



GESTÃO DA QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE TINTAS DO ALTO PARANAÍBA

Gustavo Alves de Melo – UFV/ Campus Rio Paranaíba/gustavo_melocp@hotmail.com
Samuel Borges Barbosa – UFU/Campus Santa Mônica/osamuelbarbosa@gmail.com
Maria Gabriela Mendonça Peixoto - UFV/Campus Rio Paranaíba/mgabi_adm@yahoo.com.br
Thiago Henrique Nogueira - UFV/Campus Rio Paranaíba/thnogueira.ufv@gmail.com
Maria Cristina Angélico Mendonça – UFLA/mariacam@ufla.br

Resumo

Este estudo teve por objetivo implementar a gestão por processos no setor de estoques de uma empresa de fabricação de tintas em Minas Gerais. Com auxílio das ferramentas de gestão da qualidade 5S e PDCA como forma de auxílio da gestão por processos. Com o presente trabalho foi possível analisar que a ausência de ferramentas adequadas de controle de processos gerava uma queda no nível de satisfação dos clientes devido aos frequentes atrasos na entrega. A desorganização do estoque dificulta seu controle por parte dos funcionários afetando diretamente na falta de materiais e gerando ociosidade na fábrica. A falta de clareza das competências atribuídas aos funcionários pela gerência sobrecarrega os funcionários e gera recorrentes desperdícios por não existir um método específico a ser seguido durante a produção. Com a implementação do gerenciamento por processos, criação de indicadores de desempenho, com apoio das ferramentas da qualidade foi possível reduzir ou eliminar o atraso na entrega dos pedidos, aumentando o nível de satisfação dos clientes.

Palavras-Chaves: Gestão da Qualidade; Gestão por processos; Tintas.

1. Introdução

Atualmente nos deparamos com um contexto econômico competitivo e acirrado, onde organizações buscam conquistar sua fatia de mercado através de ferramentas e métodos. Bastos e Giacomini (2013) citam que a competitividade entre organizações estimula as empresas a desenvolver estratégias diferenciadas para obter melhoria contínua e qualidade em seus produtos e serviços, e assim garantir seu espaço e sobrevivência no mercado globalizado atual.

Para Lopes (2014), adotar políticas de gestão da qualidade trazem para as empresas um

diferencial competitivo de seus produtos e processos produtivos e garantem a satisfação de seus clientes e *stakeholders*. Segundo Bastos e Giacomini (2013), diversas organizações implementam sistemas, ferramentas e métodos da gestão da qualidade com intuito de obter menores custos de produção sem deixar de lado questões como qualidade e satisfação do cliente quanto ao uso de produtos ou serviços oferecidos.

Para Ladewski e Al-Bayati (2019), a gestão da qualidade é a ciência que utiliza conhecimentos matemáticos, estatísticos, lógicos e financeiros para transformar as demandas dos clientes em requisitos essenciais do produto ou serviço oferecido de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo. Aplicando este raciocínio no setor de tintas por meio da metodologia de gestão por processos, conceitos e modelos normalizados de sistemas de gestão da qualidade, com intuito de otimizar a produção, organizar a empresa como um todo e levar até os clientes produtos com qualidade para então satisfazer suas expectativas e necessidades. Sendo assim com tais conceitos as empresas de médio e pequeno porte desse setor buscam se manter atuantes no mercado sem serem atingidas pelas empresas de grande porte concorrentes.

Por fim, este estudo teve por objetivo implementar a gestão por processos no setor de estoques de uma empresa de fabricação de tintas em Minas Gerais. Para isso, foram utilizadas as ferramentas de apoio à gestão da qualidade 5S e ciclo PDCA como forma de auxílio da gestão por processos.

