



C A P Í T U L O 1 2

TQM – TOTAL QUALITY MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.14725161012>

André Micael Rodrigues dos Santos

Gabriel Teixeira Ramos

Leidiane da Silva Gomes

Luiz Matheus Barbosa da Silveira Silva

Edi Carlos de Oliveira

A Gestão da Qualidade Total, ou *Total Quality Management* (TQM), consolidou-se como prática de gestão nas décadas de 1980 e 1990, em países ocidentais. Suas bases remontam às décadas de 1950 e 1960, quando foram desenvolvidas pelos pensadores norte-americanos William Edwards Deming, Joseph Moses Juran e Armand Vallin Feigenbaum (Cordeiro, 2004; Javed, 2023).

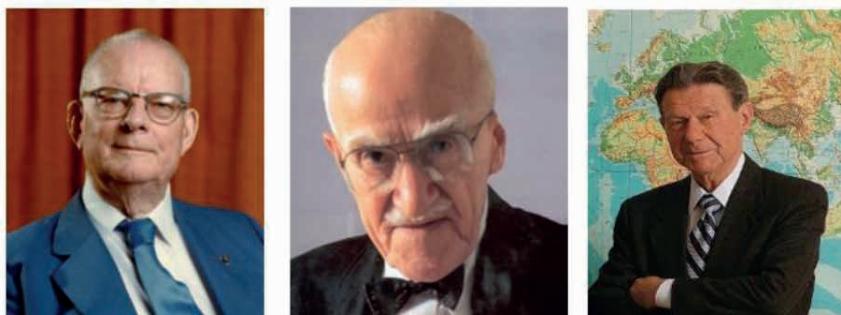


Figura 1: Deming, Juran e Feigenbaum.

Fonte: <<https://8quali.com.br/6-gurus-da-qualidade-que-todo-profissional-da-area-deveria-conhecer/>> (2025).

Na década de 1980, a competitividade das indústrias japonesas despertou atenção mundial. Seus produtos, reconhecidos pela elevada qualidade e pelos preços acessíveis, passaram a representar uma ameaça para as economias ocidentais. Esse cenário impulsionou a valorização e a difusão da filosofia da qualidade como estratégia de sobrevivência organizacional (Ishikawa, 1993; Cordeiro, 2004).

A TQM é uma abordagem estratégica que visa ampliar a competitividade, a eficiência e a capacidade de adaptação das organizações. Mais do que um conjunto de técnicas, é um modelo de gestão que abrange todas as atividades da empresa, fundamentado na cooperação de todos os funcionários, independentemente da hierarquia (Garvin, 1992; Oakland, 1994).

Esse modelo se propõe a eliminar esforços desnecessários, promover o engajamento dos funcionários em processos contínuos de melhoria e reforçar o papel estratégico da alta administração na supervisão da qualidade. Assim, a TQM estimula uma cultura organizacional voltada à prevenção de problemas e ao alcance de resultados consistentes (Oakland, 1994; Javed, 2023).

Nas décadas de 1940 e 1950, consolidou-se nos Estados Unidos a base teórica que sustentaria a era da qualidade. Naquele período surgiram conceitos fundamentais, como o Custo da Qualidade (*Cost of Quality – COQ*) e a engenharia de confiabilidade (Juran), o Controle Total da Qualidade (Feigenbaum) e a filosofia do Zero Defeito (Phillip Crosby). Essas contribuições evidenciaram a possibilidade de reduzir custos por meio de ações preventivas, integrando práticas como o projeto de produtos, a seleção de fornecedores e a capacitação de funcionários (Garvin, 1992).



Figura 2: Os princípios da TQM.

Fonte: <<https://www.gbttec.com/wiki/process-management-total-quality-management/>> (2025).

De acordo com Greinke (2025), os oito princípios da TQM estruturam-se como valores fundamentais:

1. Foco no cliente (*focus on customer*): colocar o cliente no centro das decisões, assegurando que suas necessidades e expectativas orientem processos, produtos e serviços.

2. Participação de funcionários (*employee involvement*): todos os funcionários (todas as funções e em todos os níveis) estão envolvidos nos objetivos da organização e na melhoria contínua.

3. Orientação a processos (*process centered*): foco nos processos de negócios, incluindo todas as etapas individuais de trabalho e monitoramento persistente.

4. Sistema integrado (*integrated system*): departamentos organizados verticalmente se articulam com processos de negócios horizontais, atravessando diferentes departamentos para entregar valor ao cliente.

