

**UNIVERSITATEA BABEȘ - BOLYAI  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR  
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT**

**TEZĂ DE DOCTORAT**

**REZUMAT**

**Impactul Sistemului de Management al Calității asupra performanței  
organizaționale în IMM-uri**

**Conducător științific  
Prof.univ.dr. Liviu ILIEȘ**

**Doctorand  
Drd MARIAN (GAL) ALINA-RODICA**

**CLUJ –NAPOCA  
2019**

## **Cuprins**

### **CAPIT. 1. ÎNTREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII ÎN CADRUL ECONOMIEI**

1.1. Rolul IMM-urilor în economie

1.2. Evoluția IMM-urilor

### **CAPIT. 2. CALITATEA ȘI MANAGEMENTUL CALITĂȚII**

2.1. Calitatea. Evoluția calității

2.2. Managementul Calității. Abordări conceptuale

2.3. Bariere în implementarea managementului calității

2.4. Rolul managementului calității totale în IMM-uri

### **CAPIT. 3. ROLUL STANDARDELOR ISO 9001 ÎN IMPLEMENTAREA SMC**

3.1. Sistemul de management al calității în IMM-uri: concept, caracteristici

3.2. Implementarea SMC

3.3. Performanța SMC

3.4. Rolul standardelor privind managementul calității în implementarea și certificarea SMC

### **CAPIT. 4. METODOLOGIA CERCETĂRII**

4.1. Contextul cercetării.

4.2. Metodologia și instrumentele cercetării

4.3. Surse de date

4.4. Instrumentele cercetării

4.5. Colectarea și prelucrarea datelor

4.6. Eșantionul cercetării

### **CAPIT. 5. ANALIZA EFICACITĂȚII PRACTICILOR DE MANAGEMENT ÎN IMM-uri**

5.1. Analiza de fiabilitate a variabilelor luate în studiu.

5.2. Eficacitatea practicilor de management

5.2.1 Eficacitatea leadership-ului în IMM-uri

5.2.2. Eficacitatea practicilor de management general

5.2.3. Orientarea strategică, ca dimensiune a managementului în IMM-uri

5.2.4. Managementul resurselor umane în IMM-uri.

5.2.5. Implcarea angajaților

5.2.6. Instruirea angajaților

5.2.7. Orientare catre angajați

5.2.8. Eficacitatea managementului calității (*Efic.MC*)

5.2.9. Cultura organizațională

### **CAPIT. 6. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN IMM-urile DIN DOMENIUL PRODUCȚIEI INDUSTRIALE**

6.1. Elementele definiției ale SMC

6.2. Implementarea și operaționalizarea SMC, pe baza ISO 9001:2015

6.3. Analiza Sistemul de management al calității în IMM-uri

6.4. Eficacitatea SMC

### **CAPIT. 7. IMPACTUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ASUPRA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE ÎN IMM-uri**

7.1. Indicatorii performanței organizaționale

7.2. Relațiile statistice între variabilele care exprimă practicile de management și variabilele care exprimă indicatorii de performanță

7.3. Relațiile statistice între eficacitatea SMC și eficacitatea practicilor de management

7.4. Impactul eficacității SMC asupra performanței organizaționale

7.5. Concluzii și recomandări privind îmbunătățirea eficacității implementării și operaționalizării SMC, pe baza ISO 9001:2015, din România

### **CAPIT. 8. CONCLUZII FINALE**

### **BIBLIOGRAFIE**

## 1.Introducere

IMM-urile joacă un rol dominant în economia mondială actuală și au fost considerate ca fiind structura de bază pentru majoritatea țărilor dezvoltate și mai ales pentru cele în curs de dezvoltare. Ele au un rol important în crearea și distribuirea avuției naționale pe piața globală actuală, atât în țările dezvoltate, cât și în cele în curs de dezvoltare (Herbane, 2010).

Sectorul IMM-urilor reprezintă fundamentul tuturor economiilor din întreaga lume, în primul rând în țările cu economii emergente, care se confruntă cu provocări majore în asigurarea echilibrată a forței de muncă. IMM-urile contribuie la: bunăstarea membrilor societății; inovare; protecția mediului și la dezvoltare sustenabilă; crearea valorii adăugate și a locurilor de muncă, reprezentând o bază solidă de selecție pentru viitoarele întreprinderi mari (OCDE, 2016).

