



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA ISO 9001:2015 EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

NARA DE LIRA SILVA SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

ANA REGINA BEZERRA RIBEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)

NATÁLIA LÚCIA DA SILVA PINTO

FACULDADE SANTA HELENA (FSH)

DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA ISO 9001:2015 EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

1 INTRODUÇÃO

O comportamento e as expectativas do cliente no mercado têm apresentado diversas mudanças, intensificadas pelo avanço da tecnologia da informação e da comunicação. Esse personagem está mais informado, mais crítico e mais exigente, requerendo das empresas ainda mais qualidade e responsabilidade nos produtos e serviços (LOBO, 2020; PEREIRA *et al.*, 2018). Sobre essa “qualidade”, nos últimos anos, o conceito está voltado à satisfação do cliente, a qual pode ser alcançada conforme atende-se às necessidades e às exigências do cliente (ABNT ISO 9001, 2015; KOTLER; KELLER, 2012; MENDES *et al.*, 2021). Nesse contexto, percebe-se a necessidade de as empresas, inclusive as micro e pequenas empresas (MPEs), adotarem um sistema de gestão da qualidade (SGQ) capaz de mover de forma eficaz e eficiente toda a organização a uma política de qualidade e objetivos, priorizando a satisfação do cliente e a melhoria contínua, além disso, a satisfação das partes interessadas (*stakeholders*). Trata-se de buscar estratégias para se manterem competitivas em um mercado globalizado.

Tratando-se de sistema de gestão da qualidade, a norma ISO 9001 traz requisitos para desenvolvimento, implementação e melhoria de um SGQ. A mesma é baseada nos princípios de gestão da qualidade descritos na ISO 9000, que aborda fundamentos, princípios e vocabulário de SGQ. Segundo Carpinetti e Gerolamo (2019), a ISO 9001 é a principal norma da série das normas ISO 9000, além disso, sua finalidade encontra-se na certificação de sistemas da qualidade conforme seus requisitos. Estes, são especificados na Norma para as organizações que buscam estruturar um SGQ de modo eficaz a fim de entregar produtos (bens e serviços) que atendam às exigências do cliente e que respeitem as normas que regulamentam os produtos visando, principalmente, à satisfação do cliente (ABNT ISO 9001, 2015). Vale destacar que as organizações que obtêm a certificação conseguem se diferenciar perante seus concorrentes, com um negócio mais competitivo e rentável (PINHEIRO, 2018), considerando que o processo de certificação é minucioso, passando por auditorias internas e externas para validação da conformidade com os requisitos especificados na Norma (ZIMON, G.; ZIMON, D., 2020).

Em 2015, a ISO - *International Organization for Standardization*, entidade de padronização e normatização reconhecida globalmente, lançou a versão 2015 da ISO 9001, agora com alterações significativas, mas nada revolucionário, apenas uma evolução, afirmou o presidente do subcomitê ISO que desenvolveu e revisou o padrão, Nigel Croft (LÁZART, 2015). Vale salientar que no Brasil a norma ISO 9001 é editada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a qual nomeia a versão 2015 como NBR ISO 9001:2015. A atual versão da Norma aborda sete princípios de gestão que devem ser considerados pelas empresas que buscam a certificação: foco no cliente; liderança; engajamento das pessoas; abordagem de processo; melhoria; tomada de decisão baseada em evidência; e, gestão de relacionamento. A ISO 9001:2015 utiliza a abordagem de processo, a qual abrange o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e a mentalidade de risco.

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é necessária independentemente do porte da empresa, afinal, todas as empresas precisam satisfazer seus clientes, junto a estes, seus *stakeholders*. Em consonância, a ABNT ISO 9001 (2015) expressa que tipo e tamanho de empresa e características de produto não interferem na aplicabilidade dos requisitos que constam na Norma, pois eles são genéricos e abrangem todas as organizações, inclusive, assim, as micro e pequenas empresas.

Empresas de pequeno porte possuem papel importante na economia gerando emprego e renda, desempenhando, assim, papel fundamental no desenvolvimento de um país (CATANZARO; TEYSSIER, 2020). No Brasil, por exemplo, as MPEs “[...] representam 99%

dos negócios brasileiros, respondem por 30% de tudo que é produzido no país e são responsáveis por 55% dos empregos gerados no Brasil.” (BRASIL, 2020). Dessa forma, a certificação de qualidade ISO 9001:2015 pode potencializar os resultados das MPEs, e, assim, da economia, pela adoção de um sistema de gestão da qualidade que permite um melhor desempenho global, conforme consta na ABNT ISO 9001 (2015). Pode-se pensar, nesse caso, que há um número considerável de MPEs com essa certificação, entretanto essa não é a realidade. A prática comercial demonstra que as empresas que normalmente se destacam na incorporação dessa certificação são grandes empresas (KUTNJAK; MILJENOVIC; MIRKOVIC, 2019). A realidade destas empresas difere da realidade da MPEs no que tange à estrutura física e hierárquica, à flexibilidade, à capacidade de obter crédito, à comunicação, a processos de trabalho *etc*, podendo, assim, se deparar com desafios específicos à certificação ISO 9001:2015.

Perceber quais são os desafios enfrentados pelas MPEs para se obter e permanecer com a certificação ISO 9001:2015, bem como os benefícios da certificação nesse contexto é a questão de pesquisa do presente trabalho. Dessa forma, a proposta geral consiste na identificação de desafios e benefícios da ISO 9001:2015 em micro e pequenas empresas, justificada pela necessidade de sistematizá-los mediante revisão sistemática da literatura (RSL), “[...] provavelmente a metodologia de pesquisa mais utilizada, já que praticamente todos precisam preparar uma para quase todos os trabalhos que publicam.” (OKOLI, 2019, p; 3). Sendo assim, optou-se por realizar uma RSL, também, para reunir informações existentes a respeito do fenômeno estudado.

O presente artigo foi estruturado da seguinte forma: esta seção de “Introdução” (1) antecede as seções de “Métodos” (2), onde será exposta a metodologia utilizada para realização da revisão, de “Resultados” (3), em que serão apresentados os resultados do processo de busca e seleção dos estudos, de “Discussão” (4) e de “Considerações finais” (5), respectivamente.

2 MÉTODOS

O presente trabalho de natureza qualitativa se caracteriza, com base na taxionomia de Vergara (2016) e Almeida, Francesconi e Fernandes (2019), como: exploratório, considerando que o assunto de que trata o tema ainda é pouco explorado no que diz respeito a micro e pequenas empresas; e, bibliográfico, dado que foram utilizados livros e artigos acadêmicos para embasar a pesquisa, e artigos científicos de base de dados de periódicos para coleta e análise de dados. Desse modo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL).

A revisão sistemática da literatura (RSL) “[...] é uma modalidade de pesquisa, que segue protocolos específicos e busca dar alguma logicidade a um grande corpus documental [...]” (GALVÃO; RICARTE, 2019, p. 58). Trata-se de um dos tipos de revisão da literatura que reúne de forma sistemática informações de estudos primários relevantes, sendo, portanto, considerada um estudo secundário. A RSL “[...] tem como objetivo identificar, analisar e interpretar as evidências disponíveis relacionadas com um particular tópico de pesquisa ou fenômeno de interesse.” (FELIZARDO *et al.*, 2017, p. 3).

