



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIARIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TAMARA GREGÓRIO DE BRITO

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE EM
UMA PANIFICADORA DA CIDADE DE MONTEIRO - PB**

SUMÉ - PB

2016

TAMARA GREGÓRIO DE BRITO

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE EM
UMA PANIFICADORA DA CIDADE DE MONTEIRO - PB**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Dr. João Pereira Leite

**SUMÉ – PB
2016**

B862a Brito, Tamara Gregório de.

Aplicação de ferramentas da gestão da qualidade em uma panificadora da cidade de Monteiro - PB. / Tamara Gregório de Brito. - Sumé - PB: [s.n], 2016.

84 f.

Orientador: Prof. Dr. João Pereira Leite.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Engenharia de Produção.

1. Economia. 2. Engenharia de Produção. 3. Gestão de Qualidade. I. Título.

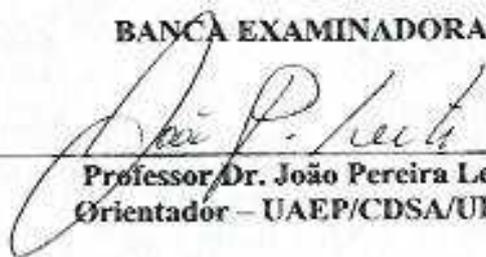
CDU: 658.5 (043.1)

TAMARA GREGÓRIO DE BRITO

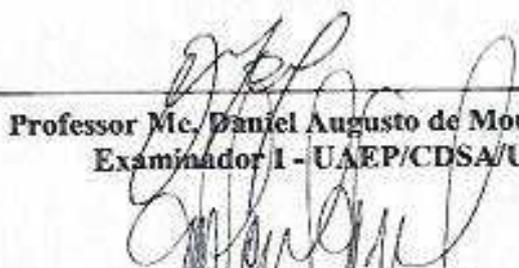
APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE EM UMA PANIFICADORA DA CIDADE DE MONTEIRO - PB.

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção parcial do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

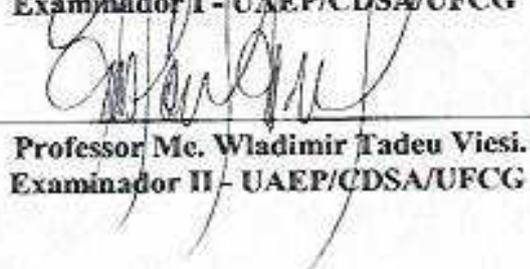
BANCA EXAMINADORA:



**Professor Dr. João Pereira Leite.
Orientador – UAEP/CDSA/UFCG**



**Professor Mc. Daniel Augusto de Moura Pereira.
Examinador I - UAEP/CDSA/UFCG**



**Professor Mc. Wladimir Tadeu Viesi.
Examinador II - UAEP/CDSA/UFCG**

Trabalho aprovado em: 12 de maio de 2016

SUMÉ - PB

Dedico esse trabalho aos meus pais e todos que de forma direta e indireta me ajudaram na busca desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me guiar em todos os passos da vida, no qual sempre busco refúgio nas dificuldades e alegrias, pois sem fé não chegaria a lugar algum.

Aos meus Pais, Genilson e Kátia, meu alicerce, por sempre fazer o melhor para que meus sonhos se realizem, pelos cuidados, amor, compreensão e palavras de carinho, que sempre me confortaram nessa árdua caminhada.

A minha irmã Camila, por sempre me ajudar em várias situações da vida, pelos conselhos, paciência e cuidados.

Aos meus Avôs e Avós, pela compreensão, carinho e amor, em especial minha Avó Bernadete, que sempre está do meu lado, me apoiando, incentivando e torcendo para que tudo dê certo na minha vida, e ao meu saudoso Avô Genival (*in memoriam*), que nos deixou há pouco tempo, a ele agradeço imensamente por tudo, pelo cuidado, amor, carinho, ajuda e apoio destinado a mim em todo o tempo que viveu ao nosso lado, infelizmente não está mais entre nós, mas continua vivo no meu coração e na minha memória, Te Amo Herói, Obrigada Por Tudo!

Ao meu namorado Bruno, por sempre está ao meu lado nas diversas situações, pelo amor, paciência, cuidado, atenção e ajuda destinada a mim em tudo que preciso.

A todos os professores que me ensinaram e me acompanharam durante essa caminhada. Em especial ao meu Orientador, Professor João Leite, pela paciência, confiança e apoio destinado a mim durante a realização deste trabalho, bem como durante toda a graduação. Também quero agradecer de forma especial aos Professores compõem a banca examinadora nas pessoas de Daniel Moura e Wladimir Viesi, pelo o tempo disponibilizado, atenção e auxílio a mim destinados durante a graduação. Obrigada por tudo queridos mestres!

Ao meu cunhado Tiago, pela ajuda destinada em todos os momentos.

Aos meus colegas de turma, por terem proporcionado momentos únicos e inesquecíveis, em especial a Emanuel e Poliana, pelo auxílio nos trabalhos e pela amizade construída.

A toda equipe que compõe a Panificadora em estudo, os quais me receberam de portas abertas e sempre estiveram dispostos a me ajudar na elaboração deste trabalho.

E por fim, a toda comunidade acadêmica que me abraçou nesses cinco anos de luta. Obrigada a todos!