IMM-urile reprezintă „Coloana vertebrală” a economiei și sunt considerate „motoare” importante pentru inovație, crearea de locuri de muncă și creștere economică, atât în economiile țărilor dezvoltate cât și în țările în curs de dezvoltare, datorită faptului că:

- realizează ponderea cea mai mare a activității economice private, contribuie cu peste 50% la PIB și cu peste 60% la ocuparea forței de muncă
- au o contribuție semnificativă la lărgirea oportunităților de angajare, la incluziunea socială și la reducerea sărăciei (G20/OCDE 2014) .

Importanța strategică a IMM-urilor, la nivel de economie mondială, poate fi reliefată prin faptul că:

- contribuie la crearea de locuri noi de muncă într-o măsură mai mare decât firmele mari;
- reprezintă fundamentul unei economii de piață, iar în cazul economiilor cu tranziție pe termen lung, pot asigura cele mai multe noi locuri de muncă;
- întărirea sectorului IMM-urilor va facilita procesul de restructurare al marilor întreprinderi;
- elimină monopolul marilor companii și preiau fluctuațiile de personal din economie;
- cooperarea cu diferite companii, asigură creșterea nivelului competențelor IMM-urilor, generând astfel beneficii importante;
- produc în mod predominant pentru piața locală, utilizând resursele naționale și asigură valorificarea unor resurse locale;
- au un rol important și în generarea de creștere economică, în special în direcția creșterii nivelului de viață, etc.

Dacă ne referim la dificultățile/barierele, cu care s-au confruntat în IMM-urile, în anul 2018, în percepția managerilor/investitorilor, constatăm că acestea, în ordinea ponderii percepțiilor întreprinzătorilor, au fost următoarele: birocrația 47,41%; angajarea, pregătirea și menținerea personalului, 45,97%; fiscalitatea excesivă 40,97%; concurența neloyală 40,97%; inflația 40,25%; scăderea cererii interne 38,64%; creșterea nivelului cheltuielilor salariale 32,92%; calitatea slabă a infrastructurii 29,70%; întâzieri la plata facturilor către întreprinderile private 27,73%; costurile mari ale creditelor 23,43%; accesul dificil la credite 17,17%; obținerea consultanței și trainingului necesar 16,82% etc. (Carta Albă a IMM-urilor, 2018).

## **2.. Contextul cercetării.**

În ultimul deceniu IMM-urile se preocupă tot mai mult de îmbunătățirea calității, pe care o abordează holistic, alături de probleme de mediu, de sănătatea și securitatea ocupațională și de responsabilitatea socială, având ca principale obiective:

- îmbunătățirea continuă a calității produselor și serviciilor potrivit cerințelor, în continuă schimbare a clienților;
- implementarea și dezvoltarea SMC, pe baza standardelor internaționale ISO 9001, prin identificarea și implementarea bunelor practici privind îmbunătățirea calității;
- îmbunătățirea performanțelor organizaționale prin calitate;
- acordarea de sprijin, IMM-urilor pentru implementarea standardelor internaționale ISO;
- eliminarea costurilor noncalității;
- dezvoltarea unor programe de training, a managerilor și a celorlalți angajați, pentru conștientizarea importanței îmbunătățirii calității și a utilizării adecvate a instrumentelor calității;
- inovarea atât în procesele de producție cât și în dezvoltarea SMC etc

Un rol important, în domeniul îmbunătățirii calitatii, îl are Sistemul de management al calității (SMC), care trebuie să furnizeze informații, pentru toate părțile interesate, și să promoveze abordări adecvate pentru asigurarea competitivității prin calitate.

Studiul nostru își propune să identifice bunele practici, în domeniul managementului calității și să faciliteze asigurarea bunei funcționări și a eficacității SMC, pe baza ISO 9001:2015, în IMM-urile din România, în scopul îmbunătățirii performanței.