5. Abordagem estratégica e sistemática (*strategic approach*): combinação de abordagem estratégica e sistemática para concretizar as visões e objetivos da empresa.

6. Tomada de decisão baseada em fatos (*fact-based decisions*): a TQM exige que a organização colete e analise dados continuamente para aumentar a precisão das decisões, gerar consenso e fazer previsões baseadas em experiências anteriores.

7. Comunicação (*communication*): a comunicação deve ser eficaz para manter o moral e a motivação dos funcionários em todos os níveis.

8. Melhoria contínua (*continuous improvement*): leva a empresa a ser analítica e criativa para se tornar mais competitiva e eficiente, consolidando a ideia de “organização que aprende”.

PASSO A PASSO PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA

A TQM é um modelo que busca a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, envolvendo toda a organização. Para que sua implementação seja eficaz, é necessário um processo estruturado e orientado por dados, sempre apoiado pela liderança (Fernandes; Costa Neto, 1996).

A implementação da TQM segue uma sequência lógica e estruturada de etapas (Figura 3). Esse encadeamento garante que a filosofia da qualidade total seja incorporada de forma consistente, desde o comprometimento da liderança até a consolidação de uma cultura de melhoria contínua em toda a organização (Oakland, 1994).

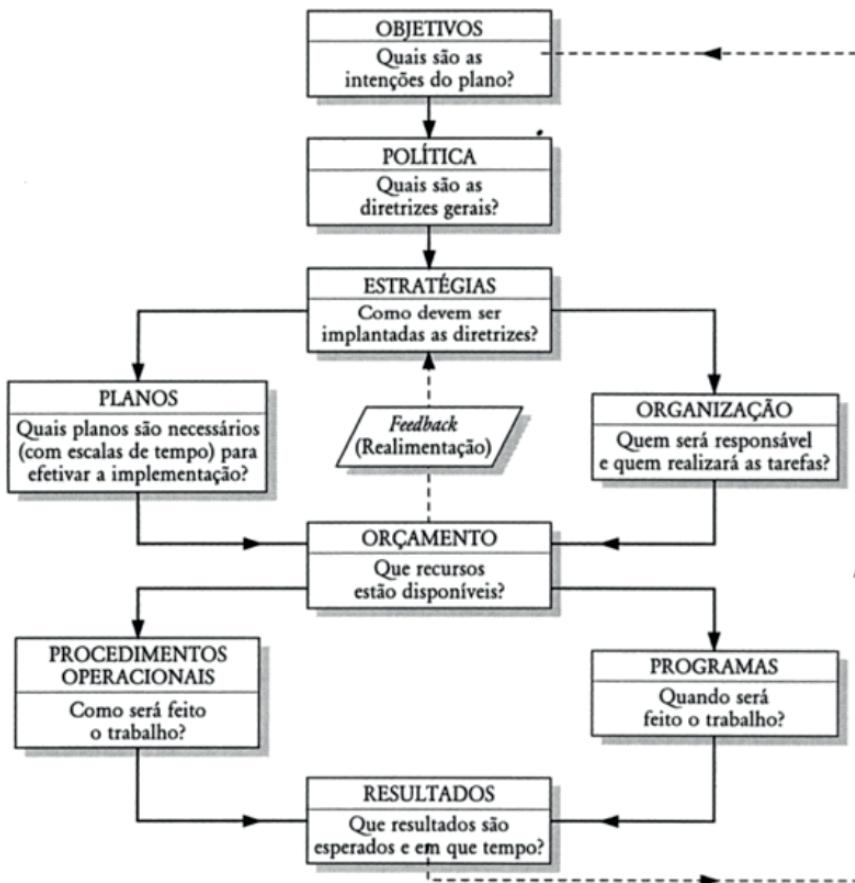


Figura 3: Análise preliminar para o planejamento da qualidade

Fonte: Oakland (1994, p. 76).

A Figura 3 apresenta as etapas para o planejamento da qualidade, partindo da definição dos objetivos e das políticas que orientam a organização. Em seguida, são traçadas as estratégias para colocar essas diretrizes em prática, desdobradas em planos com prazos definidos e na organização das responsabilidades. A etapa seguinte envolve o orçamento, que garante os recursos necessários, e a definição dos procedimentos operacionais e programas, que especificam como e quando o trabalho será realizado. Por fim, surgem os resultados, que devem ser avaliados e comparados aos objetivos iniciais, fechando o ciclo com o feedback para promover ajustes e a melhoria contínua.

