

Hummm, Oishi: a Gestão da Mudança em Pequena Rede de Restaurante Oriental por Meio da Qualidade

Lis Maria de Menezes Garcia
lismariag@yahoo.com.br
AVM

Marcel Fabricio Gonçalves Mendes
bricao_20@hotmail.com
AVM

Úrsula Maruyama
maruyama.academic@hotmail.com
CEFET/RJ

Resumo: O presente trabalho apresenta um estudo de caso realizado numa pequena rede de restaurantes orientais localizados na cidade do Rio de Janeiro. Apresentam-se conceitos de gestão da qualidade e gestão da mudança os quais serão comparados com a análise de resultados por meio de observação participante ao longo do período de implantação da mudança 2009 a 2010. Após igual período, foi realizada uma nova visita à rede onde foi constatado que parte das melhorias implantadas haviam sido modificadas pelo novo gestor. Ao final, o processo implantado foi identificado como housekeeping, recomendando-se que sejam observadas as variáveis técnicas e humanas para o alcance de resultados focados para o longo prazo.

Palavras Chave: Gestão da Mudança - Gestão da Qualidade - Serviços - PMEs -

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a busca pela excelência é cada vez mais acirrada entre as empresas e o nível de exigência pelos consumidores cada vez maior (ABRÃO & CHAIM, 2013). Portanto, a empresa que compreender claramente o olhar de seus clientes, antecipando suas expectativas e desejos, conseguirá obter um grande diferencial no mercado.

Analisando a partir de 2003, observa-se que a indústria perdeu considerável espaço entre as atividades econômicas responsáveis pela produção de bens e serviços (PIB) no Brasil. Em contrapartida, neste mesmo período, foi observada que a faixa ocupada pelos serviços subiu 4,6 pontos percentuais, de 64,8% do PIB para 69,4% do PIB (FERREIRA, 2014). O presente estudo associa o comércio e a prestação de serviços apresentando a seguinte questão: como uma pequena rede de restaurantes pode implantar e sustentar os seus padrões de qualidade em serviços ao cliente?

Por meio de observação participante foi realizado um estudo de caso baseado numa pesquisa de campo e investigação não-invasiva, com enfoque no restaurante da referida rede localizado na Zona Norte do Rio de Janeiro ao longo de 3 anos. Após este estudo, as observações foram catalogadas e após igual período a empresa foi visitada novamente para investigação da continuidade do serviço. A fim de que os resultados sejam melhor compreendidos, este trabalho apresenta uma revisão na literatura a seguir.

2. GESTÃO DA QUALIDADE

Um dos eixos norteadores da gestão contemporânea no atendimento às expectativas dos clientes é a Gestão da Qualidade. Silva et al (2012) apresentam a expressão Gestão da Qualidade como um processo que faz parte da estratégia competitiva da organização. Enquanto Harmon (2007) acrescenta dizendo que são os processos de suporte necessários para garantir que os processos de negócio continuem funcionando. Sendo assim, a Gestão da Qualidade deve estar contida tanto nos aspectos gerais dos processos como nas suas atividades de suporte.

De acordo com Paladini (2008), a avaliação da qualidade ocupa um lugar de destaque nas organizações, principalmente inserida em ambientes competitivos e empenhada em desenvolver estratégias eficazes. Por conseguinte, alguns requisitos são fundamentais ao aprimoramento da qualidade, tais como (HARRINGTON, 1988, p.18):

- Aceitação do cliente como a parte mais importante do processo;

- Compromisso ao longo prazo da gerência de tomar o aperfeiçoamento parte do sistema gerencial;
- Crença de que existe possibilidade para o aperfeiçoamento;
- Crença de que prevenir problemas é melhor que remediá-los;
- Gerenciamento conscientizado, liderança e participação;
- Desempenho com padrão de erros igual a zero;
- Participação de todos os empregados, tanto em equipes, como individualmente;
- Aperfeiçoamento focalizado no processo, não nas pessoas;
- Crença de que os fornecedores trabalharão com você, se conseguirem entender as suas necessidades;
- Reconhecimento para o sucesso.