2. Referencial Teórico

2.1. Contextualização do setor produtor de tintas no Brasil

Segundo dados da ABRAFATI (2017), Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas, o Brasil é um dos seis maiores mercados mundiais para tintas. No país, há centenas de fabricantes de grande, médio e pequeno porte que produzem tintas destinadas a todas as aplicações. Grandes fornecedores de insumos para tintas se encontram no Brasil, fornecendo matéria-prima através de representantes ou de maneira direta, utilizando tecnologia de ponta e uma competência técnica nivelada à dos mais avançados centros de produção mundial. O setor se encontra dividido em quatro segmentos: tinta imobiliária, tinta automotiva (montadoras), tinta para repintura automotiva, tinta para indústria em geral (móveis, autopeças, etc.).

Conforme uma pesquisa feita pela Deloitte (2015), nos meses de junho e julho de 2015, foi visto dentre as 200 pequenas e médias empresas (PME's), um crescimento médio anual de 23% na renda das organizações deste setor, utilizando como referência os três anos anteriores; assim como, as organizações na área de construção obtiveram uma margem líquida positiva de 13,5% nesse mesmo ano. De acordo com o estudo, as revisões de processos e atividades internas demonstram ser ações de maiores resultados em cinco anos.

A indústria de tintas do Brasil é uma das principais do mundo, onde produz um volume anual de 1,4 bilhão de litros do produto. Além disso, trata-se de um setor atualizado tecnologicamente, que acompanha as principais tendências internacionais e lança constantemente novidades, oferecendo produtos de qualidade superior e ambientalmente corretos. Tal fato possibilita afirmar que o Brasil está preparado para o momento da retomada do crescimento e também para os novos desafios e demandas que a sociedade e o mercado trazem (ABRAFATI, 2016).

2.2. Gestão da Qualidade no setor de tintas

A qualidade é definida por Saffar e Obeidat (2020), como uma característica presente em um produto que o torne superior aos seus concorrentes, ou então, está ligada diretamente ao grau de satisfação do cliente em relação a sua utilização. Os autores também afirmam que para obter produtos com qualidade é necessário que durante o processo produtivo ocorra operações que garantem a não ocorrência de defeito e falhas, para assim garantir a satisfação dos consumidores. A qualidade gera custo para as empresas, logo, duas empresas podem ter custos de produção iguais, porém terão níveis de qualidade distintos. O gerenciamento desses custos de qualidade influencia diretamente na diferenciação do produto em relação aos concorrentes (PAMBRENI et al., 2019).

Segundo Saffar e Obeidat (2020), a preocupação com a qualidade e produtividade está cada vez mais presente no cotidiano das empresas, visto que ocorrem desperdícios, no setor oriundos de falhas no processo de produção como perda de materiais e defeitos de caráter gerencial e administrativo no processo, como compras baseadas em menores preços, assim como, defeitos na comunicação da empresa e nos sistemas de informação. Nesse quadro, programas de Qualidade Total estão no foco das empresas, visto que a procura por produtividade associa redução de custos, satisfação das necessidades de clientes externos e internos, assim como o aumento da competitividade (PAMBRENI et al., 2019; SAFFAR;

OBEIDAT, 2020).

Mediante a isso, a ABRAFATI (2016), discorre sobre o assunto afirmando que com o amadurecimento da sociedade e do consumidor brasileiro, é natural que aumente o nível de exigência por mercadorias com maior qualidade e confiabilidade. Isso acontece ao longo dos últimos anos com as tintas, em um processo que ganhou forte impulso a partir da implantação do Programa Setorial da Qualidade. Criado no final dos anos 1990, o PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat), do Ministério das Cidades, tem como meta elevar continuamente o percentual mínimo de conformidade dos produtos da cesta básica de materiais de construção. Para isso, são desenvolvidas diversas ações, com a participação da indústria, de agentes públicos e privados (ABRAFATI, 2016).

Pambreni et al. (2019) aponta para o fato de que a ausência de defeitos não significa qualidade, pois não faria sentido, por exemplo, produzir algo sem defeitos e com um preço pouco acessível. Três de algumas estratégias reconhecidas na gestão da qualidade são os gerenciamentos da rotina, das diretrizes e por processo (SAFFAR; OBEIDAT, 2020). Desta maneira, para alcançarmos os objetivos do trabalho em questão, foi utilizado o gerenciamento por processo.