O plano de implementação da TQM (Figura 4) segue uma sequência organizada de etapas, que orientam desde a definição da política da qualidade até a avaliação dos resultados, garantindo que todo o processo seja conduzido de forma clara, integrada e voltada para a melhoria contínua (Oakland, 1994).

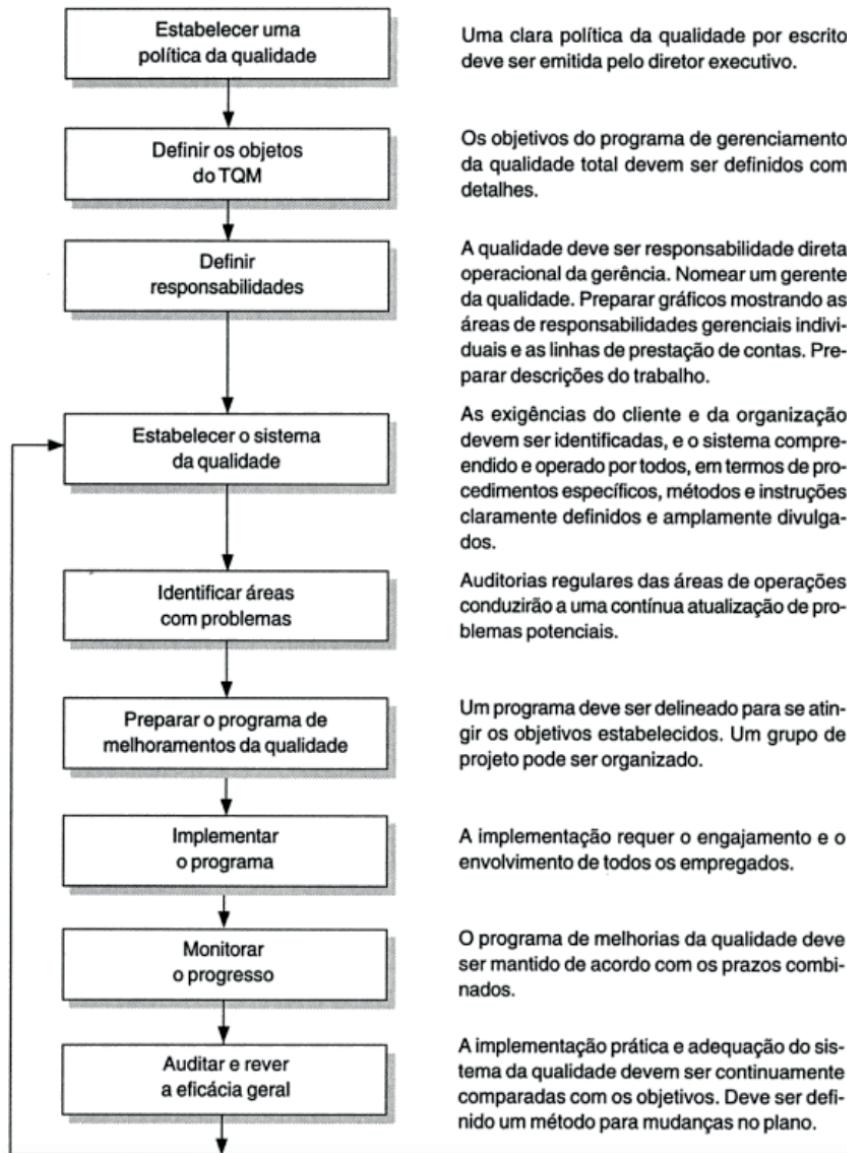


Figura 4: Plano para um sistema de qualidade.

Fonte: Oakland (1994, p. 77).

Dessa forma, a implementação da TQM configura-se como um processo contínuo e estruturado, que exige o comprometimento da liderança, a definição clara de responsabilidades e a participação de todos os funcionários. Portanto, mais do que um conjunto de etapas, trata-se de uma filosofia de gestão que promove a melhoria contínua, a prevenção de problemas e a criação de valor tanto para a empresa quanto para os clientes (Zhu; Scheuermann, 1999; Javed, 2023; Nageswaran, 2025).

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

A aplicação da TQM em micro e pequenas empresas (MPEs) oferece benefícios significativos, especialmente pela sua capacidade de reduzir falhas, aumentar a eficiência e fortalecer a competitividade. Para Deming (1990), a melhoria contínua e o controle estatístico de processos são fundamentais para aumentar a previsibilidade produtiva, aspecto crítico para as MPEs que operam com menor margem para erros e desperdícios.

