possibilidade de importações como pelo próprio aumento da competitividade interna de outros produtores de vidro, além da ameaça crescente que representam alguns produtos substitutos, especialmente na área de embalagem, como o alumínio, plástico e o tetra pak.

A idéia de cadeia produtiva também passou a ser considerada, a partir de uma visão sistêmica, considerando, assim, os elos que se formam à montante e à jusante (fornecedores e clientes), visando à otimização de atuação de todas as cadeias produtivas em que a empresa atua. Desta forma, o conceito de qualidade passa a ser ampliado e transmitido para todos os atores das cadeias de produção, buscando alcançar a maior eficácia do sistema.

### **A Implantação e Difusão**

O processo de implantação do programa de Qualidade Total deu-se a partir de julho de 1993, quando foram definidos os princípios que passariam a nortear a empresa, denominado SSMAQC (Sistema Santa Marina de Qualidade Contínua). Nesta primeira etapa, foram enganados os gerentes de primeira linha da empresa, que indicaram "facilitadores" nas suas respectivas áreas para a formação de grupos de trabalho e disseminação do conceito de qualidade no interior da empresa, tanto nas áreas operacionais como administrativas. O perfil desejado para o papel de facilitador é o "Inconformado Positivo", definido como o indivíduo descontente com o "Status Quo", mas que adota uma postura de crítico construtivo, disposto a atuar de maneira positiva na resolução dos problemas.

O suporte dado pela cúpula da empresa deu-se através de recursos financeiros ao desenvolvimento do programa, e à contratação de assessoria externa (Coopers & Lybrand). Foi criado um comitê de coordenação do processo, formado pelo presidente da empresa e diretores dos departamentos (unidades de negócios). Abaixo deste comitê, foram criados sub-comitês formados pelo diretor de cada área, um coordenador (facilitador) e um elemento da área de RH em cada unidade de negócios.

O início do Programa deu-se com o levantamento das "VOZES" sobre a empresa, isto é, a imagem da empresa perante os diversos setores internos e externos ligados direta ou indiretamente à mesma. Os facilitadores foram preparados a levantar a VOZ da empresa (direção), a VOZ da Organização (público interno), a VOZ do processo (mapeamento dos problemas, gargalos, perdas, etc.), a Voz da ISO 9000 (mapeamento do que deve ser feito para a obtenção do certificado) e a VOZ do mercado (sobre a imagem da

empresa perante clientes e fornecedores - este último levantamento feito pela Coopers & Lybrand).

A partir do mapeamento realizado, foram criados os grupos de trabalho (círculos de qualidade), coordenados pelos facilitadores. Estes grupos iniciaram os trabalhos, a partir de março de 1994, e se dividiram em subgrupos, de acordo com uma metodologia definida e um cronograma de acompanhamento, com o apoio informal da área de RH, com membros desta área atuando em conjunto nos grupos e subgrupos. A atuação de elementos da área de RH, nestes grupos, visa ao estímulo à participação, criatividade e iniciativa dos participantes.

As etapas de trabalho foram definidas por ordem de prioridade, dentro de cada grupo, sendo que cada grupo se responsabiliza pela execução de um determinado projeto. Apenas na unidade de embalagens, estão em andamento 26 projetos, com uma média de 6 participantes em cada equipe de trabalho. No total da empresa, estão em andamento, atualmente, mais de 100 projetos, com participação direta nos grupos de trabalho de, aproximadamente, 600 pessoas.

O processo de formação dos círculos de qualidade foi concebido de forma que os grupos tenham continuidade, ou seja, apesar de os projetos terem um cronograma definido, o trabalho de monitoramento, acompanhamento e revisão dos processos estabelecidos pelos grupos permitem a contínua evolução das melhorias obtidas. Este modelo baseia-se na filosofia oriental de melhorias contínuas (Kaizen\*) que pressupõe uma contínua evolução em busca do aperfeiçoamento, num processo que não se encerra.

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

O conceito de qualidade total vem, crescentemente, sendo introduzido no vocabulário do meio empresarial, a partir da necessidade de fazer frente ao contínuo aumento da competitividade, em função, principalmente, da globalização da economia.