2.3. Gestão por Processo

De acordo com Ladewski e Al-Bayati (2019), a gestão por processos, pode ser definida como uma metodologia disposta para a avaliação, análise e melhoria do desempenho daqueles processos que tendem a trazer maior satisfação aos clientes e acionistas de uma organização. Tal metodologia define as equipes responsáveis pela análise do processo, como os processos-chaves do negócio serão definidos e priorizados, além dos métodos responsáveis pelo melhoramento dos processos. Ainda segundo Ladewski e Al-Bayati (2019), essa metodologia traz satisfação para os clientes, com a melhoria dos resultados em áreas críticas e assim redução de custos para organização, pois o retrabalho passa a ser menor.

Segundo Vom Brocke e Mendling (2018) o ponto de vista de análise de processos no qual sugere essa metodologia de gerenciamento por processo, permite o estudo e desdobramento de fluxos e sequências de cada etapa, identificando os problemas e gargalos, para a elaboração de um plano de ação que muitas vezes pode modificar todo o arranjo do processo. Dar a devida importância à qualidade é de grande valia para uma empresa, não só para os aspectos

externos a organização, como a forte concorrência do mercado, mas também para que a empresa consiga um maior envolvimento nos processos em geral e uma maior satisfação dos clientes internos (CAMPOS, 2013).

Para Ladewski e Al-Bayati (2019) é necessário destacar os processos prioritários, focando assim naqueles que mais agregam valor ao produto, deixando de perder tempo com funções de menor expressão. O gerenciamento por processos está em busca da maior eficiência dos processos, de forma a conseguir os resultados esperados e atendendo as necessidades e exigências estabelecidas pelos clientes (VOM BROCKE; MENDLING, 2018). Para que isso ocorra e a aplicação dessa metodologia satisfaça tanto a empresa quanto os clientes, é necessária a busca por uma padronização dos processos bem como a sistematização de toda a organização (VOM BROCKE; MENDLING, 2018).

3. Procedimentos metodológicos

O estudo foi realizado em uma empresa do setor de tintas situada na região do Alto Paranaíba, no estado de Minas Gerais. A empresa possui 5 funcionários (gerente, subgerente, líder de chão de fábrica e 2 operários), e atua na produção e distribuição de tintas imobiliárias, massas corrida, texturizada e resinas em geral, seus principais clientes são lojas de materiais de construção e lojas de tintas.

A pesquisa desenvolvida foi do tipo explicativa, que segundo Synder (2019), procura localizar elementos essenciais que colaboram para a ocorrência determinadas circunstâncias. Dźwigoł e Dźwigoł-Barosz (2018) afirma que a pesquisa explicativa investiga de forma mais detalhada a realidade das ações do fenômeno a ser estudado. O método de pesquisa constituiu-se em um estudo de caso, que segundo Prodanov e De Freitas (2013), envolve a coleta e análise de informações de um determinado grupo fechado de forma aprofundada. Segundo Dźwigoł e Dźwigoł-Barosz (2018) o estudo de caso possui caráter empírico que examina a realidade da forma que ela acontece, seu entendimento de forma sistemática. O estudo delimitou-se aos estoques de matéria-prima e produtos acabados, onde se procurou analisar e compreender como os funcionários gerenciam os estoques de matéria-prima e produtos acabados e entender seu impacto no processo produtivo.