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência.”

(Henry Ford)

RESUMO

O crescimento da competitividade proveniente da globalização econômica originou diversas modificações nos modelos organizacionais, uma dessas modificações está ligada ao fator qualidade, o qual passou por diversas fases. Atualmente implantação de um sistema de gestão da qualidade se tornou peça indispensável para garantir a sobrevivência de uma organização, bem como a conquista de vantagens competitivas frente aos concorrentes. Este trabalho apresenta um estudo de caso em uma panificadora da cidade de Monteiro – PB, cujo intuito foi identificar e analisar aspectos que necessitam de melhorias, de acordo com problemas encontrados sob o ponto de vista dos clientes, funcionários e gerente, e a partir disso foi utilizado ferramentas da qualidade, a fim de torná-los aspectos competitivos frente aos concorrentes. Foram realizadas visitas, entrevistas e utilizadas ferramentas da qualidade. Dessa utilização detectou-se a necessidade de buscar melhorar seus pontos fracos, baseando-se em uma abordagem por diferenciação, o que acredita-se atingir a partir das melhorias propostas no atendimento, variedade, espaço físico, conformidade e confiabilidade.

Palavras - chave: Competitividade. Gestão da Qualidade. Sobrevivência. Ferramentas da Qualidade.

ABSTRACT

The competitiveness increase derived from the economic globalization originated many changes in organizational models; one of those changes is related to the quality factor, which has gone through several phases. Currently, the implementation of a quality management system has become an indispensable piece to ensure the survival of an organization, as well as the achievement of competitive advantages over competitors. This paper presents a case study in a bakery in the city of Monteiro - PB, whose aim was to identify and analyze aspects that need improvement, according to problems encountered in the customers, staff, and manager's points of view, and from this, it was used quality tools in order to make them competitive aspects against competitors. Visits and interviews were made, and quality tools were used. From this utilization, it was detected the need to seek to improve their weaknesses, based on an approach for differentiation, which is believed to reach from the proposed improvements in customer service, variety, physical space, compliance and reliability.

Key words: Competitiveness. Quality management. Survival. Quality tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	-	Diagrama de Causa e Efeito.....	23
Figura 2	-	Ciclo PDCA.....	27
Figura 3	-	Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	29
Figura 4	-	Três estratégias genéricas.....	31
Figura 5	-	Interligação entre os conceitos.....	33
Figura 6	-	Passos para elaboração do trabalho.....	36
Figura 7	-	Organograma da Panificadora.....	37
Figura 8	-	Diagrama causa e efeito do problema do atendimento.....	61
Figura 9	-	Diagrama de Causa e Efeito do problema do espaço físico.....	63
Figura 10	-	<i>Layout</i> atual da Panificadora.....	64
Figura 11	-	Proposta de <i>Layout</i> para Panificadora.....	65
Figura 12	-	Diagrama causa e efeito do problema da conformidade.....	68
Figura 13	-	Diagrama de causa e efeito do problema da confiabilidade.....	69
Figura 14	-	Aplicação do ciclo PDCA.....	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Exemplo de histograma com tempos de carregamentos de veículos.....	24
Gráfico 2	- Tempo que é cliente da Panificadora.....	39
Gráfico 3	- Comparação da Panificadora com as concorrentes (opinião dos clientes).....	40
Gráfico 4	- Avaliação sobre o Espaço Físico (opinião dos clientes).....	40
Gráfico 5	- Avaliação sobre o atendimento (opinião dos clientes).....	41
Gráfico 6	- Avaliação sobre o sabor dos produtos (opinião dos clientes).....	41
Gráfico 7	- Avaliação sobre a variedade dos produtos (opinião dos clientes).....	42
Gráfico 8	- Avaliação sobre o grau de conformidade dos produtos (opinião dos clientes).....	42
Gráfico 9	- Avaliação sobre a confiabilidade dos produtos (opinião dos clientes).....	43
Gráfico 10	- Fatores que mais influenciam antes de comprar (opinião dos clientes).....	43
Gráfico 11	- Informação sobre o tempo de trabalho dos funcionários.....	45
Gráfico 12	- Informação sobre a função dos funcionários entrevistados.....	45
Gráfico 13	- Comparação da panificadora com as concorrentes (opinião dos Funcionários).....	46
Gráfico 14	- Avaliação sobre o Espaço Físico (opinião dos funcionários).....	47
Gráfico 15	- Avaliação sobre o atendimento (opinião dos funcionários).....	47
Gráfico 16	- Avaliação sobre o sabor dos produtos (opinião dos funcionários).....	48
Gráfico 17	- Avaliação sobre a variedade dos produtos (opinião dos funcionários).....	49
Gráfico 18	- Avaliação sobre o grau de conformidade dos produtos (opinião dos funcionários).....	49
Gráfico 19	- Avaliação sobre a confiabilidade dos produtos (opinião dos funcionários).....	50
Gráfico 20	- Fatores que mais influenciam antes de comprar(opinião dos funcionários).....	50
Gráfico 21	- Comparação da Panificadora com os concorrentes (opinião do gerente).....	51
Gráfico 22	- Avaliação sobre o Espaço Físico (opinião do gerente).....	52
Gráfico 23	- Avaliação sobre o atendimento (opinião do gerente).....	52
Gráfico 24	- Avaliação sobre o sabor dos produtos (opinião do gerente).....	53
Gráfico 25	- Avaliação sobre a variedade dos produtos (opinião do gerente).....	53
Gráfico 26	- Avaliação sobre o grau de conformidade dos produtos(opinião do gerente).....	54
Gráfico 27	- Avaliação sobre a confiabilidade dos produtos (opinião do gerente).....	54
Gráfico 28	- Fatores que mais influenciam antes de comprar (opinião do gerente).....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	-	Abordagens da qualidade.....	19
Quadro 2	-	Exemplo de uma lista de verificação.....	22
Quadro 3	-	Modelo de um plano de ação (5W2H).....	26
Quadro 4	-	Modelo de Análise de SWOT.....	32
Quadro 5	-	Opiniões dos clientes sobre o que pode ser melhorado.....	44
Quadro 6	-	Opiniões dos funcionários sobre o que pode ser melhorado.....	51
Quadro 7	-	Opiniões do gerente sobre o que pode ser melhorado.....	55
Quadro 8	-	Análise dos aspectos a serem melhorados.....	56
Quadro 9	-	Análise de SWOT da panificadora.....	58
Quadro 10	-	Matriz de prioridade para problemas da panificadora.....	59
Quadro 11	-	Fatores que são levados em consideração antes da compra.....	60
Quadro 12	-	Plano de ação para o problema do atendimento.....	62
Quadro 13	-	Plano de Ação para melhoria do espaço físico.....	66
Quadro 14	-	Plano de Ação para aumentar a variedade dos produtos de confeitaria.....	67
Quadro 15	-	Plano de ação para melhoria do problema de conformidade.....	68
Quadro 16	-	Plano de ação para melhoria do problema da confiabilidade.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BPF - Boas Práticas de Fabricação