De acordo com Porter (1980), a estratégia competitiva de uma determinada empresa deve objetivar uma posição lucrativa, em relação às forças que interagem e determinam a concorrência na indústria na qual a empresa se insere. As forças competitivas consideradas por Porter são: ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de barganha dos

---

\* O Kaizen baseia-se no princípio de melhorias contínuas, visando sempre a busca do aperfeiçoamento, num processo que não se encerra. Para uma conceituação mais aprofundada ver Deming, 1986 - *Out of Crisis*. Cambridge. Mass. MIT

compradores e o grau de rivalidade entre os atuais competidores.

A busca de aumento de competitividade poderia, na visão porteriana, dar-se pela busca de melhor posição de custos em relação aos competidores ou à diferenciação, criando vantagens percebidas para o cliente. Em ambos os casos, a questão da busca de maior qualidade e produtividade torna-se relevante.

Albuquerque (1992) estabelece a ligação entre competitividade, qualidade e gestão de recursos humanos, apontando que à medida que a competição ultrapassa as fronteiras nacionais, aumenta-se a demanda por produtos e serviços diferenciados e com maior qualidade. Este desafio passa a ser enfrentado pelas empresas, no sentido de adaptação e combinação de qualidade com custos competitivos (produtividade), com a necessidade dos consumidores que estão em contínua mudança de hábitos, obrigando as empresas a manterem-se sempre como inovadoras. Essas demandas, ainda segundo o mesmo autor, exigem mudanças profundas, tanto de ordem tecnológica como nos sistemas de gestão, especialmente em relação à gestão de recursos humanos. As mudanças organizacionais, visando a tomar a empresa mais competitiva, pressupõe novas políticas de recursos humanos, buscando a obtenção de resultados em termos de produtividade no trabalho, inovações e qualidade de produtos e/ou serviços.

Fleury & Fischer (1992) destacam, no mesmo sentido, que os novos padrões de competitividade estão demandando das empresas mudanças organizacionais e em processos de produção, para que possam sobreviver em cenário menos protegido, tanto econômica como politicamente.

Em decorrência da busca de um melhor posicionamento competitivo, aparece, então, a necessidade de se considerar a questão da qualidade.

A definição do que vem a ser o termo qualidade total, no entanto, ainda não é totalmente compreendida, conforme ressalta Fortuna (1991). Juran (1981) definiu, sucintamente, qualidade como "adequação ao uso", ou seja, englobando a ausência de defeitos intrínsecos ao produto e os múltiplos elementos necessários para atender ao consumidor, como performance, confiança e serviços.

Fortuna (1991) amplia este conceito, apontando que, independente da exata definição de qualidade, qualidade e satisfação são determinadas, em última análise, pela percepção do consumidor acerca do valor total do produto e/ou serviço oferecido, em relação aos competidores.

De qualquer modo, qualquer que seja esta definição exata do termo qualidade total, fica clara a necessidade de se ampliar este conceito para além da visão de qualidade intrínseca ao produto, englobando, neste

conceito, além da visão do consumidor, as relações internas e externas, no sentido de que, para se atingir a qualidade total fica clara a necessidade de se ampliar este conceito para além da visão de qualidade intrínseca ao produto, englobando, neste conceito, além da visão do consumidor, as relações internas e externas, no sentido de que, para se atingir a qualidade total necessária a busca de qualidade nas relações humanas de trabalho, no interior da empresa, bem como nas relações com fornecedores, clientes, etc. (Moller, 1992). Moller destaca, ainda, o círculo positivo que se desenvolve, a partir do desenvolvimento da "qualidade pessoal", gerando um efeito em cadeia que influencia toda a empresa, até a tradução final em termos de performance financeira.

Este círculo incorpora a qualidade pessoal, qualidade departamental, qualidade de produtos e serviços, qualidade de empresa e clientes satisfeitos.

A qualidade pessoal é definida por Moller como sendo a nova consciência que abrange os esforços dos indivíduos: melhorias nas relações humanas, fortalecimento da comunicação, formação de espírito de equipe e manutenção de padrões éticos elevados.

O somatório de todas estas ações definem, de forma mais abrangente, o termo qualidade total. Nas palavras de Gufreda & Maynard, Lytle (1991) "Existe pouca chance de que os clientes fiquem excitados sobre os produtos oferecidos por uma empresa, se os trabalhadores desta empresa não estão".