### **3. Metodologia cercetării**

Abordarea cercetării în domeniul managementului calității este, atât teoretică, prin studiul literaturii pentru crearea unui cadru adecvat studiului empiric, și prin explorarea aspectelor teoretice, cât și aplicativă bazată pe observație și măsurare. Studiul este de tip exploratoriu, întrucât identifică și analizează fapte și dezvoltă ipoteze pentru a fi examinate referitor la implementarea și operaționalizarea SMC, în IMM-uri, și explicativ, ținând seama că studiază relația variabilelor pentru a explica și previziona comportamentul IMM-urilor, pentru îmbunătățirea calității, respectiv pentru îmbunătățirea eficacității SMC.

Studiul efectuat își propune, pe de o parte să analizeze preocupările IMM-urilor, pentru implementarea și dezvoltarea unui SMC funcțional și eficace, iar pe de altă parte, să pună în evidență aspectele și problemele specifice, ale IMM-urilor, pentru implementarea, operaționalizarea și dezvoltarea SMC ca premisă a performanței organizaționale.

Scopul studiului este analiza și evaluarea SMC, potrivit cerințelor standardului internațional ISO 9001:2015, ca instrument voluntar, pentru identificarea și implementarea bunelor practici de management, în IMM-urile din domeniul producției industriale din România. Chiar dacă standardul ISO 9001 este voluntar, există multe situații, când ele pot deveni obligatorii, având în vedere că această cerință poate fi impusă de clienți sau alte părți interesate. Totodată s-a dorit testarea empirică și explicarea efectului variabilelor, care definesc SMC, respectiv; contextul organizațional; leadership; planificare; suport/asistență; operații, evaluarea performanței; îmbunătățirea, asupra eficacității practicilor de management al IMM-urilor care fac obiectul studiului și asupra performanței organizaționale exprimată cu ajutorul indicatorilor nefinanciari. Rezultatele obținute facilitează punerea accentului pe factorii care au un efect semnificativ asupra eficacității SMC, și a eficacității practicilor de management ca buni predictorii pentru îmbunătățirea performanței.

Pentru aceasta ne-am propus ca obiectiv general al studiului, dezvoltarea unui model de analiză și evaluare a eficacității implementării și operaționalizării SMC, potrivit cerințelor standardului internațional ISO 9001:2015, având la bază un fundament științific managerial, adecvat, în scopul identificării și implementării bunelor practici de management, care să asigure creșterea performanței organizaționale prin promovarea unui model de afaceri competitiv și sustenabil, în IMM-urile, din domeniul producției industriale, din România.

Pe baza rezultatelor unui sondaj, având ca instrument de cercetare chestionarul și a interviurilor desfășurate în 93 de IMM-uri, din sectorul producției industriale din România, studiul își propune prezentarea situației actuale a implementării și certificării SMC, pe baza ISO 9001 în IMM-uri, cu scopul de a dezvolta un model de analiză pentru a determina impactul eficacității implementării și operaționalizării SMC, potrivit cerințelor ISO 9001:2015, asupra performanței IMM-urilor

Studiul se bazează pe premisa că IMM-urile întâmpină multe probleme în implementarea principiilor managementul calității totale, în modelele lor de afaceri, respectiv a SMC, care pot afecta performanța și profitabilitatea acestora. Prin urmare, întrebarea de cercetare/studiu este: În ce măsură IMM-urile implementează și operaționalizează un SMC eficace în afacerile lor ?. Pentru aceasta s-a întreprins un studiu empiric, folosind o metodă cantitativă bazată pe chestionare și calitativă bazată pe interviu, pentru a colecta date de la IMM-urile din sectorul producției industriale din România. Principalele obiective urmărite se referă la rolul practicilor de management, din IMM-uri în asigurarea eficacității SMC și a performanței organizaționale, măsurată cu ajutorul indicatorilor nefinanciari. Studiul recomandă ca IMM-urile să se concentreze nu doar pe îmbunătățirea calității și reducerea costurilor, ci și pe bunele practici de leadership și management.

