

A CERTIFICAÇÃO ISO NAS EMPRESAS SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Olinda Barcellos, Economista, Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da UFRGS-RS, Professora da FAPAS-RS

Rua Presidente Vargas 54, bairro Patronato
CEP 97015-121, Santa Maria-RS

Brasil, Tel: (55) 3320-4575, e-mail: olinda_barcellos@bol.com.br

Valéria Dias, Administradora,

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM,

Professora da FAPAS/UCE-RS e UAB-UFSM

Rua Cel Anibal Barão 63 ap 206. Bairro Dores

CEP 97050-140, Santa Maria-RS

Brasil, Tel: (55) 3026-9370, e-mail: valeria-adm@hotmail.com

Marcelo Schuster, Administrador,

Especialista em Recursos Humanos pela FATEC-PR.

Graduado em Administração-UFSM

Administrador no SIASS-UFSM/UNIPAMPA.

Rua Cel Anibal Barão 63 ap 206. Bairro Dores

CEP 97050-140, Santa Maria-RS

Brasil, Tel: (55) 3026-9370, e-mail: mschuster06@hotmail.com

RESUMO

Este artigo examina a possibilidade da certificação ISO contribuir para redução dos custos de transação. O tema é discutido a partir da teoria econômica institucionalista; conceituação a respeito das instituições, dos custos de transação, explanação a partir da abertura econômica no Brasil e incerteza, a fim de entender a chegada da certificação às empresas. De posse de dados primários e secundários a respeito da adoção da certificação ISO pelas empresas instaladas no Brasil, conclui-se que certificação pode sim contribuir para redução dos custos de transação, visto que a principal característica desse instrumento de gestão é a redução da incerteza.

Palavras-chave: custos de transação, certificação ISO, incerteza.

ABSTRACT

This article examines the possibility of ISO certification help reduce transaction costs. The subject is discussed from the institutionalist economic theory, conceptualization about the institutions, transaction costs, explanation from the opening economic uncertainty in Brazil and in order to understand the arrival of the certification companies. Armed with primary and secondary data regarding the adoption of ISO certification by companies established in Brazil, it is concluded that certification can indeed contribute to reducing transaction costs, since the main characteristic of this management tool is the reduction of uncertainty.

Words-key: transaction costs, ISO certification, uncertainty.

INTRODUÇÃO

Os desafios integrados as estratégias ajustadas ao ambiente e ao reconhecimento das necessidades de mercado podem orientar os esforços empresariais na consecução dos seus objetivos. Diversos estudos são feitos para se descobrir as tendências do mercado e proporcionar informações necessárias para prosperar, porém, o ambiente em que as organizações estão inseridas hoje é mutante as decisões e planos precisam estar alicerçados em análises e sistemas de gestão que reduzam as dificuldades na aplicação de suas estratégias.

As estratégias procuram posicionar a organização em um foco de atuação considerando tanto a análise do ambiente competitivo e complexo, como também os fatos não previstos que podem ocorrer inesperadamente, interferindo no contexto empresarial (MENEZES, DIAS e GOMES, 2010).

O presente artigo se propõe analisar as certificações ISO que fazem parte dos padrões e determinações estratégicas das organizações, sob uma abordagem institucionalista, mais precisamente pela economia dos custos de transação; verificar se a adoção da certificação ISO pelas empresas pode contribuir para redução dos custos de transação. Para tanto, o artigo está desenvolvido na seguinte ordem a partir desta introdução: no primeiro tópico descreve, em breves escritas, o aporte teórico institucionalista, os custos de transação; no segundo tópico é feita uma explanação a respeito da normalização ISO e suas implicações às organizações que a utilizam; a metodologia e os resultados da pesquisa constam logo após; e, por último, as considerações finais deste artigo.

1. TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

1.1 ECONOMIA INSTITUCIONALISTA: ENTRE VELHOS E NOVOS

Esta seção examina, brevemente, a teoria institucionalista sob dois enfoques: pela abordagem dos tradicionais, os ditos velhos, onde prevê que instituições são formadas a partir dos hábitos, e pela perspectiva dos novos representantes, base teórica da economia dos custos de transação.

A teoria institucionalista é composta por várias abordagens, desde o pensamento dos chamados “Tradicionais” ou “velhos”, como Thorsten B. Veblen, John Commons e Wesley Mitchell; os representantes da Nova Economia Institucional (NEI) como Oliver

E. Williamson, Ronald Coase e Douglass North¹; e ainda a corrente de pensamento neo-institucionalista representada por Galbraith, Hodgson, Stanfield, Atking, Dugger, Samuels e outros.

A análise institucionalista tem origem a partir do entendimento da importância das instituições no ambiente econômico, e que o estudo das relações de troca não poderia ter como principal fundamento a busca pela maximização dos resultados; ainda, que os atores² atuam de forma individualista, movidos pela racionalidade ilimitada em busca do equilíbrio, conforme o entendimento da teoria neoclássica³. Por institucionalista entende-se uma teoria que está fundamentada nos instintos dos indivíduos⁴. Então, a formação e evolução das instituições são influenciadas pelo comportamento humano em conjunto, como também tal comportamento é influenciado pelas instituições.

Segundo os “velhos”, os atores, em suas decisões econômicas, preocupam-se com os custos e benefícios sociais e não somente com os resultados que os levam ao equilíbrio nas trocas. Para Veblen, quando os hábitos dos indivíduos se repetem constantemente em uma sociedade tornam instituições; porém, tais hábitos ou costumes podem ter tanto caráter construtivo como destrutivo.

Em outro lugar (BARCELLOS e CONCEIÇÃO, 2010) analisou-se que os “velhos” institucionalistas aceitavam que o comportamento humano poderia estar direcionado ao equilíbrio otimizador, conforme previsto na *mainstream economic*, mas nada irá garantir que o resultado será o esperado, pois os indivíduos fazem suas escolhas em um sistema econômico onde os mesmos não possuem todas as

¹ Essa linha de pensamento (NEI) teve origem por volta dos anos 60. Ronald Coase seria a base do pensamento da NEI; para este as instituições são as que governam o desempenho de uma economia e é isso que dá importância ao conceito da “nova economia institucional” dentro da economia.

² Nas palavras de Gehlen (2009, p. 29), atores sociais são aqueles que “manifestam interesses sociais, econômicos, políticos, culturais, além de outros, de forma articulada, via de regra expressos por meio de formas perceptíveis, legítimas e geralmente regidas por legislação, normas, estatutos ou regimentos”. O autor ainda destaca que “os atores sociais ocupam diferentes posições sociais (estratos) que expressam desigualdade social, e suas atitudes são regidas normativamente por valores éticos compartilhados; mas que vivenciam ao mesmo tempo valores culturais específicos ou identidades que expressam as diferenças”.