Em recente pesquisa realizada por Fleury (1992), junto a empresas industriais paulistas de diversos setores que adotam programas de qualidade e produtividade, com as mudanças no sistema de produção, observam-se alguns aspectos em relação à gestão de recursos humanos. Alguns destes pontos destacados pela autora foram:

- maior preocupação com a definição de políticas de RH integradas com o conjunto das demais políticas organizacionais;
- mudança significativa do espaço ocupado pela área de Recursos Humanos, presente desde o "chão de fábrica" até os processos decisórios estratégicos das empresas;
- preocupação crescente com a qualificação de pessoal (seleção e treinamento);
- estabilização do quadro de pessoal (a partir de um "enxugamento" da estrutura);
- maior comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa.

Quanto ao processo de implantação de um programa de qualidade total, diversos autores apontam a necessidade de um engajamento da cúpula da empresa na condução do programa, e o papel estratégico da área de Recursos Humanos, no sentido de dar suporte à mudança de cultura e o estímulo à criatividade e

participação, aspectos fundamentais para o sucesso efetivo de um programa de qualidade total.

Huge (1990) afirma que a mudança cultural só pode ser obtida com o envolvimento da alta cúpula no processo. Sem este envolvimento, o processo tende a não se desenvolver, na medida em que, fatalmente, serão encontradas resistências internas, em função de interesses conflitantes no interior da organização.

O envolvimento leva ao comprometimento com a causa e o desenvolvimento da compreensão torna-se um aspecto vital para o maior envolvimento (Deming, 1986). A institucionalização de uma cultura baseada em contínua melhoria requer um significativo investimento em tempo e recursos. Os funcionários devem ser treinados para usar novas habilidades e devem ser encorajados ao uso da criatividade. A participação e o envolvimento dos funcionários, em grupos de trabalho, oferecem um grande número de vantagens, apontadas por Gufreda et alii (op. cit) :

- Substitui a mentalidade "nós contra eles", pela confiança, cooperação, e compartilhamento de objetivos comuns.
- Melhora a capacidade individual e habilidades de liderança, criando um senso de missão.
- Aumenta a moral e o comprometimento dos funcionários.
- Fomenta a criatividade e inovação, fontes de vantagem competitiva.
- Ajuda a compreensão dos princípios de qualidade e sua disseminação pela corporação.
- Permite a resolução de problemas "na fonte".
- Identifica melhor os problemas.
- Resulta na melhoria da qualidade e produtividade.

Albuquerque (1987) afirma que "... O grupo tende a ser mais criativo do que o indivíduo, e a participação grupal traz maior comprometimento das pessoas com as metas, principalmente quando definidas por elas mesmas".

O papel da área de Recursos Humanos é fundamental nos aspectos-chave da implementação de uma mudança organizacional, atuando como um catalisador ou facilitador das quebras de barreiras culturais, fomento à criatividade e participação em grupos. Ainda, segundo Albuquerque, os Recursos Humanos devem permear toda a organização, em suas diversas áreas. A responsabilidade e o comprometimento com as estratégias de recursos humanos passam, assim, a não se limitar aos responsáveis pela área funcional de RH, devendo se estender a todos os executivos da empresa.

Fischer (1992), enfoca alguns aspectos no processo de mudança organizacionais, propondo uma reflexão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos, destacando que os processos de mudança devem ser integrados e consistentes, visando a manter o escopo

abrangente de toda a complexidade organizacional. Esta integração requer uma coordenação na definição das diversas políticas de recursos humanos a serem definidas, no sentido de se obter uma linha harmônica que dê suporte ao desenvolvimento dos programas que se busque implantar.

Segundo a mesma autora, é fundamental "... a necessidade de redefinir os sistemas de gestão de RH para que ofereçam apoio ao processo de mudança, evitando a defasagem entre os padrões organizacionais modernos e os de relações de trabalho antiquados e ineficientes, os quais tendem a ser preservados".

## DISCUSSÃO

### As Barreiras

De acordo com o depoimento de profissional da área de RH da empresa, o principal entrave à disseminação do processo de qualidade é a cultura fortemente arraigada na empresa, em moldes paternalistas, com pouco espaço para a participação em trabalhos grupais, e, com isso, dificultando o desenvolvimento de uma postura pró-ativa e criativa dos funcionários.

De fato, pelo porte e tempo de atuação da empresa no Brasil, torna-se extremamente difícil a mudança imediata da postura de todos os membros da empresa e o seu engajamento em um processo tão profundo como é um processo de implantação de programas dessa natureza.

Formam-se, no interior da empresa, focos de resistência que são difíceis de serem quebrados, exigindo um trabalho árduo de reeducação e reorientação em todos os níveis.

