

## A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NA AGÊNCIA DO SEBRAE EM BARRA DO GARÇAS

Anderson Vaz Bispo<sup>1</sup>  
Claudia Campos Leite Diello<sup>2</sup>  
Laura Núbia Penquis de Abreu<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem o propósito de analisar a importância da implantação da Gestão pela Qualidade Total na Agência do SEBRAE-MT, na cidade de Barra do Garças-MT, com foco na implantação do Programa 5S – Housekeeping. O Sistema de Gestão pela Qualidade Total é caracterizado por ser um sistema de gestão estratégico, capaz de promover melhores resultados para as empresas que os utilizam. A implantação de um sistema de Gestão pela Qualidade Total envolve vários processos e etapas que precisam ser seguidas, no entanto, o Programa 5S (Housekeeping) representa a atividade inicial, sendo considerado por muitos como um pré requisito para os demais Programas, Métodos e Ferramentas da Qualidade. Os métodos de pesquisa utilizados foram tanto quantitativos quanto qualitativos, por meio da aplicação de questionário aplicado aos colaboradores da agência e uma entrevista aplicada à gerente da unidade. Os principais autores utilizados neste objeto de estudo foram: Ballesterro-Alvares (2012), Campos (2004) e Paladini (2004). Os dados levantados foram analisados, resultando em um plano de superação com sugestões de melhorias as quais podem ajudar a agência do SEBRAE, em Barra do Garças, a desenvolver e implantar a gestão da qualidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade Total. 5S. Housekeeping.

## THE IMPORTANCE OF IMPLEMENTING MANAGEMENT FOR TOTAL QUALITY AT SEBRAE AGENCY IN BARRA DO GARÇAS

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the importance of the implementation of Total Quality Management at the SEBRAE-MT Agency, in the city of Barra do Garças-MT, focusing on the implementation of the 5S Program – Housekeeping. The Total Quality Management System is characterized by being a strategic management system, capable of promoting better results for the companies that use them. The implementation of a Total Quality Management system involves several processes and steps that need to be followed, however, the 5S Program (Housekeeping) represents the initial activity, being considered by many as a prerequisite for other Quality Programs, Methods and Tools. The research methods used were both quantitative and qualitative, through the application of a questionnaire applied to the agency's employees and an interview applied to the unit manager. The main authors used in this object of study were: Ballesterro-Alvares (2012), Campos (2004) and Paladini (2004). The data collected were analyzed, resulting in an overcoming plan with suggestions for improvements that can help the SEBRAE agency, in Barra do Garças, to develop and implement quality management.

**KEYWORDS:** Total Quality. 5s. Housekeeping.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração no UniCathedral – Centro Universitário (2019). E-mail: Anderson.vbispo@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - MG. Especialista em Gestão Empresarial e Controladoria; e Docência no Ensino Superior. Graduada em Administração. Coordenadora e Professora do Curso de Administração no UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: claudiacamposcl@bol.com.br

<sup>3</sup> Especialista em MBA – Gestão de Pessoas e Docência no Ensino Superior. Graduada em Administração de Empresas. Professora dos Cursos de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Gestão Comercial, Logística, Agronegócios e do Curso Bacharelado em Administração no UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: laura-nubia@hotmail.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações empresariais sempre terão desafios a serem superados. O grau de dificuldade que esses desafios contêm será variável conforme o tamanho da organização, seu modelo operacional e a tecnologia embarcada nos processos. Diante disso, essas vêm otimizando, frequentemente, seu modelo estrutural, afim de integrarem-se aos moldes que os processos empresariais se padronizam no presente. Este artigo representa uma oportunidade para a elaboração de um projeto no qual mensura-se a importância da implantação da gestão pela qualidade total na agência do Sebrae, em Barra do Garças.

O SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos. Sua finalidade é ser um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento das cadeias produtivas, com o foco nas pequenas empresas. Assim, a organização Sebrae, existe desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

O Sebrae, agência de Barra do Graças, foi criado em 11 de setembro 1996, com o objetivo de levar conhecimento e tecnologias às pequenas empresas localizadas na região de Barra do Garças, região sul do Estado, à Confresa, situada no extremo norte do Estado de Mato Grosso. Essa pequena agência presta serviços de consultoria, instrutoria e cursos diversos referentes às micro e pequenas empresas.

A área de pesquisa escolhida para este artigo foi administração geral, com o foco na gestão da qualidade total. As metodologias utilizadas foram: pesquisa diagnóstica, bibliográfica e a de campo. É importante destacar que o instrumento de coleta de dados usado para o desenvolvimento deste trabalho foi o questionário, aplicado aos colaboradores da agência e uma entrevista aplicada à gerente da unidade, para entender os aspectos que envolvem a viabilidade da implantação da gestão pela qualidade total, com ênfase no programa *housekeeping 5S*, na agência do Sebrae, em Barra do Garças.

Para tanto, foi elaborado um plano de superação com sugestões de melhorias que pode ajudar a agência do Sebrae, em Barra do Garças, a desenvolver e implantar a gestão da qualidade.

## 2. A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE TOTAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A administração é fundamentada em princípios que direcionam os gestores à maximização de lucros, buscando a melhoria contínua nos processos, a fim de oferecer a excelência na entrega de valores aos seus clientes. Para isso, a administração oferece diversas ferramentas que auxiliam o administrador a conduzir a empresa a alcançar os seus objetivos. De acordo com Chiavenato (2014, p. 53), a teoria geral da administração trabalha em 4 (quatro) eixos administrativos que são executados pelo profissional de administração aos quais influenciarão nos resultados da empresa, que são: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Com isso, entende-se que as empresas necessitam de um planejamento e uma organização dos seus processos. Por outro lado, existem muitas organizações que não possuem padronização e processos bem definidos e, certamente, em algum momento, essas organizações detectarão a necessidade de introduzirem o estudo sobre a “Organização, os Sistemas e os Métodos Organizacionais”, com o objetivo de implantar a melhoria contínua dos procedimentos por meio de ferramentas que visam a otimização dos recursos das empresas, com o propósito de alcançar a gestão pela qualidade total.