CQG - círculos de controle de qualidade

EL - Espaço para Lanche

F - Freezer

GUT - Gravidade, Urgência e Tendência

ISO - Organização Internacional para Padronização

Kaizen – Melhoria Contínua

MO - Mao de Obra

MP - Matéria Prima

MQ - Máquina

P - Panificadora

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico

PDCA - *Plan, Do, Check e Act* (Planejar, Fazer, verificar e corrigir)

TQM - Total Quality Management

SWOT – *Plan, do, check e act.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	JUSTIFICATIVA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral da Pesquisa.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1	HISTÓRICO DA QUALIDADE.....	17
2.2	CONCEITOS DA QUALIDADE.....	19
2.3	DEFINIÇÕES DE ALGUMAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	21
2.3.1	Estratificação.....	21
2.3.2	Lista de Verificação.....	22
2.3.3	Diagrama de Causa e Efeito.....	22
2.3.4	Histograma.....	24
2.3.5	Matriz de Prioridade.....	25
2.3.6	5W2H.....	25
2.3.7	O Ciclo PDCA.....	26
2.3.8	Brainstorming.....	28
2.4	QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO.....	28
2.4.1	Estratégias Genéricas de Porter.....	29
2.4.1.1	Liderança no Custo Total.....	30
2.4.1.2	Diferenciação.....	30
2.4.1.3	Enfoque.....	31
2.4.2	Análise de SWOT.....	32
2.4.3	Competitividade e Qualidade.....	33
2.5	QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS.....	33
2.6	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	34
3	METODOLOGIA.....	35
4	ESTUDO DE CASO.....	37
4.1	ANÁLISE DA EMPRESA.....	37
4.1.1	Pesquisa Aplicada aos Clientes.....	38
4.1.2	Pesquisa Aplicada aos Funcionários.....	44
4.1.3	Pesquisa Aplicada ao Gerente.....	51
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	56
5.1	IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA PANIFICADORA.....	56
5.2	ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES.....	58
5.2.1	Problema da Qualidade em Comparação com os Concorrentes (Possível Perda de Mercado).....	59
5.2.2	Problema do Atendimento.....	61
5.2.3	Problema do Espaço Físico.....	63
5.2.4	Problema de Conformidade.....	67
5.2.5	Problema de Confiabilidade.....	69
5.2.6	Aplicação do Ciclo PDCA.....	70
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
	REFERÊNCIAS.....	73

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES.....	75
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS.....	78
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO AO GERENTE.....	81

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, o mercado tornou-se cada vez mais acirrado. Todos os dias surgem empresas oferecendo bens/serviços inovadores e com alto padrão de qualidade. Diante disso, para que uma empresa sobreviva e se destaque, é necessário que busque diferenciais competitivos frente aos seus concorrentes. A busca pela sobrevivência demanda das empresas mudanças organizacionais de modo que aumente sua competitividade. Para Campos (2004, p. 7), o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. No entanto, a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade.

Degen (1989, p.106-107) relata que a “competitividade é à base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento [...]”. Com base nisso, um bom modelo de gestão da qualidade procura atender os requisitos de competitividade, através do oferecimento de bens/serviços inovadores, com baixo custo e excedendo as expectativas dos clientes. A qualidade hoje é um pré-requisito de competitividade e produzir com qualidade é um aspecto básico para sobreviver diante do mercado competitivo. As organizações necessitam inovar constantemente para atender ou superar as expectativas dos clientes.