Nesse mesmo sentido, Juran (1990) destaca a qualidade como parte estratégica do negócio e, por meio da trilogia – planejamento, controle e melhoria – orienta as MPEs a alinhar seus processos à satisfação do cliente, reduzindo custos e elevando a eficiência operacional.

Feigenbaum (1994) acrescenta que a qualidade deve ser responsabilidade de todos na organização. Nas MPEs, onde as funções frequentemente se sobrepõem, essa perspectiva favorece a cooperação entre funcionários e proporciona maior agilidade. Já Ishikawa (1993) contribui com ferramentas práticas e acessíveis, como o diagrama de causa e efeito, que auxilia na padronização dos processos e estimula a participação dos trabalhadores em círculos de qualidade.

Por fim, Crosby (1986) destaca a filosofia do “zero defeitos”, que define qualidade como a total conformidade com os requisitos estabelecidos. Para MPEs, adotar essa abordagem vai além da simples redução de retrabalhos: fortalece a confiança dos clientes, melhora a eficiência operacional e consolida a reputação da marca, oferecendo uma vantagem competitiva sustentável em mercados cada vez mais exigentes.

VANTAGENS E DESVANTAGENS

A TQM promove melhorias contínuas e oferece benefícios significativos às organizações. Entre as principais vantagens estão o aumento da qualidade dos produtos e serviços, maior produtividade, motivação dos funcionários e redução de retrabalhos, além de contribuir para a criação de um ambiente organizacional mais saudável e colaborativo (Javed, 2023; Nageswaran, 2025). Ao focar na melhoria constante, a TQM fortalece a cultura de qualidade, incentivando equipes a adotarem práticas mais eficientes e a buscarem resultados consistentes.

Por outro lado, a implementação da TQM também apresenta desvantagens. O custo elevado, os treinamentos necessários e a exigência de acompanhamento constante pela liderança podem ser barreiras importantes, especialmente para empresas sem uma cultura de qualidade consolidada (Javed, 2023; Nageswaran, 2025). Além disso, falhas podem surgir devido ao individualismo ou à falta de confiança entre equipes, bem como pela dificuldade de mensurar resultados quando não existem métricas claras de qualidade (Zhu; Scheuermann, 1999).

EXEMPLO PRÁTICO

Para exemplificar a importância da TQM, Fonseca e Frota (2015) realizaram uma pesquisa na Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED/PMM), responsável por um grande volume de documentação administrativa, gerada pelas atividades educacionais do município.

Contudo, a SEMED/PMM enfrentava problemas estruturais significativos, como o aumento constante na demanda de documentos, processos morosos, acúmulo de procedimentos não padronizados, além da ausência de políticas eficazes de gestão documental. Esses obstáculos resultavam em baixa produtividade, desperdício de tempo e custos elevados.

Os três setores responsáveis pelo ciclo documental – Protocolo, Cadastro Funcional e Arquivo Central – operavam de forma isolada, o que provocava falhas de comunicação e duplicidade de procedimentos.

O Protocolo, setor responsável pela entrada e tramitação de documentos, sofria com a falta de integração com os demais arquivos. Não havia um controle eficiente sobre os documentos em circulação, o que aumentava o risco de extravios e atrasos.

O Cadastro Funcional, responsável pelos documentos intermediários relacionados aos servidores, estava sobrecarregado devido ao aumento do quadro de funcionários da rede municipal. O Arquivo Central, por sua vez, enfrentava problemas de espaço físico, ausência de padronização e uso limitado de softwares de gestão.

Além desses fatores, a falta de capacitação dos funcionários e o desconhecimento de novas práticas de gestão documental dificultavam qualquer tentativa de modernização. Diante desse cenário, o TQM foi adotado como uma estratégia para reestruturar os processos internos, reduzir desperdícios e otimizar os arquivos administrativos.

Foi elaborado um plano de ação com base nos princípios da TQM e, antes de sua execução, realizou-se um *benchmarking* com outras secretarias e órgãos públicos que são considerados referências na gestão de arquivos, destacando-se a Secretaria Municipal de Administração como modelo para melhorias. A implantação da TQM na SEMED/PMM ocorreu de forma estruturada, utilizando ferramentas específicas de gerenciamento da qualidade e desenvolvendo-se a partir das seguintes etapas:

1. Fase de orientação e treinamento: foram promovidos treinamentos com as equipes envolvidas na gestão documental, conscientizando-as sobre os conceitos da TQM, suas vantagens e as ações a serem adotadas.