Nas empresas modernas do mundo a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais. Na qualidade total a padronização é a base para a Rotina (Gerencialmente da Rotina do Trabalho Diário). No entanto, a experiência tem demonstrado que a situação brasileira no tocante à padronização não é boa: falta literatura e faltam educação e treinamento das pessoas que ocupam cargos de chefia. Nas raras empresas que se consideram padronizadas, este assunto tem sido relegado aos técnicos, quando de fato é um encargo essencialmente gerencia. As pessoas que ocupam cargos gerenciais precisam entender que a padronização é o caminho seguro para produtividade e competitividade em nível internacional, pois é uma das bases onde se assenta o moderno gerenciamento (CAMPOS, 2004, p. 15).

Ao analisar a história, de acordo com Ballestero-Alvares (2012, p. 97), a qualidade para as empresas tinha como foco a obtenção de lucros. Para isso, as organizações buscavam a padronização, porém essas empresas não conseguiam obter sucesso devido à falta de colaboração dos níveis hierárquicos da empresa. Com o passar dos anos, a gestão da qualidade foi aperfeiçoada, desenvolvendo ferramentas que ajudam a empresa a atingir a qualidade total.

O objetivo desta padronização é implementar a Qualidade Total de forma sistemática e efetiva. Estes padrões referem-se à política de controle da qualidade, organização da implementação do controle da qualidade, sistema de garantia da qualidade, funções do controle da qualidade, de cada departamento e ao método de cooperação entre elas, educação e treinamento em controle da qualidade, método de implantação do controle de qualidade, auditoria do controle da qualidade (CAMPOS, 2004, p. 87).

Além disso, quando se refere à qualidade, ao analisar a história, os precursores da qualidade total desenvolveram ferramentas que até os dias atuais trazem incontáveis contribuições às organizações. De acordo com Ballestero-Alvares (2012, p. 97-106), os principais gurus da qualidade que marcaram a história são: *Armand V. Feigenbaum, William Edward Deming, Joseph Moses Juran, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e Philip B. Crosby.*

Posto isso, de acordo com Feigenbaum (1994), a qualidade total resumindo o pensamento de todos os gurus da qualidade, diz respeito à economia dos processos da empresa, levando em consideração atender plenamente a satisfação do consumidor final. Assim, conforme Ballestero-Alvares (2012, p.107), trabalhar a qualidade total se consolidou como uma realidade para toda empresa que busca se manter competitiva na atualidade, visto que o cliente se tornou cada vez mais criterioso no processo de aquisição de bens ou serviços ofertados pelas empresas. Dessa forma, para Araújo (2006, p. 165-167), a qualidade total é orientada aos clientes, com o objetivo de encantar os consumidores dos produtos ou serviços da empresa, atendendo as suas expectativas e levando a organização a prospectar a qualidade total para que ela atinja níveis de excelência em seus processos, gerando uma maior rentabilidade, competitividade e eliminando, assim, o retrabalho que é um dos objetivos da gestão pela qualidade total.

Portanto, entende-se que existe todo um processo para conquistar a gestão pela qualidade total, visto que são implementadas as melhores práticas de gestão, exigindo da organização um compromisso que deve partir da alta administração e se disseminar aos demais setores da empresa. Os gestores, embasados nos estudos da gestão da qualidade total, devem buscar meios como as ferramentas da qualidade desenvolvidas pelos gurus da qualidade, que melhor se adequem à realidade da empresa. Dentre as ferramentas da qualidade utiliza-se, frequentemente, *Benchmarking, Just-in-time, 5S, Kaizen, Kanban* e o ciclo PDCA (*PLAN - DO - CHECK - ACT*), de acordo com Ballestero-Alvares (2012, p.269-333).

O *Benchmarking* é uma ferramenta da gestão da qualidade que tem por objetivo estudar as melhores práticas das empresas e pode ser aplicado a qualquer processo organizacional. Segundo Ballestero-Alvares (2012, p.272), o *benchmarking* possibilita à organização buscar, nas empresas, boas práticas que estão conduzindo essas instituições a alcançar uma qualidade superior as demais. Assim, de acordo com Araújo (2011, p. 197), o *benchmarking* é adaptável à situação real da empresa, uma vez que essa tecnologia é flexível.

O *Just-in-time* tem como foco a redução total de perdas e desperdícios, com o objetivo de desenvolver continuamente a qualidade nos processos organizacionais. Para Moreira (2011, p. 505), o *Just-in-time* estabelece diretrizes que buscam a redução do estoque, especificando

que nada poderá ser produzido, transportado ou comprado antes da hora e do momento certo. Alinhado ao *Just-in-time*, encontra-se o *Kanban*, um método de funciona administrando a produção no sistema *Just-in-time*. Segundo Ballestero-Alvares (2012, p. 323324), o *Kanban*, consiste em um sistema de cartões que controlam o fluxo de materiais da empresa, não deixando exceder o limite desejado.

A ferramenta *Kaizen* busca levar a mudanças constantes, conduzindo a melhoria continua na vida como um todo. Ballestero-Alvares (2012, p. 313-315), relata que essa melhoria envolve tanto a vida profissional como pessoal, familiar e social. Para a empresa, a implantação dessa ferramenta consiste em buscar a redução de custos e a melhoria da produtividade da empresa, por meio da colaboração de todos os envolvidos na organização.