O estudo possui caráter qualitativo, que segundo Prodanov e De Freitas (2013), é uma pesquisa que não utiliza de meios estatísticos para analisar os dados do problema. Prodanov e

De Freitas (2013), afirmam que na pesquisa qualitativa o ambiente é a principal fonte de dados, estes que serão utilizados para detectar os principais elementos existentes no contexto estudado. Para tal, os dados foram obtidos através de observações do local escolhido e entrevistas com 3 funcionários (o gerente, o líder do chão de fábrica e um operário), a partir de um roteiro estruturado com perguntas abertas que, conforme definido por Mohajan et al., (2018), possibilitou maior franqueza do entrevistado e consequentemente respostas com o conteúdo bastante elucidativo. Foram utilizadas como apoio as ferramentas 5S e ciclo PDCA.

4. Resultados e discussão

Com base nas entrevistas e visitas realizadas foi determinada a sequência dos processos na fábrica. Assim, o cliente faz o pedido através de representantes comerciais, que é encaminhado ao gerente, que por sua vez transfere os pedidos em planilhas já com a ordem de produção definida e repassa aos funcionários do setor de produção. Já na produção, os funcionários se mobilizam, não tendo uma especificação de atribuições e tarefas, uma vez que há um alto nível de autonomia no chão de fábrica da empresa.

Cada funcionário faz o que precisa naquele momento, uma vez que todos os funcionários do chão de fábrica sabem fazer todos os produtos e todas as tarefas pois, como são diversos produtos e diversas máquinas acaba tendo uma sobrecarga de tarefas para um mesmo funcionário. A produção é feita por “batidas” que geralmente rendem de 12 a 13 baldes de 25 kg cada, pode acontecer de sobrar alguns produtos que são chamados de sobras, que podem ser vendidas caso haja pedidos futuros.

Nas instalações há dois espaços disponibilizados para estoque, porém, não há lugares específicos para os produtos acabados e matéria-prima. De acordo com os funcionários, produtos vencidos, perdas e descarte, dividem o espaço com produtos já prontos para a venda e os insumos de produção. O ambiente também possui *pallets* contendo produtos de materiais de construção que são de outra empresa, pertencente ao proprietário da empresa de tintas. Esses itens ocupam espaço e dificultam a movimentação dentro do ambiente, por exemplo, há ocasiões onde determinadas matérias-primas estão distantes das máquinas.

A principal reclamação por parte dos clientes é a demora na entrega dos pedidos. Frequentemente, a fábrica para por falta de matéria-prima e os funcionários ficam ociosos. Isso ocorre devido a alguns insumos serem importados e sua entrega não ser feita diretamente

a empresa e sim em uma cidade a 115 km, sendo como responsabilidade da empresa buscá-la. Não há estoque de segurança, o gerente é o responsável por compras e pede os insumos antes de acabar, não havendo um método de controle bem definido.

No âmbito do gerenciamento por processos, o primeiro passo foi definir as atribuições da equipe envolvida. Observou-se que apesar dos funcionários terem domínio do processo produtivo, não existe uma formalização de suas atribuições. Buscou-se atribuir para os funcionários, responsabilidades no âmbito da gestão por processos. Cabe aos operários monitorar o volume de entrada e saída de insumos do estoque e passar essas informações ao subgerente e ao líder de chão de fábrica. A eles cabem o gerenciamento do estoque que comunicaram ao gerente quando atingir o estoque de segurança. Cabe ao gerente calcular a quantidade e realizar o pedido de matéria-prima com base nas informações do processo produtivo. A Figura 1 estabelece os níveis dos cargos existentes na fábrica e suas respectivas atribuições.

Figura 1 - Equipe de Gestão de Processos

Níveis	Composição	Atribuição
Equipe GP de 1º Nível	Gerente	* Pedidos de matéria-prima
Coordenador do processo (CP) 2º Nível	Lider do Chão de Fábrica e Subgerente	* Responsável pelo controle da checklist dos estoques
Recursos Humanos envolvidos 3º Nível	Operários e Lider do Chão de Fábrica	* Responsáveis pela supervisão e controle de desperdícios

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O Segundo passo foi determinar os processos críticos. Essa etapa foi dividida em 4 partes: seleção dos objetivos estratégicos de referência, seleção dos fatores-chave, seleção dos processos relacionados aos fatores-chave e seleção dos processos prioritários.