Dentre os programas inseridos no contexto da Qualidade, um dos programas básicos de gestão é o 5S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*), que na prática é influenciado diretamente pelos fatores humanos que interferem na sua eficácia. (WARWOOD & KNOWLES, 2004; GAPP et al, 2008; SANTOS JR et al, 2012). Uma das principais diferenças entre programa housekeeping e 5S reside no fator humano e na capacidade de transformação em longo prazo por meio da melhoria contínua:

Quadro 1: Diferenças entre os programas *Housekeeping* e 5S

Housekeeping	5S
Aplicável em ambientes onde as pessoas transitam (temporalidade).	Aplicável em ambientes onde as pessoas vivem ou trabalham (permanência).
Foco na transformação do ambiente (layout).	Foco na transformação das pessoas (comportamental).
Metodologia indutiva com caráter impositivo.	Metodologia construtiva com caráter educativo.
Transformação baseada em investimento e substituição de material.	Transformação baseada em críticas, sugestões e reaproveitamento de materiais úteis.
Transformações em curto prazo, mas difícil manutenção (retorno ao cenário inicial ou retrocesso).	Transformação em médio prazo, mas com foco no controle e melhoria contínua.
Manutenção baseada apenas em auditorias periódicas.	Manutenção do programa por meio de auditorias, atividades promocionais e conscientização diária.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2010)

Assim, apesar do gestor ser responsável pelos desdobramentos do processo, para considerar um programa de 5S eficaz, deve investir na comunicação interna, treinamento & desenvolvimento. Assim, a existência de um material básico e comum a todos (padronização) é um importante instrumento para disseminação da cultura, evitando que cada um faça de uma maneira diferente o que dificultaria no momento da consolidação (EL WARRAK, FARIAS FILHO 2013).

Considerado uma referência na gestão da qualidade em serviços, Parasuraman (2002) alerta sobre a preocupação entre as possíveis lacunas na percepção da qualidade pelos diferentes *stakeholders* num dado projeto. Para evitar o ruído ou mitigar os riscos de ‘não-atendimento’ às expectativas do cliente, é necessário que haja um esforço contínuo para melhoria nos processos. Neste contexto, surge a gestão da mudança organizacional para corroborar nesta transição.

3. GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A gestão da mudança organizacional é um processo estruturado de aplicação de conhecimentos, técnicas e instrumentos a fim de transformar a cultura organizacional. Assim, deve-se observar um conjunto de atitudes voltadas ao processo de gerenciamento desta mudança que primeiramente deve ocorrer internamente (tanto na empresa, quanto no indivíduo) para que os resultados desejados sejam alcançados. Kokitsu (2012) apresenta uma proposta para associar a gestão da mudança organizacional com a gestão de projetos, associando os seus aspectos humanos e técnicos.