A ferramenta 5S, constitui a base da implantação da GQT (Gestão da Qualidade Total). Assim, implantar essas ferramentas constituem um desafio grande à empresa, uma vez que, muitas delas requerem mudanças drásticas tanto para a organização, quanto para as pessoas envolvidas nos processos organizacionais, o que se traduz em uma quebra de paradigma. Para Araújo (2006, p. 55-61), uma organização, ao buscar melhorias, precisa quebrar paradigmas que a mantem ligada em processos falhos ocasionando constantemente o retrabalho. Segundo Silva (1994, p. 13), o programa 5S, é a base preparatória para a instalação da GQT, pois, o programa trabalha a educação de práticas que promovem mudanças no ambiente organizacional e nas pessoas que atuam na organização.

Após muitas reflexões sobre como iniciar programas de qualidade e produtividade, vários especialistas têm concluído que se deve começar por uma faxina geral. O saudoso professor *Kaoru Ishikawa* sempre aconselhava: “pode-se começar varrendo...”. O sr. *Ichiro Miyauchi*, principal consultor da JUSE (Japão) e FCO (Brasil), recomenda começar pelo programa 5S, isto é, fazendo uma grande faxina no sentido físico e mental (SILVA, 1994, p. 13).

Assim, de acordo com Silva (1994, p. 23), o programa 5S não é apenas um evento esporádico que busca a limpeza e a ordenação de materiais, vai mais além, é uma transformação na vida da empresa e das pessoas as quais estão envolvidas em todo o processo organizacional. De acordo com Paoleschi (2013, p. 157), os objetivos do programa são alinhados para conduzir a empresa, a produtividade, melhoria da qualidade, colaboração entre pessoas, melhoria do ambiente de trabalho, motivação dos colaboradores e autodisciplina, gerando na empresa um ambiente propício à implantação da gestão da qualidade total. Porém, existe a necessidade de alinhar o programa 5S ao ciclo PDCA.

O programa 5S é uma metodologia utilizada para melhorar a organização dos ambientes de trabalho, graças à mudança de atitude das pessoas ao seguirem

os cinco passos recomendados pelo programa. Torna os processos mais eficientes e melhora o bem-estar do trabalhador. Sua principal contribuição é a redução do desperdício de materiais, de tempo e de espaço [...]. A sua finalidade é mudar atitudes e comportamentos. Sua prática leva, inevitavelmente, a uma mudança no modo de agir das pessoas que resulta uma disposição mental para a prática de um programa de melhoria que não termina nunca, em busca de melhor qualidade de vida dos funcionários e da empresa (PAOLESCHI, 2013, p. 158).

O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), é parte fundamental no processo de implantação da gestão pela qualidade total, pois integra as etapas dos processos organizacionais de maneira cíclica. Para Fitzsimmons e James (2005, p. 425-426), o ciclo alinhado ao programa 5S leva a empresa a otimizar e continuar realizando o controle das etapas do planejamento da implantação da gestão pela qualidade total. Tendo em vista que a aplicação do ciclo é de forma simplificada, o PDCA deve cumprir todas as etapas do planejamento para que não ocorram prejuízos, falhas e retrabalhos. Assim, o ciclo conduz a empresa à padronização e a busca da melhoria contínua.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Para que fosse possível analisar a viabilidade da implantação da gestão da qualidade com ênfase no programa *housekeeping* 5S, na Agência Sebrae, realizou-se uma pesquisa com os colaboradores da empresa e com a gerente da unidade. Para a coleta de dados e formulação das informações aplicar-se-á o questionário e a entrevista. No questionário, foram elaboradas 15 (quinze) questões aplicadas aos funcionários e 08 (oito) questões aplicadas à gestora da agência, por meio da entrevista.

Para garantir o bom desenvolvimento da pesquisa, a abordagem feita junto do público alvo foi a pesquisa quantitativa e qualitativa, sendo utilizado os seguintes métodos de pesquisa: diagnóstico, bibliográfica e de campo. Na pesquisa de campo, foi aplicado como instrumento de coleta de dados o questionário, com perguntas fechadas e a entrevista, com perguntas abertas. Para Roesch (2005, p. 127), essas ferramentas possibilitam uma boa análise do ambiente organizacional e interpretação do atual cenário da empresa, para aprender e entender os seus processos, sendo isso, uma forma de levantar informações gerais e definir o problema. Que nesse caso, é referente ao ambiente organizacional da instituição Sebrae. O questionário foi aplicado aos 08 (oito) colaboradores do Sebrae, da agência de Barra do Garças e o resultado foi o seguinte:

A questão 01 (um) mostra o resultado da pesquisa quanto ao gênero dos entrevistados, em que 62% dos colaboradores entrevistados são do gênero feminino e 38% masculino.

A questão 2 (dois), referente à faixa etária, mostrou que a organização detém 12% de seus integrantes com idade entre 18 e 23 anos; 25% possuem idade de 23 a 28 anos; 38% encontram-se na faixa etária entre 28 a 33 anos. O último percentual demonstra que 25% dos colaboradores estão com idade acima de 33 anos. De acordo com Keller e Kotler (2012, p. 150), possuir informações básicas sobre o cliente como gênero, idade, data de aniversário e local de residência, são importantes para que se tenha conhecimento sobre as suas preferências e necessidades. O que atesta, portanto, a relevância de tais informações para análises estratégicas.

A questão 3 (três) avaliou o estado civil dos colaboradores, sendo que o número de casados representa 75% dos colaboradores da agência do Sebrae, enquanto que os solteiros representam 25% dos colaboradores.

Na questão 4 (quatro) foram identificados que 87% dos colaboradores residem em Barra do Garças – MT; 13% em Aragarças – GO e 0% em Pontal do Araguaia - MT. De acordo com Keller e Kotler (2012, p. 228), é fundamental ter conhecimento sobre a localização de seus clientes a fim de ter o conhecimento sobre o real âmbito de atuação do negócio no mercado. Além de ser capaz de identificar comportamentos culturais que influenciam no comportamento desse público.