Dentre os objetivos estratégicos de referência está a redução do *lead-time*, redução da ociosidade dos funcionários, aumentar a eficiência da produção. Para atingir esses objetivos temos como fatores-chave a satisfação dos clientes externos e satisfação dos funcionários. Com base nas informações coletadas no chão de fábrica foi definido que os processos relacionados com os fatores-chave são o pedido de compra matéria-prima, emissão da ordem de produção e o controle de estoque. Foi elaborada uma matriz FC-P, conforme a Tabela 1, com objetivo de correlacionar os fatores-chave com os processos, onde foi definido pesos com base nas informações colhidas no chão de fábrica.

Tabela 1 - Matriz FC-P

	FC1 (P = 3)	FC2 (P = 2)	Total
P1	xx	xx	10
P2	x	xxx	9
P3	xx	xxx	12

Legenda	
xxx	Correlação forte
xx	Correlação média
x	Correlação fraca

Processos	
P1	Compra matéria-prima
P2	Emissão da ordem de produção
P3	Controle de estoque

Fatores-chave	
FC1	Satisfação dos clientes externos
FC2	Satisfação dos funcionários

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Além disso, foi elaborada também uma matriz B versus Q, conforme a Tabela 2, com o objetivo de definir os processos com maior impacto na organização.

Tabela 2 - Matriz B versus Q

Qualidade (Q)	E	P3				
	D	URGÊNCIA	P1		MELHORAR	
	C					
	B					
	A	APRIMORAR	P2		ADEQUAR	
		5	4	3	2	1

Impacto sobre o Negócio (B)

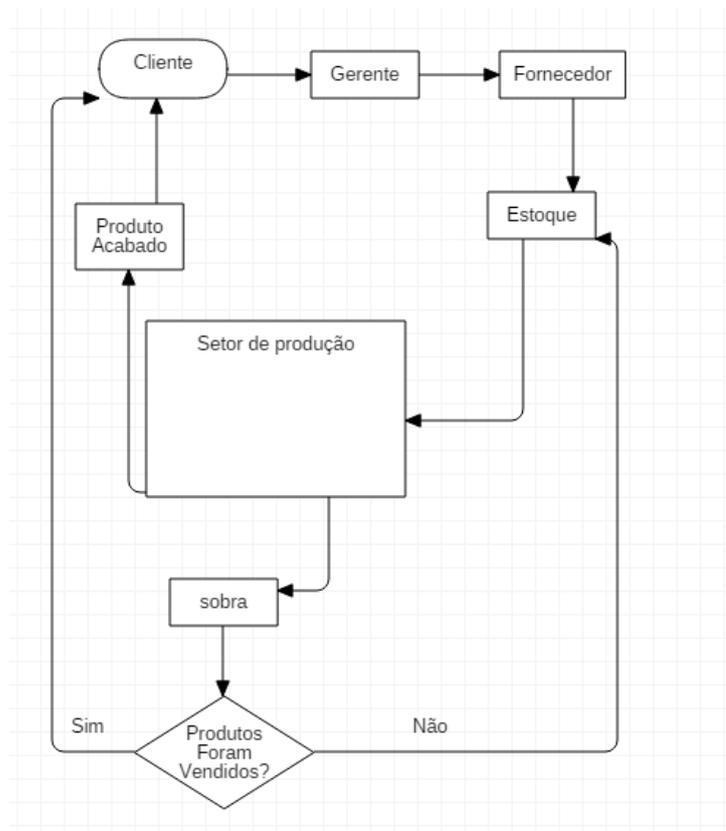
Impacto do processo sobre o negócio (B)		Qualidade do Desempenho (Q)	
5	FUNDAMENTAL	A	ÓTIMO
4	ELEVADO	B	BOM
3	MÉDIO	C	RAZOÁVEL
2	INCIPIENTE	D	APENAS SUFICIENTE
1	MODESTO	E	INSUFICIENTE