Na elaboração deste trabalho foi utilizado o *checklist* 2020 PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-Análises) como meio de verificar o atendimento aos itens necessários à uma revisão sistemática. O PRISMA tem por objetivo “[...] ajudar os autores a melhorar o relato de revisões sistemáticas e meta-análises.” (MOHER, 2009, p. 875, tradução nossa).

Como primeiro passo em um protocolo de uma RSL, foi definida a questão de pesquisa para direcionar o processo da revisão: "Quais os desafios e benefícios da ISO 9001:2015 em micro e pequenas empresas?". Com intuito de definir as bases de pesquisa foi realizada uma análise prévia no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) com a finalidade de observar as bases com maior número

de artigos publicados na área da pesquisa. Assim, foram escolhidas quatro bases de dados de relevância acadêmica para identificação dos estudos primários: *Scopus*, *Emerald Insight*, *ScienceDirect* e *Web of Science*. Ainda no Portal da CAPES, buscou-se identificar os termos mais utilizados em estudos que abordam o tema deste trabalho para, então, definir a expressão de busca a ser inserida nas bases de dados, a qual foi composta pelo termo principal “ISO 9001:2015” e pelos termos alternativos “*Small Business*”, “*Small Companies*”, “MPE” e “SME”. As siglas MPE e SME correspondem às expressões “Micro e Pequenas Empresas” e “*Small and Medium-sized Enterprises*” (Pequenas e Médias Empresas), respectivamente.

A coleta dos estudos para revisão ficou restrita a artigos científicos de pesquisa e de revisão, selecionados com base nos critérios expostos no Quadro 1. Vale salientar que a última atualização da norma ISO 9001 aconteceu em 2015, dessa forma foi estabelecido este ano como data inicial para identificação dos científicos nas bases de dados. A data final corresponde ao momento em que foi realizada a identificação dos estudos nas bases de dados, 17 de novembro de 2021.

Quadro 1 - Critérios de inclusão e exclusão

CRITÉRIOS	
Inclusão	Exclusão
<ul style="list-style-type: none"> - responde à questão de pesquisa; - corresponde à expressão de busca; - é completo; - tem acesso eletrônico livre (open access); - seu idioma é português ou inglês; - sua área de pesquisa é ciências sociais ou aplicadas; - encontra-se no horizonte de tempo da pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> - duplicado; - não apresenta metodologia definida; - não atende a qualquer um dos critérios de inclusão; - o formato não corresponde a artigo científico.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

O acesso às bases foi realizado pelo Portal de Periódicos da CAPES, pelo acesso CAFE - Comunidade Acadêmica Federada. Destaca-se que os sistemas de busca das bases de dados diferem em alguns aspectos como, por exemplo, disponibilização de filtros, sequência de busca e nomenclatura dada aos filtros. Contudo, procurou-se aplicar os filtros respeitando os critérios de inclusão e exclusão, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Filtros aplicados nas bases de dados

	BASES DE DADOS			
	ScienceDirect	Scopus	Emerald Insight	Web of Science
1. Tipo de Documento	Review Articles Research articles	Article Review	Journal articles	Articles
2. Área de Pesquisa	Social Sciences Business, Management and Accounting	Social Sciences Business, Management and Accounting Economics, Econometrics and Finance	<i>Não se aplica</i>	Business Economics
3. Tipo de Acesso	Open access & Open archive	All Open Access	Only Open Access	<i>Não se aplica</i>
4. Idioma	<i>Não se aplica</i>	English	<i>Não se aplica</i>	English
5. Horizonte de tempo	2015 a 2021	2015 a 2021	2015 a 2021	2015 a 2021

6. Estágio de Publicação	<i>Não se aplica</i>	Final	<i>Não se aplica</i>	<i>Não se aplica</i>
---------------------------------	----------------------	-------	----------------------	----------------------

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

A logicidade na inserção da expressão de busca nas bases consistiu em buscar estudos que contivessem imprescindivelmente o termo principal e algum dos outros termos alternativos, posto isso a expressão de busca em cada base terminou conforme o Quadro 3. Vale frisar que o recurso do uso das aspas utilizado para buscar termo composto não é disponibilizado pela base *Emerald Insight* como na *Scopus*, *ScienceDirect* e *Web of Science*, dessa forma alguns dos estudos extraídos não apresentaram o termo principal, sendo avaliados posteriormente pelos revisores.

Quadro 3 - Expressão de busca por base de dados

EXPRESSÃO DE BUSCA	
ScienceDirect	("ISO 9001:2015" AND ("Small Business" OR "Small Companies" OR "MPE" OR "SME"))
Scopus	("ISO 9001:2015" AND ("Small Business" OR "Small Companies" OR "MPE" OR "SME"))
Emerald Insight	(ISO 9001:2015 AND (Small Business OR Small Companies OR MPE OR SME))
Web of Science	(ALL=("ISO 9001:2015") AND ALL=("Small Business" OR "Small Companies" OR "MPE" OR "SME"))

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

As etapas seguintes desta revisão até à obtenção dos resultados foram definidas da seguinte forma: identificação, seleção, elegibilidade e extração, respectivamente. Na fase de identificação foram buscados nas bases de dados os estudos conforme critérios de inclusão e exclusão. Na etapa de seleção foram selecionados os artigos também conforme os critérios de inclusão e exclusão. Esta etapa foi realizada em três estágios de seleção: a primeira seleção consistiu na leitura de título e resumo dos estudos; a segunda seleção, na leitura de introdução e conclusão aceitos na primeira seleção; e, a terceira seleção, na leitura completa dos artigos aceitos na segunda seleção. Na fase de elegibilidade foi realizada a avaliação da qualidade dos estudos com base nos critérios de qualidade apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Critérios de qualidade

CRITÉRIOS DE QUALIDADE
Os objetivos do artigo foram claramente definidos?
O contexto do artigo foi descrito adequadamente?
Os resultados responderam claramente aos objetivos do artigo?
O artigo trouxe contribuições práticas e/ou teóricas?
O artigo inspira pesquisas futuras?