³ “Escola de pensamento econômico predominante entre 1870 e a Primeira Guerra Mundial, também conhecida como escola marginalista, por fundamentar-se na teoria subjetiva do valor da utilidade marginal para reelaborar a teoria econômica clássica. [...] A análise da escola neoclássica caracteriza-se fundamentalmente por ser microeconômica, baseada no comportamento dos indivíduos e nas condições de um equilíbrio estático”. (Sandroni, 2001, p. 217 – Novíssimo Dicionário de Economia).

⁴ Os instintos são formados pelo ambiente cultural como também pelos fatores hereditários. Os instintos formam os hábitos das pessoas e quando estes se tornam enraizados, formam as instituições.

informações necessárias, e as escolhas econômicas são influenciadas por outras decisões não-econômicas.

Instituições, para os teóricos da Nova Economia Institucional (NEI)⁵, significam mecanismos de ação coletiva que têm por objetivo organizar o sistema econômico, as relações de troca, o processo de desenvolvimento; aumentando a eficiência dos resultados nos processos de escolhas. Os hábitos e as leis influenciam no comportamento coletivo dos atores.

Williamson (1993) direciona sua análise do comportamento dos atores para a existência de custos de transação, melhor descrito no próximo item, enfrentados por estes no ambiente econômico. O ambiente institucional, segundo o autor, é quem define as regras do jogo, sendo que os indivíduos detêm o atributo de oportunismo. Sobre o caráter oportunista do comportamento humano, Conceição (2002-A, p. 143) destaca que:

O comportamento oportunista é exercido sob três formas: o manifesto, o sutil e o natural. No primeiro, o comportamento é semelhante ao do Príncipe de Nicolau Maquiavel: sabendo que os agentes econômicos com quem tratava eram oportunistas, foi alertado a se engajar na recíproca, rompendo contratos com impunidade, sempre que arbitrasse que as razões que mantinham o vínculo de obrigações não mais existiam. No sutil, ocorre o comportamento estratégico, descrito na forma de buscar ou perseguir o auto-interesse com sutileza ou astúcia. Na forma natural de oportunismo, o sistema é tratado de maneira marginal e as decisões são tomadas visando a auto-interesses corporativos.

As instituições importam para o processo de desenvolvimento socioeconômico dos países. Segundo North (1991, *apud* BARCELLOS e CONCEIÇÃO, 2010, p.10).

Instituições compreendem regras formais (leis, constituições, direitos à propriedade) e informais (normas de comportamento, convenções, códigos de conduta, costumes) criadas pelos indivíduos a fim de regular a interação entre eles em uma sociedade. Os mecanismos responsáveis por essas regras constituem a estrutura imposta pelo indivíduo para desenvolver seu relacionamento com outros, seja no ambiente econômico, político ou social. As instituições têm sido planejadas para proporcionar ordem e reduzir as incertezas no processo de trocas, criando estruturas estáveis para regular a interação entre os indivíduos.

⁵“Essa linha de pensamento (NEI) teve origem por volta dos anos 60, tendo como principais representantes dessa abordagem institucionalista Oliver Williamson, Ronald Coase e Douglass North. Coase seria a base do pensamento da NEI; para este as instituições são as que governam o desempenho de uma economia e é isso que dá importância ao conceito da “nova economia institucional” dentro da economia” (BARCELLOS e CONCEIÇÃO, 2010, p. 7).

O velho institucionalismo foi resgatado nas escritas dos teóricos da chamada corrente de pensamento neo-institucionalista, entre eles: Galbraith, Hodgson, Stanfield, Atking, Dugger e Samuels. Conforme Conceição (2002 - A, p. 125), “a abordagem neo-institucionalista resgata a importância de conceitos centrais ao Antigo Institucionalista Norte-americano e se alimenta do crescente vigor teórico da tradição evolucionária”.

Para que aconteça mudança nas instituições é necessário que os antigos hábitos de pensamento sejam renovados por outros promovidos pelo novo ambiente institucional. O comportamento humano dos atores não tende ao equilíbrio, segundo a teoria institucionalista em suas diversas abordagens; visto que o ambiente é incerto e nada pode garantir que o objetivo inicial de maximização de resultados irá se concretizar. As escolhas das pessoas não são movidas somente por racionalidade plena, mas também por racionalidade limitada⁶, onde a cultura, a vizinhança, a importância com os outros tem lugar.

Ambiente incerto se depararam os empresário brasileiros a partir da dita “abertura econômica”, isto é, o fim das barreiras protecionistas entre as nações, refletindo em proteção às organizações comerciais internas, no início da década de 90. A abertura da economia a produtos importados era um dos pontos do documento conhecido como “Consenso de Washington”⁷. O governo da época, Fernando Collor de Mello, passou a adotar algumas medidas a fim de promover o mais rapidamente o processo de abertura econômica; o qual tinha como objetivo favorecer a entrada de bens estrangeiros no país evitando com isso que empresários domésticos elevassem seus preços, causando inflação, problema número um do país na época. A abertura da economia também proporcionaria maior concorrência e modernização da estrutura produtiva.

⁶ Segundo Conceição (2002 - A, p. 142 e 143), o conceito desenvolvido por Simon está relacionado com a questão de existência de limites da capacidade humana. “Racionalidade limitada é um princípio definido por Simon, a partir do reconhecimento do limite da capacidade da mente humana em lidar com a formulação e resolução de problemas complexos em face da realidade. Por esta razão, os contratos de longo prazo precisam se antecipar aos referidos limites por meio de um organização interna tal que permita à firma adaptar-se às incertezas, mediante processos administrativos de forma sequencial. Assim, em vez de antecipar todas as circunstâncias possíveis (contrato completo), a própria organização interna economiza os atributos de racionalidade limitada, tomando decisões em circunstâncias nas quais os preços deixam de ser ‘estatísticas suficientes’ e a incerteza assume a devida importância”.

⁷ “Consenso de Washington” é o nome dado a um documento elaborado em Washington, capital dos EUA, pelos representantes de importantes instituições internacionais e governo americano. Os principais pontos desse documento são: abertura da economia; desestatização (privatizações); desregulamentação dos capitais externos; e flexibilizações das relações de trabalho.

Para o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), a abertura comercial não desorganizou a indústria, como alguns pensavam, pelo contrário, se recompuseram em um relativo pequeno espaço de tempo. Apenas alguns setores se desarticularam num primeiro momento, mas logo após se reestruturaram e se tornam competitivos numa economia globalizada. Segundo FHC (*apud* BARROS e GIAMBIAGI), ruíram os temores dos arautos do nacional-estatismo protecionista.

Os temores de que a abertura comercial desorganizaria a indústria nacional não se efetivaram. Houve setores que se desarticularam momentaneamente (têxteis, por exemplo, e autopeças), mas poucos anos depois se recompuseram, embora, como ocorre com as mudanças estruturais, nem sempre nas mãos dos mesmos grupos. Houve, eventualmente, com alguma perda de know-how acumulado em empresas nacionais⁸.