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O processo crítico escolhido foi o controle de estoques. Com base na matriz B versus Q ele se mostrou de importância fundamental e com desempenho insuficiente. O maior problema

enfrentado pela empresa é o atraso no pedido dos clientes que é gerado pela falta de insumos. A empresa não dispõe de um método estruturado de controle de estoque de matéria-prima e também não possui um estoque de segurança, logo os pedidos de compra são realizados tardiamente, o que gera ociosidade na fábrica durante o *lead-time* do pedido de compra. A Figura 2 representa o fluxograma dos processos existentes na fábrica.

Figura 2 - Fluxograma dos processos



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Para auxiliar o controle de estoque foi determinado um indicador de desempenho e criado um *checklist*, que pode ser preenchido pelos colaboradores do chão de fábrica, onde este tem o intuito de auxiliar o gerente na tomada de decisão com relação às compras de matéria-prima indicando quando e quanto comprar. O indicador de desempenho chamado de “Controle de Estoque de Produtos em Falta” indica o número de vezes ou dias em que um item ou produto em estoque tem seu saldo zerado durante o mês. Para avaliar o impacto da falta de insumos na ociosidade dos funcionários e na entrega dos pedidos foi criado outro indicador de desempenho que avalia as horas em que os funcionários ficaram ociosos durante o mês, bem como um *checklist* para preenchimento dos funcionários.

Os dados obtidos através dos indicadores de desempenho são simples e de muita serventia

para mensurar o quanto a implementação do método de gestão por processos e ferramentas da qualidade estão sendo eficazes ou não, assim dando apoio para medidas corretivas ou de controle. As Figuras 3 (a) e (b) representam os *checklists* com indicadores de desempenho.

Figura 3 (a) - Controle de estoque de produtos em falta

Controle de Estoque de Produtos em Falta			
MÊS:			
1ª Semana		2ª Semana	
Produto		Produto	
Seg		Seg	
Ter		Ter	
Qua		Qua	
Qui		Qui	
Sex		Sex	
Sáb		Sáb	
3ª Semana		4ª Semana	
Produto		Produto	
Seg		Seg	
Ter		Ter	
Qua		Qua	
Qui		Qui	
Sex		Sex	
Sáb		Sáb	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Figura 3 (b) - Ociosidade

Ociosidade			
MÊS:			
1ª Semana		2ª Semana	
Ociosidade em horas		Ociosidade em horas	
Seg		Seg	
Ter		Ter	
Qua		Qua	
Qui		Qui	
Sex		Sex	
Sáb		Sáb	
3ª Semana		4ª Semana	
Ociosidade em horas		Ociosidade em horas	
Seg		Seg	
Ter		Ter	
Qua		Qua	
Qui		Qui	
Sex		Sex	
Sáb		Sáb	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Para solucionar os problemas de organização do estoque, primeiramente foi proposto a implementação da ferramenta 5S. O primeiro S consistiu na seleção e o descarte dos itens desnecessários, como os produtos vencidos, danificados e parados. O segundo S foi a ordenação dos produtos no estoque, posicionando os insumos próximo das máquinas e os produtos acabados próximo ao portão da área de desembarque, o que não era realizado devido a desorganização do ambiente. Tal fato reduzirá o custo com movimentação, visto que a empresa utiliza uma empilhadeira para tal atividade. O terceiro S é a limpeza do ambiente, que deve garantir que ela ocorra de forma sistemática. O quarto S é a higiene do ambiente que consistiu na determinação de um local fora do estoque que servirá como depósito de materiais descartados, para evitar que o estoque fique abarrotado de itens desnecessários e facilite a coleta seja de lixo ou reciclagem. O quinto S consiste em envolver toda a equipe no cuidado do ambiente de trabalho e procurar sempre aperfeiçoar o método utilizado.