A questão 5 (cinco) identificou o nível de escolaridade dos colaboradores, sendo 50% desses de nível médio e 50% de nível superior. Esse informativo está diretamente relacionado à diversidade de funções em exercício pela equipe pesquisada.

A questão 6 (seis) foi destinada a identificar o nível de entendimento dos entrevistados sobre a Gestão da Qualidade. Observou-se que 50% dos colaboradores do Sebrae tem um entendimento mediano sobre a gestão da qualidade, ou seja, já ouviram falar de gestão da qualidade, mas não tem um conhecimento aprofundado da metodologia. Os demais colaboradores se dividem em 13% obtém um conhecimento alto e 37% um baixo conhecimento ou nunca ouvirão falar sobre o assunto. Segundo Ballestero-Alvarez (2012, p. 108), a gestão da qualidade é fundamental no processo de melhoria de uma empresa; trabalhar a gestão da qualidade de forma que todos entendam seus princípios básicos, significa alinhar a empresa no sentido de buscar a lucratividade.

Além do conhecimento em qualidade é importante avaliar se os colaboradores já trabalharam com os Programas da Qualidade. Este foi o objetivo da questão 7 (sete), a qual identificou que 75% dos colaboradores do Sebrae não participaram de nenhum programa de implantação da gestão da qualidade, sendo que, apenas 25% dos colaboradores já participaram

de um programa com esse objetivo. Para Paladini (2004, p. 44), a gestão da qualidade deve ser disseminada dentro da organização de modo que, ela se torne um valor intrínseco entre todos os colaboradores.

A questão 8 (oito) avaliou qual nível de melhorias e benefícios a gestão da qualidade pode proporcionar e, assim, identificou que 100% dos colaboradores entendem a importância da gestão da qualidade ao desenvolvimento de uma organização. Paladini (2004, p.30), cita em seu livro que, a partir do momento em que a empresa trabalha a gestão da qualidade dentro da organização, esse objetivo de buscar a qualidade total vai se tornando um processo natural entre os colaboradores.

A questão 9 (nove) identificou que 50% dos colaboradores do Sebrae já ouviram falar ou conhecem o programa 5S, os outros 50% dos colaboradores desconhecem totalmente essa filosofia. Para Ballastero-Alvarez (2012, p.302), o programa 5S dá suporte na implantação da gestão da qualidade total, colaborando com o senso comportamental dos colaboradores.

A questão (dez) teve como objetivo identificar o conhecimento que o colaborador tem sobre as vantagens do programa 5S para a gestão. 50% dos colaboradores tem um baixo conhecimento sobre os benefícios do programa 5S para a gestão da qualidade; 25% conhece em partes os benefícios e os outros 25% entendem que é extremamente importante o programa 5S no processo da busca pela qualidade total. De acordo com Paoleschi (2013, p. 157 - 158), o programa 5's prepara o ambiente para a implantação da gestão da qualidade.

A questão 11 (onze) teve como objetivo avaliar as condições de trabalho no ambiente físico da agência e como resultado identificou que: para 50% dos colaboradores o ambiente da agência é ruim às execuções dos trabalhos; 37% regular e 13% bom. Segundo Chiavenato (2009, p. 336 – 337), um ambiente de trabalho que ofereça conforto e qualidade influenciam diretamente na produtividade dos colaboradores.

A questão 12 (doze) avaliou o arranjo físico da Agência Sebrae e identificou que 62% dos colaboradores consideram que a agência tem um arranjo físico ruim e 38% regular. Para Chiavenato (2009, p. 338 – 339), quando uma empresa tem um layout adequado, a empresa potencializa a produtividade dos colaboradores.

A questão 13(treze) pesquisou sobre o nível de satisfação com relação à padronização dos processos e identificou que 50% dos colaboradores avaliaram como ruim; 37% afirmaram ser regular e 13% consideram como bom. De acordo com Campos (2004, p. 15), o processo de padronização leva a instituição a trilhar o caminho rumo à qualidade total, pois padronizar significa executar o mesmo processo exatamente igual sempre.



A questão 14 (catorze) avaliou a qualidade da padronização do atendimento ao Microempreendedor e registrou que 62% dos colaboradores consideram ruim; 25% considera regular e 13% afirma ser bom e ninguém considera ótimo o atendimento. Para Campos (2004, p. 15), ter todos os processos bem definidos contribui para a celeridade dos processos e faz com que independentemente de quem o execute sempre manterá um padrão.

Por fim, a questão 15 (quinze) avaliou a disposição individual de cada colaborador em contribuir à melhoria do ambiente de trabalho e dos processos organizacionais da agência em uma eventual implantação de um programa. Registrou, de forma clara, que 100% dos colaboradores estão dispostos a contribuir diretamente no processo de melhoria da agência do SEBRAE, em um eventual processo de implantação do programa 5S. De acordo com Chiavenato (2009, p. 12), uma empresa é um organismo vivo e depende de seus colaboradores, sendo assim, é preciso que todos se disponham a contribuir com as melhorias sugeridas pela alta administração.

Dando seguimento na pesquisa, realizou-se uma entrevista com a gerente da agência do Sebrae, em Barra do Garças, a Sr.<sup>a</sup> Lidiane Angelo da Silva. Esta entrevista teve como principal objetivo captar informações sobre o entendimento da líder da empresa, no tocante à gestão da qualidade e o programa 5S, assim, segue o resultado obtido:

Pergunta 1(um): Você conhece algum programa gerencial que tem por objetivo a Gestão da qualidade? Resposta – “sim, conheço diversos programas que trabalham a gestão da qualidade, sendo que, na nossa instituição aplicamos uma metodologia chamada gestão da qualidade para MPE”. De acordo com Campos (2004, p. 23), a gestão da qualidade cria um ambiente onde a busca pela qualidade está em todos os processos organizacionais da empresa. É muito importante, que o líder se envolva e busque incentivar e participar dos processos de melhoria da empresa.

