

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE

Mylena Lara Omena Rodrigues (UFPE/CAA) mylenalara@outlook.com

Edinalva Nogueira de Carvalho (UFPE/CAA) edinalvanogueiraufpe@gmail.com

Resumo

Este artigo tem como objetivo implementar e analisar o impacto da implementação da ferramenta Modelo de Excelência em Gestão (MEG) na prestação do serviço de Assessoria Contábil. Os procedimentos metodológicos consistiram em revisão bibliográfica, observação *in loco* para avaliar o processo produtivo e reuniões com gestores e colaboradores para entender com totalidade a estrutura empresarial, bem como a utilização dos 8 critérios que compõem a estrutura do MEG. Os resultados obtidos através da implantação mostraram a evolução de 62,1% na avaliação do Modelo em um período de pouco mais de um ano e como os ensinamentos foram essenciais para a melhoria do dia-a-dia empresarial, solucionando os principais problemas da organização.

Palavras-Chaves: Modelo de Gestão, Excelência em Gestão, Gestão de Processos, Gestão da Qualidade.

1. Introdução

Com a expansão da globalização no mercado, os consumidores estão cada vez mais exigentes. O que faz com que as organizações busquem meios para se diferenciar, e se manter no mercado bastante competitivo. Logo, a gestão da qualidade é um dos meios utilizados para que as mesmas consigam atingir determinado objetivo. Logo, Oliveira (2015) considera a gestão da qualidade como uma forte estratégia, no qual tem como foco atender as expectativas e necessidades dos clientes. De acordo com o mesmo autor, os processos internos das empresas precisam manter um elevado padrão de qualidade para assim conseguir produtos e/ou serviços com maior grau de qualidade, tornando perceptíveis aos seus clientes.

A gestão da qualidade deve ser vista como uma forma sistêmica por todos os elos da organização, a fim de obter eficiência e eficácia operacional (OLIVEIRA, 2015). Porém, para Toledo (2001), a visão sistêmica para ser gerada entre todos os elos da organização, deve ser

levado em consideração a Qualidade Total, ou seja, todos os colaboradores devem estar comprometidos com a qualidade da organização.

Logo, uma ferramenta de gestão que irá auxiliar as organizações a implantarem a gestão da qualidade, e se tornarem mais competitivas, é a ferramenta Modelo de Excelência em Gestão (MEG), este modelo considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica, sistêmica e equilibrada nas estratégias e resultados (EVANGELISTA et al., 2015). O MEG foi criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), centro de referência para melhoria da produtividade das organizações.

Desta forma, o objetivo do presente artigo é implementar e analisar o impacto da implementação do MEG na prestação do serviço de Assessoria Contábil, em uma empresa localizada na cidade de Caruaru-PE. Uma vez que, os problemas da empresa, em sua maioria são encontrados somente no final do mês quando os valores e números não condizem com o que está no sistema, o que gera atrasos de pagamentos e multas, desta forma, notou-se a necessidade de oferecer um serviço com alto padrão de qualidade, com isso foi implantado o MEG.

2. Referencial Teórico

2.1 Modelo de Excelência em Gestão

Tendo em vista o cenário atual, onde o mercado se encontra cada vez mais estratégico e competitivo, as empresas buscam melhorias e resultados. O Modelo de Excelência em Gestão (MEG), carro-chefe da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), serve como ferramenta de apoio para o desenvolvimento e evolução da gestão de uma organização (FNQ, 2018).

O MEG é um modelo de referência e aprendizado que serve para os mais variados setores e portes. Possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua inspirado no PDCL (Plan, Do, Control, Learn), não é prescritivo, levantando questionamentos e permitindo reflexões sobre a gestão, permitindo à organização adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa de classe mundial (FNQ, 2018).

O Modelo se baseia nos 11 Fundamentos de Excelência em Gestão, que são conceitos reconhecidos mundialmente e que dão base teórica para uma boa gestão empresarial. Tem-se como fundamentos Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura de Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Orientação por Processos e Informações, Visão de

Futuro, Geração de Valor, Valorização das Pessoas, Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado, Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social (MPE Diagnóstico, 2019).

2.2 Gestão da Qualidade

O mercado atual se encontra em um estágio da qualidade chamada *Total Quality Management* (TQM), em que todas as organizações que desejam se manter competitivas no mercado precisam de um planejamento estratégico e meios para atingir os objetivos e metas planejados.

Para Goetsch (2010), a qualidade é um estado dinâmico associado a produtos, serviços, pessoas, processos e ao ambiente que atingem as expectativas do consumidor e ajudam a aumentar seu valor. Para Falconi (1992), qualidade no produto e/ou serviço é o que atende de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades dos clientes. Ou seja, a qualidade percebida está em todo o processo desde sua fabricação até sua entrega.

A TQM é considerada por Paladini (2004) como um planejamento de nível estratégico que busca envolver todos os processos da empresa e fornecer treinamento adequado aos colaboradores.

2.3 Fluxogramas

Um fluxograma representa o fluxo detalhado de informações, pessoas e materiais através das partes de um processo, podendo ser criado em vários níveis na organização (PINHO et al., 2007). De acordo com Campos (1992), o fluxograma de processos é fundamental para a padronização e entendimento do processo. Ele facilita a visualização ou identificação dos produtos, dos clientes e fornecedores internos e externos do processo, das funções, das responsabilidades e dos pontos críticos.

Segundo Slack (2009), o ato de registrar cada estágio do processo separadamente, faz aflorar fluxos mal organizados. Os fluxogramas também podem tornar claras as oportunidades de melhorias, esclarecer a forma de trabalho de cada operação e destacar áreas problemáticas.

2.4 Ferramenta 5S e o ciclo PDCA

Para Campos (2005), o 5S consiste no empenho das pessoas em organizar o ambiente de trabalho, visando manter a limpeza, a padronização e a disciplina na realização do trabalho, com o mínimo de supervisão.

Neste sentido, Moreira (2015) ressalva que a metodologia 5S é uma ferramenta de grande importância na utilização das organizações que visam a qualidade, a redução de custos, a melhoria do desempenho e a criação de um adequado ambiente de trabalho.

Para Lapa (1998), a denominação 5S ocorre devido as cinco palavras em japonês iniciadas pela letra “S”, que são:

- Seiri (senso de utilização): separar e classificar os objetos em útil/inútil, o que for desnecessário deve ser descartado;
- Seiton (senso de organização): organizar os itens necessários, identificando e colocando cada objeto no seu devido lugar;
- Seiso (senso de limpeza): manter o ambiente limpo, seguro e agradável;
- Seiketsu (senso padronização): manter a organização, arrumação e limpeza obtidas através dos três primeiros “Ss”;
- Shitsuke (senso de disciplina): compromisso e disciplina pessoal para manter os padrões definidos.

A metodologia 5S consiste em um apoio à melhoria contínua em todos os processos operacionais (LOUREIRO; BRITO, 2018). Segundo Slack (2009), a melhoria contínua favorece a adaptabilidade, o trabalho em grupo e a atenção a detalhes, sendo construída da experiência acumulada e na confiança das pessoas que operam o sistema para melhorá-lo.

Ainda segundo Slack (2009), o melhoramento contínuo pode ser representado como um processo sem fim de questionamentos repetidos sobre o trabalho detalhado de um processo ou atividade, visto também pela ideia de ciclo de melhoramento, sendo um deles o ciclo PDCA do que inicia no estágio P (Planejar), onde se coletam e analisam dados para formular um plano de ação. O D (Fazer), estágio de implementação do plano formulado. Em seguida vem o C (Checar), no qual a solução implementada será avaliada para ver se houve melhoramento. Por fim, o estágio A (Agir), onde a mudança, quando bem-sucedida, é consolidada e padronizada.

3. Metodologia

A pesquisa realizada na empresa Uniconta Assessoria Contábil, é classificada quanto a forma de abordagem do problema, como qualitativa e quantitativa, visto que os dados coletados foram em sua maioria resultantes de entrevistas e observações diretas, bem como gerados dados quantitativos. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, Segundo Yin (2015), estudo de caso é uma investigação empírica de fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. A pesquisa foi realizada em 3 (três) etapas a saber:

- Etapa 1: realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, abordando conceitos ligados à gestão da qualidade e ao MEG, com o intuito de melhor se familiarizar com o tema abordado.
- Etapa 2: Visita na empresa em estudo, nessa etapa foram realizadas visitas *in loco* a fim de observar e participar no dia-a-dia da empresa, reunindo informações, depoimentos e acompanhando o processo diário da organização;
- Etapa 3: Implantação da metodologia MEG. Essa metodologia é utilizada para a avaliação do nível de maturidade da gestão das organizações, foi criada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), centro de referência para melhoria da produtividade das organizações. E tem uma estrutura composta em 8 critérios que são:
 - a) Critério 1: Liderança, trata sobre o direcionamento da organização e seu desempenho;
 - b) Critério 2: Estratégias e Planos, define as estratégias da empresa, suas metas, planos e indicadores de desempenho;
 - c) Critério 3: Clientes, aborda o conhecimento que a organização possui sobre seus clientes e mercado e a necessidade e satisfação dos mesmos;
 - d) Critério 4: Sociedade, trata de responsabilidade ambiental e social;
 - e) Critério 5: Informações e Conhecimento, fala sobre o uso de informações para execução das atividades, análise e melhoria do desempenho da empresa;
 - f) Critério 6: Pessoas, trata da estrutura organizacional, do reconhecimento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores;
 - g) Critério 7: Processos, aborda a definição e gerenciamento dos principais processos da empresa;
 - h) Critério 8: Resultados, solicita os resultados de indicadores de desempenho relativos à clientes, pessoas, processos e financeiros.

Para cada questão, é necessário marcar uma das quatro alternativas (de A à D) definindo se e quanto aquela questão foi atendida, contemplando da situação mais simples (alternativa A do questionário) até a situação ideal para se atingir a excelência em gestão (alternativa D). As questões tratam sobre os pontos necessários para alcançar cada critério em sua totalidade, por exemplo, no critério 1 que trata sobre liderança, tais pontos tratam sobre a missão empresarial, ética no trabalho, desempenho da empresa e gerencial.

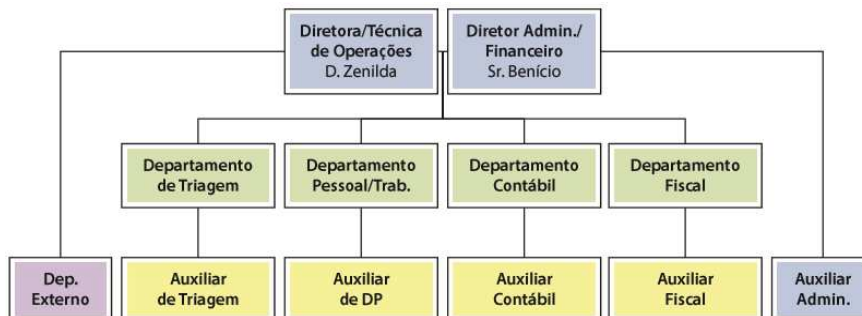
4. Estudo de Caso

4.1 Descrição da empresa

A empresa em estudo é a Uniconta Assessoria Contábil, atua no mercado contábil na cidade de Caruaru – PE, teve início no dia 20 de maio de 1990. Oferece serviços desde a abertura de uma nova organização, passando por todo o processo de registro de empregados, confecção de folha de pagamento, encargos sociais, escrituração do movimento fiscal (compra e venda), apuração dos impostos estaduais e federais, emissão de balancetes até o encerramento da firma. Atende empresas de portes e ramos diferentes.

A empresa conta com doze colaboradores que são divididos entre os departamentos: fiscal, pessoal, contábil, triagem e externo. Além desses, a empresa também possui dois colaboradores que dão suporte à gestão e monitoramento do PDCA e a prestação de serviços aos clientes em outras cidades que ficam entorno da cidade de Caruaru-PE, este atendimento é feito semanalmente. A estrutura hierárquica da empresa pode ser observada segundo o organograma apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da empresa



Fonte: Os Autores (2020)

4.2 Identificação do Problema

A empresa em estudo não possuía uma definição e acompanhamento dos processos internos, as atividades eram designadas para cada departamento e as decisões acerca do processo eram definidas internamente devido à proximidade com o trabalho operacional de cada colaborador, ocasionando que cada funcionário realizasse uma atividade da maneira que achasse melhor, uma vez que, a mesma busca não impor ao funcionário como ele deveria fazer a sua atividade, apenas eram feitas sugestões de como executar da melhor maneira possível, a fim de alcançar a meta estabelecida no fim do mês.

Desta forma, a falta de acompanhamento e de indicadores do processo, se tornou um problema para a empresa. Uma vez que, os problemas em sua maioria, são encontrados apenas no final do mês quando os valores e números divergem do sistema, o que gera atrasos de pagamentos e multas, desta forma, notou-se a necessidade de oferecer um serviço com alto padrão de qualidade, com isso foi implantado o MEG.

4.3 Resultados e discussões

Diante das visitas *in loco* e das reuniões na empresa, os problemas identificados na organização, foram a falta de padronização e o acompanhamento dos processos. Sendo assim, foram estabelecidas melhorias, de acordo com os 8 critérios para a implementação do MEG, a saber:

Critério 1: Liderança. A empresa possui um direcionamento bem traçado, sendo necessário somente criar e manter indicadores de desempenho da empresa, atendendo ao critério de forma plena, com missão, ética e manual de conduta bem definidos.

Critério 2: Estratégia e planos. Neste critério a empresa redefiniu as metas e objetivos para atender com excelência os requisitos do MEG. Se tratando da manutenção da qualidade, a empresa fez a implantação da ferramenta 5S no espaço físico e também no Servidor integrado da empresa, sendo umas das estratégias da empresa a médio prazo. O ambiente foi limpo e organizado, com locais definidos para cada objeto considerando a frequência do uso no ambiente de trabalho. O servidor foi organizado, vários arquivos obsoletos foram descartados e os funcionários foram instruídos a organizar suas pastas e seu próprio computador. O 5S foi implantado de forma satisfatória e segue nas fases de auditoria.

As auditorias são feitas mensalmente em dias aleatórios sem aviso prévio e se apresentam com resultados positivos, confirmando a efetividade da implantação. No Servidor, foram descartados cerca de 230 mil arquivos não utilizados que ocupavam mais de 12GB em disco, poluindo visualmente o servidor. A organização e limpeza do Servidor envolveu todos os funcionários e gestão da empresa ajudando no empenho em mantê-lo organizado após o fim da implantação do 5S.

Uma importante parte do processo dentro da empresa é a comunicação com o cliente no envio de documentos e declarações. No critério 3, que aborda o tema Clientes, notou-se que a satisfação do cliente é uma condição fundamental para a manutenção e crescimento da empresa no mercado, pensando nisso, foi realizada uma Pesquisa de Satisfação presencial onde foram obtidos resultados positivos quanto à satisfação e suprimento das necessidades dos avaliados. Para os diretores da empresa, um serviço de qualidade é, em primeiro lugar, um zelo muito

grande com a documentação do cliente. Desde o início do processo a perfeição do trabalho feito, evitando erros, multas, perda de prazos e entregando os impostos ou relatórios bem antes dos prazos estipulados é um processo de qualidade. Implantado na empresa em julho de 2015, o PDCA determina as metas e prazos que os funcionários devem atingir todo mês e contribui para a manutenção da qualidade.

Critério 4: Sociedade, trata de responsabilidade ambiental e social. Foi desenvolvida uma política ambiental que define as normas ambientais acerca de reutilização, descarte adequado e reciclagem das matérias primas utilizadas na empresa. A empresa é engajada socialmente com várias entidades na cidade de Caruaru.

O critério 5: Informações e Conhecimento, fala sobre o uso de informações para execução das atividades e para análise e melhoria do desempenho da empresa; O envio de documentos é feito através do Domínio Atendimento, que possui módulos que auxiliam na comunicação online entre a empresa e os clientes, possibilita a publicação na web de guias de pagamento, planilhas Excel, relatórios em PDF, entre outros documentos digitalizados, além de possui protocolo digital de envio e baixa de documentos publicados.

No critério 6, a Uniconta busca o desenvolvimento do funcionário na área acadêmica e incentiva o crescimento profissional e pessoal de cada colaborador, oferecendo cursos dentro da organização e custeando total ou parcialmente a participação de eventos. A empresa também oferece uma ajuda de custo para funcionários que estejam matriculados em curso de nível superior e/ou pós-graduação na área, desde que o mesmo tenha, pelo menos, 24 meses de empresa. Essas informações constam no manual de conduta fornecido pela empresa.

Figura 2 - Benefícios para funcionários

7. Benefícios para os Colaboradores

- Ajuda de custo para funcionários que estejam matriculados em curso de nível superior e/ou pós-graduação, cujo ramo de atividade tenha aplicabilidade na empresa, desde que o funcionário tenha, pelo menos, 24 meses de empresa.
- Custeio total ou parcial de palestras, treinamentos, seminários, convenções ou afins que estejam dentro da área de interesse da organização.

Fonte: Manual de conduta da empresa

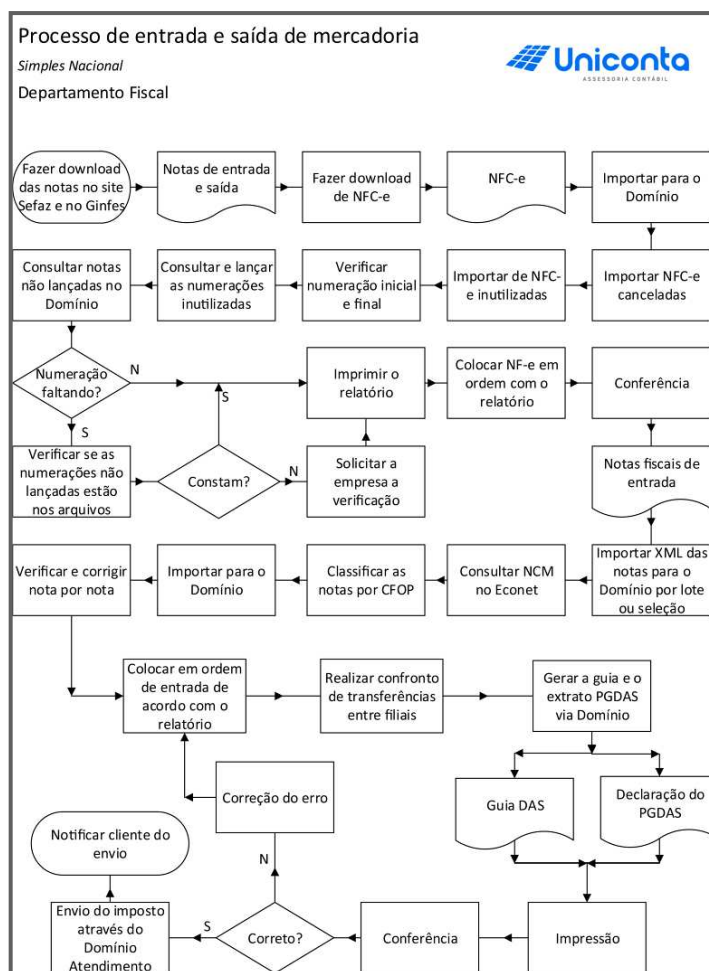
Cada empregado da empresa tem a obrigação de fazer 45 horas de treinamento/ano e é feito um acompanhamento dessas horas nas reuniões mensais. Os treinamentos não são periódicos, nem há um período estipulado para serem feitos. A instituição se sente obrigada a se atualizar a todo

tempo por conta da constante mudança da legislação na área contábil, tentando, inclusive, trazer treinamentos para dentro da própria organização. No ano de 2019, a empresa atingiu um total de 672 horas de cursos.

Tratando sobre o critério 7, processos, como elencando anteriormente, os problemas mais danosos a organização foram a falta de padronização e o acompanhamento dos processos. Desta forma, ao decorrer das reuniões os fluxogramas foram elaborados e aperfeiçoados para que refletissem, de forma fiel e satisfatória, todos os processos internos da empresa (Figura 2). O mapeamento do processo consistiu em reuniões com os departamentos, onde os funcionários mostraram, passo a passo, como são feitas as principais atividades do processo.

A diretora executiva esteve presente em todas as reuniões para identificar erros e como estes interferiam nos outros departamentos. Tais documentos foram disponibilizados e apresentados a todos os funcionários, estando em lugar acessível no Servidor integrado da empresa juntamente com os Procedimentos Operacionais Padrões (POP's).

Figura 3 - Modelo de fluxograma utilizado



Fonte: os Autores (2020)

Nesse sentido, ficou decidido que os POP's seriam feitos com base nos fluxogramas, com linguagem simples, facilitando o entendimento do mesmo. Também foi acordado que, sempre que houver alterações na legislação, programas ou no próprio processo, fluxogramas e POP's serão atualizados para que sempre estejam de acordo com o realizado na empresa.

Figura 4 - Procedimento Operacional Padrão

Procedimento Operacional Padrão – Departamento Fiscal
Outubro de 2019


Processo de escrituração dos documentos fiscais – Lucro Presumido

Obs.: ctrl+click no título para ir ao processo desejado

- Fazer download das notas no site da Sefaz.....1
- Fazer download no site do Ginfes.....2
- Fazer download de NFC-e.....3
- Importar para o Domínio (NFC-e) (Saídas, Inutilizadas e Canceladas).....3
- Importar para o Domínio (NF-e).....5
- Importar para o Domínio (Serviços).....6
- Verificar numeração inicial e final.....6
- Consultar as numerações inutilizadas.....7
- Lançar as numerações inutilizadas ou canceladas.....8
- Consultar notas não lançadas no Domínio.....8
- Consultar NCM no Econet e classificar as notas por CFOP.....9
- Verificar e corrigir nota por nota no Domínio.....10
- Realizar confronto de transferências entre filiais.....10
- Gerar a guia e o extrato PGDAS via Domínio.....11


- Fazer download das notas no site da Sefaz

1. Acessar o site <https://sefaz.pe.gov.br/> e acessar a ARE Virtual;




2. Acessar com o CPF do contador;

3. Buscar por "Download" no campo de busca e selecionar Download de NF-e – Ambiente de Produção;




4. Na janela, selecionar o Certificado Digital do contador;
5. Selecionar o período desejado e selecionar para consultar;
6. Selecionar todas as notas por página e selecionar para fazer download (@Dept. Fiscal>"Ano trabalhado">"Mês trabalhado">"Empresa trabalhada">"Pasta do documento baixado");



7. Imprimir página por página.

- Fazer download no site do Ginfes

1. Acessar o site <https://caruaru.ginfes.com.br/>;
2. Ir na opção "Acesso Exclusivo – Prestador";

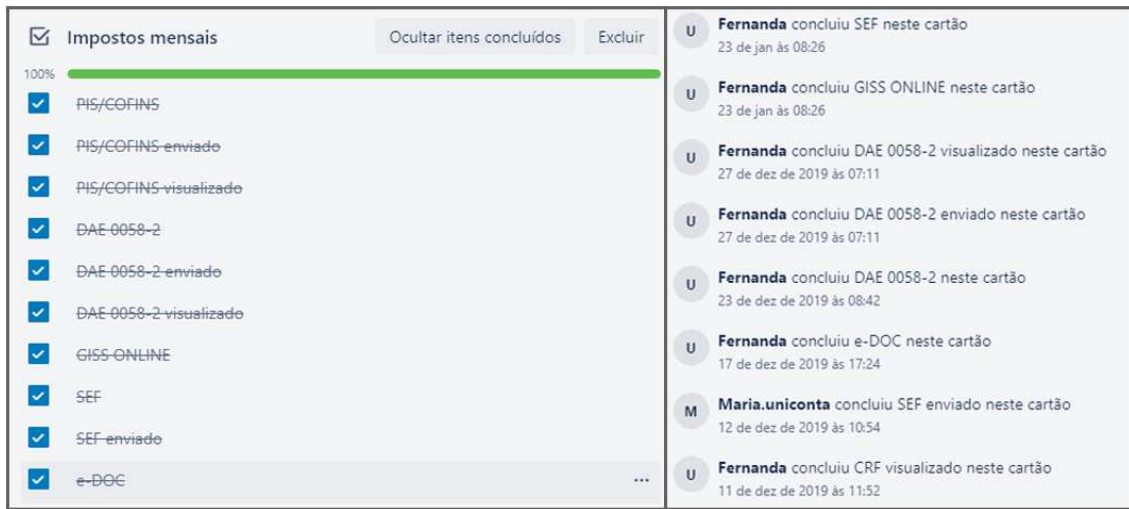


3. Entrar com login (CNPJ ou inscrição municipal) e senha;
4. No menu esquerdo, selecionar Consultar;

Fonte: Os Autores (2020)

Quanto ao monitoramento, foi necessário encontrar um software que fosse de fácil acesso, uso e manutenção, mantendo as informações seguras e que permitisse aos gestores acompanhar em tempo real o andamento do processo interno de cada departamento. Para isso, se fez uso da ferramenta Trello, bastante conhecida por ser uma ferramenta de gerenciamento em listas extremamente versátil. O acompanhamento se dará por meio de *checklists* dentro da plataforma, com todos participando da equipe e com os departamentos divididos por quadros. A gestão possui total acesso aos quadros e poderão acompanhar quais tarefas foram concluídas à medida que os funcionários marcarem como tal, quando e se foram feitas observações quanto ao cliente trabalhado. O acompanhamento das metas referentes ao PDCA também será feito através do Trello, unificando todos os indicadores em uma só ferramenta.

Figura 5 - Ferramenta de monitoramento de processo Trello



Fonte: Uniconta Assessoria Contábil

A empresa implantou o MEG duas vezes em dois períodos distintos, o primeiro ocorreu de outubro a dezembro de 2018 e o segundo de junho a novembro de 2019, sendo o segundo o utilizado para obtenção da certificação no Programa de Qualificação em Excelência Contínua (PQEC).

Todos os resultados obtidos durante o ano refletiram no critério 8, Resultados. A avaliação do MEG é feita através de um questionário dividido nos oito critérios supracitados, cada critério tem questões com quatro alternativas e, ao escolher a alternativa que mais representa a situação da empresa, é gerada uma porcentagem para cada critério que influencia na porcentagem geral. Considerando três momentos de avaliação, sendo o T0 na primeira avaliação do MEG em outubro de 2018, o T1 a primeira avaliação da segunda implantação em junho de 2019 e T2 a última avaliação em novembro de 2019, é considerável o avanço da empresa no período de um ano.

Figura 6 - Evolução do resultado total da empresa

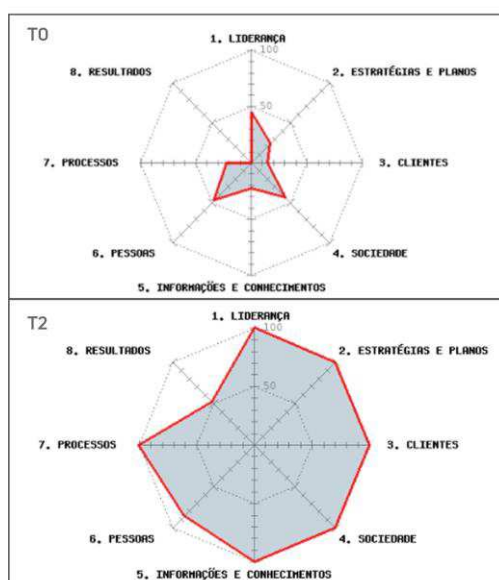
T0	TOTAL	100,00	22,14	22,14%
T1	TOTAL	100	64,76	64,76%
T2	TOTAL	100,00	84,24	84,24%

Fonte: Uniconta Assessoria Contábil

A empresa mostra uma evolução de 62,1% entre o T0 e o T2, atingindo 100% nos critérios Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento e Processos conquistando o certificado do PQEC pelo nono ano consecutivo.

Logo, a empresa obteve uma porcentagem de 51,67%, pois quando se marca as alternativas B, C e D, é necessário apresentar informações de dois a três períodos anuais distintos. Visto que muitas mudanças foram implementadas no decorrer da implantação do MEG, a empresa possuía resultados satisfatórios, mas os mesmos não se aplicavam por serem recentes, ponto que serve de crítica ao MEG.

Figura 7 - Evolução do gráfico radar



Fonte: Uniconta Assessoria Contábil

6. Considerações finais

Este artigo mostra que, diante do objetivo da pesquisa que foi implementar o MEG e analisar o impacto da implementação do mesmo na prestação do serviço contábil no escritório de Assessoria Contábil, a utilização da ferramenta Modelo de Excelência em Gestão, a organização conseguiu melhorar seu desempenho em várias áreas, de maneira intuitiva, adaptando seu sistema de gestão e aprendendo com seus erros, afim de alcançar uma boa prática de gestão. O impacto das mudanças foi positivo para o dia-a-dia empresarial, embora houve certa resistência por parte dos funcionários. Após as implantações, o processo se mostra mais simples e intuitivo de acompanhar, identificando erros que possam acontecer e incentivando a empresa a guardar evidências gerais que possam contribuir para futuras avaliações. A aplicação do Modelo também foi importante para que os gestores tivessem uma visão geral da empresa e do avanço

obtido durante a implantação, apesar do critério Resultados não refletir nessa avaliação o que foi implantado e melhorado dentro da empresa devido a necessidade de dados referentes aos anos anteriores.

O que se percebe com esse estudo é que a empresa atingiu um alto patamar nos resultados, exibindo um crescimento notável em pouco mais de um ano, superando as expectativas para uma empresa de pequeno porte com quase 30 anos de existência, mostrando que a busca pela qualidade deve ser constante para cumprir as exigências do mercado atual. A implantação comprova que o MEG traz resultados benéficos em pequenas empresas de ramos variados como a contabilidade.

Espera-se que esse artigo possa despertar a curiosidade de profissionais para a excelência em gestão e que possa instigar e contribuir para a melhoria da qualidade empresarial.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Renato. A Ferramenta 5S e suas Implicações na Gestão da Qualidade Total. 2005.

CAMPOS, V. F. TQC – Controle da qualidade total: no estilo japonês. Minas Gerais: 5º ed., 1992.

EVANGELISTA, Maria Aparecida; ESPINDULA, Larissa; MESQUITA, Gisely; LIMA, Tereza. Modelo de Excelência em Gestão: um estudo de caso em uma empresa de fast food. **Anais**, XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Agosto de 2015.

FALCONI, Vicente. TQC: Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês. 2 ed. Editora Falconi. 1992.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Um Guia de Referência da Gestão para Excelência. (2018). Disponível em <<http://www2.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em 08 fev. 2020.

GOETSCH, David; DAVIS, Stanley. Quality Management For Organizational Excellence: Introduction of Total Quality. 8 ed. Florida: Editora Prentice Hall, 2010.

LAPA, R. Programa 5S. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LOUREIRO, V. A.; BRITO, E. E. L. de. 5S e Métricas de Armazenagem no Depósito de um Empreendimento no Ramo de Construção Civil em Natal/RN. **Anais**, XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maceió, 2018.

MOREIRA, J. P. S; SILVA, I. C; LOPES, C. A. Implementação das Metodologias Método de Análise e Solução de Problemas e 5s no Almoarifado de uma Indústria de Sidecar. **Anais**, XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza 2015.

MPE Diagnóstico. Fundação Nacional da Qualidade, Sebrae. Material de Apoio Fornecido à Empresa. 2019.

OLIVEIRA, Ráiron Abílio. Análise dos Impactos da Implantação do Modelo de Excelência da Gestão nos resultados do programa paraibano da qualidade. 2015. 67f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão estratégica da qualidade: Princípios, Métodos e Processos. 1 ed. Editora Atlas, 2009.

PINHO, A. F. de; LEAL, F.; MONTEVECHI, J. A. B.; ALMEIDA, D. A. de. Combinação entre as Técnicas de Fluxograma e Mapa de Processo no Mapeamento de um Processo Produtivo. **Anais**, XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

TOLEDO, J. C. de. Gestão da qualidade na agroindústria. In: BATALHA, M. O. (Org). Gestão Industrial. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2001. P 465 – 517.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.