Com tudo, pode-se afirmar que, a qualidade deixou de ser um aspecto apenas de diferenciação e passou a ser uma questão de extrema importância para a sobrevivência da empresa, como citado por Paladini (2004, p. 13), “[...] a decisão gerencial entre produzir ou produzir com qualidade estava sendo substituída pela decisão estratégica de produzir com qualidade ou pôr em risco a sobrevivência da organização”. A sobrevivência das empresas está vinculada com a satisfação das necessidades dos clientes, como também a implementação da melhoria contínua (*kaizen*) em todo processo existente na organização.

Diante disso, as empresas devem buscar atender as expectativas dos seus clientes e colaboradores, através da melhoria dos seus processos, produtos ou serviços, para tal podem contar com o suporte das ferramentas da gestão da qualidade, as quais proporcionam apoio em diversas áreas da organização e garantem controle sobre a otimização dos sistemas produtivos. As ferramentas são de fácil utilização, as quais orientam os usuários e possibilitam identificar e analisar anomalias nos processos da organização, bem como implantar melhorias através das análises realizadas.

A aplicação de um sistema eficiente de gestão de qualidade em uma organização é um aspecto muito importante, pois além de alcançar a fidelização por parte do cliente, através da credibilidade alcançada pelo oferecimento bens/serviços com qualidade, como também auxilia na melhoria dos processos permitindo que sejam executados da melhor forma possível. Segundo Ishikawa apud Rodrigues (2010), qualidade significa “satisfazer ao cliente, interno ou externo, atendendo ou excedendo suas expectativas, através da melhoria contínua do processo”.

O presente trabalho apresenta um estudo de caso em uma panificadora localizada na cidade de Monteiro - PB, seu intuito é descobrir os pontos fracos da mesma através da visão dos principais interessados (clientes, funcionários e gerente) e em seguida aplicar ferramentas da gestão da qualidade, a fim tornar alguns desses pontos aspectos competitivos frente aos seus concorrentes, levando em consideração uma abordagem por diferenciação.

1.1 JUSTIFICATIVA

A cidade de Monteiro-PB possui diversas panificadoras entre elas encontra-se a Panificadora em estudo, com a preocupação de ser reconhecida como a melhor da cidade, para isso é necessário buscar meios que a diferencie dos seus concorrentes. Com base nisto, o presente trabalho esboçará um estudo de caso, cujo intuito é aplicar conceitos e ferramentas da gestão da qualidade de modo que, proporcione a identificação e análise dos pontos fracos enfrentados por ela, bem como identificação dos aspectos de diferenciação, que será possível através de pesquisas aplicada às partes interessadas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral da Pesquisa

Descobrir os pontos fracos de uma Panificadora, visando soluções para sua melhoria a partir da aplicação de ferramentas da gestão da qualidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Apresentar um estudo de caso realizado em uma Panificadora da cidade de Monteiro – PB;
2. Descobrir os pontos que necessitam de melhorias sobre a ótica dos clientes, funcionários e gerente;

3. Aplicar ferramentas e técnicas da gestão da qualidade, visando tornar alguns desses pontos aspectos competitivos frente aos seus concorrentes.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão apresentados os resultados das pesquisas realizadas, os quais deram embasamento teórico aos conceitos abordados.

2.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE

A qualidade já era uma preocupação desde o início da humanidade. Como citado por Rodrigues (2010, p. 4), “à preocupação pela qualidade não é um aspecto novo”, ela vem desde a existência do homem primitivo quando havia a necessidade de procurar materiais resistentes para construções, métodos e lugares específicos para plantar, bem como a procura de animais que parecessem serem mais robustos para suas caças. Com o passar dos tempos o mundo foi evoluindo e os aspectos de qualidade de diversos materiais começaram a ser exigido cada vez mais.

A gestão da qualidade passou por três fases, inspeção, controle estatístico e garantia da qualidade total. Várias foram às preocupações específicas identificadas através dos tempos quando à melhoria de produtos, bens ou serviços.

De acordo com Rodrigues (2010, p. 4.), antes da Revolução Mercantil no século XVI, a produção de um determinado item era realizada por apenas um artesão que tinham todo domínio durante a produção, pois todas as fases para confecção de um produto eram realizadas pelo o mesmo, o qual era responsável por produzir com todos os aspectos exigidos pelo cliente. Com a Revolução Mercantil, a partir do século XVI, possibilitou a integração de várias sociedades através do intercambio dos produtos. A partir dessa revolução o conceito de qualidade percebida começou a ser difundido, pois a sociedade passou a ter acesso a outros artesões e novas culturas, com isso os clientes comparavam os valores agregados aos produtos.

Já no século XIX, com Revolução Industrial, iniciou a era da Inspeção, onde surgiu uma nova forma de produzir. Antes os produtos eram confeccionados exclusivamente por uma pessoa (o artesão), o qual desenvolvia o produto de acordo com as especificações dos clientes (sob medida). Com a revolução industrial os produtos passaram a ser produzidos com alto grau de padronização e em grande escala. Com isso, o trabalhador que antes tinha total domínio sobre a qualidade do produto durante todo ciclo produtivo, passou realizar apenas uma parte da produção, já que nessa época estava sendo utilizadas linhas de montagem, com

isso era necessário um inspetor para verificar a qualidade do que estava sendo produzido. De acordo com Carvalho (2012, p. 3) “O modelo de administração taylorista, ou Administração Científica, também retirou do trabalhador as etapas de concepção e de planejamento. Nessa época surgiu a função de inspetor, responsável pela qualidade dos produtos”.