2. Mapeamento do processo e diagnóstico: utilizou-se uma análise detalhada dos processos atuais, identificando pontos críticos. A partir dessas informações, foi possível compreender onde ocorria maior desperdício de tempo e recursos, além dos gargalos no ciclo documental.

3. Adoção de ferramentas da qualidade: foram implementadas ferramentas específicas, como o *Benchmarking* e Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) na criação de um manual de procedimentos padronizados, e o ciclo PDCA para melhorias contínuas na rotina do arquivo documental.

4. Criação do manual de procedimentos de rotina: resultou na padronização de atividades, reduzindo a morosidade dos processos de atendimento e aumentando a eficiência na tramitação dos documentos.

5. Aplicação do ciclo PDCA: permitiram o planejamento, execução, verificação e ação corretiva frequente, promovendo melhorias contínuas na rotina de gestão.

6. Monitoramento e avaliação dos resultados: através de indicadores de desempenho, acompanhou-se o impacto das mudanças, ajustando ações conforme necessário.

Os resultados obtidos demonstram melhorias expressivas em vários aspectos da gestão documental, tais como:

- **Redução da morosidade dos processos:** com a criação do manual de procedimentos, a morosidade caiu de 29,1% para 23,4%, indicando maior agilidade no atendimento às solicitações de documentos.

- Aprimoramento na resposta às demandas: a diminuição do tempo de resposta às demandas internas e externas foi observada, com melhorias significativas graças à padronização de processos e à centralização/descentralização de atividades.

- Maior eficiência e redução de custos: a padronização diminuiu retrabalho e desperdícios, contribuindo para a redução de custos operacionais e tornando a gestão de documentos mais ágil e eficiente.

- Fortalecimento da cultura de qualidade: a implantação da TQM promoveu uma mudança na mentalidade dos servidores, incentivando a busca por melhorias contínuas e maior comprometimento com a qualidade do serviço prestado.

Os resultados obtidos evidenciam que a aplicação da TQM não se limitou a resolver problemas imediatos, mas estabeleceu uma base sólida para a continuidade das melhorias. Ainda existem desafios, como a modernização completa dos sistemas digitais e o investimento em infraestrutura física, mas os avanços já obtidos demonstraram que a abordagem foi eficaz e trouxe impactos positivos à SEMED/PMM.

A experiência da SEMED/PMM com o TQM demonstra que é possível aplicar princípios de gestão da qualidade no setor público com resultados significativos. A padronização dos processos, aliada ao uso de ferramentas como PDCA e CCQ, contribuiu para a redução de gargalos, a melhoria no tempo de atendimento e a maior eficiência na tramitação documental.

Mais do que resultados numéricos, o TQM promoveu uma mudança cultural, engajando os servidores e criando um ambiente de colaboração e melhoria contínua. A experiência confirma que a gestão da qualidade não deve ser vista apenas como um conjunto de técnicas, mas como uma filosofia capaz de transformar processos e mentalidades.

A experiência da SEMED/PMM demonstra que a adoção de práticas sistemáticas e ferramentas da TQM é essencial para modernizar e tornar mais eficientes os arquivos públicos, em sintonia com as tendências de gestão de qualidade. O caso também serve de referência para outros órgãos, ao demonstrar que a aplicação consistente desses métodos pode superar limitações estruturais, ampliar a transparência administrativa e fortalecer a confiança da sociedade na gestão pública.



REFERÊNCIAS

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. Boston: Harvard University Press, 1967.

ALBUQUERQUE FILHO, A. R.; FREIRE, M. M. A.; DE LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Influência da internacionalização e da inovação na competitividade empresarial. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 15, n. 1, p. 1-8, 2020.

ALVES, L. L. **Design Thinking para a inovação**: um estudo sobre os resultados da abordagem em uma pequena empresa. 2018. 103 f. Dissertação (Mestrado em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual) – Programa de Pós-Graduação em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

ANDRADE, V. R. A.; FAMÁ, R. Aplicação dos conceitos de risco & retorno para avaliação de unidades estratégicas de negócios: um estudo exploratório. *In: IV SemeAD – Seminários em Administração*, São Paulo. Anais... IV SEMEAD, FEA-USP, 1999.

ARENA, K. O.; BUGLIA, P. R.; PEREIRA, M. F.; TAMAE, R. Y. *Método 5S: uma abordagem introdutória*. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, n. 19, jan., 2011.

ARIOLI, E. E. **Análise e solução de problemas**: o método da Qualidade Total com dinâmica de grupo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ASSIS, L. F. O.; SERVARE JUNIOR, M. W. J. Aplicação do gerenciamento de rotina diário no setor de compras em uma empresa de importação e exportação. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 7, n. 3, p. 126-138, 2021.