Pergunta 2 (dois): No seu conhecimento existe algum incentivo ou planejamento da parte do SEBRAE-MT para implantar a Gestão da Qualidade? Resposta – “Sim, existe a intenção de trabalhar a gestão da qualidade e implantar a padronização em alguns processos, porém, ainda não há previsão disso”. Por muito tempo houve uma distorção com relação a ideia da qualidade total, idealizando que seria um processo exclusivo para grandes empresas. De acordo com Paladini (2004, P. 197), a gestão da qualidade deve ser disseminada e trabalhada em todas as empresas, independente do seu porte.

Pergunta 3 (três): Qual seu conhecimento sobre P.O.P e os seus benefícios para alcançar a padronização? Resposta: “Conheço em partes P.O.P, sem muitos conhecimentos aprofundados”. A padronização de processos pode ser solução de muitos problemas

organizacionais, garantindo assim, integridade nos processos e assertividade nas operações da empresa. Em seu livro, Campos (2004, p. 15), relata que padronizar consiste em implantar processos e controles que permitiram que a empresa mantenha um ciclo contínuo ao executar suas operações.

Pergunta 4 (quatro): Tem algum conhecimento sobre o programa 5S? Resposta: “Tenho conhecimento teórico sobre o assunto, sem prática”. O programa 5S visa desenvolver e aperfeiçoar a organização de empresa, se o objetivo é padronizar e implantar o senso de limpeza dentro da organização. Para Ballestero-Alvarez (2012, p. 302), o programa 5S serve de subsídio para a gestão da qualidade, pois o programa trabalha a mudança comportamental nos colaboradores, impactando diretamente na cultura organizacional.

Pergunta 5 (cinco): Você conhece alguma agência do SEBRAE – MT que já implantou o programa 5S? Resposta: “Sim, as agências de Lucas do Rio Verde e Sinop implantaram o programa”. O intuito desta questão é identificar se há a possibilidade de realizar um *Benchmarking* interno, ou seja, buscar as melhores práticas dentro da própria empresa. Com isso, dentro da própria organização, pode haver soluções e boas práticas em departamentos diferentes ou em filiais da empresa.

Pergunta 6 (seis): Existiria a viabilidade no tocante a recursos financeiros para implantar o programa 5S na agência? Resposta: “Haveria a possibilidade, porém, deve ser programado dentro do planejamento estratégico da agência”. Pensar na questão financeira é de extrema relevância, pois para a implantação do programa é preciso dispor de interesse mútuo de todos os atores do processo e recursos financeiros à implantação das melhorias. Segundo Ballestero-Alvarez (2012, p. 307), o programa 5S deve ser implantado mediante a sensibilização de recursos e de pessoas, para isso, a alta administração deve estar envolvida com a mudança.

Pergunta 7 (sete): Qual sua disposição em contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho e os processos organizacionais da agência em uma implantação de um programa 5S, que é a base da implantação da Gestão da Qualidade? Resposta: “Eu tenho muito interesse em implantar o programa 5S na agência de Barra do Garças, por isso, me comprometeria com esse processo”. Para que o programa 5S seja implantado com êxito a alta administração deve fortalecer a iniciativa para que os colaboradores engajem no processo, assim, à medida que os passos da implantação vão sendo estabelecidos, haverá uma mudança de comportamento e da cultura organizacional. De acordo com Ballestero-Alvarez (2012, p. 308), a alta administração é responsável por divulgar e contribuir diretamente no processo de implantação do 5S, ela deve

realizar a adesão ao programa e divulgar de forma clara para que todos saibam da implantação do programa.

Após o levantamento dos dados e a sua respectiva apresentação, é necessário analisar os resultados obtidos evidenciando os pontos fortes e fracos, a partir da observação da pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2010, p. 151), essa análise de resultados obtidos traduz-se em um esforço para evidenciar as relações coexistentes entre o fenômeno estudado e os seus respectivos fatores, trazendo a luz do entendimento à relação de itens a serem melhorados.

Na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise. (MARCONI E LAKATOS, 2007, p. 170).

Assim, segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 181), pontos fortes representam forças que constituem vantagens competitivas; já os pontos fracos, de acordo com Oliveira (2013, p. 77), apresentam-se como desvantagens estruturais que advêm de fatores controláveis, ou seja, que podem ser revertidos. Dito isso, o questionário foi aplicado a 8 (oito) colaboradores do Sebrae, sendo que esse foi composto por 15 (quinze) questões objetivas, quais foram apresentadas de forma gráfica, no item anterior. A seguir, apresenta-se a análise dos resultados obtidos:

Aponta-se que o gênero da maioria dos clientes internos pesquisados é feminino (com 62%, Questão 1), observa-se que grande parte dos entrevistados possui idade superior a 28 anos (representando 63% dos entrevistados, Questão 2). Nota-se um significativo número de pessoas casadas (75%, Questão 3) e a maior proporção reside em Barra do Garças (com 87%, Questão 4). No quesito escolaridade, 50% possui ensino superior concluído e 50% ensino médio concluído (Questão 5).

Posto isso, é possível identificar o perfil dos colaboradores que compõem o quadro de funcionários do Sebrae. A partir dessa análise, pode ser entendido diversos aspectos inerentes a esses clientes internos, evidenciando oportunidades as quais podem ser entendidas como pontos de melhorias. Para Kotler e Armstrong (2007, p. 44), oportunidade pode ser entendida como fatores favoráveis, que de acordo com o entendimento do gestor da empresa, podem ser utilizados para melhorar a produtividade da organização.