O foco principal deste artigo é analisar a certificação ISO, crescentemente adotada pelas empresas, sob uma abordagem institucionalista, bem como, verificar se a adoção da certificação ISO pelas firmas pode contribuir à redução dos os custos de transação.

A certificação ISO passou a fazer parte do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) brasileiro em fins da década de 90⁹; ou seja, em um período ainda de ambiente incerto à economia brasileira. Necessitava ir além dos custos de produção¹⁰ para entender que havia outros custos administrativos envolvidos nas relações entre os agentes econômicos. A certificação ISO faz parte dessa estrutura administrativa que o novo período, pós-abertura econômica, exige; ou melhor: “o selo da ISO passou a ser um verdadeiro passaporte de entrada nos mercados mais exigentes”¹¹.

Uma vez obtida a certificação, a tendência é que uma empresa só adquira produtos e/ou serviços de empresas também certificadas pelas normas ISO 9 000. Especialmente para os exportadores, que necessitam colocar seus produtos em mercados altamente competitivos e onde a qualidade é pré-requisito básico, a ausência da certificação pode representar a perda de contratos de grande valor¹².

Com toda essa exigência por parte dos compradores, a certificação ISO é uma espécie de garantia de qualidade dos produtos que certifica, abrindo portas do comércio

⁸ Fernando Henrique Cardoso (2008, p. 40) – capítulo 1: Um mundo surpreendente, do livro Brasil Globalizado, organizado por Octávio de Barros e Fábio Giambiagi.

⁹ “No Brasil até o final de 1995, mais de mil empresas já haviam obtido a certificação das normas ISO 9 000”.

¹⁰ “Soma de todos os custos originários na utilização dos bens materiais (matéria-prima, mão-de-obra, depreciação e amortização de máquinas, patentes, gastos diversos) de uma indústria na elaboração de seus produtos” (SANDRONI, 2001, p. 153).

¹¹ *Idem* (p. 311 e 312).

¹² *Idem* (p. 312).

para os bens comercializáveis, atuando diretamente na escala de custos de produção e de transação, principalmente, por elevar a confiança nas transações de mercado em um ambiente de incerteza, onde os agentes fazem suas escolhas mediante uma racionalidade limitada.

A próxima seção apresenta algumas considerações a respeito da economia dos custos de transação; ou seja, os custos que vão além dos custos de produção, foco principal de análise microeconômica da firma.

1.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: PARA ALÉM DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO

As transações (econômicas, políticas e sociais) das firmas geralmente são realizadas em um ambiente de incerteza¹³, contando mais com os instintos natos de seus responsáveis do que com os previsíveis. Vale resgatar as palavras do “velho” institucionalista, Thorstein Veblen (1857-1929) sobre o comportamento do indivíduo, “uma criatura de força e impulsos irracionais, crédulo, inculto, ritualístico”.

Ronald Coase (1937) foi o criador do conceito de custos de transação, o qual ele relacionou a custos institucionais. No entanto, foi Oliver Williamson, década de 70, que recuperou as ideias de Coase sobre o tema, vindo a desenvolver melhor a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e, conseqüentemente, ser confundido com o criador de tal conceito. A TCT faz parte da análise microeconômica da NEI. A análise mais importante do estudo da firma concentra-se no repertório de competência e no grau de conhecimento relevante; então, ao elevar o conhecimento reduz-se os custos de transação (PESSALI e FERNÁNDEZ, 2001, p. 102).

A teoria da firma na teoria neoclássica tem como núcleo central a dinâmica do sistema de preços, reduzindo para segundo plano o fato que todo o processo de troca é conduzido pelos arranjos institucionais. “Considerando que os arranjos institucionais determinam em grande volume o que é produzido, a contribuição de Coase é importante, dando valor às instituições dentro do pensamento *mainstream*, preenchendo as lacunas e indicando uma nova direção de análises do sistema econômico” (BARCELLOS e CONCEIÇÃO, 2010, p. 9).

¹³ A questão da incerteza está presente na abordagem do representante do velho institucionalista John Commons, onde o comportamento humano é influenciado pela dúvida e expectativa. John Maynard Keynes chamou de incerteza uma probabilidade não mensurável.

Barney (*apud* CLEGG, 1996) afirmam que as teorias clássicas e neoclássicas da economia, começando por Adam Smith, apontam para a incrível habilidade dos mercados para coordenar a produção econômica e efetuar as transações a um custo muito baixo e sem planejamento do governo, ou seja, o liberalismo econômico, conhecido como a “mão invisível”, aonde o próprio mercado chegaria ao equilíbrio entre demandas e ofertas, sem necessidade de intervenção, apenas coordenação ou direcionamento do governo.

Para Coase (1937) esse esforço é chamado de teoria da firma, embora essa teoria, na verdade, enfoque, exclusivamente, a estrutura e a operação de mercados e sua incapacidade de explicar a existência das firmas. Dado que o mercado é tão eficiente para coordenar transações econômicas, sempre fica uma dúvida de por que ele não gerencia todas as transações, ou seja, de por que haveria transações gerenciadas pelas firmas. Em sua publicação, Coase enfatizou os problemas de mensuração ou medição acerca da razão das firmas existirem.

Coase(1937) afirma que a razão das organizações existirem é que, às vezes, o custo de gerenciar transações econômicas através de mercados é maior do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro dos limites de uma organização. O custo de usar o sistema de preços envolve atividades tais como a descoberta de quais são os preços, a negociação dos contratos, a renegociação dos contratos, a fiscalização e a resolução de conflitos, ou seja, os custos das transações dentro do mercado (BARNEY *apud* CLEGG, 1996)

Williamson destaca que a teoria dos custos de transação apoia-se em dois pressupostos essenciais acerca dos atores econômicos (sejam eles pessoas ou firmas) engajados em transações: racionalidade limitada e oportunismo¹⁴. É impossível prever todas as possibilidades que envolvam uma transação, assim como é impossível

¹⁴ O oportunismo também é peça chave dentro das transações, mas não foi levado em consideração dentro das primeiras teorias econômicas, no entanto a teoria dos custos de transação considera que todos os atores econômicos envolvidos podem agir de maneira oportunista visando proveito próprio. Para Barney e Hesterly (1996, *apud* WILLIAMSON, 1985, p.47) “oportunismo inclui mentir, roubar e trapacear, mas, isto, geralmente refere-se a uma revelação incompleta ou distorcida as informações, especificamente voltada a esforços imaginados para enganar, alterar, disfarçar, ofuscar, ou, de outra maneira confundir parceiros numa transação” e por isso é tão importante dentro da teoria e dos negócios organizacionais. O oportunismo, assim como a racionalidade limitada podem gerar custos, por exemplo, uma promessa que não seja cumprida ou uma eventualidade no transporte de produtos poderiam causar perdas não previstas pela organização, por isso devem ser consideradas como custos de transação.

descrever em forma de contrato toda a complexidade envolvida, no entanto os contratos ainda foram concebidos como métodos para formalização das transações de modo a evitar ao máximo os riscos ou possíveis perdas para a organização. A minimização dos riscos implica na redução dos custos de transação, representando um elemento de eficiência na concorrência entre empresas.