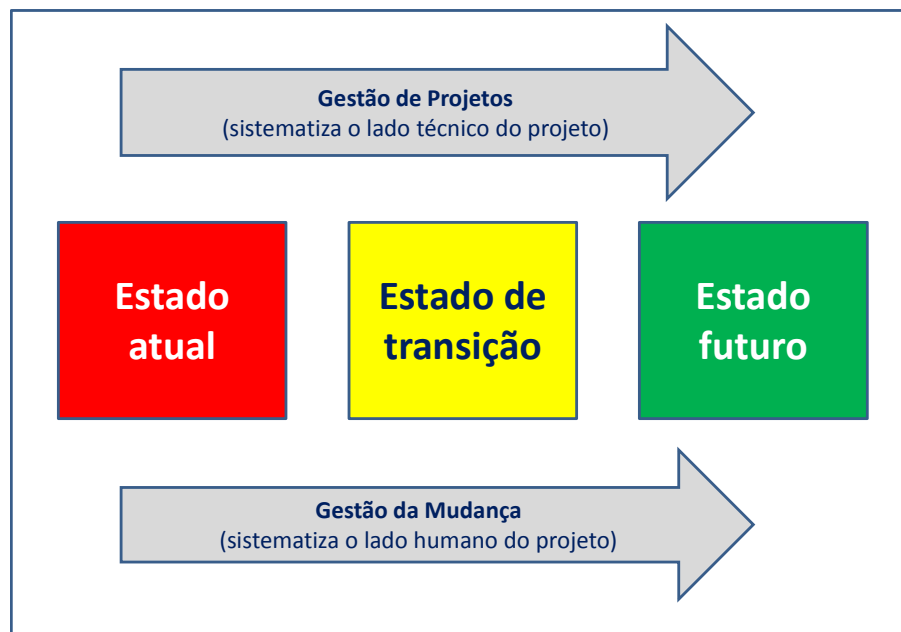


Figura 1: Esquema da Gestão da Mudança e Gestão de Projetos

Fonte: Kokitsu (2012)

Uma das dificuldades observadas nas organizações é que algumas vezes a mudança é efetivada, mas após um determinado período “as coisas retornam como eram”, de acordo com o dito popular. Neste sentido, a proposta de Kokitsu é pertinente ao caso estudado e será analisada ao final para exemplificar uma alternativa simples, porém eficaz, a qual as empresas poderão fundamentar as suas mudanças.

4. METODOLOGIA

O trabalho é classificado como uma pesquisa exploratória, que tem com o objetivo da busca de dados relevantes e convenientes por meio da experiência do pesquisador (LAKATOS e MARCONI, 1985). Além disto. A pesquisa baseia-se num estudo de caso, realizado de forma longitudinal e observação-participante, ao longo do período de 2007 a 2010, sendo realizado um corte para apresentação dos resultados (e.g. receita, quantitativo de entregas) apenas do primeiro semestre de cada ano.

Duas foram as razões por optar este tipo de estratificação: (i) neste período foram realizadas uma série de modificações na estrutura organizacional contando com apoio de consultores externos, o que representa um marco organizacional; (ii) a distância na apresentação de dados mais recentes deve-se a questões de proteção estratégica e mercadológica.

Como delimitação e maior controle, dentre os três restaurantes da cadeia, foi escolhida a loja da Tijuca (Zona Norte), por ter sido considerado o plano-piloto da organização para implantação das melhorias. Após o período de análise inicial (2007-2010), foi aguardado para realizar uma segunda análise após igual período (2010-2013) para observar se as mudanças propostas e implantadas foram mantidas.

5. EMPRESA ANALISADA: OISHI REDE DE ALIMENTOS ORIENTAIS

A empresa identificada neste trabalho como Oishi (おいしい, saboroso em japonês), é uma organização na área de alimentação, classificada como de pequeno porte, contando em seu quadro com 100 funcionários. Esta pequena rede atua há cerca de 20 anos no mercado possui três lojas localizadas nos bairros da Zona Oeste (Barra da Tijuca), Zona Norte (Tijuca) e Zona Sul (Botafogo).

Como norteadores estratégicos, a organização apresenta em seu site a sua missão “Proporcionar momentos de muito sabor onde você estiver”, sua visão “Ser a melhor rede de culinária asiática no Rio de Janeiro” e lista os seus valores: proatividade; respeito; crescimento; geração de riquezas; responsabilidade social e ecológica.

O restaurante Oishi foi fundado como primeira rede especializada em *delivery* de comida chinesa no Rio, associando o sabor da comida chinesa com a comodidade da sua casa ou trabalho. Três anos depois o restaurante realiza uma extensão de oferta da sua linha de

produtos e serviços com *buffet self-service* em suas lojas, passando a atender pelo *delivery* ou em seus restaurantes. Logo em seguida, lança uma linha de combinados da culinária japonesa praticando uma política de preços mais acessível ao que mercado até então praticava.