Para controle e melhoria do processo foi utilizado o ciclo PDCA. Segundo Campos (2013), o principal objetivo do ciclo PDCA é tornar os processos da gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos:

- *Plan*: Estabelecer método de controle de estoque para reduzir a ociosidade por falta de matéria-prima para atender as necessidades dos clientes.
- *Do*: Treinar os funcionários para utilizar os *checklists* no processo de controle do estoque.
- *Check*: Deve-se verificar os itens de controle, analisando se ocorreu algum atraso no pedido dos clientes ou ociosidade na fábrica, determinar a frequência do ocorrido e preencher os *checklists*.
- *Action*: Caso haja algum atraso nos pedidos, deve-se atuar corretivamente, determinar novos índices e revisar o treinamento dado aos funcionários. Caso não ocorra anomalias deve-se realizar novamente o ciclo e procurar aperfeiçoá-lo de acordo com as necessidades da empresa.

5. Conclusão

Com o presente estudo foi possível analisar que a ausência de ferramentas adequadas de controle de processos gerava uma queda no nível de satisfação dos clientes devido aos

frequentes atrasos na entrega. A desorganização do estoque dificulta seu controle por parte dos funcionários que gerava uma reação em cadeia que afetava diretamente na falta de materiais gerando ociosidade na fábrica. A falta de clareza das competências atribuídas aos funcionários pela gerência sobrecarregava os funcionários e gerava recorrentes desperdícios por não existir um método específico a ser seguido durante a produção.

Com a implementação do gerenciamento por processos, criação de indicadores de desempenho, com apoio das ferramentas 5S e ciclo PDCA, foi possível reduzir ou eliminar o atraso na entrega dos pedidos, aumentando o nível de satisfação dos clientes. Cabe à empresa gerenciar de forma sistêmica todo o setor produtivo envolvendo os funcionários na busca pela melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FABRICANTES DE TINTAS, ABRAFAT. **Números do Setor**. 2017. Disponível em: <<http://www.abrafati.com.br/indicadores-do-mercado/numeros-do-setor/>>. Data de acesso: 20 de jun. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FABRICANTES DE TINTAS, ABRAFAT. **Ameaças à competitividade das tintas**. 2016. Disponível em: <<http://www.abrafati.com.br/noticias-e-artigos/ameacas-a-competitividade-das-tintas/>>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- BASTOS, Bruna; GIACOMINI, Bruno Avelar. **Gestão de Qualidade**. 2013.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes (hoshin kanri): O que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio**. 5. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- DELOITTE, EXAME. **Os determinantes do crescimento para as empresas emergentes**. Departamento de Strategy, Brand & Marketing e REVISTA de Deloitte. 2015.
- DŹWIGOŁ, Henryk; DŹWIGOŁ-BAROSZ, Mariola. Scientific research methodology in management sciences. **Financial and credit activity: problems of theory and practice**, v. 2, n. 25, p. 424-437, 2018.
- LADEWSKI, Bruce J.; AL-BAYATI, Ahmed Jalil. Quality and safety management practices: The theory of quality management approach. **Journal of safety research**, v. 69, p. 193-200, 2019.
- LOPES, J. **Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**. 2014. Tese de Doutorado. Tese de Mestrado em Estratégia Empresarial, Universidade Europeia, Lisboa.
- MOHAJAN, Haradhan Kumar et al. Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. **Journal of Economic Development, Environment and People**, v. 7, n. 1, p. 23-48, 2018.
- PAMBRENI, Yuni et al. The influence of total quality management toward organization performance. **Management Science Letters**, v. 9, n. 9, p. 1397-1406, 2019.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.
- SAFFAR, N.; OBEIDAT, A. The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. **Management Science Letters**, v. 10, n. 1, p. 77-90, 2020.



SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019.

VOM BROCKE, Jan; MENDLING, Jan. Business process management cases. **Digital Innovation and Business Transformation in Practice**. Berlin et al.: Springer, 2018.