A Teoria dos Custos de Transação é derivada do conceito de incerteza e podem ser divididos em dois tipos: custos de medida (*measurement*) e de execução (*enforcement*). Os custos de medida têm a ver com a dificuldade dos agentes em conhecer o objeto da transação envolvido nas relações de mercado. Os custos de execução referem-se à incerteza que os agentes têm sobre a propriedade do bem a ser trocado, ou seja, sobre a legitimidade da transação e, portanto, relacionam-se a problemas de legitimidade da transação a ser efetuada. A partir desses conceitos, Douglass North (1990) procura demonstrar a dificuldade enfrentada pelos agentes econômicos em razão da existência de incerteza (GALA, 2003). A TCT está preocupada com a *governance*¹⁵ das relações contratuais; considerando que a *governance* não opera isolada, influencia e é influenciada pelo ambiente institucional (WILLIAMSON, 1993).

Os custos de transação, conforme já fora explicado, decorre dos custos provenientes das transações econômicas que ocorrem todas as vezes que os agentes negociam bens e serviços no mercado. Os custos de transação, dessa forma, estão intimamente ligados à ideia de contratos.

Hoje é muito comum as próprias organizações avaliarem se é possível produzir e monitorar tudo que necessitam dentro de seus limites e se isso é vantajoso. Se for possível fabricar todos os elementos pertencentes ao seu processo produtivo com menores custos a empresa pode optar por essa forma de condução de suas atividades, no entanto quando nota-se que não é viável que todas as etapas envolvidas no processo da empresa seja executadas dentro da mesma ou através da mesma, é necessário envolver elementos externos, como empresas terceirizadas que cuidam da seleção e treinamento de colaboradores, ou fornecedores de peças, transportadoras, entre outros e ainda estar atento as formas de negociação, elaboração de contratos, etc.

¹⁵ Conceito de economia da organização.

Em interessante análise sobre custos estáticos e dinâmicos de transação¹⁶, Pessali e Fernández (2001) destacam que focando no oportunismo como principal variável de análise da TCT, as inovações acabam sendo esquecidas.

A TCT considera o oportunismo dos agentes uma das dimensões principais consideradas pelas firmas nas decisões relativas aos seus limites, ou seja, sobre quais atividades incorporam e quais dependem do mercado ou de outras firmas. Mas ao atribuir centralidade a esta característica dos agentes, a TCT não consegue explicar satisfatoriamente alguns processos centrais para o desenvolvimento da firma – por exemplo, as inovações¹⁷.

Apesar de algumas críticas como o fato de desconsiderar fatores sociais e culturais dentro da organização, considerando pessoas de forma calculista e elevando a questão da minimização dos custos como principal estratégia, a resposta dada pela TCT à questão fundamental de porque as firmas existem é inegavelmente influente, além de ser considerada de fundamental importância entre os economistas, já que demonstrou a importância da organização, assim como contribuiu para a visão dos gestores que acabavam desconsiderando aspectos econômicos importantes.

Em artigo sobre as mudanças sociais, sob a ótica institucionalista, Pamplona (2010, p. 13) destaca que, “os custos de transação informam quanto é difícil fazer uma troca no ambiente econômico e também a imperfeição da informação e da mensuração existente no mercado, demonstrando a in adequação da teoria neoclássica do custo zero”

Considerando que o ambiente econômico e social dos agentes é permeado por incerteza, a certificação ISO, adotada pelas firmas nacionais a partir da década de 90, se configura como importante fator de redução dos custos de transação, visto representar fonte de confiança aos agentes que transacionam no mercado doméstico e do exterior. O próximo item trata da certificação ISO como contrato de qualidade.

2. A INSTITUIÇÃO ISO¹⁸ COMO CONTRATO DE QUALIDADE

O processo de adaptação às contínuas mudanças no ambiente da organização, chamado gestão ou processo de delineamento estratégico, exige dos gestores, além de superar as constantes e complexas mudanças no cenário organizacional, que também

¹⁶ Custos estáticos de transação (Williamson): escolha entre alternativas dadas; considera a racionalidade limitada e a incerteza. Custos dinâmicos de transação (abordagem evolucionista): está relacionado com o domínio do conhecimento, com a execução; são custos de não possuir as competências necessárias (PESSALI e FERNÁNDEZ, 2001).

¹⁷ (PESSALI e FERNÁNDEZ, 2001, p. 109).

¹⁸ International Organization for Standardization

tenham capacidade de gerenciar os impactos causados pela interação dos processos internos da organização com o ambiente (GREINER, 1972).

Rossetto e Rosseto (2005, *apud* MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999) ressaltam que as organizações interagem com seu ambiente a procura de legitimação. Dessa forma, as estratégias escolhidas e as decisões empreendidas são influenciadas por uma inércia ambiental, no que concerne a conformidade às regras, às normas e às crenças (mitos) institucionalizadas, em conflito com critérios de eficiência. Esse posicionamento gera *gaps* entre a estrutura formal e as práticas realmente adotadas.

A teoria dos custos de transação busca os melhores resultados por meio da coordenação dessas interações que envolvem a compreensão dos comportamentos dos indivíduos, das organizações e destas *gaps* e outras falhas de mercado (STIGLITZ, 1988). A nova economia institucional foi constituída a partir da ideia de que o mercado e a economia real operam de uma maneira diferente daquela prevista na teoria neoclássica, que esta previa a maximização dos mesmos resultados em um ambiente de concorrência perfeita¹⁹ (MILGRON e ROBERTS, 1992).

Sabendo que as organizações atuam em um cenário imperfeito, compreende-se que estão sujeitas aos mais diversos tipos de custos relacionados à negociação, monitoramento, coordenação e comportamentos, fazendo com que as transações tornem-se mais onerosas do que no ambiente previsto no modelo neoclássico. Dessa forma, existe uma necessidade da criação de estruturas de gestão que permitam lidar com as incertezas e a variabilidade dos resultados, reduzindo o comportamento oportunista e atenuando os custos de transação (AZEVEDO, 2000). Os modelos propostos pelos sistemas de gestão da qualidade vêm se somar com as propostas de gestão convencionais podendo se constituir em uma possibilidade de estrutura de gestão capaz de amenizar os custos de transação.