Após quase 10 anos de funcionamento (2004) o restaurante inaugurou sua loja na Barra da Tijuca com o conceito *Express* voltado para entregas em toda a região. Neste mesmo ano, Oishi apresenta uma inovação ao mercado introduzindo “Oriental chef”, onde o cliente é o próprio chef de seu prato, que é grelhado numa chapa com carnes, verduras, molhos e temperos.

Em 2007, já reconhecida como rede, a organização realiza uma reformulação focando tanto nos aspectos organizacionais mais amplos, como também em questões específicas tais como a gestão operacional e mudança de imagem. Além disto, amplia à sua marca um novo portfólio de pratos com maior variedade de opções não somente de comida japonesa ou chinesa, como asiática em geral.

5.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Em 2007, por meio de relatórios gerenciais, os diretores da empresa observaram que havia uma queda na quantidade de pedidos no *delivery* de suas lojas. Para que se pudesse identificar qual motivo estava gerando esta baixa, foi realizada uma rápida pesquisa de opinião com os clientes que compraram nas três semanas seguintes a emissão do relatório. Assim, como resultado foi detectado que a maior insatisfação dos clientes entrevistados era a qualidade do atendimento prestado pelos atendentes do restaurante.

Em busca de uma solução a Diretoria entrou em contato com o SINDIRIO, para que fossem orientados de qual melhor procedimento a ser dotado. A indicação foi a contratação de um especialista em atendimento ao cliente como consultor, com o objetivo de sanar as deficiências no atendimento. Para tanto, foi aberto processo seletivo onde os candidatos finalistas, deveriam criar um projeto baseado na realidade do cliente, visando identificar problemas e propor soluções para tais situações.

Neste processo três candidatos foram selecionados como finalistas e tiveram quinze dias para observação direta do atendimento de um das lojas, cujo número de pedidos havia tido maior baixa, que nesse caso foi a loja da Tijuca. Ao final deste período, deveriam apresentar a sua proposta e a selecionada seria contratada para que o profissional desenvolvesse na pequena cadeia.

5.2 RESULTADOS OBTIDOS NO DIAGNÓSTICO

O diagnóstico obtido pela proposta vencedora é apresentado esquematicamente a seguir:

Quadro 2: Diagnóstico da análise realizada pelo consultor da proposta vencedora

categoria	subcategoria	diagnóstico
Infraestrutura	Layout	Não havia sala específica para o atendimento telefônico. A sala era dividida entre a sala da gerência, sala de corte (onde os cozinheiros realizavam o corte de verduras e legumes) e o corredor que levava ao estoque seco. Por conta da falta de divisórias o excesso de ruídos interferia na qualidade das ligações, gerando erros e mal entendidos.
	Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> •Telefones: os telefones utilizados eram de uso residencial, dificultando a utilização das duas mãos para a digitação. Quando necessário os atendentes utilizavam o recurso de “prender” o telefone entre o ouvido e o ombro, para fazer uso das duas mãos, mas o procedimento além de prejudicar a postura do atendente, abafava o som da ligação dificultando o entendimento do Cliente. •Cadeiras: as cadeiras utilizadas eram de ferro, que foram aproveitadas da última reforma do restaurante. Muito incômodas elas eram utilizadas como desculpa para o abandono do local de atendimento, pois era dito que se necessitava esticar as pernas. •Computadores: as máquinas disponíveis eram muito antigas, incompatíveis com o banco de dados da loja. O cadastro de Clientes geral era de 12.000, sendo destes 8.000 ativos, além do cadastro de 450 produtos entre pratos, promoções e sobremesas. Por conta disso o atendimento se tornava mais moroso, já que com a lentidão os pedidos demoravam mais para serem registrados no sistema. •Ar condicionado: a área de atendimento além de não possuir ventilação além da passagem de ar da escada, não possuía ventilador de teto, já que a vigilância sanitária não permite esse tipo de recurso em áreas de produção. O excesso de calor prejudicava a disposição dos atendentes.
Pessoal	Equipes	O atendimento era composto por duas equipes, sendo uma no turno da manhã com horário de 08:30h às 16:30h, e a outro no horário da tarde, com horário de 16:30 às 00:30. O que se percebeu é que em sua grande maioria o nível de escolaridade dos atendentes era baixo e com um vocabulário muito cheio de gírias. Além disso, fomos alertados de que alguns deles já estavam na lista de demissão da Gerência, mas por falta de apoio dos Diretores, os mesmos permaneciam na loja, prejudicando o andamento do <i>delivery</i> .
	Atendimento	Como a quantidade de colaboradores era muito pequena, os atendentes do <i>delivery</i> eram utilizados para outras funções, tais como: posicionamento de embalagens, alimentos e para o auxílio na área de expedição da loja (local onde se montam os pedidos e os mesmo são liberados para a entrega). Isso dificultava a manutenção da qualidade do atendimento, já que os mesmos estavam envolvidos em outros processos, muitas vezes deixando a posição de atendimento sozinha e permitindo que o telefone tocasse mais de uma vez, espantando o Cliente que deseja realizar um pedido.
	Motivação	Não havia nenhuma ação motivacional junto as equipes, desta forma os mesmos não percebiam a necessidade de atender bem ao Cliente, se os mesmos não eram atendidos em suas necessidades.
Gestão	Normas & Controle	<p>Procedimento: Não havia procedimento de atendimento, ou seja, cada um atendia da forma que achava mais conveniente o que passava uma impressão de bagunça para o Cliente.</p> <p>Controle: Não era realizada monitoria direta das ligações atendidas, portanto não se sabia se as reclamações dos Clientes procediam. Como confirmar se a reclamação é pertinente se as mesmas não tem registro.</p> <p>Relatórios: Quando a Diretoria recebia as reclamações dos Clientes, as mesmas não eram filtradas em reclamações do atendimento telefônico e demais setores: cozinha/sushi bar (qualidade do produto) e/ou entregador.</p>
	Perspectiva crescimento	A empresa não possuía nenhum tipo de planejamento de crescimento profissional. O atendente que foi contratado há 3 anos, tinha o salário muito próximo do atendente que foi contratado há 6 meses.

5.3 PROPOSTA DE MELHORIA APLICADA E RESULTADOS PRELIMINARES

Com base nos problemas identificados foi realizada uma proposta para a melhoria dos processos de trabalho, obtendo os seguintes resultados:

Local de Trabalho: A sala de estoque de material de cozinha foi transformada em uma sala de atendimento, onde foram aproveitadas prateleiras antigas para fazer o apoio de punho para a colocação de teclado e *headset* e uma específica para CPU e Monitor. Para evitar que os fones de ouvidos ficassem jogados sobre a mesa, foram colocados ganchos nas prateleiras superiores, permitindo que os fones ficassem pendurados. A porta antiga foi serrada e ganhou um vidro, que permitia a observação da parte interna da sala. As paredes da sala reduziram os ruídos e os atendentes conseguiram ter uma melhor qualidade de som nas ligações, evitando a possibilidade de mal entendidos.

Equipamentos: Todos os equipamentos solicitados foram adquiridos o que melhorou a qualidade tanto do atendimento ao cliente, quanto da qualidade de vida dos atendentes. Os mesmos já não ‘passavam aperto’ com computadores lentos e não passavam mais calor. Como as cadeiras passaram a serem ajustáveis, os meninos passaram a regulá-las de acordo com a altura e conforto da coluna, deixando-os mais confortáveis para realizar o atendimento.

Equipes: A equipe de atendimento que eram de um total de seis atendentes distribuídos pelos dois turnos. Com as sugestões realizadas, a equipe foi acrescida para quatro atendentes por turno, o que permitiu uma escala de folga mais larga e evitamos que o setor ficasse desguarnecido, ficando com apenas um atendente e três telefones tocando. Os atendentes que não tinham aptidão para o atendimento telefônico, porém, que possuíam outras competências, foram remanejados para os demais setores. Já aqueles que não tinham perfil e já estavam na lista de demissão, foram demitidos e em substituição, novos colaboradores foram contratados.