Somam-se a estes entraves outros de natureza externa, como a atuação de sindicatos, que são contrários ao programa pelo fato de que, no decorrer do processo, será fatalmente revista toda a estrutura da empresa, e a conseqüente adequação em termos de número de funcionários em busca de redução de custos, bem como a aceleração de inovações tecnológicas visando a maior produtividade e melhores produtos.

Atualmente, o processo de qualidade total está, ainda, na sua fase inicial, disseminando-se por todas as unidades de negócios e estruturas hierárquicas da empresa. Dados o tamanho e as características culturais existentes na empresa anteriormente à implantação do processo, a mudança de mentalidade e de cultura organizacional deverá ser um processo de médio a longo prazo.

No entanto, a observação do trabalho dos grupos mostra que o conceito de qualidade vem evoluindo de maneira satisfatória, com um efeito multiplicador elevado, o que leva a indicações de que a filosofia da

qualidade vem se difundindo amplamente pelo interior da organização. apesar da fase ainda inicial do processo, embora os resultados concretos ainda sejam pouco visíveis, pelo pouco tempo de desenvolvimento dos grupos de qualidade.

Embora pareça que a evolução do conceito e o programa de qualidade venham evoluindo de forma satisfatória na organização, algumas medidas devem ser reforçadas e outras discutidas, de maneira mais ampla e explícita, dentro das diversas áreas da empresa.

Neste sentido, o aprofundamento do conceito de qualidade, no interior da organização, deverá ser apoiado no comprometimento contínuo da cúpula com o programa.

O apoio dado pela cúpula da empresa é fator decisivo para viabilizar a implantação do programa de qualidade. Este fato ocorre, de acordo com a observação de Hüge (op.cit), porque mudança cultural só acontece se houver o envolvimento da alta cúpula no processo, servindo como um lastreamento de referência, pela profundidade das mudanças exigidas em todas as estruturas da organização.

O envolvimento da cúpula deve, também, visar a programas de melhoras no clima organizacional, buscando propiciar um ambiente de trabalho e relações entre os funcionários e chefias de forma harmônica e estimulante. Dentro deste fator, deve estar incluída, ainda, o redesenho de planos de carreira de forma discutida.

Além do clima organizacional, a questão da política de remuneração e incentivos é fator decisivo na quebra de barreiras e maior comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. Embora, ainda, em fase inicial de implantação, algumas medidas deveriam ser definidas a curto prazo, com relação a políticas de incentivos e participação nos resultados da empresa, visando a um maior engajamento e cumplicidade dos funcionários em relação à empresa.

Esta questão, ainda, não é explicitada no programa de qualidade da empresa e a justificativa para a não-inclusão deste fator é de que a busca de qualidade e melhora por parte do indivíduo deve ser encarada como um fator inerente e intrínseco da pessoa, independente da questão dos benefícios monetários. Embora, conceitualmente, essa questão possa ser justificada, o fato é que o entusiasmo inicial com o programa pode ser arrefecido, caso ela não seja claramente colocada em discussão.

## SUMÁRIO

Alguns aspectos abordados na discussão do caso serão tratados, nesta seção, de forma a se buscar traçar algumas evidências que surgem, no processo em

implantação na empresa, procurando associar os fatos que vêm sendo verificados com a abordagem dos autores apresentados na revisão bibliográfica do texto.

O fator externo (abertura da economia) foi o principal responsável por detonar o processo de mudança na empresa. Somente após este "choque externo", a empresa passou a se preocupar, efetivamente, com aspectos envolvendo a busca de um melhor posicionamento competitivo no mercado, a partir das ameaças que passaram a surgir, com relação à concorrência e à conseqüente necessidade de atendimento das novas exigências do mercado consumidor. A questão da competitividade como condicionador de mudanças organizacionais ocorre de acordo com o ressaltado pelos autores citados (Albuquerque, Fleury & Fischer).

Entre as forças competitivas que atuam na indústria na qual a empresa se insere, conforme o modelo de Porter, podem ser destacadas, como mais relevantes, a ameaça de substituição (novos produtos), o aumento do poder de barganha dos compradores em função de mais alternativas no mercado, tanto internamente como pela possibilidade de importações e o aumento da rivalidade entre os atuais concorrentes, nos diversos mercados em que a empresa atua, particularmente no setor de embalagens.