São diversos fatores que envolvem a viabilidade de implantação de um programa de qualidade total em uma empresa, dentre esses, destacam-se: viabilidade econômica e o comprometimento da organização e dos colaboradores em executar as mudanças propostas. Na

Questão 8 pode ser observado que 100% dos colaboradores são favoráveis à implementação da gestão de qualidade, qual foi classificada por todos esses como geradora de benefícios e melhorias para a empresa em grau “ótimo”. A Questão 15 (quinze) traz a informação que 100% dos colaboradores se comprometeriam com a implantação da gestão da qualidade, ou seja, participariam ativamente nesse processo, isso demonstrando mais uma vez a viabilidade do projeto. Segundo Araújo (2011, p. 226-228), a qualidade quando difundida na organização e implantada na cultura organizacional proporciona um ambiente propício para a evolução da empresa além de contribuir para a saúde e o desempenho dos colaboradores. Ambas constatações constituem pontos fortes à melhoria e ao aperfeiçoamento dos processos que ocorrem na agência do Sebrae estudada.

Em se tratando da viabilidade financeira para implementar programa de gestão da qualidade, fez-se necessário ouvir o gestor da agência para entender pontos cruciais que oportunizam o projeto de implantação do programa 5S, sendo assim, foi aplicado a pesquisa com 7 (sete) questões à gerente local a Sr.<sup>a</sup> Lidiane Angelo da Silva. Assim, nas questões 2, 5, 6 e 7 pode ser constatado que há viabilidade financeira, organizacional e disponibilidade da alta gerência local e estadual em se envolver na implementação de programa local de gestão da qualidade, por meio do 5S.

Com relação aos pontos negativos, compreende-se que são gargalos que impedem que a empresa se aperfeiçoe e desenvolva. Porém, esses pontos poderão ser explorados até que sejam corrigidos, afim de melhorar a gestão e a qualidade das entregas da empresa, em estudo. De acordo com Oliveira (2013, p. 77), pontos fracos configuram como desvantagens estruturais que constituem fatores controláveis, ou seja, podem ser revertidos, caso não sejam, desfavorecem a organização perante a concorrência e ameaça o ambiente organizacional.

Sobre os pontos a melhorar, foram apurados os seguintes itens:

- Na Questão 7 (sete) pode ser observado que 75% dos colaboradores nunca participaram de um programa de gestão da qualidade, isso pode ser um problema inviabilizando a implantação da gestão da qualidade.
- A Questão 9 (nove) mostra que 50% dos colaboradores não detém um elevado índice de conhecimento sobre o programa 5S.
- A Questão 10 (dez) pode ser observado que 50% dos colaboradores tem pouco conhecimento sobre as vantagens do programa 5S para a gestão da qualidade e 25% conhecem em parte esses benefícios.

- Outro ponto passível de melhoria, de acordo com a Questão 11 (onze), é o ambiente físico da agência, no que se refere a salas, cadeiras, mesas, iluminação, banheiro, dentro outros. Foi apontado que 50% dos colaboradores acreditam que é ruim e 37% regular.
- Na Questão 12 (doze) pode ser constatado que 62% dos colaboradores consideram o arranjo físico (Layout) da Agência, ruim.
- Os processos internos da agência carecem de padronização, conforme demonstra a Questão 13 (treze), onde um número expressivo de colaboradores (87%) entende que a padronização não atende os níveis adequados, ocasionando retrabalho.
- Outro ponto de padronização que ficou constatado como deficiente é o atendimento aos microempreendedores individuais, como ilustra a Questão 14 (quatorze), em que 62% dos colaboradores acreditam que esse processo é ruim.

#### **4. PLANO DE SUPERAÇÃO**

O plano de superação é utilizado para solucionar determinada deficiência organizacional ou estrutural, com base no conjunto de etapas concluídas, nos estudos bibliográficos, na pesquisa aplicada e na vivência dentro da empresa, observando e conhecendo e a rotina da organização. Mediante isso, o plano de superação segundo Las Casas (2011, p.102), é um acúmulo de fases ordenadas e detalhadas das atividades que serão desenvolvidas com base nos pontos a melhorar identificados na pesquisa, configurados como sugestões que poderão ser aceitas ou não pela organização.

O plano de ação corresponde às atividades operacionais de uma empresa. É um detalhamento do que se deve fazer, quando e como e as atividades que serão desenvolvidas. Um plano destes, distribuídos entre vários participantes, ajuda cada setor a perceber qual sua participação no plano geral. Assim, entendo o que se faz, fica mais fácil executar um plano mais abrangente, que necessita de diferentes atividades para que sejam alcançados os objetivos. (LAS CASAS, 2011 p.102)

Contudo, para a realização do plano de superação é necessário estabelecer algumas metas e delegar funções, bem como o período de aplicabilidade, valores que envolverão a execução do projeto e pessoas que se envolverão neste plano. Desta forma, embasado na pesquisa composta por 15 (quinze) questões, aplicada aos colaboradores e na entrevista aplicada à gestora local, foi determinante na discussão e identificação dos pontos passíveis de melhorias.

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 182), pontos a melhorar são fatores negativos do ambiente interno que se configuram como fraquezas, desfavorecendo políticas de melhorias organizacionais, podendo prejudicar a organização no mercado onde ela está inserida. Em virtude disso, segue descritivo relacionando os pontos a melhorar e suas respectivas propostas de superação.

Na Questão 7 (sete) foi constatado que a maioria dos colaboradores nunca participou do processo de implantação do programa de gestão da qualidade, cerca de 75% dos funcionários. Esse índice justifica o resultado apresentado no gráfico 6 (seis), onde 87% dos funcionários detém conhecimento médio ou baixo sobre gestão da qualidade. De acordo com Paladini (2004, p. 44), a gestão da qualidade precisa ser disseminada dentro da organização, pois com o conhecimento dos colaboradores sobre a temática fica mais fácil que a busca pela qualidade se torne uma cultura organizacional.