Atendimento: Os atendentes do *delivery* passaram a montar apenas embalagens e dentro da sala de atendimento, o que diminuiu a saída da sala e o abandono do telefone. Desta forma os telefones não ficavam tocando sem atendimento. Foi criado um padrão de atendimento dentro dos padrões de um *call center*. Foi adquirido o gravador de ligações e as equipes foram orientadas a respeito do motivo de seu uso e como este seria benéfico, tanto para respaldá-los com relação a possíveis reclamações e para auxiliar na manutenção da qualidade do atendimento realizado.

Com relação às reclamações recebidas por e-mail, passou-se a realizar a filtragem, o que possibilitou melhorar tanto o atendimento telefônico, quanto identificar problemas com a produção dos produtos e com o atendimento prestado pelos motoqueiros, que eram de empresa terceirizada.

Perspectiva de Crescimento: Criou-se um plano de cargos e salário, com um plano de crescimento horizontal baseado em uma avaliação de desempenho, era baseada na qualidade do atendimento (monitoramento de ligações + venda + absenteísmo).

Motivação: Como ação motivacional imediata, iniciou-se a comemoração dos aniversariantes do mês: com bolo, bolas e refrigerantes; o funcionário também ganhava folga no dia do seu aniversário, valorizando essa data importante e permitindo que o mesmo pudesse estar com sua família.

Para sanar dúvidas sobre produtos, treinamentos neste sentido também foram realizados, com o auxílio da nutricionista. A profissional ajudou no processo de abandono de manipulação de alimentos, instruindo aos diretores que esse tipo de manipulação poderia aumentar o índice de contaminação cruzada, gerando problemas na qualidade do produto e podendo gerar problemas de saúde com os clientes.

Para a adequação dos padrões, um manual foi criado e treinamentos foram ministrados de forma a colocar toda a equipe padronizada. Foi iniciado um processo de treinamento comportamental, onde buscou-se enfatizar a cultura organizacional da empresa.

5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para demonstrar os resultados sobre a quantidade de pedidos, a principal reclamação dos diretores. O projeto de melhoria no atendimento iniciou-se de fato em maio de 2006, porém estes números se perderam em problemas com o banco de dados do sistema utilizado pelo restaurante, chamado Colibri. A partir das mudanças em 2007 – com a melhora na quantidade de pedidos e com a motivação de receberem uma remuneração variável – os valores de venda também aumentaram. Assim, foi observado um aumento no faturamento médio em 2008 (13%), anos posteriores 5% (2009) e 4% (2010).

