



## Módulo 7 Unidade 11

Título do Projeto	Planeamento Estratégico e o Empreendedorismo Social
Acrónimo do Projeto	SESP
Número do Contrato	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Tipo de Documento	Serviço / Produto
Número	4
Data	31/10/2012
Autoria	Brigitte Zörweg (MERIG)
Editores	Vanda Sousa (AidLearn)
Pacote de Trabalho	WP 3 – Modelo e Conteúdo de Aprendizagem
Disponibilidade do Documento	Documento Interno



Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas a perspetiva dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas..

## Índice de Conteúdos

### Módulo 7: A Gestão e a Implementação da Estratégia em Empresas Sociais

#### Unidade 11: Controle e Garantia de Qualidade

Entrada.....	3
Palavras-chave.....	3
Objetivo de Aprendizagem .....	3
Tempo Estimado.....	3
Introdução .....	3
11.1 Gestão da Qualidade Tota .....	4
11.1.1 O que é a gestão de qualidade total? .....	4
11.1.2 Porquê adotar TQM na sua empresa de economia social?.....	4
11.1.3 Recursos da gestão de qualidade total .....	4
11.1.4 Como adotar a TQM na minha empresa de economia social? .....	4
11.1.5 Boas Práticas – FedEx.....	5
11.1.6 Sumário dos Pontos-chave .....	5
11.2 Reengenharia de Processos de Negócio (RPN) .....	5
11.2.1 O que é a Reengenharia de Processos de Negócio? .....	5
11.2.2 Porquê Implementar uma RPN?.....	6
11.2.3 Onde se aplica a RPN? .....	6
11.2.4 Como é que a RPN se aplica nas PME de Economia Social?.....	7
11.2.5 Estudo de Caso – Metodologia da linha IBM sobre a visibilidade da engenharia.....	8
11.2.6 Sumário dos Pontos-chave .....	8
11.3 Melhoria Contínua e ciclos de acompanhamento, avaliação e <i>feedback</i> .....	8
11.3.1 O que é a Melhoria Contínua?.....	8
11.3.2 Porquê optar pela melhoria contínua? .....	8
11.3.3 Onde se aplica a melhoria contínua numa empresa? .....	9
11.3.4 Como posso aplicar a melhoria contínua na minha empresa? .....	9
11.3.5 Boas Práticas – o Modelo Kaizen Aplicado na Toyota.....	10
11.3.6 Sumário dos Pontos-chave .....	10
Sumário.....	10
Bibliografia.....	10
Livros/Artigos .....	10
Páginas da Net .....	11

## Entrada

### Palavras-chave

*controlo de qualidade, gestão da qualidade, planeamento, controlo do planeamento, melhoria contínua, planeamento de recursos empresariais (ERP), reengenharia de processos de negócios*

### Objetivo de Aprendizagem



Este módulo permitir-lhe-à ter uma visão sobre os aspetos mais importantes de Controle de Qualidade (QC) e Garantia de Qualidade (QA). Nas unidades seguintes discutem-se soluções práticas e conceitos e alguns dos métodos mais importantes de garantia de qualidade que são especificamente adequada para as PME da economia social, como a demonstração da gestão de qualidade total. Finalmente este módulo mostra-lhe como utilizar os ciclos de avaliação, acompanhamento e feedback para a melhoria contínua da sua empresa. Depois de terminar este módulo, será capaz de compreender os conceitos de QC e QA, através das apresentações geral de conceitos selecionados e técnicas que serão fecundos para a sua empresa de economia social.

### Tempo Estimado



O tempo aproximado para percorrer este módulo é de **30 minutos**.

## Introdução

A melhor maneira de construir **credibilidade**, assegurar uma gestão eficaz e coordenar as ações de sua empresa de economia social é a implementação de um **plano de controlo de qualidade**, o que garantirá que os produtos e serviços prestados aos clientes satisfaçam as **exigências de qualidade** padrão através de **garantia de qualidade**.



O **controlo de qualidade** abrange todas as atividades operacionais e ações que precisam de ser seguidas a fim de controlar a qualidade dos produtos ou serviços prestados por determinada organização. Isto implica que todas as atividades da empresa de economia social são constantemente supervisionados por profissionais experientes e que tudo funciona corretamente (ou seja, de acordo com o conjunto escolhido de atividades operacionais estipuladas).