Fonte: Adaptado de Pinto e Ribeiro (2019)

Cada critério de qualidade exposto no Quadro 4 correspondeu a 1 (um) ponto na avaliação, sendo necessário cada artigo obter no mínimo 3 (três) pontos para ser aceito (PINTO; RIBEIRO, 2019). Por fim, a etapa de extração consistiu na identificação e organização das cotas, informações extraídas dos artigos que respondem à questão de pesquisa. Todas as etapas citadas foram realizadas por duas pessoas a fim de diminuir a probabilidade de conclusões tendenciosas, sabendo também que se trata de um critério

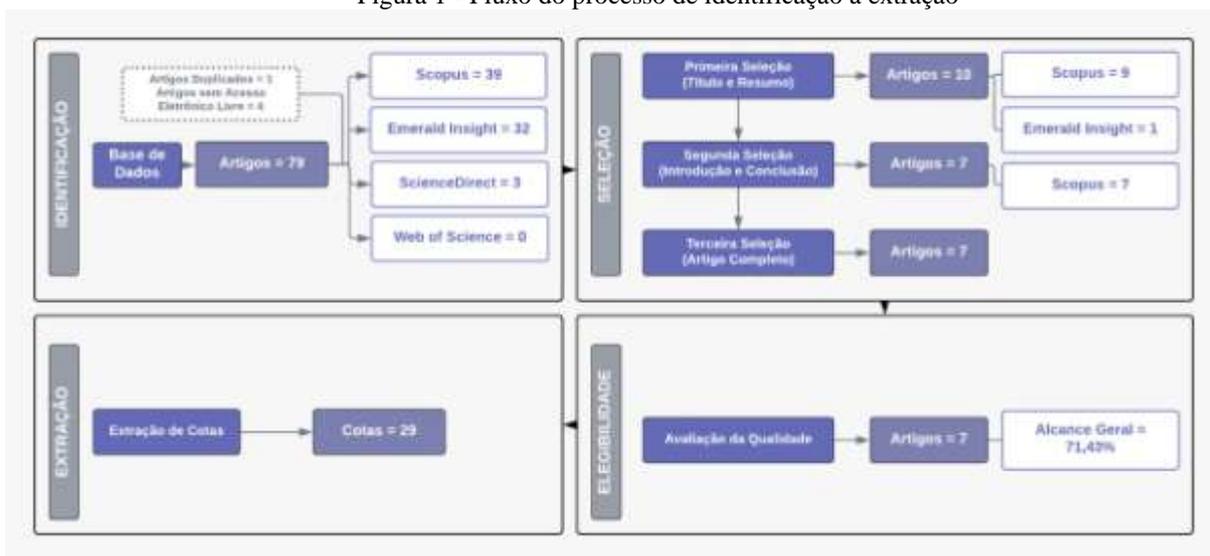
essencial quando se fala em revisão sistemática (DONATO, H.; DONATO, M., 2019). Um terceiro revisor foi definido para consulta em caso de discrepâncias ou desacordos.

No processo desta revisão foi utilizado o *software StArt - State of the Art through Systematic Review* e a ferramenta Planilhas Google. As duas ferramentas foram selecionadas para organização dos estudos e para dar suporte às fases de seleção, elegibilidade e extração.

3 RESULTADOS

Para melhor compreensão do curso das etapas de identificação à extração dos artigos filtrados nas bases de dados, foi elaborado um fluxo, exposto na Figura 1.

Figura 1 - Fluxo do processo de identificação à extração



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

A identificação dos estudos nas bases de dados resultou em 79 artigos, dos quais 40 correspondem à base *Scopus*, 32 à base *Emerald Insight*, 4 à base *Web of Science* e 3 à base *ScienceDirect*. Foi identificada apenas uma duplicação. Na base *Web of Science* foram extraídos 4 artigos, os quais não possuíam acesso eletrônico livre, logo não atendiam aos critérios de inclusão. Portanto, a quantidade de artigos encerrou em 74, com 39 artigos da *Scopus*, 32 da base *Emerald Insight* e 3 da base *ScienceDirect*. Para facilitar o processo desta pesquisa, os estudos foram organizados por código - ID (de A1 a A75), título dos artigos, autores e ano, os quais podem ser acessados a partir da leitura do QR Code da Figura 2.

Figura 2 - QR Code para acesso à listagem dos artigos analisados na RSL



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Após a identificação dos estudos foi realizada a primeira seleção que encerrou em 10 artigos. A segunda seleção encerrou em 7 artigos. Foi realizada, então, a leitura completa dos artigos - terceira seleção. Nesta seleção foram aceitos todos os artigos lidos, os quais estão

representados no Quadro 5, em que estão agrupadas as informações relacionadas à autoria, ao periódico que publicou o arquivo e às universidades que originaram a pesquisa.

Quadro 5 - Informações dos artigos lidos integralmente

INFORMAÇÕES DOS ARTIGOS QUE COMPUSERAM A RSL					
ID	Artigo	Autor(es)	Universidade	País	Revista
24	Analysis of causes and effects of implementation of the quality management system compliant with ISO 9001	PACANA, A.; ULEWICZ, R. (2020).	Universidade de Tecnologia de Rzeszów	Polônia	Polish Journal of Management Studies
26	e-Qualifácil: Preparing small businesses for a quality management system	BIANCHI, E. ; FERRAZ JUNIOR, S. (2020).	Centro Universitário Campo Limpo Paulista	Brasil	BAR - Brazilian Administration Review
31	Improving competitiveness of small and medium-sized enterprises with the application of quality management system	KUTNJAK, G.; MILJENOVIC, D.; MIRKOVIC, A. (2019).	Universidade de Rijeka	Croácia	Scientific Journal of Maritime Research
35	The impact of implementation of standardized quality management systems on management of liabilities in group purchasing organizations	ZIMON, D.; ZIMON, G. (2019).	Universidade de Tecnologia de Rzeszów	Polônia	Quality Innovation Prosperity
36	ISO 9001:2015 adoption: A multi-country empirical research	FONSECA, L.; DOMINGUES, J.; MACHADO, P.; HARDER, D. (2019).	Instituto Superior de Engenharia do Porto	Portugal	Journal of Industrial Engineering and Management
41	Empirical research of the ISO 9001:2015 transition process in Portugal: Motivations, benefits, and success factors	FONSECA, L.; DOMINGUES, J. (2018).	Instituto Superior de Engenharia do Porto	Portugal	Quality Innovation Prosperity
42	Implementing the requirements of ISO 9001 and improvement logistics processes in smes which operate in the textile industry	ZIMON, D; GAJEWSKA, T.; MALINDZAKOVA, M. (2018).	Universidade de Tecnologia de Rzeszów	Polônia	AUTEX Research Journal

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2021).

No Quadro 5, as informações sobre as publicações revelam características sobre os artigos selecionados para a pesquisa. A primeira delas é que, mesmo que o ano de seleção dos artigos tenha sido a partir do ano de 2015, os artigos que compõem esta análise datam a partir do ano 2018, ano que encerra o período de transição das empresas para a ISO 9001:2015.

Verificou-se que, na realização desta revisão sistemática de literatura, um dos artigos é de autor brasileiro e publicado em revista nacional (*Brazilian Administration Review*). Os demais estudos são oriundos de países da Europa, como a Polônia (3), Portugal (2) e Croácia (1).

Dentre os periódicos, a *Quality Innovation Prosperity* é a revista com mais artigos publicados, com 2 estudos. Os demais são a *Autex Research Journal* (1), *Journal of Industrial Engineering and Management* (1), *Polish Journal of Management* (1) e *Scientific Journal of Maritime Research* (1). Identificar os periódicos que mais publicam os artigos nessa temática representa uma oportunidade para que os pesquisadores encontrem revistas alinhadas com os seus estudos e realizem as suas submissões.