Eșantionul cercetării este format din IMM-uri, din sectorul producției industriale, din România ca unitate de analiză. Pentru a asigura calitatea și credibilitatea informațiilor, s-a solicitat ca respondenții la chestionar să fie reprezentanții managementului care răspund de calitate (“manager calitate”). Se bazează pe obținerea reprezentativității și a comparabilității, motiv pentru care include atât IMM-urile, care au un SMC certificat precum și cele care au un SMC implementat, dar la data studiului nu au fost certificate, pe baza standardelor internaționale ISO 9001:2015.

#### **4. Contribuții personale**

Lucrarea se distinge prin contribuțiile cu caracter aplicativ pentru rezolvarea problemelor complexe de îmbunătățire a eficacității SMC, în IMM-urile din domeniul producției industriale. Rezultatele obținute ne-au permis să formulăm concluzii și recomandări pentru asigurarea eficacității SMC în IMM-uri (microîntreprinderile nu au făcut obiectul studiului), respectiv a îmbunătățirii calității, abordate dintr-o perspectivă holistică.

Principalele contribuții, în abordarea și rezolvarea temei de cercetare se referă la:

- evidențierea stadiului relativ de implementare a principiilor managementului calității și de implementare și operaționalizare a SMC în IMM-urile din domeniul producției industriale;
- identificarea principalelor motivații ale implementării SMC, în IMM-uri, din domeniul producției industriale, precum și principalele dificultăți/bariere în asigurarea eficacității și operaționalizării acestuia;
- identificarea principalilor factori și a practicilor de management care asigură eficacitatea operaționalizării SMC;
- identificarea unor direcții importante pentru îmbunătățirea eficacității managementului calității, respectiv a SMC, în IMM-uri, impuse de contextul actual în care se derulează afacerile în România;
- analiza eficacității practicilor de management și a culturii calității, ca suport important în procesul de luare a deciziilor strategice
- dezvoltarea unui model adecvat, bazată pe analiză statistică, pentru evaluarea și analiza eficacității SMC și a impactului acestuia asupra eficacității practicilor de management, în cadrul IMM-urilor
- analiza de regresie privind impactul eficacității practicilor de management și a eficacității SMC, cu componentele sale asupra indicatorilor nefinanțari de performanță organizațională (eficiența organizațională, satisfacția clienților, satisfacția angajaților)
- identificarea cu ajutorul unor indicatori nefinanțari a factorilor cheie de succes în implementarea și operaționalizarea SMC etc.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVA

1. Ahire, S., Golhar, D. and Waller, M. A. (1996), *Development and validation of TQM implementation constructs*, Decision Sciences, Vol. 27 No. 1, pp. 23-56.
2. Armstrong, M. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: United Kingdom. Kogan Page Ltd.
3. Al-Tit, A. A., (2017), *Factors affecting the organizational performance of manufacturing firms*, International Journal of Engineering Business Management, Volume 9.
4. Bell, M. and Omachonu, V. (2011). *Quality system implementation process for business success*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 28 No. 7, pp. 723-34.
5. Boiral, O. (2012). *ISO 9000 and organizational effectiveness: A systematic review*. Quality Management Journal, 19(3), 16-37
6. Boiral, O. (2012). *ISO 9000 and organizational effectiveness: A systematic review*. Quality Management Journal, 19(3), 16-37
7. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.), CA: John Wiley & Sons
8. Carroll, W. R., Dye, K., Wagar, T. H., (2011). *The role of organizational culture in strategic human resource management*. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*, pp. 423-440. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. CNIPMMR, 2018. *Carta Albă a IMM-urilor din România*, Raport de cecetare nr.16 Ed. Sigma
10. Croft, N. H. (2012). *ISO 9001:2015 and beyond – Preparing for the next 25 years of quality management standards*. ISO.<http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1633>
11. Crișan, L., Popescu, S., Brad, S., Lemeni, L., (1999), *Techniques and methods of Quality Management*, Publishing House of the Book of Science, Cluj-Napoca
12. De Waal, A., Kourtit, K., (2013). *Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use*. International Journal of Productivity and Performance Management, 62(5), 446-473.
13. Dougherty, Christopher (2011), *Introduction to Econometrics*. New York: Oxford University Press. pp. 280–299
14. Drăgan, M., Ilieș, L. & Pitic, D., 2012. *Methods, techniques and tools of quality management used in the quality assurance of a study program*. Cluj-Napoca: University Press Cluj.
15. Drăgulănescu, N., (2002), *The impact of the transposition of the quality system in the European Union in certain industrial sectors in Romania*, Edit.European Institute of Romania, p186
16. Drăgulănescu, N., (1996), *From controlled quality to total quality*, Alternative Ed., 1996, Bucharest, 280
17. Drăgulănescu, N., Ciurea, S., (1995), *Total quality management*, Economica Ed., Bucharest
18. Drucker, P.F. (2004), *Strategic Management*, Teora Ed.,
19. Drucker, P., (2010)., *The practice of management*. Editura Harper Collins
20. DuBrin, A. J., (2012)., *Essentials of Management*. 9th ed. Mason, USA: South-Western
21. Eurostat, (2017), National Statistical Offices, and DIW Econ Note: *The data for Ireland reflect the recent revisions to the economy-wide and sectoral value added and GDP*
22. Evangelos Psomas & Jiju Antony (2015) *Eficiența calității ISO 9001 sistemul de management și influența sa critică factori în companiile de producție din Grecia*, International Journal of Production Research, 53: 7, 2089-2099
23. Evans, J.E., (2008). *Quality & Performance Excellence. Management, Organization and Strategy*. 5th ed. South-Western U.K: Cengage Learning