As decisões de gestão estratégica podem ser motivadas por uma grande diversidade de fatores do ambiente técnico e institucional; no entanto, nota-se que a decisão acerca de um modelo de gestão e sua estrutura pode comprometer a legitimação

¹⁹ Concorrência perfeita é uma estrutura de mercado onde há inúmeras firmas atuando de forma relativamente transparente, com conhecimento de informações sobre as demais, sem enfrentamento ou imposição de barreiras e ofertando produtos ditos homogêneos.

da organização no mercado, assim como sua permanência. Considerando tal proposição nota-se a busca por estes modelos existentes por meio de uma crescente expansão das certificações da Norma ISO 9001²⁰ em diferentes áreas do conhecimento.

Segundo Selznick (1972) as organizações estão em busca do aumento da eficiência dos recursos técnicos e humanos, e ainda de compreender os processos de tomada de decisões, o que é bastante natural, em virtude de a maioria das organizações operarem abaixo do seu potencial, diante disso os sistemas de gestão podem se apresentar como uma ferramenta que facilite no alcance de tal objetivo.

Na década de 90, conforme mencionado anteriormente, tais necessidades e conceitos se disseminaram de maneira global. A “abertura econômica nacional” possibilitou a entrada de empresas multinacionais com altos padrões de qualidade para produtos e serviços; esses padrões, decorrentes de um mercado em processo de globalização, vieram acompanhados de novos padrões competitivos que se difundiram no território nacional²¹. Segundo Paladini (2009), essa mudança ocorreu quando percebeu-se que as decisões gerenciais e administrativas entre produzir e produzir com qualidade, na verdade tratavam-se da decisão estratégica de produzir com qualidade ou colocar em risco a permanência da organização no mercado.

Caravantes (1997, p.60) afirma que “qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades; tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas; e melhor do que nossos concorrentes”. De acordo com o mesmo autor, as organizações, da mesma forma que os indivíduos, possuem diferentes concepções e motivações para a adoção de métodos e sistemas de qualidade.

A concepção da qualidade total no setor econômico adotou a noção de que a qualidade existe como estratégia competitiva num mercado cada vez mais diversificado e diferenciado, subsidiado por idéias do mercado neoliberal²² (WITTMANN, 2011).

²⁰ Refere-se a NBR-ISO-9001 versão 2000.

²¹ A tal abertura econômica, início dos anos 1990, governo Collor, teve, no mínimo, dois impactos: primeiramente, proporcionou maior poder de escolha aos consumidores; e, segundo, forçou os empresários nacionais (até então sem alteração legal entre os conceitos de empresa brasileira e nacional) saírem em busca de atualizações e técnicas mais competitivas a fim de oferecerem bens de qualidade e preço competitivo. Sem sombra de dúvida, nosso empresário se sentiu jogado “às feras”; então, salvem-se quem puder!

²² A visão neoliberal pressupõe liberdade de iniciativa às empresas num mercado competitivo, onde estas “lutam” com todas as armas que possuem para além de auferir lucros, se manterem no mercado. Então, nesse processo de busca constante, que seja pelo lucro ou pela estabilidade no mercado, a qualidade em todos os níveis organizacionais se torna uma variável de primeira importância, ou seja, o caminho

De acordo com Oakland (1994) a visão de qualidade total não é nova, o que é novo é o enfoque nos processos e no cliente, essa nova preocupação que deixou de ser meramente fabril foi nomeada de *Total Quality (TQ)*, que pode ser traduzido como Qualidade Total (QT).

Uma visão holística qualifica o *TQ* como um possível agente modificador de valores e práticas sociais, nos quais paradigmas estariam sendo firmados em função não do estabelecimento dos recursos de uma organização como recursos próprios, mas sim como recursos globais (MOHANTY, 1997). Da mesma forma poderia ser uma forma de obtenção de vantagem competitiva. A teoria da Visão Baseada em Recursos ²³(*Resources Based View*) apresenta uma destas questões, iniciando com a noção da heterogeneidade de recursos, ou seja, diferentes organizações possuem diferentes *tipos de produtos e serviços e conseqüentemente diferentes processos* de recursos de maneira que tais diferenças podem induzir a uma variabilidade no desempenho entre estas firmas.

Nesse período, mais especificamente em 1987, surge a primeira norma ISO 9000 que se consolidava como normalização internacional proposta pela *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Estandarização - sigla de uma organização internacional sem fins lucrativos); no entanto, até o momento não atuante como normal certificadora, apenas orientadora de padrões de qualidade reconhecidos. Somente em 1994 a norma passou a atuar como certificadora.

A versão brasileira da norma internacional ISO 9000, ABNT NBR ISO 9000 estabeleceu os requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Essa norma definiu qualidade como “o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000). Com base neste conceito pode-se dizer que uma gestão de qualidade é um modelo de gestão definido pela alta direção como base as necessidades dos seus clientes, baseada na identificação de requisitos de qualidade do produto ou serviço, no estabelecimento de um planejamento para que esse padrão seja atingido e na constante busca pela melhoria, em todos os seus aspectos, visando à satisfação dos clientes e a eficácia da organização.

condutor da firma.

²³ Destaca-se autores tiveram destaque ao trabalhar com esta propostas: Penrose(1959), Barney(1991), Grant(1991), Wernerfelt (1982)

Wittmann (2011) afirma que o surgimento dessas práticas institucionais tem surgido com vistas à regular ou melhorar a atuação das organizações, ou ainda reduzir os custos de transação; buscando novas soluções para velhos problemas da gestão. De acordo com pesquisas, as organizações adquirem uma série de vantagens com o uso da certificação de qualidade, tais como:

- possibilidade de redução de custos e agilização de processos de gestão;
- benefícios de um sistema de gestão da qualidade;
- legitimação das organizações que se certificam;
- enfoque da qualidade como base da estratégia competitiva;
- associação de qualidade e lucratividade;
- um poderoso instrumento eficaz de concorrência no mercado;
- gestão por processos;
- redução de desperdícios;
- aumento da competitividade e produtividade;
- desenvolvimento de recursos humanos por meio da gestão de pessoas e melhoria contínua dos funcionários;
- melhor condição para competir no mercado globalizado;
- evolução do conceito de qualidade em diversos setores organizacionais, um sistema de requisitos usado internacionalmente na avaliação da qualidade de produtos e serviços;
- aumento da satisfação dos clientes, funcionários e da sociedade; e
- desenvolvimento de produto, serviços e processos em que a necessidade de gestão do conhecimento se manifesta de forma mais crítica.