Rodrigues (2010, p. 4) cita que, Já “no início do século XX, as preocupações com a qualidade passaram a ser sistematizadas e a fazer parte das normas ou objetivos de uma unidade produtiva”. Nesse mesmo século Frederick Taylor, fundou a Escola da Administração Científica, e suas principais contribuições foi o Estudo de Tempos e Movimentos, no qual estudava os trabalhadores de forma que eles conseguissem produzir mais, em menos tempo e com menos custos. Foi a partir desta época que se iniciou a Era do Controle Estatístico a Qualidade. De acordo com Carvalho (2012, p. 3), “na década de 1930, o controle da qualidade evoluiu bastante, com o desenvolvimento do sistema de medidas, das ferramentas de controle estatístico do processo e do surgimento de normas específicas para essa área”.

Rodrigues (2010, p. 6) cita que, “a segunda guerra Mundial, nos anos 40, motivou as indústrias bélicas norte-americanas, que precisavam produzir mais e com maior eficácia, a buscarem novas técnicas de controle da produção e da qualidade”.

Segundo Carvalho (2012, p. 4), “foi na década de 1950 que as primeiras associações da área da qualidade e seu impacto nos custos foram tecidas e foi proposta a primeira abordagem sistêmica”. Nessa época iniciava-se a Era da Garantia da Qualidade Total.

Após a segunda guerra mundial, foram enviadas forças para reconstrução do Japão que tinha saído destruído da guerra, dentro dos profissionais enviados estava William Edwards Deming e Joseph M. Juran. Durante o tempo que passou no Japão Deming percebeu a relação entre o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir Corretivamente) e o conceito de melhoria contínua (*Kaizen*), popularizando a sua utilização. Segundo Rodrigues (2010, p. 6), “Para Deming a qualidade é um processo de melhoria constante em que fazemos baseando-se nos conhecimentos de nossas tarefas, profissões, educação, sociedade e em nós mesmos”. Já Juran propôs uma trilogia baseada em três aspectos, são eles: planejamento, melhoria e controle, bem como uma abordagem baseada nos custos da qualidade, são essas: custo com falhas, com prevenção e com avaliação. Durante esse período Kaoru Ishikawa desenvolveu uma ferramenta chamada diagrama causa efeito, bem como os círculos de controle de qualidade (CQG).

Nos anos 60, surgiu o conceito TQM (Total Quality Management), esse enfoque foi desenvolvido por Armand Feigenbaum, no qual trata a qualidade como um enfoque sistêmico e não só em um aspecto da organização.

Em 1987, foram publicadas as ISO 9000, 9001, 9004 e 90011, essas são um conjunto de normas para a implantação de um sistema de gestão da qualidade, bem como os sistemas de garantia da qualidade. Em 1996, foi publicada a ISO 14000 e em 2000 foi feita a terceira revisão da série ISO 9000:2000.

Segundo Carvalho (2012, p. 6) “O programa mais recente de Gestão da Qualidade surgiu no final da década de 1980, na Motorola, chamado Seis Sigma. Contudo, essa ferramenta só se popularizou no final do século passado e início do século XXI”.

2.2 CONCEITOS DA QUALIDADE

A qualidade é um termo utilizado cotidianamente, a qual possui diversas definições. A seguir estão algumas definições estabelecidas por alguns estudiosos da área da gestão da qualidade, chamados de “gurus da qualidade”, estas citadas:

Deming definiu qualidade como: “Qualidade é a capacidade de satisfazer desejos”.

Já Juran definiu qualidade como sendo: “Qualidade é a adequação ao uso”.

Ishikawa definiu com: “Qualidade é satisfazer ao cliente, interno ou externo, atendendo ou excedendo suas expectativas, através da melhoria contínua do processo”.

Já a definição de Crosby para qualidade foi: “Qualidade é ir ao encontro das necessidades do cliente”.

Para Feigenbaum: “Qualidade é um conjunto de características do produto ou serviço em uso, as quais satisfazem as expectativas dos clientes”.

Já Taguchi definiu: “Qualidade é minimizar as perdas causadas pelo produto, não apenas ao cliente, mas a sociedade, a longo prazo”. (RODRIGUES, 2010, p 11)

De acordo com Carvalho (2012), outro “guru da qualidade” chamado Garvin definiu cinco abordagens para qualidade, são elas: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor. O quadro 1 mostra cada uma das abordagens.

Quadro 1 - Abordagens da qualidade

Abordagem	Definição	Frase
Transcendental	Qualidade é sinônimo de <i>excelência inata</i> . É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática	“A <i>qualidade</i> não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe.” (PIRSIG, 1955)

Fonte: Carvalho (2012).