Os objetivos dos artigos foram avaliados durante a leitura integral. A partir desta análise foi elaborada uma nuvem de palavras, que considerou quais foram os verbetes mais

repetidosⁱ. Na representação, verifica-se na Figura 3 que optou-se por representar as palavras mais repetidas com tons mais escuros e tamanhos maiores em relação às demais.

Figura 3 - Nuvem de palavras dos objetivos dos artigos que compuseram a revisão



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2021).

Notou-se que, pela nuvem de palavras e a avaliação dos objetivos, os artigos tratam da ISO 9001:2015 e seu modelo de Sistema de Gestão da Qualidade em micro e pequenas empresas, bem como em médias empresas, os seus benefícios e obstáculos, como tratados pelos critérios propostos neste estudo. Ademais, os termos mencionados apresentam relações com as seguintes temáticas: processos logísticos, motivação, liderança, práticas inovadoras, impactos, avaliação e relacionamento com os fornecedores. Tais conteúdos contribuem para a discussão dos resultados obtidos na pesquisa.

Na etapa de elegibilidade foi realizada a análise dos estudos que compuseram a pesquisa com o objetivo de avaliar a qualidade dos artigos. Este é o momento da revisão em que são definidas categorias de análise e são atribuídas pontuações para estes materiaisⁱⁱ. As categorias estão apresentadas no Quadro 6, juntamente com as respectivas pontuações de cada estudo.

Quadro 6 - Avaliação da qualidade dos artigos

ID	CRITÉRIOS DE QUALIDADE					SUBTOTAL
	Os objetivos do artigo foram claramente definidos?	O contexto do artigo foi descrito adequadamente ?	Os resultados responderam claramente aos objetivos do artigo?	O artigo trouxe contribuições práticas e/ou teóricas?	O artigo inspira pesquisas futuras?	
24	1	1	1	0	0	3
26	1	1	1	1	0	4
31	1	1	1	0	1	4
35	1	1	1	0	0	3
36	1	1	1	0	1	4
41	1	1	1	0	1	4
42	1	1	1	0	0	3

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2021).

O alcance geral dos artigos qualificados para extração considera a soma total obtida de pontos e a soma total possível. Com base nos critérios de qualidade descritos e a pontuação atribuída (25/35), os estudos selecionados para o estudo tiveram 71,43% de aproveitamento.

Após a avaliação da qualidade dos estudos, as pesquisadoras procederam à extração de cotas dos estudos. Na etapa de extração foi possível obter 29 cotas dos estudos, as quais estão agrupadas por categorias conforme Quadro 7 e Quadro 8. As cotas foram organizadas e separadas por categoria para compreender melhor a resposta da questão de pesquisa. No Quadro 7 estão expostas as cotas que apontam os desafios da ISO 9001:2015 em micro e pequenas empresas, dispostas em 5 categorias.

Quadro 7 - Desafios da ISO 9001:2015 em MPEs

COTAS - DESAFIOS	
DESAFIOS	ID
Gestão informal	A26
Mecanismos de avaliação	A26
Custos envolvidos	A26, A31, A42
Escassez de recursos	A26
Ausência de preparo	A31, A36

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2021).

No Quadro 8 estão expostas as cotas que indicam os benefícios desse sistema em MPEs, dispostas em 15 categorias, em que 5 foram classificadas como externas, e 10, como internas. Os benefícios “externos” referem-se aos efeitos positivos na relação organização e ambiente externo, enquanto que os benefícios “internos” aos efeitos positivos da ISO 9001:2015 dentro da empresa.

Quadro 8 - Benefícios da ISO 9001:2015 em MPEs

COTAS - BENEFÍCIOS INTERNOS E EXTERNOS	
BENEFÍCIOS	ID
Solução em mercado globalizado e competitivo	A24, A31
Reconhecimento	A31
Relação positiva com fornecedores	A24, A35
Aquisição de novos clientes	A24
Manutenção de clientes existentes	A24
Conformidade dos produtos	A24, A42
Abordagem de processo	A35, A42
Melhoria dos indicadores do negócio	A31, A35
Favorecimento dos recursos internos	A36
Pensamento baseado em risco	A36, A41
Determinação do contexto organizacional	A41
Conhecimento organizacional	A41
Controle de mudanças	A41

Comprometimento da alta administração	A41
Relação positiva com funcionários	A24

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2021).

É possível perceber que a quantidade de cotas referentes aos desafios da ISO 9001:2015 em micro e pequenas empresas em relação ao número de benefícios é consideravelmente inferior. Do número de cotas total, os desafios encontrados correspondem a apenas 20,59%, aproximadamente; enquanto os benefícios correspondem a 79,41%, aproximadamente.

4 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos nesta pesquisa no que tange aos benefícios da ISO 9001:2015 em micro e pequenas empresas têm relação com os benefícios esperados na implementação da Norma. Os benefícios potenciais apresentados nela são (ABNT ISO 9001, 2015, p. vii):

- a) a capacidade de prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis;
- b) facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- c) abordar riscos e oportunidades associados com seu contexto e objetivos;
- d) a capacidade de demonstrar conformidade com requisitos especificados de sistemas de gestão da qualidade.

Os autores del Castillo-Peces *et al.* (2018) concluem que os benefícios que decorrem dessa implementação não variam significativamente conforme o tamanho das empresas. Fonseca e Domingues (2018), entretanto, concluem que os benefícios percebidos podem ser influenciados pelo tamanho da organização. Em todo o caso, é na organização [compreende-se a organização e seu contexto] e em sua motivação que se encontram as justificativas para o sucesso ou o fracasso da implementação da norma ISO 9000 (KAKOURIS; SFAKIANAKI, 2019).

4.1 Benefícios

Os benefícios da ISO 9001:2015 em micro e pequenas empresas referem-se aos efeitos positivos provocados por ela, quer na relação com o ambiente interno organizacional, quer na relação com o ambiente externo. Diversos problemas organizacionais podem ser reduzidos ou eliminados com a implementação da ISO 9001:2015 (A24).

4.1.1 Benefícios Externos

4.1.1.1 Solução em mercado globalizado e competitivo: o mercado é impactado continuamente pelo avanço da tecnologia, que aumenta a competitividade entre os negócios, e as possibilidades de expansão econômica. Para ganhar espaço nesse cenário, as organizações, inclusive as MPes, precisam adotar um sistema de gestão da qualidade que torne o negócio sustentável, competitivo no mercado interno e externo. A ISO 9001:2015 apresenta um modelo de SGQ que tem sido solução para as organizações de pequeno porte se manterem em um mercado competitivo e globalizado (A24, A31). Sistemas padronizados, em especial a ISO 9001:2015 facilita a delimitação de escopo do cenário competitivo e das partes interessadas, a delimitação da forma pela abordagem de processo e melhoria contínua, e os mecanismos de avaliação de controle e de medição cooperando, assim, para a inserção da organização no mercado competitivo (A26). Segundo de Carvalho e de Medeiros (2021), o incentivo à qualidade e à certificação da ISO 9001 influenciam positivamente a capacidade competitiva das pequenas e médias empresas. A busca pela competitividade no mercado

externo pode ser apoiada pela ISO 9001:2015, pois ela fortalece as atividades de exportação, contribuindo também para o crescimento em mercados estrangeiros (A31).