Já na Questão 9 (nove) pode ser observado que 50% dos colaboradores desconhecem a filosofia 5S, além disso, no gráfico 10 (dez) foi evidenciado que cerca de 75% dos colaboradores desconhecem os benefícios do programa 5S para a gestão da qualidade. Isso configura um problema, pois no momento de implantação do programa dentro da empresa, pode surgir barreiras que inviabilizem o programa. Segundo Ballastero-Alvarez (2012, p.302), a implantação do programa 5S colabora com o senso comportamental dos colaboradores, assim, é fundamental a implantação para que futuramente seja implantado a gestão da qualidade.

A vista disso, com o objetivo de melhorar os níveis de conhecimento sobre gestão da qualidade e o programa 5S, sugere-se à empresa que busque o auxílio de um profissional no mercado com domínio da área, uma consultoria especializada para a aplicação de um curso com vista na sensibilização e nivelamento de conhecimento e implantação do programa 5S. por meio de. Ao analisar o portfólio de soluções do SEBRAE-MT, foi constatado que há um curso com consultoria que atende as necessidades da agência, porém as despesas do curso e da consultoria fica por responsabilidade da agência, pois um profissional credenciado do Sebrae aplicará a solução.

O curso tem por objetivo: “Implantar a filosofia 5S e o método D-OLHO (Descarte, Organização, Limpeza, Higiene e Ordem mantida), a fim de combater desperdícios, otimizar recursos, melhorar o bem-estar físico, mental e social de todos, bem como respeitar a relação com o meio ambiente”. O curso é dividido em 4 (quatro) módulos: Preparando o ambiente e praticando o Descarte; Praticando a Organização e a Limpeza; Praticando a Higiene e a Ordem mantida; Auditoria e a prática do D-OLHO.

Esse curso é composto por 16 (dezesesseis) horas de instrutoria e 8 (oito) horas de consultoria técnica presencial *in loco*, assim, os encontros serão divididos em 4 (quatro) dias, com duração de 4 (quatro) horas, conforme os módulos descritos anteriormente. Já a consultoria será aplicada no 5º (quinto) e 6º (sexto) dia após o alinhamento das informações, com o intuito de organizar a agência conforme a filosofia do programa 5S. Para o custeio desse trabalho, a agência deverá disponibilizar o valor de R\$ 4.255,76 (Quatro mil, duzentos e cinquenta e cinco reais e setenta e seis centavos), conforme memória de cálculo, ANEXO II da Resolução nº 52 do SEBRAE-MT (planilha de cálculo para pagamento de fornecedores credenciados).

Embasado na pesquisa realizada com os colaboradores, foi identificado que existe uma grande carência relacionada ao ambiente de trabalho da agência do Sebrae, em Barra do Garças. A vista disso, objetivando entender o nível de satisfação com relação ao ambiente físico da agência (salas, cadeiras, mesas, iluminação e banheiros), o gráfico 11 (onze) traz a opinião dos colaboradores com relação às condições de trabalho que a agência oferta. Ao observar a Questão 7 constata-se que 87% dos colaboradores consideram o ambiente inadequado para as atividades e o conforto dos clientes internos. Já na Questão 12 (doze) pode ser constatado que 62% dos colaboradores consideram o arranjo físico (Layout) da agência ruim. Isso pode ser constatado durante as observações *in loco*.

Com base nisso, entende-se que esses itens identificados nas Questões 11 e 12 são pontos que carecem de melhorias, logo, para a empresa alcançar níveis de excelência e qualidade, ela deve buscar reverter esse quadro de insatisfação dos colaboradores. Embasado nessa realidade, sugere-se à empresa uma modernização do arranjo físico, além de uma reforma interna com objetivo de melhorar a estrutura das salas, banheiros e demais repartições utilizadas pela agência na execução das atividades empresariais. Fundamentado nessas necessidades, foi realizado junto a agência uma cotação com o objetivo de buscar recursos à realização da reforma interna da empresa em estudo. Como o Sebrae recebe recursos públicos, a política de compras da instituição deve seguir o mesmo padrão de uma empresa pública, assim, para a reforma foi cotado 3 (três) orçamentos com o objetivo de realizar uma dispensa de licitação, em conformidade com a Lei nº 8.666, de 1993.

Com relação aos processos de padronização, ficou evidente nas Questões 13 (treze) e 14 (quatorze) que a agência necessita urgentemente de padronização em determinados setores, como exemplo, o atendimento aos MEI's (Microempreendedores Individuais). Segundo Campos (2004, p. 15), padronizar processos em uma organização significa caminhar rumo a implantação da gestão da qualidade. Assim, por meio da padronização, a empresa executará o mesmo processo repetidas vezes sempre com o mesmo padrão.

A vista disso, sugere-se à empresa a elaboração de um P.O.P (Procedimento Operacional Padrão), descritivo das atividades a serem desenvolvidas pelo atendente, além da reformulação do fluxograma do processo de atendimento, objetivando mais riqueza no nível de detalhe. Sugere-se também que todos os atendentes façam dois cursos na UNIVERSIDADE corporativa do Sebrae, sendo um de atendimento ao cliente e outro de treinamento de atendimento básico no SAS (Sistema de Atendimento SEBRAE). Além disso, recomenda à empresa que realize uma capacitação por videoconferência com o gestor estadual do programa de atendimento do Sebrae, a todos os colaboradores da agência. Outra sugestão de melhoria é a substituição das máquinas utilizadas no atendimento presencial, pois os equipamentos estão obsoletos.