O termo **garantia de qualidade** é, em suma, um passo além do controlo de qualidade, uma vez que define o conjunto de ações que são seguidas, a fim de garantir que o controle de qualidade é executado corretamente. Garantia de qualidade envolve testes constantes e regulares das atividades empresariais e da prestação de *feedback* regular e revisões para fornecer informações sobre as operações das organizações. Garantia de qualidade também indica quais atividades que devem ser desenvolvidas e o que precisa ser feito para melhorar a qualidade de produtos e serviços, com o objetivo de superar as expectativas dos clientes.



Antes de agir é essencial selecionar as atividades e técnicas que podem ser usadas para o benefício da sua empresa de economia social e construir a sua estratégia nesse sentido. As seções seguintes irão fornecer informações sobre os elementos mais

importantes de Controlo de Qualidade e de Garantia da Qualidade.

## 11.1 Gestão da Qualidade Total

### 11.1.1 O que é a gestão de qualidade total?



**Gestão de Qualidade Total** (*Total Quality Management / TQM*) é um processo de melhoria contínua, que também pode ser caracterizado como uma **filosofia** de gestão.

TQM implica fazer negócios, por meio de busca da melhoria constante da qualidade de uma empresa e serviços. A principal ideia subjacente à TQM é garantir a qualidade de produtos e serviços, através da aplicação de uma ampla gama de tarefas de gestão (tais como gestão de recursos humanos e gestão de todo o processo empresarial), em vez de correr processos estatísticos.<sup>1</sup>



TQM baseia-se na **filosofia de redução de custos**, enfatizando especificamente a redução dos resíduos, contribuindo simultaneamente para que os fornecedores forneçam produtos e serviços de qualidade, a fim de alcançar a satisfação máxima do cliente e ganhar uma vantagem competitiva no mercado.<sup>2</sup>

### 11.1.2 Porquê adotar TQM na sua empresa de economia social?

TQM pode proporcionar benefícios diretos para a sua organização:

1. Permite-lhe ter uma visão direta sobre a sua empresa de economia social e dados sobre o pessoal.
2. É um meio eficaz para melhorar a comunicação.
3. Pode conduzir a uma melhoria da produtividade e da eficiência.
4. Pode ajudar a identificar todas as prioridades e as ações que precisam ser tomadas.
5. Revela as fraquezas da sua organização.
6. Os recursos humanos estarão mais ativos na realização das atividades diárias na sua empresa de economia social
7. Ajuda a que todos na sua empresa adotem uma abordagem orientada para a qualidade em todas as tarefas, independentemente da sua complexidade.

### 11.1.3 Recursos da gestão de qualidade total

A **EFQM**: Uma fundação associativa sem fins lucrativos, que nos últimos 20 anos tem vindo a partilhar informação útil sobre a implementação da estratégia para os seus membros.

(<http://www.efqm.org>)

### 11.1.4 Como adotar a TQM na minha empresa de economia social?



Antes de aplicar um sistema TQM na sua organização é importante identificar os

<sup>1</sup> Total Quality Management: A continuous improvement process 4 (1996), PHCC Educational Foundation.

<sup>2</sup> Total Quality Management <<http://www.school-for-champions.com/competition/tqm.htm>> Viewed September 2009.

passos básicos que serão seguidos. Uma vez estabelecidas as metas, deve-se adotar um princípio de compromisso com a qualidade e melhoria contínua. As etapas envolvem: a identificação das fases, o estabelecimento de responsabilidade no local de trabalho, o estabelecimento de um ponto de referência, o planeamento adequado e vendo cada projeto como um ciclo e, por último, informar todos os colaboradores sobre as suas responsabilidades.<sup>3</sup>



Seamus Mc Nulty identificou dez passos fundamentais para TQM<sup>4</sup>, que são apresentados de seguinte:

### Os 10 passos da TQM<sup>5</sup>:

1. Prosseguir novo **pensamento estratégico**
2. Conhecer os seus **clientes**
3. Definir as **necessidades reais dos Clientes**
4. Concentrar-se na **prevenção** não na **Correção**
5. Reduzir o **desperdício crónico**
6. Prosseguir uma **estratégia de Melhoria Contínua**
7. Usar uma **metodologia estruturada** para a Melhoria de Processos
8. Reduzir a **variação**
9. Usar uma **abordagem equilibrada**
10. Aplicar a **todas as funções** da sua empresa.