4.1.1.2 Reconhecimento: as micro e pequenas empresas podem ser reconhecidas de forma positiva quando são certificadas com a ISO 9001:2015, pois essa certificação representa a conformidade com os requisitos constantes na Norma que buscam a gestão da qualidade de forma sistemática envolvendo pessoas, processos e recursos da organização. Essa certificação ajuda as empresas a serem percebidas como bem organizadas, documentadas, orientadas para os processos e funcionais nos princípios da qualidade (A31). É importante, no entanto, que aquilo que se percebe das organizações esteja alinhado à realidade das práticas da empresa para que a ausência da internalização dos requisitos não seja a causa de uma descertificação.

4.1.1.3 Relação positiva com fornecedores: a satisfação das partes interessadas de um negócio pelo entendimento de suas necessidades e expectativas é uma das prioridades da ISO 9001:2015 pelo potencial que elas têm de impactar a capacidade das empresas de oferecer produtos conformes (ABNT ISO 9001, 2015). De acordo com Duarte (2014), esta norma pode ser um ponto de partida para a consolidação de relações positivas com fornecedores (A35), tornando possível a redução ou eliminação de problemas com os mesmos (A24).

4.1.1.4 Aquisição de novos clientes: além de ser possível adquirir novos clientes (A24) por prover produtos conformes, as organizações menores podem ganhar espaço e conquistar novos clientes que exigem que seus fornecedores tenham a certificação ISO 9001:2015, por ser uma evidência de que a empresa possui um SGQ que atende a requisitos de qualidade explícitos na Norma (LOPES; CARDOSO; FARIA, 2018), e que continuamente busca melhorar seus processos.

4.1.1.5 Manutenção de clientes: a base do modelo de SGQ proposta pela ISO 9001:2015 está apoiada principalmente no atendimento das expectativas do cliente, o que aumenta as chances de fidelização do mesmo, segundo Lopes, Cardoso e Faria (2018). Atender as expectativas do cliente é meio para retenção e fidelização do mesmo, respectivamente (KOTLER; KELLER, 2012). Portanto, a implementação da ISO 9001:2015 propõe um sistema de gestão da qualidade que torna possível a manutenção de clientes existentes (A24).

4.1.2 Benefícios Internos

4.1.2.1 Conformidade dos produtos: a conformidade dos produtos está relacionada ao atendimento das especificações do cliente ou de normas técnicas, e é um dos aspectos centrais da ISO 9001:2015, possibilitando a redução ou eliminação de deficiências ou produtos não conformes (A42), e a manutenção da qualidade dos produtos distribuídos (A24). Segundo Carpinetti e Gerolamo (2019, p. 23), “O foco central do sistema da qualidade ISO é gerenciar as operações de produção para reduzir os riscos da não conformidade no atendimento dos requisitos dos clientes.”

4.1.2.2 Abordagem de processo: a abordagem de processo proposta pelo SGQ da ISO 9001:2015 capacita a organização a identificar os processos existentes na empresa bem como a interação existente entre eles (ABNT ISO 9001, 2015). Trata-se de um apoio à análise de processos (A35). Essa habilidade de delimitar a forma é um benefício desse sistema pois é o primeiro passo para identificar e eliminar gargalos, realizar ajustes visando a eficiência dos processos e melhorar continuamente com base na metodologia PDCA (*Plan-Do-Check-Action*). É possível apontar a influência positiva dessa abordagem em diversos processos, inclusive no processo de monitoramento de fornecedores e em processos de logística como aquisição, abastecimento e distribuição (A42).

4.1.2.3 Melhoria dos indicadores do negócio: o impacto positivo de um SGQ é percebido nos indicadores do negócio, tanto qualitativos como quantitativos (A31). A ISO 9001:2015, como abordado neste trabalho, possui visão sistêmica a respeito da gestão da qualidade, conduzindo as pessoas, recursos e processos envolvidos a melhores resultados pela implementação do

modelo de um SGQ. Um dos indicadores básicos que apontam para o nível competitivo da empresa é a liquidez financeira, que pode ser obtida de forma mais perceptível por organizações que adotam sistema de gestão da qualidade (A35). Em uma linha de conclusão antagônica, os autores Bravi, Murmura e Santos (2019) em uma pesquisa com diversas empresas, na maioria micro e pequenas empresas, notaram que após a certificação ISO 9001 os indicadores de prazos de entrega, de vendas e lucros não obtiveram melhora considerável, não se destacando como principais benefícios. Os autores justificaram, contudo, com base em Psomas, Pantouvakis e Kafetzopoulos (2013), que esse fato pode ocorrer pois o desempenho financeiro é impactado de forma indireta pela eficiência e qualidade dos produtos.

4.1.2.4 Favorecimento dos recursos internos: um outro benefício no âmbito interno das organizações menores é a maximização dos recursos pela implementação de um SGQ, favorecendo o uso dos recursos internos (A36) pela existência de planejamento e padrões, e pela existência de uma filosofia de melhoria contínua. O foco no cliente na ISO 9001:2015 possibilita maior eficácia na utilização de recursos internos de modo a atender as expectativas do mesmo (DUARTE, 2014).

4.1.2.5 Pensamento baseado em risco: toda organização está exposta a riscos, os quais precisam ser gerenciados. A ISO 9001:2015 propõe um SGQ com uma abordagem de processo com mentalidade de risco, em que as empresas precisam identificar fatores que podem afetar negativamente seus resultados planejados para, então, tomar decisões que minimizem os efeitos negativos. Essa conscientização aprimorada em relação ao risco e sua minimização é outro benefício desse sistema (A36, A41), que diminui a probabilidade das organizações obterem resultados negativos. Trata-se de uma busca por um sistema de gestão preventiva (MEDIĆ; KARLOVIĆ; CINDRIĆ, 2016). Essa abordagem baseada em risco também abrange outro benefício, a identificação e aproveitamento de oportunidades (A41).

4.1.2.6 Determinação do contexto organizacional: para que se defina o melhor caminho a trilhar (estratégia) é necessário que a empresa conheça a si mesma, perceba sua situação atual em seu contexto, entenda seu ambiente externo, conheça seus oponentes e vislumbre onde quer chegar para que se obtenha uma estratégia bem-formulada (MINTZBERG *et al.*, 2011). MPEs que pretendem obter a ISO 9001:2015 poderão se beneficiar com a determinação do contexto organizacional interno e externo, com a maior conscientização sobre as partes interessadas, suas expectativas e requisitos relacionados a produtos (A41), pois o sistema requer que as empresas determinem “[...] questões internas e externas relacionadas ao objetivo estratégico de desempenho das operações [...] que possam comprometer a eficácia de seu sistema da qualidade para a minimização do risco de não atendimento dos requisitos dos clientes.” (CARPINETTI, 2016, p. 55).