A certificação se tornou aspecto de extrema importância para a realidade de um número significativo de organizações em nível nacional e internacional. Ainda, pela evolução crescente do número de certificados anualmente emitidos em todo o mundo, com tendência de crescimento, podemos verificar a importância que as organizações estão dando a essa norma como forma de demonstrar, por parte destas, preocupação com o consumidor e uma imagem confiável e responsável da firma. Nota-se no quadro 1 o grande número de certificados ISO 9001 emitidos em cada continente:

Quadro 1 – Certificados por Continente

Continente	Total de certificados
América Central	1.007
África	7.870
América do Sul	28.341
América do Norte	61.436
Ásia	363.768
Europa	405.235
Oceania	19.590
Total	887.256

Fonte: Organização Internacional para Padronização (ISO), 2011²⁴

Segundo a Organização Internacional para Padronização (2011), a América do Sul possui 3,2% das certificações no mundo, e num universo de 12 países, o Brasil representa 32% das certificações deste grupo, com 9.014 certificados emitidos até o ano de 2006. Cabe lembrar que tais dados de ordem mundial referem-se nesse acaso apenas a certificação do tipo ISO 9001:2000 válidas²⁵, desconsiderando o fato de outros tipos de certificações estarem em uso e expansão, como a certificação ISO 14.001 que se refere a um Sistema de Gestão de Qualidade Ambiental.

De acordo Pombo e Magrini (2008) em relação a ISO 14.001 a partir de dados da ABNT (2005), observa-se que o Brasil ocupa uma excelente posição no *ranking* dos países com o maior número de certificados emitidos, chegando a sugerir que se assemelha a um país altamente industrializado, considerando que o mesmo se aproxima de 2.000 certificados, 11^a colocação no mundo; sendo que o Japão, país com melhor colocação, possui 17.882 certificados. De fato, nos grandes parques industriais como São Paulo e Rio de Janeiro, as empresas brasileiras estão tomando atitudes pró-ativas com relação ao meio ambiente, adquirindo capacidade de competir no mercado internacional globalizado.

Segundo o INMETRO (2011), dados do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC), soma-se em média de 31.256 certificados ISO 9001:2000 e ISO 9001:2008 emitidos até dezembro de 2010. Nota-se uma evolução ao longo dos anos e a partir de 2007 uma média de 3.500 certificados ao ano como se observa no quadro a seguir:

²⁴ Dados coletados até 31/12/2006

²⁵ Certificado válido conforme INMETRO(2011) é o certificado que possui a “data de validade” igual ou superior a data atual

Quadro 2 – Evolução da certificação Nacional e Internacional

Ano	Quantidade
2001	457
2001	1.716
2003	4.511
2004	3.465
2005	3.063
2006	4.137
2007	3.608
2008	3.455
2009	3.598
2010	3.246
Total	31256

Fonte: (INMETRO, 2011).²⁶

A diversidade do ambiente na qual as organizações estão inseridas faz com que as instituições e organizações de forma geral vão em busca de uma forma de manterem-se competitivas e lucrativas. Essa busca vai além de estrutura física e tecnologia, pois a globalização nos apresenta um cenário com cada vez mais possibilidades e uniformidade entre os produtos. Nota-se, portanto a busca por um diferencial que reflita em redução de custos, otimização de processos e sistematização de operações.

As certificações surgem como uma forma de auxiliar as organizações na organização de seus sistemas administrativos e estratégias de posicionamentos, por meio de padrões e normalizações adaptáveis a realidade das mesmas.

3. MÉTODO DE PESQUISA E PRINCIPAIS RESULTADOS

Em relação ao tipo de pesquisa desenvolvida, entende-se como mais adequada a pesquisa descritiva (MALHOTRA, 2001). Uma pesquisa descritiva, conforme seu próprio nome indica, é aquela que descrever algo, um fenômeno ou fato observado. Para Gil (1999) a pesquisa descritiva vai além de detalhar as características de uma população e fenômeno existente. O estudo de natureza qualitativa foi a escolha, pois se desejava “descobrir relações mais profundas entre elementos e processos” (GONÇALVES e MEIRELES, 2004, p. 45).

As unidades de análise foram duas empresas de médio porte do Rio Grande do Sul, escolhidas por conveniência. O critério de escolha se deu a partir da verificação se

²⁶ Histórico do número de certificados emitidos, segundo a(s) norma(s) 9001:2000 , 9001:2008 , agrupados por mês e ano dentro do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade(SBCA) para empresas nacionais e estrangeiras.

a empresa apresentava ou não certificação de qualidade. As empresas pesquisadas são indústrias do ramo de alimentos e metal-mecânico, ambas de porte médio²⁷.

Este estudo teve sua coleta de dados primários por meio de entrevista com roteiro semi-estruturado e coleta de dados secundários nos *web sites* das empresas, análise de relatórios e documentos disponibilizados. Para Triviños (1987) a entrevista semi-estruturada, em geral, é aquela que parte de alguns questionamentos básicos, amparados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que fornecem amplo campo de questionamentos, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebe as respostas do entrevistado.

A análise se deu por meio de análise documental e estudo de caso com análise de conteúdo das entrevistas. Conforme Bardin (1997, p.31) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que são adaptáveis a um amplo campo de aplicação. Em outro trabalho (2010, p.40) a autora destaca que a análise de conteúdo é: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Optou-se por separar e agrupar o conteúdo das entrevistas por temas, que foram posteriormente caracterizadas em categorias. O resultado desta seleção foi somado ao material coletado e ao referencial teórico pesquisado visando uma análise mais completa.

3.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados do estudo vêm ao encontro dos argumentos já apresentados neste referencial e confirmam a relevância de inserir processos de padronização e modelos de gestão nas organizações visando melhores resultados e, por conseguinte, redução dos custos de transação. Para a apresentação desses resultados foram criadas duas categorias com o conteúdo da coleta de documentos e entrevistas que refletem os resultados obtidos.

Modelos de Gestão e ISO

Esta categoria traduz os resultados referentes a documentação pesquisada nos *web sites* das empresas bem como das respostas das entrevistas com roteiro semi-

²⁷ A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável a todos os setores define empresa de porte médio como aquela com Receita Operacional Bruta anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões.

estruturado. Nessa categoria são apresentados os resultados em relação ao modelo de gestão anterior a ISO, a implantação da mesma na organização e vantagens percebidas.

Nota-se uma clara diferença entre as organizações partindo de seus perfis, isso porque uma das organizações é uma multinacional e a outra uma empresa de origem nacional o que implicou em diferentes motivações para a implantação do modelo de gestão. A multinacional trabalhou com a implantação do Sistema ISO por uma questão de inserção estratégica que já ocorria em outras unidades (padrão) e uma necessidade de melhoramento em termos de processos e competitividade. No momento da implantação: “[...]a questão ainda era insipiente...[...]”, conforme palavras do Gestor da organização e a empresa era pioneira na cidade ao trazer tal modelo, o que claramente trouxe impactos internos e nas relações com parceiros comerciais, fornecedores, etc.