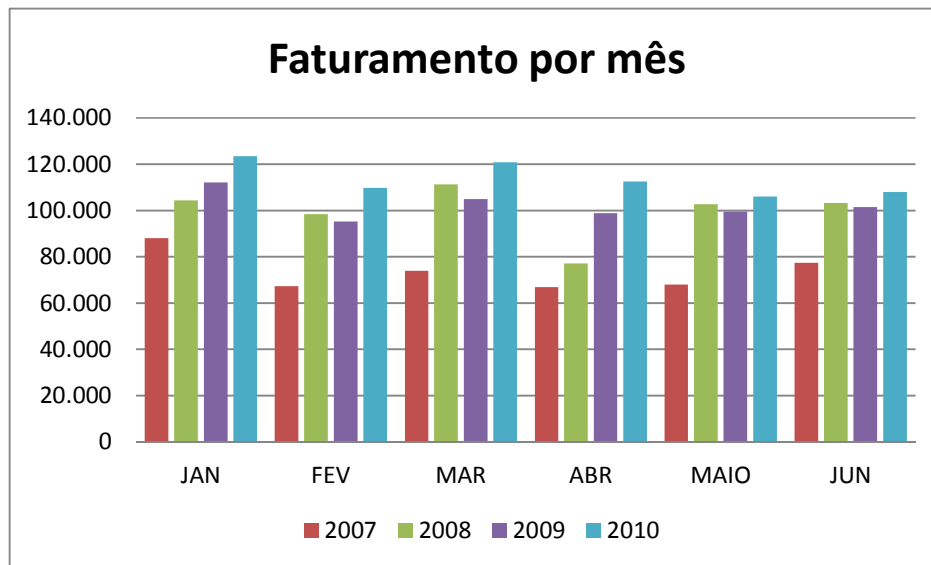


Figura 2: Gráfico do faturamento mensal da unidade Tijuca

Fonte: Elaborado pelos autores

A gestão da área de *delivery* sofreu mudanças a partir de abril de 2010, quando a coordenadora responsável pela equipe saiu da empresa para trabalhar em outro segmento. Sob pedido da diretoria, a coordenadora anterior ainda ficou por três meses fazendo apenas o fechamento de relatórios, mas sem atuação direta junto aos atendentes, já que não havia tempo para a dedicação exclusiva ao projeto, os números começam a cair e a alimentação da planilha finda em julho de 2010.

5.5 CONSIDERAÇÕES REALIZADAS APÓS A RETIRADA DO CONSULTOR EXTERNO DO PROJETO

Atualmente (2013) o sistema de monitoramento não existe mais. Por falta de recolhimento de ligações e falta de manutenção dos gravadores, os mesmos não funcionam. A remuneração variável ainda existe, mas não leva em consideração os mesmos parâmetros que foram estabelecidos no passado.

As equipes não tem mais treinamento e nem sequer acompanhamento, o que fez com que o atendimento perdesse a qualidade. O nível de satisfação dos clientes caiu e a quantidade de reclamações aumentou. Não existem mais campanhas motivacionais e as equipes não tem mais ânimo para o trabalho. Com relação aos cargos e salários, voltou para 'estaca zero', foi extinto e os funcionários só recebem aumento através de dissídio.

Da mesma forma que a comparação realizada entre o *housekeeping* e 5S, não foi observado o componente da disciplina (*shitsuke*) no período pós-implantação do projeto com a entrada do novo gestor. Assim, identifica-se o programa implantado como *housekeeping*, isto é temporal; com foco no layout; transformação baseada em investimento e substituição de material; transformações realizadas em curto prazo, mas difícil manutenção (retorno ao cenário inicial ou retrocesso); manutenção baseada apenas em auditorias periódicas.

Finalmente, observa-se a relevância do esquema proposto por Kokitsu (2012), onde é necessário conciliar a gestão da mudança não só pelo aspecto técnico, mas sob o enfoque comportamental (humano). A mudança gerada nos aspectos técnicos provou não ser sustentável no longo prazo, tendo em vista que a cultura organizacional não logrou êxito na mudança do comportamento por parte dos gestores que acreditaram já ter obtido os resultados e revogaram os benefícios e com isto, ‘retrocederam’ nas mudanças.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo de apresentar um estudo de caso realizado numa pequena rede de restaurantes de comida asiática localizado na cidade do Rio de Janeiro. A observância da relação com o cliente, entrevistas informais com funcionários e análise documental, proporcional um diagnóstico que possibilitou um dos autores, que atuou como consultor externo a elaborar uma proposta básica de melhoria com expectativa de auferir melhorias a organização.

Como limitação deste estudo, deve-se considerar a impossibilidade de generalizar os resultados obtidos para outras organizações sem que estes observem a influência de outras variáveis que sejam peculiares e relevantes a outros ambientes. Na própria organização, foi verificado que após implantação e retirada do consultor externo, houve uma mudança por parte dos gestores que algum depois foi considerado como ‘retrocesso’ por alguns funcionários na organização e afetando os próprios indicadores gerenciais.

A proposta, após implantação, foi mensurada e apresentada com *feedback* positivo da organização. No entanto, após a retirada do consultor externo do projeto (segundo semestre de 2010), não foi verificada a manutenção de alguns programas. O retorno a alguns ‘velhos hábitos gerenciais e operacionais’, representa um alerta para que a organização observe que é necessário investir numa cultura de mudança organizacional e disciplina.