Todos os dados e conclusões supracitados são oriundos dessa pesquisa realizada na agência do Sebrae, em Barra do Garças. Por meio da referida pesquisa, compreendeu-se os pontos fracos da agência, os quais podem ser melhorados e suas respectivas formas que podem solucioná-los, afim de trazer os resultados positivos à empresa. Pode-se constatar a viabilidade financeira e disponibilidade do corpo de colaboradores para a efetiva implementação da gestão pela qualidade total visto que a empresa dispõe de capital intelectual e recursos financeiros que podem ser direcionados para ações que conjuguem a esse sentido.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo possibilitou a oportunidade de assimilar teoria e prática e também de se fazer a identificação de situações que oportunizaram buscar melhorias à agência do Sebrae, em Barra do Garças, apresentando soluções para a empresa que foi objeto de estudo, no decorrer desse trabalho. Dessa forma, foram traçados objetivos de trabalho, sendo alguns de caráter geral e outros de caráter específico, abordando também a justificativa afim de confirmar a existência e a importância do plano, assim como, da área, tema e problema traçados.

Também foi possível entender a real situação da empresa no que se refere à temática abordada e dar início ao plano de superação, por meio da apuração dos dados coletados. Com fundamento nas informações obtidas, foi sugerido à empresa algumas ações com o foco na temática abordada, vislumbrando direcionar a organização a alcançar melhores resultados e conferir maior assertividade nos processos por ela executados.

Portanto, foi constatado que a empresa em estudo, indubitavelmente, deve implantar o programa 5S e padronizar processos internos com o objetivo de buscar a gestão da qualidade.



O SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é uma entidade privada, principal agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento das pequenas empresas, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. Com isso, entende-se que, por tal responsabilidade, a instituição tem como principal diferencial competitivo o seu *Know-how*, mas mesmo com esse peso e seriedade, ainda é preciso aplicar métodos consistentes a fim de melhorar e aprimorar-se para atender melhor todos seus clientes. Ressalta-se, porém, que o intuito desse trabalho acadêmico é observar de forma científica e propor melhorias à empresa, e não fazer meros apontamentos que possam ser interpretados de modo depreciativo.

Dessa forma, após todas as análises e levantamento dos dados, foi apresentado ao Sebrae, agência de Barra do Garças, o plano de superação com as especificações de melhorias. Aos olhos da gestora da agência, os estudos realizados foram de grande relevância, pois proporcionou uma nova perspectiva da situação da empresa. Além disso, a instituição acatou algumas sugestões de melhorias, como a aquisição de dois novos computadores para o atendimento presencial, ações voltadas ao programa 5S. Também houve a substituição das mesas utilizadas pelos colaboradores e uma reforma da estrutura física da agência, transformando as instalações físicas em modernas e interativas, visando o modelo SEBRAELAB.

Como resultado do artigo foram propostas soluções que se mostraram necessárias ao direcionar o negócio ao sucesso, que a empresa tanto almeja. O resultado obtido foi a aceitação integral de todas as sugestões, quais foram abertamente recepcionadas pelos clientes internos do negócio. O que se prospecta como principal resultado desse trabalho é o maior sucesso da empresa em análise.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 1. Vol. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Organização Sistema e Métodos:** e as tecnologias de gestão organizacional. 2. ed – São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Organização Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional:** Arquitetura organizacional, Benchmarking, Empowerment, Gestão pela Qualidade Total, Reengenharia: volume 1 – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2007.

BALLESTERO-ALVARES, Maria Esmeralda. **Gestão da Qualidade, produção e operações** – 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total**: Padronização de Empresas. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda – 2004.

CERVO, BERVIAN e DA SILVA, Armando Luiz, Pedro Alcino e Roberto. **Metodologia Científica**. – 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. – Barueri, São Paulo: Manoel, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e Aplicações – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Marcelo Lima. **O sistema SEBRAE**. Concepçãoconsultoria.com.br. Outubro de 2003. Disponível em: <[http://www.concepcaoconsultoria.com.br/images/upload/file/SEBRAE\\_SE%202015%20%20T\\_I/Documentos%20para%20Consulta/HIST%C3%93RICO%20SEBRAE.pdf](http://www.concepcaoconsultoria.com.br/images/upload/file/SEBRAE_SE%202015%20%20T_I/Documentos%20para%20Consulta/HIST%C3%93RICO%20SEBRAE.pdf)>. Acesso em: 08 de agosto de 2017.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma Visão Holística – 8º. Ed. 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas. 2015.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental**: Responsabilidade Social e Sustentabilidade – 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FITZSIMMONS, JAMES A. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4 ed - Porto Alegre: Bookman, 2005.

KELLER, Kevin L.; KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Trad. Yamamoto, Sônia Midori. 14 ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRANG, Gary. **Princípios de Marketing**: 12.ed - São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_ ; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. A Bíblia do Marketing. 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**: análise, Planejamento, Implementação e Controle – 5.ed. São Paulo – Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade, **Fundamentos de metodologia científica** – 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. – 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru: **Introdução a Administração** – 2. ed. Revisada e Atualizada-São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed revista e ampliada – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias e Praticas – 32.ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Pratica. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e Gestão de Estoques**. 2 . ed – São Paulo: Érica, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estagio e de Pesquisa em Administração**. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil Mato Grosso, Mercado e Negócio 2019**: Região de Barra do Garças – 2.ed. Cuiabá – Sebrae, 2019.

\_\_\_\_\_. **Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em Sustentabilidade**- 1.ed. Cuiabá: Sebrae, 2017.

\_\_\_\_\_. **Sebrae 40 anos em Mato Grosso**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MT/Revista%20SebraeMT%2040%20anos.pdf>>. Acesso em: 08 de agosto de 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade 2015** - 1.ed. Cuiabá – Sebrae, 2015.

SILVA, João Martins da. **5S: O ambiente da qualidade**. 1. ed. – Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.