- As principais barreiras enfrentadas na implantação do processo decorre da cultura anterior existente na empresa, onde predominava um modelo de gestão paternalista, no qual as relações de trabalho não eram propícias para uma postura que incentivasse a qualidade, criatividade e o engajamento dos funcionários, ao invés somente da visão de quantidade e custos.
- A quebra destas barreiras culturais está ocorrendo de forma efetiva, com os princípios e a nova filosofia de qualidade se disseminando pelo interior de toda a empresa. O papel dos grupos como fator de disseminação foi destacado por diversos autores citados, no referencial teórico, como Moller (círculos de qualidade), Gufreda & Maynard, Lytle e Albuquerque.
- A área de recursos humanos terá fundamental importância na definição e acompanhamento de programas de seleção, treinamento, remuneração e benefícios e planos de carreira, que serão fundamentais para garantir o êxito do programa a longo prazo. Estes planos deverão ser implementados, de forma efetiva e o mais breve possível, com a participação dos funcionários nestas discussões, à medida que os grupos de trabalho da própria área de RH e outros setores envolvidos concluírem os projetos em andamento que se referem a estes aspectos. Deve ser ressaltado, conforme destacado por Fischer, que

as políticas de recursos humanos a serem definidas devem ser integradas, visando à consistência e coerência para dar suporte ao desenvolvimento do programa de qualidade estabelecido.

- Estas políticas permitirão, ainda, que ocorra mais rapidamente a quebra de focos isolados de resistência, no interior da empresa, e devem ter o respaldo e apoio decisivo da cúpula na sua implementação. No decorrer do processo, a tendência para a área específica de recursos humanos, na empresa, é de uma forje reorientação, com a diminuição do seu papel como staff, passando a atuar nas unidades de negócios, numa estrutura de linha, dando suporte ao desenvolvimento dos negócios, atuando como um consultor interno em cada unidade. De acordo com depoimentos de profissionais da empresa, o papel do RH como staff centralizado, está esgotado, e sua importância relativa estará no seu papel estratégico como catalisador e motivador de processos de desenvolvimento em cada unidade de negócio. Assim, com a descentralização das estruturas de recursos humanos na empresa e a realocação dos profissionais de recursos humanos pelos diversos departamentos, estes terão que, decisivamente, buscar um maior conhecimento dos negócios em que atuam, podendo, assim, contribuir, de forma efetiva, nos destinos da empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE, L. G. - Competitividade e Recursos Humanos. Revista de Administração, São Paulo v.27 n4 pp 16-29 out/dez 92.
- ALBUQUERQUE, L.G. - O Papel Estratégico de Recursos Humanos - Tese de Livre Docência – Fea/USP, mimeo, 1987.
- DEMING, W.E. - Out of Crisis. Cambridge, Mass; MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- FISCHER, R.M. - A Modernidade de Gestão nos Tempos do Cólera - Revista de Administração, São Paulo v.27 n4 pp58-64 - out/dez 92.
- FLEURY, A et alii - Recursos Humanos e a Difusão e Adaptação de Novos Métodos para a Qualidade no Brasil. Rio de Janeiro, I PEA. 1992.
- FLEURY, M. T. & Fischer, R.M. - Relações de trabalho e políticas de gestão: Uma História das Questões Atuais. Revista de Administração, São Paulo v.27 n4 pp 5-15 out/dez 1992.
- FORTUNA, R. M. in - Total Quality - An Executive's Guide for the 1990s - Ernst Young Consulting Group, Business on Irwing, Illinois, 1990.
- GUFREDA et alii in - Total Quality - An Executive's Guide for the 1990s - Ernst Young Consulting Group, Business on Irwing, Illinois, 1990.
- HUGE E.C. - Total Quality An Executive Guide for the 1990s Ernst Young Consulting Group, Business on Irwing, Illinois, 1990.
- JURAN, J.M. - Juran on Leadership for Quality. New York Free Press, 1989.
- MOLLER, C. - O Lado Humano da Qualidade. São Paulo - Ed. Pioneira, 1992.
- PORTER, M.E. - Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro, Campus, 1980.
- SCHRAM, W. - Notes on Case Studies of Instructional Media Projects - Working Paper of Academy for Educational Development, Washington, Washington, 1971.
- YIN, R.K. - Case Study Research; Design and Methods in Applied Social Research Methods Series, California, Sage Publication, v.5, 1989.
- YIN, R.K. - The Case Study as a Serious Research Strategy - Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, v.3, pp 97-114, 1981.