Quadro 1 - Abordagens da qualidade
(Continuação)

Abordagem	Definição	Frase
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto, <i>Corolários:</i> melhor qualidade só com maior custo. <i>Dificuldade:</i> nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade.	“Diferenças na qualidade equilibram a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados.” (ABBOTT, 1955)
Baseada no usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. <i>Dificuldade:</i> agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.	“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (EDWARDS, 1968) “Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor...” Qualidade é adequação ao uso.” (JURAN, 1974)
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (Controle do processo). <i>Ponto fraco:</i> foco na eficiência, não na eficácia.	“Qualidade é a conformidade às especificações” “... prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho.” (CROSBY, 1979)
Baseada no valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os <i>trade-off</i> qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à engenharia/Análise de Valor-EAV.	“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável.” (BROH, 1974)

Fonte: Carvalho (2012).

Segundo Carvalho (2012), além das abordagens de qualidade, Garvin definiu também oito dimensões que se inter-relacionam com estas abordagens da qualidade, são elas: características, confiabilidade, desempenho, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. O atendimento destas dimensões a partir de produtos

normatizados e padronizados proporciona adequação ao uso sob o ponto de vista dos clientes. Essas dimensões são descritas como:

Características: são funções secundárias que suplementam o funcionamento do produto, que mesmo não sendo a função principal pode alterar a percepção do cliente frente ao produto.

Confiabilidade: é o intervalo de tempo (vida útil) em que o cliente confia que o produto não irá falhar. Quanto maior a confiabilidade, menor é o risco de falha.

Desempenho: trata-se da capacidade do produto/serviço desempenhar suas funções básicas de forma eficiente e eficaz.

Conformidade: refere-se ao grau de como o produto/serviço está de acordo com os padrões prescritos.

Durabilidade: é o tempo em que o produto ou serviço desempenha suas funções e mantém suas características, é o tempo de vida útil.

Atendimento: é uma característica que pode afetar a percepção do cliente. Agilidade, rapidez em resolver problemas, cortesia e facilidade são aspectos que conquista os clientes.

Estética: é a aparência do produto, esta ligada diretamente ao ponto de vista do cliente.

Qualidade percebida: está muito ligada a confiabilidade que certas marcas proporcionam (reputação).

2.3 DEFINIÇÕES DE ALGUMAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

2.3.1 Estratificação

Para Marshall Junior, *et al.* (2010, p. 109), “a estratificação consiste no desdobramento de dados, a partir de um levantamento ocorrido, em categorias, grupos ou, melhor dizendo, estratos para determinar sua composição”

Ainda na visão do autor, essa ferramenta tem como objetivo auxiliar na análise e pesquisa para o desenvolvimento de oportunidades de melhorias, na medida em que possibilita a visualização da composição real dos dados para seus extratos.

Essa ferramenta tem por objetivo levantar os dados coletados em uma determinada amostra, exemplo, estratificação por local, data, tipo. Permite através dos dados identificar onde realmente está ocorrendo um problema.

2.3.2 Lista de verificação

De acordo com Rodrigues (2010, p. 120), “lista de verificação é um formulário físico ou virtual utilizado para tabular dados de uma observação amostral, identificando a frequência dos eventos previamente selecionados em um período determinado”.

Quadro 2 - Exemplo de uma lista de verificação

LISTA DE VERIFICAÇÃO		
Estágio de fabricação: inspeção final		Data: 06/04/2006
Produto: plástico moldado		Seção: Expedição
Total Inspeccionado: 1.525		Inspetor: João
Lote: 2006A001		Turno: A
Defeito	Verificação	Subtotal
Marcas nas superfícies	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> L	17
Trincas	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	11
Peça incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	26
Deformação	<input type="checkbox"/>	3
Outros	<input checked="" type="checkbox"/>	5
T O T A L		62
Total Rejeitado	<input checked="" type="checkbox"/> L	42

Fonte: <http://www.datalyzer.com.br> (2013)

De acordo com Rodrigues (2010, p. 121), “o objetivo da lista de verificação é coletar dados, que deverão ser processados e analisados, com vistas a obter informações para monitorar as decisões gerenciais”.

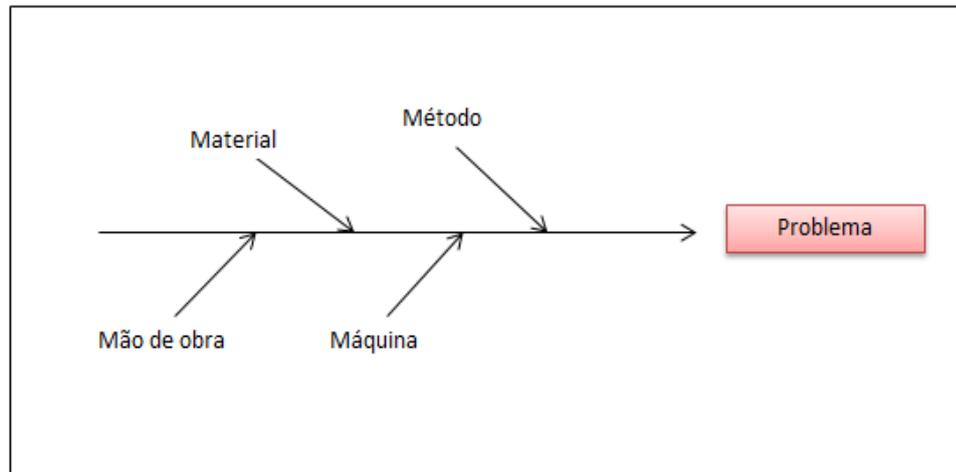
Lista de verificação é uma ferramenta utilizada para encontrar problemas. Ainda na visão de Rodrigues (2010), ela é uma das “ferramentas de apoio para identificação dos problemas e avaliação do posicionamento do processo”.