#### 11.1.5 Boas Práticas – FedEx

FedEx ilustra uma aplicação bem-sucedida de TQM, a entrega de objetos e encomendas de valor à hora certa foi possível através dos serviços oferecidos pela indústria “express”, iniciada pela FedEx, em meados dos anos 70.<sup>6</sup>

#### 11.1.6 Sumário dos Pontos-chave

Este subtópico centrou-se na Gestão da Qualidade Total (TQM). Explicou o princípio deste processo de gestão e as razões porque a sua aplicação pode fazer sentido. Além disso, mostrou como a Gestão da Qualidade Total pode ser aplicada numa empresa social.

## 11.2 Reengenharia de Processos de Negócio (RPN)

### 11.2.1 O que é a Reengenharia de Processos de Negócio?



*No início de 1900 Henri Fayol, o "pai" da teoria da administração, criou o conceito de engenharia: "Para conduzir a empresa em direção aos seus objetivos, procurando tirar partido ideal de todos os recursos disponíveis."<sup>7</sup>*

<sup>3</sup> Total Quality Management: A continuous improvement process 4, © 1996 PHCC Educational Foundation.

<sup>4</sup> Total Quality Management


<http://www.thetroubleshooter.ie/Customer%20Satisfaction%20&%20Competitiveness.pdf>, Viewed September 2009.


<sup>5</sup> Total Quality Management

<http://www.thetroubleshooter.ie/Customer%20Satisfaction%20&%20Competitiveness.pdf>, Viewed September 2009.


<sup>6</sup> Global Impacts of FedEx in the New Economy <http://www.sri.com/policy/csted/reports/economics/fedex/>, Viewed September 2009.

<sup>7</sup> Lloyd, Tom, Giant with Feet of Clay/ Tom Lloyd Offers a Contrasting View.


 De acordo com Martelo M. Champy: "Reengenharia é o repensar fundamental e redesenho radical dos processos empresariais para alcançar melhorias dramáticas em medidas críticas, contemporâneos de desempenho, tais como custo, qualidade, serviço e velocidade"<sup>8</sup>

 Então, o que significa a **RPN** para a sua organização? O termo abrange todas as mudanças drásticas que podem ser implementadas no seu sistema de gestão, estrutura da organização, gestão de pessoal e assim por diante. RPN lida com todas as mudanças que podem afetar a forma como os negócios são conduzidos.<sup>9</sup>


### 11.2.2 Porquê Implementar uma RPN?


 Frederick Taylor na década de 1880 afirmou que a reengenharia deve ser feita a fim de "tornar todos os seus processos nos melhores".<sup>10</sup>

Se o objetivo desejado é fazer com que a sua empresa economia social se destaque da concorrência no mercado e sobreviva através das constantes mudanças no mercado, então RPN é a resposta. A realização com sucesso da RPN pode levar a melhorias na qualidade dos seus produtos e serviços. Pode não só maximizar a satisfação do cliente, mas também pode ter um impacto positivo considerável nas suas finanças.

 Os processos de RPN podem **transformar as organizações problemáticas** em concorrentes efetivos e garantir um bom lugar no mercado contra os seus concorrentes.<sup>11</sup>

### 11.2.3 Onde se aplica a RPN?

 De acordo com especialistas, a reengenharia deve se concentrar sobretudo sobre os processos de uma organização e não sobre a própria organização. Depois de identificar e registrar os processos com necessidade de mudança, deve decidir quais os que precisam de ser reestruturados e priorizá-los com base na sua função, grau de influência e de viabilidade.<sup>12</sup>

 O sucesso dos processos de RPN requer o apoio da gestão de topo, especialmente quando se deteta resistência. Nesse caso, um gestor pode orientar e conduzir o grupo para a mudança e ainda fazer cumprir (se necessário) as ações que irão beneficiar a

---

of Business Process Reengineering, Financial Times, December 5, 1994; Pg. 8.

<sup>8</sup> Hammer, M., Champy, J., (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution., Harper Collins, London.

<sup>9</sup> Successfully Performing BPR, By Michael Covert, Visible Systems Corporation, Copyright © 1997, Visible Systems Corporation. Pp1.

<sup>10</sup> Business Process Reengineering Analysis and Recommendations, Maureen Weicher, William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu, December, 1995., pg. 1.