4.1.2.7 Conhecimento organizacional: o conhecimento organizacional, aquele adquirido pela experiência, e essencial ao alcance dos objetivos, é um outro aspecto e benefício importante da ISO 9001:2015 (A41), principalmente quando se fala em micro e pequenas empresas que, geralmente, possuem gestão informal (A26), não realizando a gestão do conhecimento da empresa. De acordo com a ISO 9001:2015 é dever da organização identificar, manter e ter disponível o conhecimento necessário à realização de suas operações e à conformidade do produto (ABNT ISO 9001, 2015). Diversos problemas podem ser evitados ao realizar a gestão do conhecimento organizacional, como, por exemplo, ineficiência, parada de produção, produtos não conformes e erros pela falta de padrão.

4.1.2.8 Controle de mudanças: as mudanças fazem parte do percurso das organizações. A volatilidade do mercado, as constantes alterações de expectativas dos clientes, as inovações tecnológicas e tantos outros fatores complexos contribuem para que as empresas estejam realizando mudanças na gestão, em operações ou em processos. Diante desse cenário, atender aos requisitos da ISO 9001:2015 pode requerer mudanças para se alcançar resultados pretendidos (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019). A Norma expressa que as organizações

devem planejar e sistematizar as mudanças necessárias considerando pontos importantes como, por exemplo, o propósito e as consequências e a disponibilidade de recursos, o que torna possível realizar o controle das mudanças (A41).

4.1.2.9 Comprometimento da alta administração: um outro benefício interno que decorre da implementação da ISO 9001:2015 é o aumento do comprometimento da alta administração (A41). “[...] a participação da alta direção no processo de implantação do SGQ é crucial para o sucesso do mesmo, os resultados obtidos nas empresas deve-se, em grande parte, ao envolvimento e comprometimento da liderança no projeto.” (LOPES; CARDOSO; FARIA, 2018, p. 6).

4.1.2.10 Relação positiva com funcionários: a redução ou mesmo a eliminação de conflitos entre funcionários é outro benefício interno da ISO 9001:2015 (A24). O SGQ proposto por ela considera aspectos que podem beneficiar a relação com funcionários, como, por exemplo, o comprometimento da liderança em engajar, direcionar e apoiar as pessoas a contribuir para a eficácia do SGQ, a apropriação adequada das funções e atividades pela gestão de pessoas, a capacitação dos envolvidos no sistema de gestão da qualidade, a disseminação do conhecimento da política e objetivos da qualidade, o conhecimento da contribuição de cada envolvido no SGQ e das mudanças necessárias nos processo, e a existência de padrões para as atividades.

4.2 Desafios

Os desafios da ISO 9001:2015 em micro e pequenas empresas referem-se às dificuldades que as organizações enfrentam na certificação ou manutenção da Norma. Os desafios podem ser comuns às organizações, mas podem ter relação direta com as características das empresas.

4.2.1 Gestão informal: um desafio da ISO 9001:2015 que os pequenos negócios enfrentam é quando da existência de gestão informal, que pode decorrer de vários fatores, como, por exemplo, da falta de conhecimento em gestão de negócios e de seus benefícios. A gestão informal pode ser identificada em várias etapas do ciclo de vida das empresas, desde a abertura do negócio com a ausência de plano e estratégias, como durante seu crescimento, maturidade e declínio. Essa informalidade é caracterizada pela ausência de objetivos claros, pela de análises, de planejamento, de mecanismos de avaliação e de melhoria contínua, o que limita a perspectiva das organizações ao tempo presente (A26).

4.2.2 Mecanismos de avaliação: a ausência ou a má-formulação de mecanismos de avaliação representa um desafio dos pequenos negócios à implementação da ISO 9001:2015 (A26). A definição de mecanismos de medição e ferramentas de controle é um aspecto da abordagem de processo, essencial à verificação dos resultados obtidos diante do que se planejou.

4.2.3 Custos envolvidos: os custos envolvidos gerados podem decorrer da criação e da manutenção do certificado ISO 9001:2015 e representam um desafio (A26). Após adotar o SGQ proposto pela Norma, as empresas continuam na busca de atender os requisitos e estabelecer os princípios da ISO 9001:2015 para que os resultados continuem sendo positivos, carecendo da continuidade de investimentos de recursos (del CASTILLO-PECES *et al.*, 2018). Muitas vezes os custos são significativos após a introdução do SGQ (A31). A Norma possui a abordagem de melhoria contínua, o que pode gerar necessidade de as organizações realizarem continuamente projetos de melhoria, muitas vezes, sendo um fator gerador de custos significativos em um curto período de tempo (A42).

4.2.4 Escassez de recursos: diante dos custos envolvidos na certificação e manutenção da ISO 9001:2015, os limites de recursos das organizações menores torna-se um aspecto desafiador desse sistema (A26). Se a escassez de recursos incapacita a empresa de cumprir os padrões ela pode se sentir motivada a retirar a certificação (CÂNDIDO; COELHO; PEIXINHO, 2021). Segundo del Castillo-Peces *et al.* (2018), alguns estudos demonstraram

que as pequenas empresas têm maior dificuldade na obtenção de resultados positivos da ISO 9001:2015 por carecer de recursos.

4.2.5 Ausência de preparo: mudança, ruptura e reorganização podem ser necessárias na implementação da ISO 9001:2015 para atender os requisitos da Norma (ABNT ISO 9001, 2015). Dessa forma, é necessário que haja preparo (capacitação e disseminação de conhecimento) dos envolvidos no sistema de gestão da qualidade a fim de que todos se sintam motivados e o processo tenha o mínimo de ineficiência. O despreparo da organização na introdução do SGQ é um dos desafios da ISO 9001:2015 (A31), como a falta de conscientização e treinamento para a implementação da Norma (A36). Os autores Cai e Jun (2018) já apontaram que internalizar os conhecimentos dos padrões ISO 9000 é o primeiro passo para que todos da empresa envolvidos no sistema de gestão da qualidade consigam colocar em prática os padrões na rotina diária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre a ISO 9001:2015 despertam o interesse dos pesquisadores para o estudo aprofundado da temática e dos seus desdobramentos, e das organizações, que buscam melhores resultados na implementação da Norma, considerando o conhecimento prévio dos desafios enfrentados pelas empresas menores e dos ganhos que a Norma pode proporcionar. Nesse contexto, considera-se que o objetivo da pesquisa foi atendido, visto que as pesquisadoras elaboraram uma revisão sistemática da literatura, cujo propósito foi apresentar os benefícios e desafios da ISO 9001:2015 para as micro e pequenas empresas.