BETHLEM, A. D. C. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BONINI, L. A.; ENDO, G. B. **Design Thinking**: uma nova abordagem para inovação. Biblioteca Terra Fórum Consultores, p. 1-7, jun., 2010.

BRASIL. Secretaria Geral da Marinha do Brasil. SGM-107. **Normas Gerais de Administração**, v. 1. Brasília, DF: SGM, 2015.

BRATTERUD, H.; BURGESS, M.; FASY, B. T.; MILLMAN, D.; OSTER, T.; SUNG, C. **The sung diagram**: revitalizing the Eisenhower Matrix. In: Diagrammatic Representation and Inference – 11th International Conference, Diagrams 2020, Tallinn, Estonia, p. 498-502, 2020.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUMANGLAG, L. **Eisenhower Matrix**: Organize, Priorize, and Conquist Your Tasks. E-book Kindle, 2023.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CAMPOS, V. F. **O Verdadeiro Poder**: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. 2 ed. Nova Lima – MG: Falconi Consultores de Resultado, 2009.

CAMPOS, V. F. **LTQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 9 ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

CANFIELD, D. S. A história do Design Thinking. **DAT Journal**, v. 6, n. 4, p. 223-235, 2021.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez., 1997.

CARVALHO, E. S.; SOEIRO, T. M.; ARAUJO, J. G. N.; ARAÚJO, J. G. Análise da produção acadêmica da última década na base *Scopus* sobre o *Balanced Scorecard*. **ReAC – Revista de Administração e Contabilidade**, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2025.

CASTRO, M. A. F.; CASTRO, A. A. F.; DEDIVITIS, R. A.; SANTOS, E. M.; DINIZ, R. E. A. S.; FRAIZ, I. C. Design thinking como metodologia na elaboração de uma proposta de matriz curricular. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 48, n. 1, p. 1-7, 2024.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: a nova jornada da intenção aos resultados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2023.

CORDEIRO, J. V. B. M. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista FAE**, v. 7, n. 1, p. 19-33, jan./jun., 2004.

COYNE, K. **Enduring ideas**: The GE–McKinsey nine-box matrix. McKinsey & Company, 2008.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**: a arte de garantir a qualidade. 2 ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1986.

DAYCHOUM, M. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DELGADILLO, S. M. L. T.; LOUREIRO JUNIOR, A.; OLIVEIRA, E. Repensando o método 5S para arquivos. **Encontros Bibl: Revista Eletrônica de Bilioteconomia e Ciência da Informação**, v. 11, n. 22, p. 71-90, 2006.

DEMING, W. E. **Qualidade**: A Revolução da Administração. 3 ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DUSI, C. S. C. O.; DIAS, M. C. R. P.; ALMEIDA, T. G.; MENDES, T. D. O.; SOARES, F. P. Confecções Têxtil Minas: os desafios do crescimento e da profissionalização em uma empresa familiar. **Revista Aracê**, v. 7, n. 5, p. 27997-28015, 2025.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FEITOSA, B. A. A. **A estratégia do oceano azul**: um estudo das renovações de estratégia da Netflix para manter seus concorrentes neutralizados. 2016. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal – RN, 2016.

FERNANDES, A. A.; COSTA NETO, P. L. O. O significado do TQM e modelos de implementação. **Gestão & Produção**, v. 3, n. 2, p. 173-188, ago., 1996.

FOGAÇA, V. M. A.; VARASQUIM, F. M. F. A.; CRUZ JUNIOR, E. J.; PEREIRA, L. C. Aplicação do 5S na organização de ferramentas de corte: laboratório de usinagem CNC. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, v. 12, p. 1-26, 2025.

FONSECA, D. L. S.; FROTA, C. D. A importância da TQM (*Total Quality Management*) na maximização dos processos operacionais dos arquivos da Secretaria Municipal de Educação: um estudo de caso na Prefeitura de Manaus. **Páginas A&B - Arquivística e Biblioteconomia**, v. 3, n. 4, p. 40-57, 2015.

FOUR-WEEK. **GE McKinsey Matrix Explained**. Four Week MBA, 2023.

GARCIA, E. F. Usando o Design Thinking para melhorar os resultados. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, Ciências e Educação, v. 11, n. 2, p. 1844-1859, 2025.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GOMES, L. F. F.; LONGHINI, T. M. MASP: Proposta de aplicação em uma prestadora de serviços de telecomunicação para aumento da qualidade no setor de manutenção. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 11, n.1, p. 226-253, 2025.