<sup>11</sup> Business Process Reengineering Analysis and Recommendations, Maureen Weicher, William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu, December, 1995., pg. 4.

<sup>12</sup> Business Process Reengineering: A Consolidated Methodology, Subramanian Muthu, Larry Whitman, and S. Hossein Cheraghi, Dept. of Industrial and Manufacturing Engineering Wichita State University Wichita, KS-67260 0035, USA, 1999, p. 2.


organização em reestruturação. O gestor referido deve possuir as competências certas para convencer o pessoal da empresa que a mudança irá beneficiar não só a empresa em que trabalham, mas a sua posição também. Não importa quanto eles parecem relutantes. O principal é trabalhar com eles de forma a conseguir a realização de objetivos da organização.<sup>13</sup>


#### 11.2.4 Como é que a RPN se aplica nas PME de Economia Social?

**RPN** é de vital importância para as PME, em particular, especialmente na Europa, em que a melhoria contínua se tornou a regra.<sup>14</sup> Como a maioria das PME são impulsionadas principalmente por pessoas (as suas funções diárias são altamente dependentes do pessoal e as relações entre a administração e os colaboradores são mais claras), muitos dos processos concentram-se em operações organizacionais, tais como o Planeamento dos Recursos da Empresa (*Enterprise Resource Planning /ERP*)<sup>15</sup>. A pequena escala do quadro operacional das PME não deve desencorajar uma empresa para submeter-se à mudança. Uma melhor organização e a adoção de novos processos podem ser benéficos para qualquer organização, independentemente da sua dimensão.

Veja como a RPN pode ajudar a sua empresa a longo-prazo:

1. Melhoria do serviço ao cliente
2. Melhor distribuição de tarefas
3. Otimização do fluxo de trabalho
4. Uso eficiente dos recursos da empresa
5. Aumento no lucro
6. Redução de custos e desperdícios

 No entanto, há um risco de que a organização de menor escala possa confrontar-se com **obstáculos** devido ao número **limitado de pessoal** e por conseguinte **capital e recursos limitados**, que são pré-requisitos necessários para a adoção e implementação de mudanças radicais. No entanto, é necessário aplicar BPR se a sua estratégia está focada no sucesso a longo prazo e a sobrevivência no mercado em vez de fazer lucro rápido.

 O sucesso da reestruturação organizacional nas PME depende de o líder da organização tem a determinação para implementá-la e se vai ser aplicada no momento adequado, a fim de minimizar o risco de fracasso. Este processo depende claramente do gestor da empresa e ele / ela deve ser a pessoa que vai dirigir todo o processo desde o início.<sup>16</sup> Portanto, o sucesso não depende apenas da disponibilidade de recursos e competências, mas é uma função da determinação da liderança, cabendo-lhe claramente a si como líder guiar o processo.

<sup>13</sup> Successfully Performing BPR, By Michael Covert, Visible Systems Corporation, Copyright © 1997, Visible Systems Corporation. P2.

<sup>14</sup> Achieving Business Process Improvement in SMEs Using Open Source Content Management Systems Nikolaos A. Panayiotou, Sotiris P. Gayialis and Stavros T. Ponis, 2005, p. 1.

<sup>15</sup> ERP é um software que serve como meio de facilitar o fluxo de informações entre as diferentes funções dentro de uma empresa, pois combina todos os processos de negócios e atividades de gestão da empresa.

<sup>16</sup> Business Process Reengineering in small Companies, p. 24.



### 11.2.5 Estudo de Caso – Metodologia da linha IBM sobre a visibilidade da engenharia

A IBM desenvolveu um quadro para compreender os Processos de Negócios ou seja, uma metodologia para a RPN, conhecido como “*IBM’S Line of Visibility Engineering Methodology*” (**Metodologia da Linha IBM sobre a Visibilidade de Engenharia**). Neste contexto, foi criado um manual que apresenta todas as tecnologias IBM e técnicas de desenvolvimento de RPN, com utilidade na aplicação de RPN.<sup>17</sup>



Pode fazer o *download* deste manual através do site da IBM em (<http://www.redbooks.ibm.com/abstracts/sg242590.html>)

### 11.2.6 Sumário dos Pontos-chave

Este subtópico foca-se na Reengenharia de Processos de Negócio (RPN). Explica o princípio deste processo de gestão e o que pode fazer no sentido de aplicar este método. Além disso, mostra como a Reengenharia de Processos de Negócios pode ser aplicada numa empresa social.