2.3.3 Diagrama de Causa e Efeito

Rodrigues (2010, p. 161) define da seguinte maneira, “Diagrama de Causa e efeito, também chamado de Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, é um diagrama que visa estabelecer a relação entre o efeito e todas as causas de um processo. Cada efeito possui várias categorias de causas, que, por sua vez podem ser compostas por outras causas”.

Para Palatini (2012, p. 360), “a estrutura do diagrama é similar a uma espinha de peixe. Nele, o eixo principal mostra um fluxo básico de informações e as espinhas, que para ele convergem, representam contribuições secundárias ao processo sob análise”.

Figura 1 - Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: elaborado pelo autor (2016)

De acordo com Palatini (2012, p. 360), “o diagrama ilustra as causas principais de uma ação, de um resultado ou de determinada situação, para as quais se dirigem causas de menor importância. Este fluxo conduz ao sintoma, resultado ou efeito final de todas (interações) e cada uma (reflexos isolados) dessas causas”. Com isso, pode-se visualizar todas as possíveis causas de um determinado problema e assim identificar o que está sendo o gargalo.

Segundo Rodrigues (2010, p. 162), “têm-se utilizado com bastante frequência os diagramas de causa e efeito denominados 4 M (método, mão de obra, material e máquina), 4P (política, procedimentos, pessoal e planta) e 4 V (viabilidade do projeto, viabilidade física, viabilidade financeira e viabilidade de apoio)”.

A figura 1, mostra o modelo de diagrama 4 M formado por mão de obra, material, método e máquina.

Na visão de Rodrigues (2010, p. 162), “esta ferramenta é utilizada para a identificação das causas mais prováveis dos problemas prioritários”.

2.3.4 Histograma

Para Rodrigues (2010, p. 123), “histogramas são diagramas de barras verticais de Distribuição de Frequência de um conjunto de dados numéricos. Tem por finalidade apresentar a variabilidade dos dados em um determinado período”.

Gráfico 1 - Exemplo de histograma com tempos de carregamentos de veículos



Fonte: Figueredo (2000)

Ainda de acordo com Rodrigues (2010), os histogramas podem variar quanto a forma e quanto aos limites de especificação. Quanto à forma pode ser classificado quanto: à variabilidade, assimetria, moda e truncamento.

- Quanto à variabilidade, pode ser pequena ou grande;
- Quanto à assimetria, pode ser positiva ou negativa;
- Quanto à moda, pode ser unimodal ou bimodal;
- Quanto ao truncamento, pode ser no limite inferior ou superior.

Rodrigues (2010) define que, os Limites de Especificação (LE), Superior (LSE) e Inferior (LIE), são limites de tolerância definidos de acordo com os requisitos necessários pelos órgãos regulamentadores e garantem consistência e a variabilidade desejada ou admitida pelo mercado

2.3.5 Matriz de prioridade

Para Rodrigues (2010, p.165), essa matriz é “utilizada para selecionar problemas ou causas prioritárias diante das condições próprias e da especificidade do processo” Para elaborar uma matriz de prioridade deve seguir alguns passos:

1. Identificar problemas;
2. Definir critérios de avaliação;
3. Definir escala a ser utilizada;
4. Construir a matriz;
5. Somar ou multiplicar os pesos atribuídos;

Rodrigues (2010) diz que, “o problema de maior valor será o prioritário”.

2.3.6 5W2H

Marshall Junior, *et al.* (2010), define que “esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores”.

É uma ferramenta utilizada basicamente para gerenciar e procura definir responsabilidades, métodos de execução, prazos para conclusão, custos e objetivos associados. A sigla 5W2H está associada às iniciais de cada palavra envolvida no plano de ação, são estas:

- *What* – O que;
- *Who* – Quem;
- *When* – Quando;
- *Where* – Onde;
- *Why* – Por que;
- *How* – Como;
- *How much* – Custos.

O quadro 3, mostra como é estruturada:

Quadro 3 - Modelo de um plano de ação (5W2H)

Plano de ação						
Setor:			Objetivo:			
<i>What</i> (O que)	<i>Who</i> (Quem)	<i>When</i> (Quando)	<i>Where</i> (Onde)	<i>Why</i> (Por que)	<i>How</i> (Como)	<i>How much</i> (Custos)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