A segunda empresa adotou o Sistema ISO de forma mais planejada e anos mais tarde do que a multinacional, mesmo assim o impacto não foi pequeno, segundo afirma a Diretora da empresa: “[...]em nosso estado, poucas empresas atuam no ramo metal-mecânico e muito poucas também se preocupavam em obter certificação”; “[...]nossa motivação foi manter os clientes que tínhamos, empresas como BUNGE, CARGIL, etc que exigiam que trabalhássemos com certificação de qualidade [...]” afirmou a Diretora da empresa, que destaca o árduo trabalho feito junto a qualificação dos gestores que atuariam como auditores e disseminadores da questão. De acordo com a mesma “[...] ao longo dos anos lidamos com as dificuldades de aprendizado dos funcionários e a maioria assimilou bem, principalmente o pessoal de inspeção e compra de produtos que lidavam com o início do processo e os fornecedores e o final do processo antes da entrega ao cliente.”

Percebe-se que em ambos os casos, apesar de evidentes dificuldades para iniciar o trabalho com uma modificação nos modelos de gestão e sistemas de controle a gestão concebe o modelo como uma necessidade e/ou benefício para a organização

Transações e Vantagens

Analisando as mudanças necessárias para a adequação a ISO, indiferente da motivação ao uso é fato destacado pelas duas empresas pesquisadas que duas transformações são as mais evidentes: culturais e de organização.

Os reflexos da inserção de práticas de um Sistema de Gestão no modelo da organização geram resultados diretos e indiretos, tais como: redução do tempo para

execução de atividades, redução do uso dos materiais necessários, melhoria na qualidade do trabalho, organização interna e ainda ganhos indiretos. Estes últimos também interferem nos resultados da organização, segundo o entendimento dos resultados do trabalho citados pela Diretora da empresa metal-mecânica: “[...]os empregados do chão de fábrica parecem mais tranquilos e comprometidos quando entenderam alguns impactos do que fazem, parece que estão mais comprometidos que o pessoal do escritório que tem maior nível de escolaridade, sabem explicar a política de qualidade e toda sua instrução de trabalho. Claro que em um primeiro momento eles rejeitavam a idéia, mas com o trabalho feito o resultado é impressionante.”

Da mesma forma, o Gestor da empresa de alimentos ressalta ainda que os ganhos com organização interna e controle podem ser vistos nos custos. Evidenciada a redução de custos, organização, padronização que propicia controle e monitoramento mais adequando e alguns ganhos através de comprometimento as empresas ganham vantagens competitivas no mercado, já que pequenas perdas evitadas podem constituir possibilidade de crescimento nos investimentos ou ganhos de capital.

Em relação ao mercado, cabe destacar o papel fundamental do Sistema de Gestão, já que da mesma maneira que reduz perdas internas reduz perdas externa e evita maiores custos de transação, isso porque as atividades estão mais controladas, monitoradas e com resultados previstos, o que reduz drasticamente a possibilidade de erros, imprevistos e oportunismo nas relações e contratos com clientes, fornecedores e concorrentes.

Pode-se confirmar essa ideia com a fala do Gestor da empresa de alimentos que salienta as mudanças no fornecimento e inspeção do material utilizado; “tínhamos problemas por não existir um processo e um procedimento para compra e inspeção, isso mudou e o ‘tempo perdido’ para conferir os certificados de qualidade dos fornecedores e se as notas fiscais estão condizentes com a mercadoria enviada nos trouxera enormes resultados, isso porque muitas vezes lidamos com fornecedores com mercadoria não certificada, quantidade insuficiente de produtos, material danificado e eram custos absorvidos por nós.”

Apesar de não ser objeto final deste trabalho primeiramente a identificação dos custos antes e após a implementação da certificação ISO, a fim de constatar se efetivamente a adoção da certificação teria ou não o poder de reduzir os custos de

transação do processo produtivo, é possível constatar pelos dados primários e secundários que a certificação pode sim ser um instrumento de redução dos custos de transação da empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise institucionalista teve origem a partir do entendimento da importância das instituições no ambiente econômico, como também que o estudo das relações de troca não poderia ter como principal fundamento a busca pela maximização dos resultados.

A abertura da economia proporcionaria maior concorrência e modernização da estrutura produtiva. Custos de transação são os envolvidos nas trocas empreendidas, na elaboração de contratos, nas inspeções que deverão ser feitas e nos acordos necessários. Os custos de transação, dessa forma, estão intimamente ligados à idéia de contratos e transações econômicas que ocorrem sempre que os agentes negociam bens e serviços no mercado.

A Teoria dos Custos de Transação considera que o ambiente econômico e social dos agentes é permeado por incerteza, a certificação ISO, adotada pelas firmas nacionais a partir da abertura econômica, pode se traduzir como importante fator de redução dos custos de transação, visto representar fonte de confiança aos agentes que transacionam no mercado doméstico e do exterior.

Este artigo analisou a certificação ISO, crescentemente adotada pelas empresas, sob uma abordagem institucionalista, bem como, procurou verificar se a adoção de tal certificação pelas firmas contribuiu à redução dos custos de transação.

A certificação ISO passou a fazer parte do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) brasileiro em fins da década de 90, tornando-se pertinente ir além dos custos de produção para entender que havia outros custos administrativos envolvidos nas relações entre os agentes econômicos. A certificação ISO faz parte dessa estrutura administrativa que o novo período, pós-abertura econômica, exige.

Pesquisas sobre o uso de certificações têm demonstrado que as organizações adquirem uma série de vantagens com o uso da certificação de qualidade, por exemplo, a possibilidade de redução de custos e agilização de processos de gestão. Pesquisas sobre o uso de certificações têm demonstrado que as organizações adquirem uma série

de vantagens com o uso da certificação de qualidade, por exemplo, a possibilidade de redução de custos e agilização de processos de gestão.

Entre as empresas pesquisadas, a multinacional trabalhou com a implantação do Sistema ISO por uma questão de inserção estratégica que já ocorria em outras unidades e uma necessidade de melhoramento em termos de processos e competitividade, ou seja, ela apenas seguiu o mandamento da matriz no país de origem, onde já se adota a certificação. A empresa de matriz interna adotou o Sistema ISO de forma mais planejada e bem mais tarde do que a multinacional, porém, assim mesmo o impacto não foi pequeno, segundo o que afirmou a diretora da empresa.

Mesmo não sendo objetivo final deste trabalho a identificação dos custos antes e após a implementação da certificação ISO, a fim de constatar se a adoção da certificação teria influenciado na redução dos custos de transação do processo produtivo, foi possível constatar por dados primários e secundários que a certificação pode ser um instrumento de redução dos custos de transação da empresa, principalmente a partir do controle e monitoramento de atividades que resultam em menos perdas e retrabalho durante os processos internos.