## 11.3 Melhoria Contínua e ciclos de acompanhamento, avaliação e *feedback*

### 11.3.1 O que é a Melhoria Contínua?



O Processo de Melhoria Contínua (também conhecido como PMC ou MC) é um processo de gestão pelo qual os processos de entrega (valorizados pelos clientes) são constantemente verificados, avaliados e melhorados em conformidade, no que diz respeito à eficiência, o seu nível de eficácia e flexibilidade.<sup>18</sup> O termo em si significa que o processo é contínuo. A MC foca-se na gestão centrada no ser humano e, portanto, um gestor de PME capaz deve ser capaz de identificar a necessidade de melhorar continuamente a competitividade de uma empresa para garantir crescimento, lucro, e garantir o seu lugar no mercado. Em TQM, a MC representa as atividades essenciais por meio das quais uma empresa pode manter uma vantagem competitiva.<sup>19</sup>

### 11.3.2 Porquê optar pela melhoria contínua?

Há várias razões que apoiam a aplicação da filosofia MC numa empresa, sendo a primeira e mais importante a mobilização de todos os seus colaboradores. MC é mais um passo da TQM, pois envolve todas as melhorias nos padrões da empresa. Os processos padronizados que estão constantemente em evolução e melhoria, a longo prazo permitirão mudanças inovadoras dentro da sua empresa, o que, naturalmente, exigirá menos esforço e custo.<sup>20</sup>



A MC terá um impacto positivo em todos os processos e áreas da organização<sup>21</sup>:

<sup>17</sup> Business Process Reengineering and Beyond, *An IBM Redbooks publication, 1995.*

<sup>18</sup> Wikipedia, Continuous Improvement, Viewed September 2009.

<sup>19</sup> ISO9000 based advanced quality approach, for continuous improvement of manufacturing processes, Deeb Salah – lung Benoît, p. 1.

<sup>20</sup> Continuous Improvement Tools, viewed September 2009.

<sup>21</sup> <http://www.constructingexcellence.org.uk/resources/themes/internal/improvement.jsp>.



- Processos de Negócios: melhor desempenho, planeamento mais eficiente
- Finanças: Aumento de lucro, melhor utilização de recursos
- Recursos humanos: melhoria da moral do pessoal, maior taxa de satisfação dos colaboradores, melhoria no recrutamento
- Fornecedores: melhoria das relações entre você e os seus fornecedores
- Clientes: maior satisfação e comunicação em geral com o cliente.

### 11.3.3 Onde se aplica a melhoria contínua numa empresa?



A MC deve ser aplicada em todos os processos que suportem a sua empresa. Tenha em atenção que o foco deve ser colocado sobre a natureza desses processos, em vez de sobre os resultados finais.

### 11.3.4 Como posso aplicar a melhoria contínua na minha empresa?

#### 11.3.4.1 Fatores Essenciais



Antes de avançar para a implementação de MC na sua empresa, existem certos pré-requisitos e fatores que devem estar cumpridos para garantir que os processos são executados corretamente. Esses fatores essenciais são: o compromisso da alta gerência, a participação de todos os colaboradores e oportunidades de contribuir, gestão do desempenho e contribuição de pessoal, boa comunicação na sua empresa, a introdução de atividades de formação para a sua equipa e incorporação de tais atividades na estratégia da sua empresa, a certificação oficial para sistemas e padrões de gestão de qualidade reconhecidos, medição e avaliação do progresso com referência aos indicadores-chave e padrões de referência pré-estabelecidos.<sup>22</sup>

#### 11.3.4.2 O Modelo Kaizen



Um método de MC popular que pode radicalmente ajudar uma empresa a evoluir é o **Modelo Kaizen** (Kai significa "mudança" e "Zen" significa "bom" em japonês). A filosofia por trás do modelo Kaizen é que **tudo pode ser melhorado** e, portanto, organizações que trabalham sob este princípio, deixam espaço para melhorias em todos os processos, independentemente da sua situação (ou seja, se é financeiramente estável ou se está a correr bem, etc.).<sup>23</sup> O modelo Kaizen pressupõe também que as pessoas de todos os níveis devem participar no processo de melhoria contínua e que os esforços para a melhoria não devem ser descuidados.