24. Favaretti, C. și alții., (2015), *An EFQM excellence model for integrated healthcare governance*. International Journal of Health Care Quality Assurance, 28(2), pp. 156 - 172.
25. Fonseca, L. (2015a). *From Quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: a review of several quality paths*. International Journal for Quality Research, 9(1), 167-180,.
26. Fonseca, L. (2015b). *Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM Business Excellence Model results*. Quality, Innovation and Prosperity, 19(1), 85-102.
27. Fonseca, L., Domingues, J.P ,(2017)., *ISO 9001:2015 Edition-Management, Quality And Value*, March, International Journal for Quality Research 11(1) 149–158
28. Fotopoulos, C. and Psomas, E. (2010). *The structural relationships between TQM factors and Organizational performance*. The TQM Journal, Vol. 22 No. 5, pp. 539-52.
29. Foundation of the Romanian Prize for Quality <J.M.JURAN> (PRC-JMJ), (2015). Available at:(<http://www.fundatia-juran.ro>)
30. Ginker, T.; Lieberman, O. (2017). *Robustness of binary choice models to conditional heteroscedasticity*. Economics Letters. 150: 130–134
31. Ghobadian, A, Gallear, D., Woo, H. and Liu, J. (1998), *Total Quality Management: Impact, Introduction and Integration Strategies*, CIMA Publishing, London.
32. Ghobadian, A and Gallear, D. (1996), *Total Quality Management in SMEs, OMEGA* - International Journal of Management Science, Vol. 24 No. 1, pp. 83-106.
33. Gluck, A., Aston, B., Briggs, S., Cianfrani, C., Desai, D., Palmes, P., Robitaille, D., & West, J. (2015). *Keep Calm and Prepare for ISO 9001:2015*. Quality Progress, September, 19-28
34. Griffin, R. W. & Moorhead, G.,(2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th ed. Mason, USA: South-Western, Cengage Learning
35. Ilieș, L. (2003). *Total quality management*, Edit. Dacia Cluj-Napoca.
36. Ilieș, L., Stegorean, R., Osoian, C., Lungescu, D., *Management of the firm*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2005;
37. Ilieș, L., Crisan, E., (2011). *Total quality management*, Edit. Risoprint, Cluj-Napoca.
38. Juran, J.M., *Quality Planning*, Teora Ed., Bucharest, 2000
39. International Organization for Standardization, (2015). *ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements*. International Organization for Standardization, (2015). *ISO 9000:2015 - Quality management systems -Fundamentals and vocabulary*. International Organization for Standardization, (2015). *ISO Survey 2015*. (<http://www.iso.org>.)
40. ISO (2015c). *9000: 2015: Quality management principles*. ISO, Geneva, Switzerland. (ISBN 978-92-67-10650-2).
41. ISO (2015d). *The process approach IN ISO 9001:2015*. ISO, Geneva, Switzerland. ISO (2015e). *ISO 9001: Reaping the benefits of ISO 9001*. ISO, Geneva, Switzerland. (ISBN 978-92-67-10641-0).
42. ISO (2016), *ISO 9001:2015 for Small Enterprise. What to do ? Advice from*. Published in Switzerland. Geneva ISO/TC 176 ( [www.iso.org](http://www.iso.org))
43. Juran, J.M., (2000), *Quality Planning*, Teora Ed., Bucharest
44. Joseph M. Juran, A. Blanton Godfray, (2004), *The Juran Quality Manual*, edited by SRAC, Bucharest
45. Kinicki, A., (2016). *Organizational behavior: a practical, problem-solving approach*. First edition, Arizona State University, Mel Fugate, Southern Methodist University
46. McAdam, R. (2000). *Quality models in an SME context: a critical perspective using a grounded approach*.International Journal of Quality & Reliability Management,17(3)
47. Neyestani, B., & Juanzon, JBP (2016). *Identification of A Set of Appropriate Critical Success Factors (CSFs) for Successful TQM Implementation in Construction, and Other Industries*. International Journal of Advanced Research , 4(11), pp. 1581–1591.
48. Neyestani, B., & Juanzon, JBP (2016a). *Identification of A Set of Appropriate Critical Success Factors (CSFs) for Successful TQM Implementation in Construction, and Other Industries*. International Journal of Advanced Research , 4(11), pp. 1581–1591.