GOUVÊA, D. G. T.; MACHADO, R. S.; SILVA, M. P. M.; JESUS, R. C.; SENNA, P. Um mar rubro-negro desaguando em um oceano azul: uma análise do clube de regatas do flamengo sob a perspectiva da estratégia do oceano azul. **Retail Management Review**, v. 4, n.30, p. 1-16, jan./dez., 2024.

GREINKE, G. **O que é a Gestão da Qualidade?** GBTEC, 2025.

HAYASHI JUNIOR, P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 159-179, jul./set., 2006.

HIRANO, H. **5 Pillars of the Visual Workplace**. Productivity Press, 1995.

HO, J. K-K. Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. **European Academic Research**, v. 2, n. 5, p. 6478-6492, 2014.

HUPPATZ, D. J. Revisiting Herbert Simon's "Science of Design". **Design Issues**, v. 31, n. 2, p. 29-40, 2015.

ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total à maneira japonesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JACOBSEN, A. L.; CRUZ JUNIOR, J. B.; MORETTO NETO, L. **Administração** (Introdução e teorias). Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

JAVED, R. **Total quality management (TQM) system**. Accounting For Management, 2023.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**: um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia Oceano Azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Inova Consultoria de Gestão e Inovação Estratégica Ltda., 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOUMPAROULIS, D. N. PEST analysis: the case of E-shop. **International Journal of Economy, Management and Social Sciences**, v. 2, n. 2, p. 31-36, fev., 2013.

LAWSON, B. R. **How designers think**: The Design Process Demystified. 4 ed. Oxford: Architectural Press, 2005.

LYRIO, M. V. L.; LUNKES, R. J.; PETRI, S. M. **Os fundamentos conceituais do Balanced Scorecard**: uma análise epistemológica da argumentação proposta por Robert Kaplan. In: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. Anais... Florianópolis: mar., 2013.

MACEDO, M. A.; MIGUEL, P. A. C.; CASAROTTO FILHO, N. A caracterização do Design Thinking como um modelo de inovação. **INMR – Innovation & Management Review**, v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015.

MARSCHALL, C. R.; SCHALLENBERGER, E. Programas de Qualidade nas Cooperativas do Oeste do Paraná: estudo de caso da Cooperativa Agroindustrial Lar. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 5, n. 1, p. 43-57, jan./jun., 2004.

MAZZUCHETTI, R. N.; CAVALCANTI NETO, S.; CUNHA, E. D.; OLIVEIRA, N. S. A análise PEST dos resíduos do Coco Verde no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 7, p. 46098-46111, jul., 2020.

MORAIS, R. Semiotic Thinking: Uma revisão fenomenológica do Design Thinking. **Comunicação & Sociedade**, v. 47, n. 47, p. 1-21, 2025.

NAGESWARAN, A. **Total Quality Management (TQM): Advantages and Disadvantages**. The Business Blaze, 2025.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: 5 forças de Porter (Clássico). **Estratégia e Gestão**. Insper, 2009.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total**: o caminho para aperfeiçoar o desempenho. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, N. S. F.; SANTOS, M.; MARTINS, E. R. Proposta de aplicação da matriz BASICo como ferramenta de apoio à priorização de projetos no setor público: um estudo de caso no Exército Brasileiro. In: **XIX Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2019.

ORIBE, C. A história do MASP: por trás do MASP estão mais de 350 anos de desenvolvimento do método científico. **Revista Banas Qualidade**, p. 1-3, 2012.

OSADA, T. **Housekeeping, 5S's**: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. 4 ed. São Paulo: Instituto IMAM, 2010.

PAGGIOLI, C. **Cenário econômico da suinocultura brasileira**: uma breve análise. 2023. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Zootecnia). Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Engenharia de Ilha Solteira (FEIS), 2023.

PINHEIRO, G. S.; SILVA, L. V. P.; SOUZA, L. V.; GUARDA, P. D. A.; PEDRO, Y. N. **A importância do uso de ferramentas de gestão em tarefas aplicadas à um microempreendimento**. 2024. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração). ETEC Doutora Ruth Cardoso, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2024.

PORTR, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.

PORTR, M. E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTR, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 13, n. 1, p. 81–92, jan./abr., 2006.

RAPOSO, J. S. P. **Avaliação estratégica de carteiras**: desempenho de uma carteira de negócios do setor bancário à luz do Modelo McKinsey. 2008. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal de Campina Grande – Centro de Humanidades, 2008.