#### 11.3.4.3 Principais Atividades do MC

Os três elementos fundamentais da MC são os ciclos de acompanhamento, avaliação e *feedback*:

1. **Acompanhar** é o principal componente do MC. O acompanhamento caracteriza-se por três etapas: (1) reconhecimento do problema através de verificações de funcionamento, (2) avaliação da situação, através do estudo dos resultados de auditorias e (3) processos de melhoria contínua e otimização.
2. **Avaliação** está interligada com todos os processos de acompanhamento. Não inclui simplesmente complexas ferramentas de recolha de dados e formação de pessoal como

<sup>22</sup> <http://www.constructingexcellence.org.uk/resources/themes/internal/improvement.jsp>.

<sup>23</sup> [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_97.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_97.htm).

avaliadores pode mesmo ter que ajudar na criação de uma cultura de trabalho que promove a pesquisa e autoavaliação crítica, enquanto oferece apoio e promove a mudança.<sup>24</sup> Os procedimentos de avaliação exigem planeamento, estabelecimento dos papéis de todos os envolvidos, longo tempo de implementação e encorajamento ao envolvimento do pessoal.

3. **Ciclos de Feedback** no que diz respeito ao MC, são basicamente derivadas de processos de avaliação. São revisões periódicas, que podem concentrar-se em produtos ou serviços. Estas revisões podem ser usadas para a formação do pessoal e a recolha de *feedback* pode contribuir para melhorar a experiência e evitar os erros.



EXERCÍCIO: Agora é a sua vez de pensar se na sua empresa existe uma filosofia de MC. Se a sua resposta é positiva, explique como as atividades são realizadas por referência à MC e se todos os colaboradores da sua empresa estão envolvidos nesses processos de melhoria.

### 11.3.5 Boas Práticas – o Modelo Kaizen Aplicado na Toyota

A Toyota constitui um exemplo esplêndido e representativo da gestão Kaizen. Tem um sistema de gestão de custos sistemático e forte, com todas as atividades organizadas de acordo com o modelo kaizen.<sup>25</sup>

### 11.3.6 Sumário dos Pontos-chave

Este subtópico foca os processos de melhoria contínua. Explica o princípio deste processo de gestão e por que pode fazer sentido aplicar este método. Além disso, mostra como os processos de melhoria contínua podem ser aplicados numa empresa social.

## Sumário



O objetivo principal desta unidade foi familiarizar o leitor com os aspetos mais importantes de Controlo de Qualidade e Garantia da Qualidade. Sugere-se, depois de uma primeira leitura, percorra as principais soluções práticas que possam garantir a qualidade dos seus serviços e produtos e os considere em termos da sua própria empresa, a fim de selecionar aqueles que são mais aplicáveis na prática. Anote todos os problemas que podem surgir devido a uma gestão da qualidade pobre na sua empresa e ligue-os a possíveis soluções.

## Bibliografia

### Livros/Artigos

A Methodology to Support Six Sigma Implementation in SMEs as eLearning, Runchana Sinthavalai (2006) at *Special Issue of the International Journal of the Computer, the Internet and Management, Vol. 14 No.SP1, August, 2006.*

<sup>24</sup> The evaluation exchange, A periodical on emerging strategies in evaluating child and family services, 2002. pp. 2.

<sup>25</sup> Transforming Kaizen at Toyota, Koichi Shimizu, Okayama University.

Business Process Reengineering and Beyond (1995), An IBM Redbooks publication.

Business Process Reengineering: A Consolidated Methodology (1999), Subramanian Muthu, Larry Whitman, and S. Hossein Cheraghi, Dept. of Industrial and Manufacturing Engineering Wichita State University Wichita, KS-67260 0035, USA.

Haim Mendelson (January 2000) ERP Overview, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, CA 94305-5015.

Hammer, M., Champy, J., (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution., Harper Collins, London.

Hemant Urdhwarshetke, (September 2000) The Six Sigma Approach at "Quality & Productivity Journal".

Lloyd, Tom (1994), Giant with Feet of Clay/ Tom Lloyd Offers a Contrasting View of Business Process Reengineering, Financial Times, December 5.

Maureen Weicher, William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu, (December, 1995) Business Process Reengineering Analysis and Recommendations.

Michael Covert (1994) Successfully Performing BPR, Visible Systems Corporation, Visible Systems Corporation.