49. Neyestani, B., & Juanzon, J. B. P. (2016b). *Identification of A Set of Appropriate Critical Success Factors (CSFs) for Successful TQM Implementation in Construction, and Other Industries*. International Journal of Advanced Research, 4(11), pp. 1581–1591.
50. Neyestani, B., & Juanzon, JBP (2016c). *Developing an Appropriate Performance Measurement Framework for Total Quality Management (TQM) in Construction and Other Industries*. IRA-International Journal of Technology & Engineering, 5(2), pp. 32-44.
51. Nicolescu, O., (2007), SME Management, 3rd edition, Edit. Economica, Bucharest
52. Nicolescu. O., (2018), White Paper for SMEs in Romania, Annual Research Report no.16, CNIPMMR, Ministry for the Environment of Business, Trade and Entrepreneurship
53. Olaru, M., (2004), Quality Management, Economic Publishing House, Bucharest,
54. Popescu, S et al. (1999). Quality management. The basics of quality management, vol. 1. Ed. House of Science Book Cluj-Napoca.
55. Popescu, S., (1999), Quality management, Science Books Ed., Cluj-Napoca.
56. Robbins, S. P. & Coulter, M., 2012. *Management*. 11th ed. ed. New Jersey,: Prentice Hall, USA.
57. Ross, J.E., *Total Quality Management*, Kogan Page Limited, London, 1994.
58. Rusu, B, (2001),*Managementul Calității Totale în firmele mici și mijlocii*, Ed. Economică, București.
59. Schein, E. H., (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey Bass,(<http://ec.europa.eu/eurostat/web/productsstatistics-in-focus/-/KS-SF-09-071>)
60. Schmiemann, M. (2009) . SMEs were the main drivers of economic growth between 2004 and 2006, Eurostat statistics in focus 71/2009. (<http://ec.europa.eu/eurostat/web/productsstatistics-in-focus/-/KS-SF-09-071>)
61. Singh, P. (2008). Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships. International Journal of Production Economics, Vol. 113, No. 1, pp. 40-59.
62. Souza. R., Mekbekian. G., Silva. M., Leitão.,Santos, MM., (1995), *Quality management system for constraints*. São Paulo, Pini Editor.Souza, UEL (2005) How to reduce losses in the beds. São Paulo, Publisher Pini.578
63. Terziovski, M. (2010). *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view*. Strategic Management Journal, 31(8), 892-902
64. Yusof, S. M. and Aspinwall, E. (1999). Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises. Total Quality Management, 10, S803-S809.
65. Zairi, M., 2013. The TQM legacy – Gurus’ contributions and theoretical impact. *The TQM Journal*, 25(6), pp. 659-676.