Os resultados alcançados estiveram concentrados, em sua maioria, nos benefícios que a ISO 9001:2015 possibilita às empresas estudadas nos artigos da revisão sistemática de literatura. Ainda assim, os desafios foram abordados, com menos enfoque. A pesquisa proporcionou o conhecimento de temáticas relacionadas ao seu objetivo, de modo que foi possível verificar as relações com as seguintes temáticas: a) os benefícios que falam sobre as soluções em mercado globalizado e competitivo, o relacionamento com os fornecedores, a chegada de novos clientes e o incremento nos indicadores do negócio, bem como o reconhecimento e a percepção positiva a respeito da organização, entre outros; b) os desafios que tratam da gestão informal, a falta de meios de avaliação, a escassez de recursos e os custos do processo, assim como a falta de preparo dos gestores e demais envolvidos na implementação da Norma. Verificou-se que, apesar dos desafios elencados, a literatura reforça que os benefícios justificam a sua adoção. Embora o esforço para implementar a ISO 9001:2015 seja elevado, é importante que as empresas adotem um SGQ pois a ausência da gestão da qualidade de modo sistemático pode elevar o custo da qualidade quanto aos métodos corretivos.

No que diz respeito à metodologia, a revisão sistemática de literatura seguindo o *Checklist* PRISMA 2020 contribuiu para reunir os conhecimentos existentes sobre a temática desse estudo nas bases de dados. A sua condução indicou as principais relações entre a ISO 9001:2015 e os ambientes interno e externo das organizações. O uso do *software* StArt e a ferramenta Planilhas Google contribuíram para a organização e a sistematização dos artigos na seleção, elegibilidade, extração e síntese dos artigos.

Quanto às limitações desta pesquisa, pode-se mencionar a existência de poucos estudos nas bases de relevância acadêmica (*ScienceDirect*, *Scopus*, *Emerald Insight* e *Web of Science*) produto, também, de baixa exploração do tema no que diz respeito a micro e pequenas empresas. Vale ressaltar que o período para identificação dos artigos científicos nas bases de dados teve como início o ano 2015 em razão da atualização da norma ISO 9001. Uma outra limitação refere-se à adequação dos estudos consultados com o contexto, de modo que os desafios e benefícios podem estar atrelados às características comerciais, à condição geográfica, social, política, econômica e tecnológica de cada cenário representado nas pesquisas.

Como sugestão para estudos futuros, abre-se a possibilidade de realizar a análise dos artigos com o *software* Atlas.Ti para definir as conexões entre as temáticas e os autores. Em termos temáticos, sugere-se o estudo dos desafios e benefícios da ISO 9001 em organizações por país, visto que o contexto econômico, político-social e tecnológico de um país pode interferir no processo e nos resultados da implementação da Norma.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. de; FRANCESCONI, M.; FERNANDES, P. P. **Manual para o desenvolvimento de pesquisa profissional**. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 978-85-97-01908-7. Disponível em: shorturl.at/aJX34. Acesso em: 18 out. 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000:2018**: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:2015**: Sistema de gestão da qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- BIANCHI, E.; FERRAZ JUNIOR, S. e-Qualifácil: Preparing Small Businesses for a Quality Management System. **Brazilian Administration Review - BAR**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 1-25, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020180154>. Disponível em: shorturl.at/mOR29. Acesso em: 17 nov. 2021.
- BRASIL. Ministério da Economia. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020. Disponível em: shorturl.at/kqz06. Acesso em: 07 out. 2021.
- BRAVI, L.; MURMURA, F.; SANTOS G. The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. **Quality Innovation Prosperity / Kvalitainovácia Prosperita**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 64-82, 2019. DOI: DOI: 10.12776/QIP.V23I2.1277. Disponível em: shorturl.at/FOPQX. Acesso em: 02 dez. 2021.
- CAI, S.; JUN, M. A qualitative study of the internalization of ISO 9000 standards: The linkages among firms' motivations, internalization processes, and performance. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 196, p. 248-260, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.001>. Disponível em: shorturl.at/FLM07. Acesso em: 04 nov. 2021.
- CÂNDIDO, C. J. F.; COELHO, L. M. S.; PEIXINHO, R. M. T. Why firms lose their ISO 9001 certification: Evidence from Portugal. **Total Quality Management & Business Excellence**, Faro, v. 32, n. 5-6, p. 632-651, 2021. DOI: [https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1080/14783363.2019.1625266](https://doi.org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1080/14783363.2019.1625266). Disponível em: shorturl.at/hQS04. Acesso em: 05 dez. 2021.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade**: conceitos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. ISBN 9788597006438. Disponível em: shorturl.at/ajnV0. Acesso em: 05 dez. 2021.
- CARPINETTI, M. C.; GEROLAMO, L. C. R. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2015**: requisitos e integração com a ISO 14001:2015. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 978-85-970-0703-9. Disponível em: shorturl.at/npY16. Acesso em: 30 set. 2021.
- CATANZARO, A.; TEYSSIER, C. Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs. **Small Bus Econ**, Lyon, v. 57, p. 1479–1503, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00358-4>. Disponível em: shorturl.at/dnOQ2. Acesso em: 16 dez. 2021.
- DE CARVALHO, R. S. M. C.; DE MEDEIROS, D. D. A methodology for assessing the main difficulties faced by SMEs in implementing ISO 9001:2015 requirements. **Total Quality Management & Business Excellence**, Recife, p. 1-17, 2021. DOI: <https://doi-org.ez19.periodicos.capes.gov.br/10.1080/14783363.2021.1996224>. Disponível em: shorturl.at/dosCT. Acesso em: 02 dez. 2021.
- DEL CASTILLO-PECES, C. *et al.* The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards. **European Research on Management and**

Business Economics, Madrid, v. 24, ed. 1, p. 33-41, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.02.002>. Disponível em: <https://bit.ly/3oXZrJO>. Acesso em: 02 dez. 2021.

DONATO, H.; DONATO, M. Etapas na Condução de uma Revisão Sistemática. **Acta Médica Portuguesa**, Coimbra, Portugal, v. 32, n. 3, p. 227-235, 2019. DOI: <https://doi.org/10.20344/amp.11923>. Disponível em: shorturl.at/bKNV6. Acesso em: 25 out. 2021.

DUARTE, J. R. B. B. **ISO 9001:2015**, Uma Oportunidade para o Reajustamento das Empresas no Sector Metalúrgico Metalomecânico. Orientador: Luís Miguel Ciravegna Martins da Fonseca. 2014. Tese (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Instituto Superior de Engenharia do Porto, Porto, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/7101>. Acesso em: 05 dez. 2021.

FELIZARDO, K. R. *et al.* **Revisão sistemática da literatura em engenharia de software: teoria e prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. ISBN (versão digital): 978-85-352-8597-0. Disponível em: shorturl.at/afQU0. Acesso em: 18 out. 2021.

FONSECA, L.; DOMINGUES, J. Empirical Research of the ISO 9001:2015 Transition Process in Portugal: Motivations, Benefits, and Success Factors. **Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperita**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 16-46, 2018. DOI: [10.12776/QIP.V22I2.1099](https://doi.org/10.12776/QIP.V22I2.1099). Disponível em: shorturl.at/ACMO6. Acesso em: 17 nov. 2021.