Nikolaos A. Panayiotou, Sotiris P. Gaytalis and Stavros T. Ponis (2005), Achieving Business Process Improvement in SMEs Using Open Source Content Management Systems.

Rath & Strong (2006), Rath & Strong's six sigma leadership handbook, AON Management consulting.

The evaluation exchange (2002) A PERIODICAL ON EMERGING STRATEGIES IN EVALUATING CHILD AND FAMILY SERVICES.

Tom Bellinson (July 2009) The ERP software promise, BPTrends.

Total Quality Management: A continuous improvement process 4 (1996), PHCC Educational Foundation.

### **Páginas da Net**

Using TQM for a Competitive Advantage in Business by Ron Kurtus (revised 28 February 2007), Viewed September 2009

<<http://www.school-for-champions.com/competition/tqm.htm>>

Global Impacts of FedEx in the New Economy, viewed September 2009  
<<http://www.sri.com/policy/csted/reports/economics/fedex>>

Discussing ERP's intervention in small and Medium Enterprises, Viewed September 2009  
<<http://www.erpwire.com/erp-articles/erp-for-small-business.htm>>

IT@Intel White Paper (revised March 2009), last accessed September 2009  
<[www.intel.com/IT](http://www.intel.com/IT)>

TUV Cenelec Railway Standards, Viewed September 2009  
<[http://www.tuv.com/us/en/european\\_cenelec\\_railway\\_standards.html](http://www.tuv.com/us/en/european_cenelec_railway_standards.html)>

Mindtools entry on Kaizen, Viewed September 2009  
<[http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_97.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_97.htm)>

Wikipedia entry, Safety, last accessed September 2009  
<<http://en.wikipedia.org/wiki/Safety> >

Wikipedia entry, Total Quality Management, Viewed September 2009  
<[http://en.wikipedia.org/wiki/Total\\_Quality\\_Management](http://en.wikipedia.org/wiki/Total_Quality_Management)>

Wikipedia entry, Total Quality Management, Viewed September 2009  
<[http://en.wikipedia.org/wiki/Continuous\\_Improvement\\_Process](http://en.wikipedia.org/wiki/Continuous_Improvement_Process)>

Total Quality Management, by By Seamus Mc Nulty, MBA MCMI, Viewed September 2009  
< <http://www.thetroubleshooter.ie/Customer%20Satisfaction%20&%20Competitiveness.pdf>>

"Selling" restructuring to SMEs through ERP implementation, Igor Nazor Centar za strucne studije Sveucilišta , viewed September 2009  
<[http://www.fer.hr/download/repository/Kvalifikacijski\\_ispit\\_rad.pdf](http://www.fer.hr/download/repository/Kvalifikacijski_ispit_rad.pdf)>

GE Annual Report (2000), Viewed September 2009  
<<http://www.ge.com/annual00/letter/index.html>>

ISO9000 based advanced quality approach, for continuous improvement of manufacturing processes, Viewed September 2009  
<[http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/08/18/64/PDF/DEEB\\_S\\_incom\\_06.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/08/18/64/PDF/DEEB_S_incom_06.pdf)>

Continuous Improvement Tools, Viewed September 2009  
< [http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/62/04717548/0471754862.pdf](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/62/04717548/0471754862.pdf)>

Transforming Kaizen at Toyota, Koichi Shimizu, Okayama University, Viewed September 2009  
<<http://www.scribd.com/doc/2876922/kaizen-at-toyota>>

Business process reengineering: A consolidated Methodology, Viewed September 2009  
<<http://webs.twsu.edu/whitman/papers/ijii99muthu.pdf>>

ERP implementation and actual work practice in SMEs: a dialectic Perspective, Dimitris Nathanael, Bill Papantoniou, Dimitris Papageorgiou, Viewed October 2009  
<<http://billpapa.org/research/papers/ERP%20implementation%20and%20actual%20work%20practice%20SMESME%206%20-%202003%20FINAL.pdf>>

Business Process Reengineering in small Companies, Prof. Ioan Abrudan, PhD, Assist. Prof. Gabriela Lobontiu, Viewed November 2009  
<<http://www.nordtech.ubm.ro/issues/2003/2003.01.02.pdf>>

Constructing Excellence, Best Practice Explorer Themes, Continuous Improvement, Viewed November 2009  
<<http://www.constructingexcellence.org.uk/resources/themes/internal/improvement.jsp>>