Para que haja melhoria contínua, é necessário ressaltar a importância de um controle eficaz e manutenção da cultura organizacional focada em resultados e excelência operacional. Sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas com o foco nos pequenos empreendimentos do segmento alimentício a fim de explorar diferenças e semelhanças entre diferentes bairros no estado do Rio de Janeiro, assim como nas diferentes regiões do Brasil.

7. REFERÊNCIAS

- ABRÃO, F.; CHAIM, D. Análise de critérios para o atendimento ao consumidor em serviço. Anais do X SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão e Tecnologia para a Competitividade. Resende/RJ, 23 a 25 de outubro de 2013.
- ALBUQUERQUE, R. et al. A qualidade nos processos de armazenagem: uma proposta de implantação 5S na RR Alumínio. Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão – UFF, Niterói, 20, 21 e 22 de junho de 2013.
- BORBA, M. Material educacional sobre Tempos e Métodos. Centro Tecnológico. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. UFSC, 2002. Disponível em: <http://www.lgti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula8/5s.htm>. Acesso em 10/05/2014.
- EL WARRAK, A.; FARIAS FILHO, J. Uma Proposta de Modelo Conceitual de Desdobramento de Processos: um Estudo de Caso em uma área de uma Empresa Integrada de Energia. Anais do X SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão e Tecnologia para a Competitividade. Resende/RJ, 23 a 25 de outubro de 2013.
- FERREIRA, G. Indústria perde espaço e Serviços já são quase 70% do PIB. 27/02/2014 18:05 Blog Radar Econômico. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/radar-economico/2014/02/27/industria-perde-espaco-e-servicos-ja-sao-quase-70-do-pib/> Acessado em 17/05/2014.
- GAPP, R., FISHER, R. e KOBAYASHI, K. Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system. **Management Decision**. v. 46, n. 4. p. 565-579.2008.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.
- HARMON, P. Business process change: a guide for business managers and BPM and six sigma professionals. 2nd. ed. [S.l.]: Elsevier, 2007
- HARRINGTON, H. J. O processo de aperfeiçoamento: como as empresas americanas líderes de mercado aperfeiçoam o controle de qualidade. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1988.
- KOKITSU, A. Gestão da Mudança Organizacional Integrada à Gestão de Projetos para o Sucesso do Projeto. Mundo PM. Dez/Jan. 2012. Disponível em http://www.mundopm.com.br/download/ed42_demo03.pdf Acessado em 17/05/2014.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 3ª ed. (1985).
- PALADINI, E. P. Avaliação Estratégica da Qualidade. São Paulo: Atlas, 2008.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAMI, V. Understanding and Improving Service Quality: A Literature Review and Research Agenda. In Barton A. Weitz and Robin Wensley (eds.), Handbook of Marketing (London, England: Sage Publications), 2002, pp. 339-367
- OSADA, Takashi. Housekeeping 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.
- RIBEIRO, H. Os 20 anos do Programa 5S no Brasil. Banas Qualidade: Gestão, Processos e Meio Ambiente. São Paulo, ago/2010. pp.66-64.

SANTOS JR, P.; BARBOSA, J.; PRATES, G. Implementação de um sistema 5S em empresa do ramo moveleiro localizada na região de Itapeva SP. **Qualit@as Revista Eletrônica**. vol.13, n.1, 2012, pp.1-14. Disponível em <file:///C:/Users/pc/Downloads/856-4436-1-PB.pdf>. Acesso em 10/05/2014.

SILVA, A. et al. Aplicação das sete ferramentas gerenciais da qualidade para a análise do setor de acabamento em uma fábrica de cadernos de papel. Anais do XIX SIMPEP. Simpósio de Engenharia de produção. Redes Globais de suprimentos: desafios e tendências do mundo globalizado. Bauru/SP, 05 a 07 de novembro de 2012.

WARWOOD, S.J.; KNOWLES, G. An investigation into Japanese 5S practice in UK industry. **The TQM Magazine**. v. 16, n. 5, p. 347-353. 2004.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 3ed. 2005.