FONSECA, L.; DOMINGUES, J.; MACHADO, P.; HARDER, D. ISO 9001:2015 Adoption: A Multi-Country Empirical Research. **Journal of Industrial Engineering and Management - JIEM**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 27-50, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3926/jiem.2745>. Disponível em: shorturl.at/bchrZ. Acesso em: 17 nov. 2021.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **LOGEION / Filosofia da informação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21728/logcion.2019v6n1.p57-73>. Disponível em: shorturl.at/jPRV1. Acesso em: 25 out. 2021.

KAKOURIS, A.; SFAKIANAKI, E. Motives for implementing ISO 9000 - does enterprise size matter?. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 68, n. 2, p. 447-463, 2019. DOI: [10.1108/IJPPM-03-2018-0096](https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0096). Disponível em: shorturl.at/bdHV6. Acesso em: 05 dez. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução: Sônia Midori Yamamoto; Revisão: Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Título original: Marketing management. ISBN 978-85-8143-000-3.

KUTNJAK, G.; MILJENOVIC, D.; MIRKOVIC, A. Improving Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises with the Application of Quality Management System. **Scientific Journal of Maritime Research**, Rijeka, v. 33, [n. 1], p. 11-21, 2019. DOI: <https://doi.org/10.31217/p.33.1.2>. Disponível em: shorturl.at/bcdN6. Acesso em: 17 nov. 2021.

LAZART, M. ISO 9001:2015 - Just Published!. ISO - International Organization for Standardization, [s. l.], 2015. Disponível em: shorturl.at/elPY7. Acesso em: 30 nov. 2021.

LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2020. ISBN 978-85-365-3261-5. Disponível em: shorturl.at/CDEFr. Acesso em: 06 out. 2021.

LOPES, L. M. M.; CARDOSO, S. de O. T.; FARIA, A. F. Implantação do sistema de gestão da qualidade em empresas prestadoras de serviços do vale do aço mineiro. **The Journal of Engineering and Exact Sciences – JCEC**, Viçosa, MG, v. 04, n. 01, p. 0035–0041, 2018. DOI: <https://doi.org/10.18540/jcecv14iss1pp0035-0041>. Disponível em: shorturl.at/bCLTV. Acesso em: 05 dez. 2021.

MEDIĆ, S.; KARLOVIĆ, B.; CINDRIĆ, Z. New standard iso 9001:2015 and its effect on organisations. **Interdisciplinary Description of Complex Systems**, Karlovac, v. 14, n. 2, p. 188-193, 2016. DOI: [10.7906/indecs.14.2.8](https://doi.org/10.7906/indecs.14.2.8). Disponível em: shorturl.at/cegp3. Acesso em: 05 dez. 2021.

MENDES, B. S. *et al.* Implementação da Norma ISO 9001:2015 em uma Empresa de Assessoria Contábil, Jurídica e Administrativa. **Desafio Online**, Mato Grosso do Sul, v. 9, n. 3, p. 546-567, 2021. Disponível em: shorturl.at/drsY0. Acesso em: 14 out. 2021.

MINTZBERG, H. *et al.* **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007. Título original: *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. ISBN 9788577800605. Disponível em: shorturl.at/gjloQ. Acesso em: 05 dez. 2021

MOHER, D. *et al.* Reprint—preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **Physical therapy**, v. 89, n. 9, p. 873-880, 2009. Disponível em: shorturl.at/beqz4. Acesso em: 28 out. 2021.

OKOLI, C. Guia para realizar uma revisão sistemática da literatura. Tradução: David Wesley Amado Duarte; Revisão: João Mattar. **EaD em Foco**, [s. l.], v. 9, n. 1: e748, [p. 1-40], 2019. DOI: <https://doi.org/10.18264/eadf.v9i1.748>. Disponível em: shorturl.at/pru08. Acesso em: 25 out. 2021.

PACANA, A.; ULEWICZ, R. Analysis of causes and effects of implementation of the quality management system compliant with ISO 9001. **Polish Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 21, n. 1, [p. 283-296], 2020. DOI: 10.17512/pjms.2020.21.1.21. Disponível em: <https://pjms.zim.pcz.pl/resources/html/article/details?id=206243>. Acesso em: 17 nov. 2021.

PEREIRA, P. C. *et al.* Os efeitos da gestão da qualidade e da gestão ambiental sobre a vantagem competitiva [...]. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 15, n. 01, p. 27-49, 2018. DOI: 10.21714/2179-9164.2018v15n1.797. Disponível em: shorturl.at/agsTU. Acesso em: 14 out. 2021.

PINHEIRO, J. S. **Análise crítica dos desafios da implementação da ISO 9001:2015**. Orientador: Francisco José Moreira Chaves. 2018. Monografia (Graduação em Engenharia Industrial Química) - Escola de Engenharia de Lorena da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: shorturl.at/dktLP. Acesso em: 20 out. 2021.

PINTO, N. L. S.; RIBEIRO, A. R. B. Sustentabilidade organizacional no terceiro setor: uma revisão sistemática no período de 2008 a 2018. **REPATS**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 357-383, 2019. ISSN: 2359-5299. Disponível em: shorturl.at/iqs18. Acesso em: 16 out. 2021.

PSOMAS, E. L.; PANTOUVAKIS, A.; KAFETZOPOULOS, D. P. The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. **Managing Service Quality**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 149-164, 2013. DOI: 10.1108/09604521311303426. Disponível em: shorturl.at/FQS78. Acesso em: 04 dez. 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. ISBN 978-85-970-0747-3. Disponível em: shorturl.at/frU59. Acesso em: 18 out. 2021.

ZIMON, D.; GAJEWSKA, T.; MALINDZAKOVA, M. Implementing the Requirements of iso 9001 and Improvement Logistics Processes in SMEs Which Operate in the Textile Industry. **AUTEX Research Journal**, v. 18, n. 4, [p. 392-397], 2018. DOI: 10.1515/aut-2018-0020. Disponível em: shorturl.at/fjlo9. Acesso em: 17 nov. 2021.

ZIMON, G.; ZIMON, D. Quality Management Systems and Working Capital SMEs in GPO - A Case of Poland. **Administrative Sciences**, [s. l.], v. 10, [n. 4], p. 76, 2020. DOI:10.3390/admsci10040076. Disponível em: shorturl.at/amoy2. Acesso em: 17 nov. 2021.

ZIMON, G.; ZIMON, D. The Impact of Implementation of Standardized Quality Management Systems on Management of Liabilities in Group Purchasing Organizations. **Quality Innovation Prosperity / Kvalitainovácia Prosperita**, [s. l.], v. 23, n. 1, [p. 60-73], 2019. DOI: 10.12776/QIP.V23I1.1210. Disponível em: shorturl.at/agsTU. Acesso em: 17 nov. 2021.

ⁱ Os conectivos foram desconsiderados na elaboração da nuvem de palavras.

ⁱⁱ Cada artigo poderá pontuar até 5,0 (cinco) pontos. Cada critério corresponde a 1,0 (um) ponto na avaliação, sendo necessário cada artigo obter a soma total de no mínimo 3,0 (três) pontos para ser qualificado para compor a RSL.