A normalização, portanto pode reduzir o oportunismo considerando os contratos e negociações entre as organizações. O estabelecimento de cláusulas de reciprocidade, restrições contratuais a condutas das partes e a iniciativas de integração ou quase-integração ao longo das cadeias produtivas constituem, frequentemente, inovações institucionais que buscam gerar ganhos de eficiência e redução dos custos de transação.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. (2000) **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**: NBR ISO 9000. Rio de Janeiro.
- AZEVEDO, P. F. (2000) **Nova economia institucional**: referencial gerencial e aplicações para a agricultura. São Carlos: UFSCar.
- BARCELLOS, Olinda e CONCEIÇÃO, Octávio A. C. (2010) O Comportamento Humano no Pensamento Institucionalista – Uma Breve Discussão. Artigo apresentado no **XIII Encontro de Economia da Região Sul – ANPEC SUL 2010**. De 11 a 13 de agosto de 2010 – Porto Alegre/RS.
- BARDIN, L. (2010) **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Portugal.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage.(1991) **Journal of Management**. Greenwich, V.17, N°1, p. 99-120.
- BARROS, Octávio e GIAMBIAGI, Fábio [organizadores] (2008) **Brasil Globalizado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 388 p.
- CARAVANTES, Geraldo R. (1997) **Administração e Qualidade**. São Paulo: Makron Books.

- COASE Ronald H. (1937). 1991 “Nobel Lecture: The Institutional Structure of Production”. In: WILLIAMSON, Oliver E. & WINTER, Sidney G.. **The Nature of the Firm: origins, evolution, and development**. New York/Oxford, Oxford University Press, 1993.
- COASE, Ronald H. (1992) The institutional structure of production. **The American Economic Review**, v. 82, n. 4, p. 713-719, Sept. 1992.
- COMMONS, John R. (1931) Institutional Economics. **American Economic Review**, vol. 21, pp. 648-657.
- CONCEIÇÃO, Octávio A. C. (2002-A) O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. **Revista de Economia Contemporânea**, vol. 6, nº 2, p. 119- 146, jul./dez. 2002.
- _____, Octávio A. C. (2002-B) A relação entre processo de crescimento econômico, mudança e instituições na abordagem institucionalista. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 23, p. 603-620, 2002. Disponível no site: http://www.fee.tche.br/sitefee/download/eeg/1/mesa_2_conceicao.pdf
- _____, Octávio A. C. (2008) Além da Transação: uma comparação do pensamento dos institucionalistas com os evolucionários e os pós-keynesianos. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 24, Texto para discussão, 2008, ISSN 1984-5588.
- FEIGENBAUM, Armand V. (1994) **Controle da Qualidade Total: Gestão e Sistemas**. Trad de Regina Cláudia Laverri. São Paulo, Makron Books, v1.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. (2003) Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, vol 10. n.2, p. 129-144.
- GALA, Paulo. (2003) A Teoria Institucional de North. **Revista de Economia Política**, vol. 23, nº 2 (90), abril-junho, 89-105.
- GEHLEN, Ivaldo e MOCELIN, Daniel G. (org.) (2009) **Organização Social e Movimentos Sociais Rurais**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 96 p.
- GIL, A. C.(1999) **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas.
- GRANT, R. M. (1991) The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications Of Strategic Formulation. **California Management Review**. Berkeley, Vol. 33, Nº 3, p.114-134.
- GREINER, L. E. (1972) Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard BusinessReview**, v. 50, p. 37-46.
- GONÇALVES, C.; MEIRELLES, A.(2004) **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas.
- CLEGG, Stewart. ; HARDY, Cynthia (organizadores) Handbook of organization studies.; Nord, Walter R. Jay B. Barney e William Hesterly **Organizational economics: Understanding the relationship between organizatoins and economic analysis**. London and Thousand Oaks: Sage Publications. Traduzido por: Paulo Antônio Zawislak e Egídio Furlanetto.1996
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. (1993) Homogeneização e diversidade organizacional : uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993: Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993. v. 8. p. 147-159.
- MALHOTRA, N.(2001) **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.

- MENEZES, U.G., DIAS, V.V., GOMES, C.M. (2010) O Paradigma Sustentável e a formulação de Estratégias Empresariais para a Competitividade. **Gestão & Regionalidade**, vol. 26, nº 78, setembro a dezembro, 2010
- MOHANTY, R.P. (1997) "TQM: some issues for deliberation", **Production Planning & Control**, v.8, n.1, p.10-13.
- MILGROM, P.R. e ROBERTS, J. (1992) **Economics, organizations and management**. Englewood Cliffs. N.J: Prentice Hall.
- NAKAGAWA, Masayuki (1994) **ABC: Custeio Baseado em Atividades**. São Paulo, Atlas.
- NORTH, Douglass C (1991). Institutions. **Journal of Economic Perspectives** v. 5, nº 1, p. 97-112.
- OAKLAND, John S. (1994) **Gerenciamento da Qualidade Total (TQM)**. São Paulo: Nobel.
- OSTRENGA, Michael R. (1991) **Return on Investment Through the Cost of Quality**. *Journal of Cost Management for the Manufacturing*, v.5, n.2, p.37- 44, sum.
- PALADINI, Edson Pacheco (2009) **Gestão da Qualidade: teoria e Prática**. 2. ed. 7. Reimpressão - São Paulo: Atlas S.A.
- PAMPLONA, Karla Marques. (2010) Uma interação entre hábitos, *path dependence* e custos de transação para compreensão da mudança social e do desenvolvimento em cada sociedade: abordagens institucionalistas. **Revista Ágora – ISSN1984-185x**, Salgueiro-PE, vol 5, nº 1, p. 04-22, agosto de 2010.
- PENROSE, E. (1959) **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Brasil Blackwell.
- PESSALI, Huáscar F. e FERNÁNDEZ, Ramón G. (2001) Teoria dos Custos de Transação e Abordagens Evolucionistas: Análise e Perspectivas de um Programa de Pesquisa Pluralista. **Revista de Economia Política**, vol. 21, nº 2 (82), abril-junho/2001, p. 99-116.
- POMBO, F.R, MAGRINI, A.(2008) Panorama de aplicação da norma ISO 14001 no Brasil **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 1-10, jan.-abr.
- ROSSETTO, Carlos Ricardo e ROSSETTO, Adriana Marques (2005) **Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar**. *RAE electron*. [online]. vol.4, n.1.
- SANDRONI, Paulo (2001) **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 646p.
- SELZNICK, P. (1972) **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV.
- STIGLITZ, Joseph E. (1988) **Economics of the public sector**. New York. W.W. Norton & Company.
- TOURAINÉ, Alain (1994) **Crítica da Modernidade**; tradução Elia Ferreira Edel. – Petrópolis, RJ: Vozes, 431 p.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. (1987) **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas.
- WERNERFELT, B. (1982) **A Resource-Based View of the Firm**, Working Paper, n. 307, The University of Michigan, jun.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1993) Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 2, p. 107-156.

WITTMANN, Maria (2011) **Diferentes olhares sobre as certificações ISO 9001: desafios para a educação.** Disponível em:< www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/.../0373.pdf> Acesso em: 10/09/11.

ZYLBERSZTAJN, Décio e NEVES, Marcos Fava (2000) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira.