ANÁLISE ESTRUTURAL PARA POSTERIOR IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5'S EM UM SUPERMERCADO

Ygor Geann dos Santos Leite (FAMETRO) – Ygor.geann.leite@gmail.com
Walkiria Batista Mikilis Leite (FAMETRO) – Walkiriableite@gmail.com
Deivson Bezerra de Oliveira (UNINORTE) Deivson.bezerra@hotmail.com
Edvaldo de Sousa Monteiro (UEA) Edvaldomonteiro34@gmail.com

Resumo:
O avanço da gestão da qualidade ao longo das eras, sem dúvidas mudou a visão das organizações em relação ao mercado, principalmente com a quebra de alguns paradigmas que perpetuavam ao longo dos anos. Dentre esses, o mais expressivo, dizia que o investimento na qualidade trazia prejuízos a empresas e apenas beneficiava o consumidor final. Afirmação que foi desmitificada, principalmente entre os anos 1950 e 1960 com um modelo avançado de gestão, conhecido como Gestão da Qualidade total, que maciçamente demostrava que o investimento pesado na qualidade, é uma forma de melhoria contínua, redução de custo, valorização do consumidor, e consequentemente, maior espaço no mercado. Das diversas técnicas recomendadas, sem dúvidas o programa 5'S de origem japonesa, pode ser encarado como o carro chefe para implantação do sistema de gestão da qualidade e melhoria contínua. Dessa maneira, o artigo apresentará o estudo de caso e análise ambiental para implantação do programa 5'S em um supermercado na cidade de Manaus, onde este pretende futuramente buscar a certificação ISO 9001.

Palavras chave: Padronização, Melhorias. Satisfação.

STRUCTURAL ANALYSIS FOR AFTER THE IMPLEMENTATION OF THE 5'S PROGRAM IN A SUPERMARKET

Abstract
The advancement of quality management throughout the ages, without doubt changed the view of the organizations in relation to the market, especially with the breakdown of some paradigms that perpetuated over the years. Among these, the most expressive, said that investment in quality brought losses to businesses and only benefited the final consumer. Affirmation that was untruth, mainly between the years 1950 and 1960 with an advanced model of management, known as managing the total quality, which massively demonstrated that the heavy investment in quality, is a form of continuous improvement, cost reduction, valorization The consumer, and consequently, greater market space. Of the various recommended techniques, without doubt the program 5 's of Japanese origin, can be faced as the head car for implantation of the quality management system and continuous improvement. In this way, the article will present the case study and environmental analysis for the implementation of program 5 's in a supermarket in the city of Manaus, where it aims to seek the ISO 9001 certification in the future.

Key-words: Standardization, Improvements. Satisfaction.

1. Introdução

Empresas que se inserem no mercado, mas que não aceitam os fatores externos como ponto de mudanças, tendem a ficar sobrevivendo a partir da inércia decorrida de situações variadas. De uma visão geral, todas as organizações que visam permanência no mercado, com faturamento que compensem todo o investimento aplicado, devem buscar melhoria contínua como combustível a aperfeiçoamento de processos e metodologias aplicadas, de modo a garantir adequações a diferentes cenários.

A competitividade aumenta principalmente levando em consideração a quantidade de concorrentes que surgem diariamente, cada um buscando ser destaque, em uma condição específica. O programa 5'S, permite uma melhor organização, visão e transparência dos processos executados, de modo que os gestores consigam identificar exatamente os gargalos mais complexos, e com isso, elaborar um projeto de melhoria eficiente. Muito divulgado a todas as fábricas japonesas no período pós-segunda guerra, alguns cientistas da área atribuem parte do sucesso da indústria japonesa, ao 5'S.

Com a essa visão, a empresa pesquisada decidiu concentrar esforços para implantação do programa 5'S em sua estrutura física, como maneira de inovação, visto que os demais concorrentes do seu porte, não possuem esse tipo de ação, logo, o processo de implantação, pode ser encarado como inovação desse ramo em Manaus.

Como objetivo geral, o artigo buscará apresentar análise estrutural consistente, que maneira direta demostre aos stakeholders as oportunidades de melhorias, bem melhores condições de trabalho a todos os colaboradores. Para objetivos específicos, pretende: Apresentação de estudo e levantamentos de dados realizados nos setores com maiores índices de criticidade; Elaboração de propostas que possam reverter as situações que mais necessitam de atenção imediata; e Propor estruturação de curto prazo e que não exijam investimentos acima daquilo que previamente foi proposto pela empresa.

A metodologia aplicada para obtenção precisa dos objetivos, será baseada com obras referente a gestão da qualidade e programas de melhoria contínua, contando ainda com demais publicações técnicas, que somada a visitas in loco a empresa, apresentarão base suficiente para elaboração do projeto de instalação.

Espera-se que ao fim do artigo todos os objetivos sejam atingidos, garantindo a satisfação dos gestores da empresa em relação aos resultados, bem como futuramente essa obra sirva como referência a circunstâncias similares, auxiliando na identificação de não conformidades que possa estar causando algum tipo de embaraço no andamento correto de todos os procedimentos da organização.

2. Gestão da Qualidade

O entendimento sobre o que é a qualidade, sofre variações de acordo com a visão individual das pessoas em relação a determinadas situações do qual são deparadas. Para alguns, a qualidade está totalmente relacionada ao preço do produto ou serviço, onde quanto maior o valor aquisitivo, mais apropriados e consistentes serão os seus agregados, de modo que o valor inicial, compensa sua aplicação.

Porém, o conceito de Gestão da Qualidade, está relacionado a metodologias de gerenciamento de processos de diversas naturezas, para garantia de que todas as ações estejam amplamente dedicadas a atender requisitos pré-definidos.

Atualmente, a gestão da qualidade abrange uma visão macro na existência humana, influenciando modos de pensar e agir. Qualidade não significa apenas o controle da produção, a qualidade intrínseca de bens e serviços o uso das ferramentas e métodos de gestão, ou a assistência técnica adequada. Num sentido mais amplo, o conceito de qualidade total ou de gestão da qualidade passou a significar modelo de gerenciamento e que busca eficiência e eficácia organizacionais. (MARSHALL, 2010, p.05).

Com todas as exigências do atual cenário coorporativo e consumidor, a gestão da qualidade moderna surge ainda como um fator de quebra de paradigmas, principalmente em relação a condições onde efetivamente, a qualidade deve ser aplicada. Durante a revolução industrial, afirmava-se que a qualidade, deveria estar relacionada apenas ao processo produtivo, porém, com o avanço da gestão da qualidade total, definiu-se que todos os setores, internos e externos a organização, precisam estar equilibrados com o mesmo nível de importância, visando a satisfação total dos consumidores.

Alguns fatores estruturais e tendências apontam para ciclos de vida e perfis quantitativos com influência decisiva nos paradigmas vigentes, pois criam desafios e transformações multidisciplinares na gestão organizacional causando impactos surpreendentes na gestão da qualidade; afetam a estruturação, a abrangência e os conceitos, e o portfólio de competências, conhecimentos, habilidades, ferramentas, técnicas e metodologias; expandem as fronteiras atuais e interligam áreas do saber e da especialização em um novo conceito da qualidade, diversificado e holístico. (MARSHALL, 2010, p.15).

Uma das mais significantes melhorias implantadas pela gestão da qualidade total, está na importância da opinião dos consumidores, de maneira que esses, por vezes, ditam quais serão os direcionamentos a serem seguidos. Geralmente suas opiniões são coletadas por meio de pesquisas em campo ou de informações recebidas através do SAC. Esta última, funciona como excelente ferramenta para coleta de informações necessárias.

3. Melhoria Contínua

Uma das maiores implicações da gestão da qualidade as organizações, sem dúvidas, é a busca da melhoria contínua nos processos. Essas ações servem efetivamente como aprimoramento de determinado procedimento ou estrutura ambiental, de maneira a impulsionar o aperfeiçoamento, que ainda pode surgir na forma de redução de custo, redução de excesso de movimentos e uso de material.

Segundo Oliveira (2003), as constantes evoluções apresentadas pela modernização da gestão da qualidade, induzem que as práticas de busca por melhoria contínua, ocorram em períodos especificados, com o entendimento de que sempre há o que melhorar. A busca por tendências de mercado, devem vir obrigatoriamente acompanhados de pesquisas de comportamento dos consumidores, para esse tipo de melhoria, o foco passa a ser direcionamento estritamente para o mercado, visando uma maior competitividade frente aos concorrentes.

Empresas de sucesso têm, obrigatoriamente, de estar acompanhando as mudanças de mercado e da sociedade como um todo. Essa postura possibilita no monitoramento das tendências do comportamento do consumidor, que deve ser o centro de suas atenções, e permite que os objetivos e atitudes da organização estejam alinhados com os anseios dos clientes. Para que isso possa acontecer, as empresas têm de se aperfeiçoar continuamente seu sistema de qualidade. (OLIVEIRA, 2003, p. 87).

No entanto, exige-se que internamente exista uma política sólida de melhoria contínua, com aperfeiçoamentos em todos os departamentos, dando atenção ao processo produtivo, devidos

as suas diversas metodologias de execução. O *lean manufactoring*, em tradução livre, manufatura enxuta, aparece como eficiente método.

Como o pensamento enxuto alicerça-se na redução de desperdício o primeiro trabalho na implantação do lean, é a identificação dos desperdícios de processos. Os desperdícios podem ser classificados em 8 grupos: Excesso de recursos, defeitos, movimentação desnecessária, transporte, estoque, processamento desnecessários, espera e retenção de talentos. (NICOLETTI, 2011, p. 25).

Contudo, a alta diretoria passa a ter uma função crucial na melhoria contínua, quanto a participação direta, dando incentivo ao desenvolvimento criativo dos demais colaboradores, visando principalmente a participação em massa de todos. Esse tipo de atitude reflete positivamente em todos os demais colaboradores, passando a esses a sensação de que sua participação, realmente é importante e fará toda a diferença em relação ao projeto que está em andamento.

4. Programa 5'S

O programa 5'S, trata-se de um sistema de ferramentas, amplamente utilizado para dar suporte ao lean manufactoring. Consiste no conceito de execuções de atividades, visando praticidade tanto para o colaborador, como para a organização. No primeiro caso, visa principalmente a saúde ocupacional e integridade física dos funcionários. O programa se divide da seguinte maneira:

Seiri – senso de organização ou utilização: Baseia-se no princípio de que classificação dos objetos realmente essenciais em determinado lugar, de modo a não existir acumulação de itens desnecessários.

A implantação desse senso traz vários benefícios para a empresa, que vão desde a melhoria do ambiente de trabalho e da moral dos funcionários, até a liberação de áreas que eram ocupadas com materiais desnecessários, redução de estoque de peças sobressalentes, redução de riscos de acidentes por materiais dispostos sem controle e redução e eliminação de tempo na procura de ferramentas. (SCHNEIDER 2015, apud ABRANTES 2007).

Seiton – senso de arrumação ou ordem: Organização de todos os materiais e ferramentas utilizados no dia a dia, de maneira lógica, para facilidade de acesso a essas, de maneira a não existir perdas de tempos na identificação desses recursos.

Seiso – Senso de limpeza: Trata-se da aplicação de atividades de limpeza em todo o todo o ambiente onde procedimentos ocorrem. Com essa ação, inicia-se o fator mais básico do programa, que é garantir a utilização de ferramentas e estrutura ambiental por todas as pessoas do departamento.

Seiketisu – Senso de padronização ou saúde: Faz menção as atenções de risco tanto no coletivo como no individual, apresentando zelo aos normativos da empresa relação à segurança, principalmente ao uso correto dos equipamentos de proteção individual e coletivo.

Shitsuke – Senso de disciplina: Aponta que os colaboradores, devem estar envolvidos o suficiente no programa, a ponto de manter as ações que foram definidas, sem a necessidade de imposição de sua gerencia.

Para Osada (1992), a criação de um ambiente disciplinado é a mais importante medida para garantir a qualidade, pois, como errar é humano, é muito difícil fazer a mesma coisa corretamente sempre. Todos têm uma grande tendência a fazer algo de forma mais fácil e não

da forma mais correta, aumentando assim, a chance de cometer erros. (SCHNEIDER 2015, apud OSADA 1992).

5. Estudo de Caso

A empresa onde o artigo se desenvolve, está funcionando a cinco anos no mercado manauara oferecendo produtos diversos no atacado e varejo, com características de um supermercado. Localiza-se na zona leste, área com maior número de habitantes da cidade de Manaus. Em 2013, com um grande investimento de seus stakeholders, executou-se ampliação do seu espaço físico, passando comportar um açougue dentro de sua estrutura e uma oficina para reparos nos seus veículos e motos utilizados para coleta de produtos diretamente no galpão dos fornecedores, bem como a entrega de produtos a clientes.

Com determinada aceitação dos clientes da região, também começou a receber consumidores de outras localidades da cidade, principalmente da zona norte. Mensalmente, por exigência da prefeitura e vigilância sanitária, diversos auditorias são realizadas, para confirmação do atendimento de todos os requisitos e demais exigências, o que sempre coloca o supermercado em destaque frente a seus concorrentes.

Buscando manter essa liderança, e ser reconhecido como inovador, os diretores optaram por solicitar a elaboração de um projeto referente a implantação do programa 5'S, parte dessa vontade, surge devido à grande performance e comportamento que a empresa apresenta, em relação as atividades rotineiras de auditorias. Além desse ponto, identificou-se que layout do ambiente onde funcionam os caixas de pagamento, precisa de alterações devido a alguns problemas de agilidade terem sido identificados.

Dessa maneira, o artigo apresentará estudos a estruturação e padronização de determinadas condições, onde após as devidas aplicações de melhoria, o programa 5'S poderá se desenvolver plenamente, atingindo todos os seus objetivos propostos, principalmente no que tange a melhoria contínua. Reunindo o maior número possível de dados devidamente centrados ao longo do programa, esses servirão como confirmação e justificativa para as ações a serem implantadas, tornando o trabalho menos cansativo e o mais prazeroso possível aos colaboradores de cada departamento onde as atividades serão evidenciadas.

Entende-se que mudanças não são aceitas com facilidade, muito embora essas apresentem melhoria demasiada, o costume em executar determinado processo, torna dificultoso qualquer outro meio de realização de novas metodologias propostas. Com tudo, parte do trabalho concentrará esforços para conscientização dos colaboradores, em relação as vantagens do 5'S.

6. Proposta de Melhoria

Buscando apresentação dos principais itens que precisam de melhoria imediata para posterior implantação do programa em si, elaborou-se o quadro a seguir com a apresentação dos itens de maior criticidade.

SQC	Departamento	Situação	Observação
1	Salão de mercadorias	Instrumentos utilizados pelos promotores, como escada, prancheta e tabelas de preços, ficam espalhados ao longo do salão	Existe registro no ano de 2016, quando uma acidentalmente tropeçou em uma das escadas espalhadas, felizmente, nada grave aconteceu

2	Caixas de pagamento	Oito caixas funcionam no atendimento aos consumidores, porém, essa quantidade não supri o total de demanda diário	Necessidade de aplicação de estudo para mudança de *layout*, visando instalação de mais caixas
3	Recebimento de mercadorias	Neste setor, todos os produtos são recebidos, exceto os perecíveis para o açougue. Dessa maneira, diversas embalagens ficam acondicionadas de maneira desorganizada	Sem a demarcação de local para armazenamento dedos resíduos de embalagens, não existem meios para organização
		Alguns funcionários não utilizam os EPI de acordo com a atividade	Apesar de existir normativos e disponibilidade de EPI'S, parte expressiva dos colaboradores não utilizam esses materiais de segurança
4	Açougue	Sem folhas de instrução para manuseio de equipamentos perigosos	Apesar dos colaboradores receberem treinamentos referente a utilização dos equipamentos, por padrão, cada máquina deveria conter uma folha de instrução
		Recipiente de armazenamento de fluídos das carnes exposto	Como a carne chega fresca ao açougue, é normal que fluídos com sangue escorram, porém, o acumulador desse material fica muito exposto, e exalando mal cheiro
5	Oficina mecânica	Mecânicos sem uniformes	Com a nova estruturação e inclusão da oficina para pequenas manutenções nos veículos, esse setor carece de padronizações necessitando de um choque de ordem em caráter de urgência
		Sem local de armazenamento adequado para as ferramentas	
		Mecânicos sem utilização dos EPI'S	
		Espaço físico com sujeiras e resíduos espalhados	
6	Administrativo	Desorganização demasiada dos documentos e materiais de escritórios utilizados no dia a dia	Praticamente, não existe um padrão de organização, onde todas as mesas estão lotadas de poluições visuais

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Quadro 01 – Levantamento de informações

As observações apresentadas no quadro 01, são as mais emergenciais cujo após a realização das devidas correções, a empresa estará mais consistente para recebimento total do projeto de implantação do programa 5'S. É evidente, que demais apontamentos poderão surgir ao longo das realizações das atividades propostas, porém, estas poderão ser facilmente inclusão ao projeto já em andamento.

7. Planejamento da Proposta

O plano de melhoria proposto, foi elaborado meio da ferramenta 5W2H, devido esta oferecer um número de detalhes considerável em relação aos procedimentos relacionados.

ADAPTAÇÕES PARA RECEBIMENTO DO PROGRAMA 5S							
Departamento	**O que será feito?**	**Quem fará?**	**Quando?**	**Onde?**	**Por que?**	**Como?**	**Quanto custa?**
Salão de mercado-rias	Organizar os instrumentos utilizados pelos promotores	Gerente de salão	Prazo final Jan/19	Salão de mercadorias	Com a atual desorganização, situações de acidentes como a mencionada em 2013, ficam mais evidentes, com essa organização, salão será composto apenas pelos produtos em comercialização	Elaborar plano de organização junto aos promotores, onde não será mais permitido colocar escadas e demais utensílios sem que estes estejam sendo devidamente utilizados	Sem valor financeiro diretamente agregado
Caixas de pagamento	Elaborar novo *layout* para os caixas	Gerente de salão / Diretor financeiro	Prazo final Jan/19	Caixas de pagamento	O layout atual está ocupando muito espaço físico, sem condições de novas instalações de caixas	Estruturação mais moderna, de acordo com a figura 02	Solicitar orçamentos e empresas que fazem esse tipo de atividade
Recebimento de mercadorias	Demarcar espaço físico organização dos resíduos das embalagens	Supervisor de materiais	Prazo final Jan/19	Recebimento de mercadorias	Levando em consideração o grande recebimento de materiais, atualmente os resíduos desses ficam expostos sem local adequado para organização	Demarcar dois locais com cerca de 5 x 8 metros, um para resíduos plásticos e outro para papelão	Sem valor financeiro diretamente agregado
	Projeto de conscientização para uso do EPI	Supervisor de materiais	Prazo final Jan/19	Recebimento de mercadorias	Acidentes podem ocorrer a cada momento, e por mais que não sejam visíveis, atividades de rotinas podem causar demasiados problemas físicos ao trabalhador	Conscientização por meio de reuniões, folhetos e acampamento documental por parte do supervisor	Sem valor financeiro diretamente agregado

Fonte: Adaptado de Rocha, 2014

Quadro 02 – 5W2H Parte 01

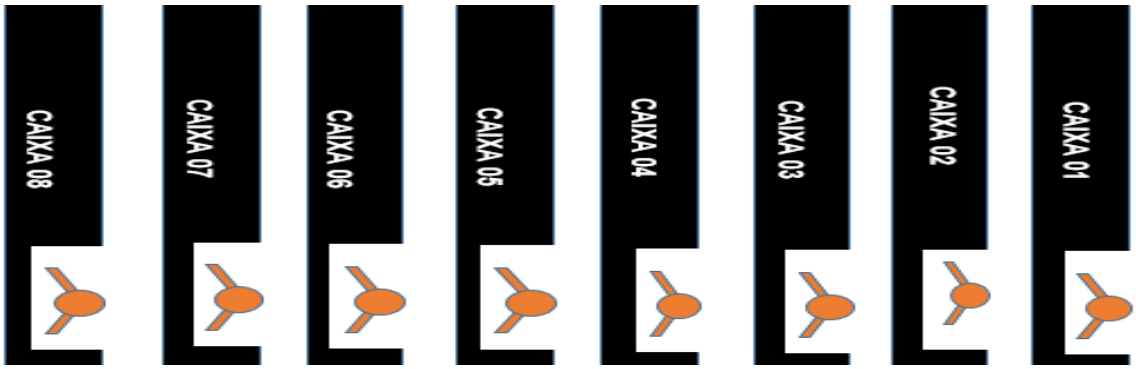
ADAPTAÇÕES PARA RECEBIMENTO DO PROGRAMA 5S							
Departamento	**O que será feito?**	**Quem fará?**	**Quando?**	**Onde?**	**Por que?**	**Como?**	**Quanto custa?**
Açougue	Elaborar folha de instrução para a correta utilização dos equipamentos	Supervisor de açougue	Prazo final Jan/19	Açougue	Cada máquina possui uma particularidade para funcionamento, de maneira que informar por meio de documento padrão como essas devem ser manuseadas, garantem segurança ao operador	Utilizar papel timbrado da empresa e inserir dados informativos sobre o sequencial de funcionamento	Sem valor financeiro diretamente agregado
	Direcionar escorrimento de fluídos, diretos para o ralo	Supervisor de açougue	Prazo final Jan/19	Açougue	Com os recipientes muito expostos, chegando a exalar mal cheiro, levar os fluídos diretamente ao ralo, trará melhor visualização do ambiente evitando situações importunas	Aumentar o dreno dos freezers, inserindo tubulação adequada, de modo que todo os fluídos sejam direcionados ao esgoto	Solicitar orçamento de material junto ao setor de manutenção
Oficina mecânica	Padronizar uniforme dos colaboradores de oficina	Chefe de oficina / Setor de compras	Prazo final Jan/19	Oficina	Atualmente, os mesmos trabalham utilizando uniformes totalmente inadequados para a função	Pesquisar no mercado fardamentos para a função que estejam caracterizados com o logo da empresa	Solicitar orçamento de material junto ao fornecedor de uniformes
	Armazenagem adequadamente as ferramentas	Chefe de oficina / Setor de compras	Prazo final Jan/19	Oficina	Com as ferramentas armazenas inapropriadamente, existe um alto índice de perdas dessas, além do que, a recomendação do fabricante, é de que as ferramentas precisam ser armazenadas de maneira organizada para garantir a precisão	Aquisição de carrinhos e maletas para armazenas as ferramentas	Solicitar orçamento de material junto ao fornecedor de ferramentas
	Projeto de conscientização para uso do EPI	Chefe de oficina	Prazo final Jan/19	Oficina	Acidentes podem ocorrer a cada momento, e por mais que não sejam visíveis, atividades de rotinas podem causar demasiados problemas físicos ao trabalhador	Conscientização por meio de reuniões, folhetos e acampamento documental por parte do supervisor	Sem valor financeiro diretamente agregado

	Elaborar programação para limpeza e higienização da oficina	Chefe de oficina	Prazo final Jan/19	Oficina	Atualmente, a oficina apresenta diversas sujeiras no ambiente, situação que é prejudicial à saúde dos colaboradores desse setor	Elaborar lista com programação semanal de limpeza, pelo menos três dias duas ou mais pessoas ficariam encarregadas dessa atividade	Sem valor financeiro diretamente agregado
Administrativo	Organizar documentos e demais materiais de escritório	Gerente administrativo	Prazo final Jan/19	Setor administrativo	Diversos documentos ficam espalhados na mesa, o que comumente, causa estresse visual	Adquirir porta documentos para mesa, somente para os documentos realmente necessários, os demais, poderão ser armazenados eletronicamente	Solicitar orçamento do fornecedor de material de expediente

Fonte: Adaptado de Rocha, 2014

Quadro 03 – 5W2H Parte 02

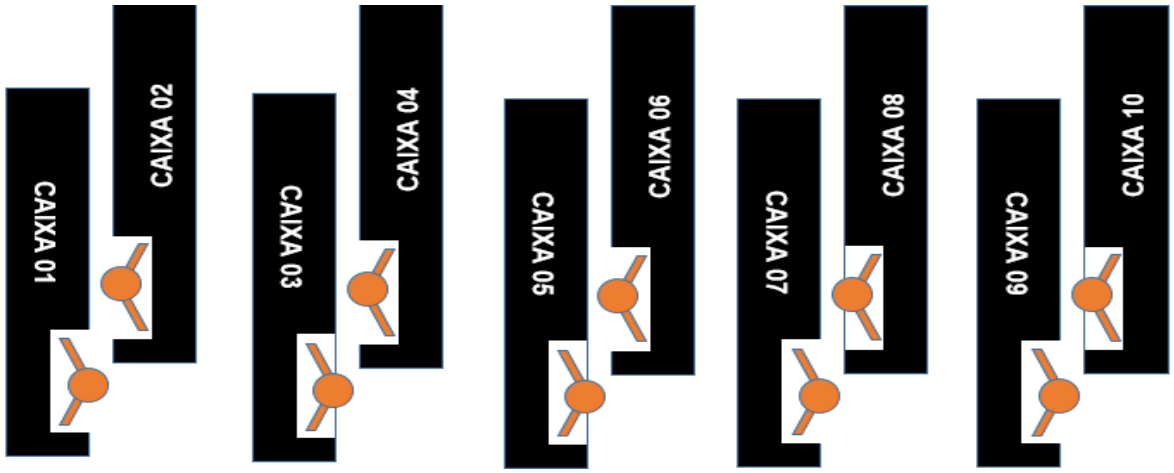
Para o departamento de caixas de pagamento, identificou-se que o atual layout não comporta novas instalações devido ao mesmo está funcionando no estilo uma linha por caixa, conforme figura 01.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Figura 01 – *Layout* atual dos caixas

Toda a estrutura do caixa, possui as seguintes dimensões 0,75 x 3 m, com a nova estruturação, cada caixa terá as seguintes dimensões 0,60 x 2 m, de maneira que em uma única linha, funcione dois caixas conforme a figura 02.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Figura 02 – *Layout* proposto

Com o modelo de layout proposto, a empresa conseguirá incluir mais dois caixas, oferecendo maior agilidade no pagamento das mercadorias pelos clientes oferecendo maior agilidade a esses. E ainda os operadores de caixas poderão dar suporte uns aos outros em situações como troca de dinheiro para passar troco.

8. Considerações Finais

Para as situações apresentadas, algumas encontram-se em caráter de alerta, principalmente envolvendo o setor oficina, cujo os funcionários nem mesmo estão padronizados quanto ao uniforme, parte disso, ocorre pelo motivo de ser um setor ainda estar em estruturação, porém, principalmente por questões trabalhistas, essa circunstância surge como item de criticidade para fins de implantação do programa 5'S, por comprometer tudo o que este sistema propõe.

Portanto, entende-se que este setor, necessita de total estruturação, antes de efetivamente a empresa iniciar os padrões de qualidade necessários para o programa. As ações propostas para a oficina, são básicas para a organização desse setor, de maneira que posteriormente as implantações, novas análises e visitas serão realizadas, visando execução de melhoria contínua.

O maior investimento, deverá ficar por conta da estruturação do setor de caixas para pagamentos, porém, já se iniciou os trâmites para as devidas adequações, o engenheiro responsável pela obra de ampliação, ficou encarregado de dar seguimento ao novo layout, onde ainda descobriu-se, que haverá economia de energia devido não utilizar um painel informativo que atualmente fica acesso durante todo o expediente. As demais foram fundamentadas novas metodologias de trabalho, como o caso das folhas de instrução que serão elaboradas para o açougue, cujo os colaboradores desse setor que utilizam as máquinas, deverão seguir exatamente o roteiro exposto no novo documento do setor. Porém, a missão mais complicada, passa a ser da conscientização referente a efetivação total ao uso dos EPI'S.

Essa condição está diretamente relacionada com o Shitsuke, traduzido como senso de autodisciplina, dentro de uma organização, é normal que alguns colaboradores estejam mais envolvidos que os demais, quando trata-se de algum tipo de atividade coletiva. Visando envolvimento total dos colaboradores em todas as ações apresentadas, sugeriu-se que antes do começo do expediente uma reunião de no máximo três minutos fosse realizada, em cada setor, a intenção com isso, é para dar consistência aquilo que a empresa está galgando.

As pesquisas continuarão dentro da empresa, dando ênfase a necessidade de padronização, e de acordo com as expectativas da diretoria, espera-se que até meados de junho/2018, o supermercado esteja apto a receber a certificação ISO 9001, atestando sua vontade de ofertar o melhor aos seus clientes.

Referências

MARSHALL, Isnard et al. Gestão da qualidade. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

NICOLLETTI, Alaércio. Introdução ao Seis Sigma. Coleção Melhoria Contínua. 1 ed. São Paulo: Clube dos Autores, 2011.

OLIVEIRA, Otávio et al. Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados. 1 ed. São Paulo: Editora Thomson, 2004.

ROCHA, Alexandre Varanda et al. Gerenciamento da Qualidade em Projetos. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

SCHNEIDER, Vivian. Implantação de Ferramenta da Qualidade "5'S" em Empresa de Embalagens de Papelão. Lajeado – RS, Estudo & Debate, Lajeado – RS, 2015, v.22, n.01, p.23-48.