RASTOGI, N.; TRIVEDI, M. K. PESTLE technique – A tool to identify external risks in construction projects. **International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)**, v. 3, n. 1, p. 384–388, jan., 2016.

REITMEIER, P.; SCHMIDKONZ, C. **Activision Blizzard, Inc. in China**: a PEST analysis. Munich Business School, Working Paper Series, München, n. 3, 2016.

RIBEIRO, F. H. A.; COSTA, H. M. **Estratégia de Marketing e Tendencias de Mercado**: Uma Análise Crítica do Livro "A Estratégia Do Oceano Azul". In: ALMEIDA, F. H.; MORAIS, R. S. O. (Orgs.). Administração & Interdisciplinaridade. São Luís: Laboro, 2025.

ROCHA-DOS-SANTOS, W. J. Modelos estratégicos no setor aéreo: lições sobre a sustentabilidade da vantagem competitiva. **EJ NEWS – Revista Acadêmica da EJ Faculdade de Aviação Civil**, Itápolis/SP, v. 1, n. 1, p. 26-41, 2025.

RODRIGUES, K. L. L. **Focus Now**: Aplicativo para combater a procrastinação de estudantes universitários. 2023. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Design Gráfico). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) – Campus Cabedelo, 2023.

SAMYGIN-CHERKAOUI, A. **Estrutura McKinsey 7S**: Aumentar o desempenho empresarial, preparar-se para a mudança e implementar estratégias eficazes. [s.l.]: 50Minutos.es, 2023.

SANTOS, A. A. **Conhecendo e aplicando as ferramentas da Administração**: O aprendizado na prática através das ferramentas administrativas. Porto Alegre: Simplíssimo Livros Ltda, 2024.

SANTOS, M. S.; SUELA, A. G. L.; GÓES, A. O. S.; COSTA, M. A. L.; REIS, S. S.; JESUS, S. S. A estratégia competitiva de inovação na indústria 5.0: ideias, provocações e reflexões. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 16, n. 1, p. 1-18, 2025.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade – As Ferramentas Essenciais**. Curitiba: Ibepex, 2008.

SENHORAS, E.; TAKEUCHI, K. P; TAKEUCHI, K. P. **Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos.** In: IV SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, p. 1-15, 2006.

SILVA, H. B.; CARDOSO, F. S.; FIGUEIREDO, I. S. G.; PRINTES, A. L.; LEAL, C. C. S.; GOMES, R. C. S. Aplicação do Balanced Scorecard na identificação de estratégias de melhorias dos processos acadêmicos da Universidade do Estado do Amazonas. **Revista Aracê**, v. 7, n. 4, p. 20426-20449, 2025.

SILVA, H. T. M. **A importância de metodologias de priorização no processo de gestão de portfólio de projetos:** um estudo de caso. 2020. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, 2020.

SILVA, R. R.; DIAS, L. F. **O uso do Design Thinking na gestão inovadora de micro e pequenas empresas.** 2019. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Faculdade Ciências da Vida (FCV), Sete Lagoas, 2019.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial.** Massachusetts: MIT Press, 1969.

SOUZA, Y. V. S.; SOUSA, P. C. S. Contribuições do Balanced Scorecard (BSC) para o sucesso das PME's. **e-Acadêmica**, v. 6, n. 1, p. 1-10, 2025.

SPILLER, E. S.; ARAÚJO, C. A. G. **Planejamento estratégico: via expressa para o futuro.** São Paulo: Dialética, 2023.

TEIXEIRA, G. F.; SILVA, M. C. R.; COSTA, F. H. Aplicação da Metodologia MASP para melhoria da gestão e do desempenho: um estudo de caso em um e-commerce na cidade de Franca – SP. **Revista Eletrônica CREARE – Revista das Engenharias**, v. 1, n. 2, p. 1-11, 2021.

VALLE, R. **Kaplan e Norton na prática:** o Balanced Scorecard na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

VELOSO, F. S.; VIDA, L. J. Análise das diferentes tipologias genéricas de estratégia adotada pelos autores Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow frente às vantagens competitivas da empresa Palmiconfort Pro Hand de Patos de Minas, destacando a Matriz de Ansoff. **Revista Perquirere**, v. 17, n. 3, p. 10-26, set./dez., 2020.

ZHU, Z.; SCHEUERMANN, L. A comparison of quality programmes: Total quality management and ISO 9000. **Total Quality Management**, v. 10, n. 2, p. 291-297, 1999.