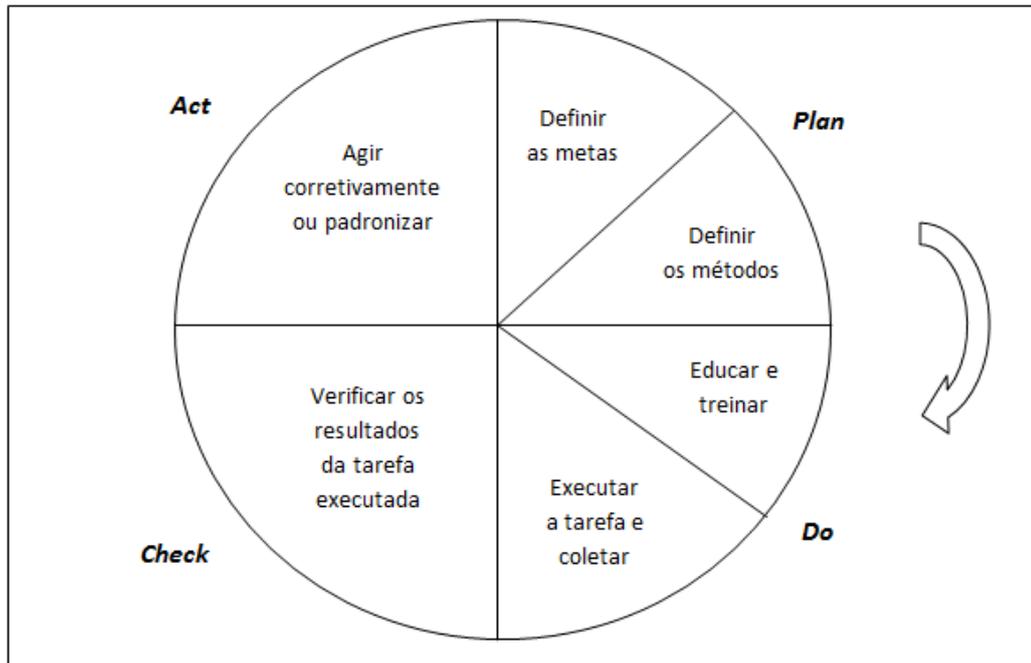
2.3.7 O Ciclo PDCA

Para Marshall Junior, *et al.* (2010, p. 96), “a filosofia do melhoramento contínuo (*kaizen*) possui como sua mais conhecida representação o ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Shewhart, seu idealizador, ou como o ciclo de Deming, o responsável por seu desenvolvimento e reconhecimento”.

Rodrigues (2010) diz que, “o PDCA busca monitorar com eficácia a gestão dos processos produtivos, através do diagnóstico das situações indesejáveis e da consequente busca de soluções, que devem ser precedidas de uma definição e de um planejamento adequado do processo”.

Marshall Junior (et al. 2010, p. 96) define que, “o ciclo PDCA é um método gerencial para promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo”.

O ciclo PDCA é composto por quatro fases: Plan – Planejar, Do – Executar, Check – Verificar e Act – Agir corretivamente. Como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Ciclo PDCA

Fonte: Adaptado de Marshall Junior, *et al.* (2010)

Plan (Planejar): esta é o primeiro passo para se iniciar a aplicação do ciclo PDCA para melhoria contínua. Nesta fase do ciclo é necessário estabelecer os objetivos, metas, métodos e procedimentos que serão necessários para o alcance do que foi planejado.

Do (Executar): segundo passo do ciclo PDCA, esta fase é dada pela implantação do que foi planejado no primeiro passo. É necessário treinar os envolvidos, para executar o que foi estabelecido na primeira fase do ciclo, bem como na coleta dos dados que serão necessários na terceira fase.

Check (Verificar): esta é a terceira fase do ciclo, consiste em verificar o que foi planejado com o que foi executado, com base nos dados coletados na segunda fase. Nesta fase são identificadas possíveis falhas. Geralmente são utilizadas algumas ferramentas da qualidade para esta comparação.

Act (Agir corretivamente): esta é a quarta e última fase do ciclo, se os objetivos planejados na primeira fase forem alcançados o plano proposto é definido com padrão para a melhoria contínua. Caso os objetivos não forem alcançados é necessário agir corretamente sobre as falhas que impossibilitaram a meta de ser atingida. É necessário corrigir e girar o ciclo novamente.

2.3.8 *Brainstorming*

Segundo Rodrigues (2010, p. 159), “*brainstorming* ou tempestade cerebral é uma técnica utilizada para auxiliar uma equipe a gerar/criar diversas ideias no menos espaço de tempo possível”. Esta técnica permite que um determinado grupo de pessoas gerem possíveis soluções para determinado problemas.

Marshall Junior *et al.* (2010, p. 104) diz que, “o propósito do *brainstorming* é lançar e detalhar ideias com um certo enfoque, originais e em uma atmosfera sem inibições. Busca-se a diversidade de opiniões a partir de um processo de criatividade grupal”.

Ainda na visão de Marshall Junior, *et al.* (2010, p. 10), o *brainstorming* possui ainda fases típicas, são elas:

- Clareza e objetividade na apresentação do assunto, problema ou situação;
- Geração e documentação das ideias;
- Análise e seleção.

Nenhuma ideia gerada no *brainstorming* deve ser descartada, todas devem ser levadas em consideração e anotadas, para ajudar na evolução da solução. É necessário definir regras para realização.

2.4 QUALIDADE COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

A gestão de qualidade deixou de ser um fator isolado e passou a ser uma necessidade para as empresas se manterem atuantes no mercado. De acordo com César (2011, P. 12), “as empresas hoje precisam reconhecer através da política e ações que fazer qualidade é buscar a satisfação dos clientes em primeiro lugar. O reconhecimento deste princípio fez com que muitas empresas de sucesso dominassem o mercado de produtos e serviços nos últimos anos”.

Nesse sentido, é necessário que a organização entenda a necessidade dos seus clientes, e estabeleça estratégias que alcance suas metas e objetivos de forma eficiente e eficaz.

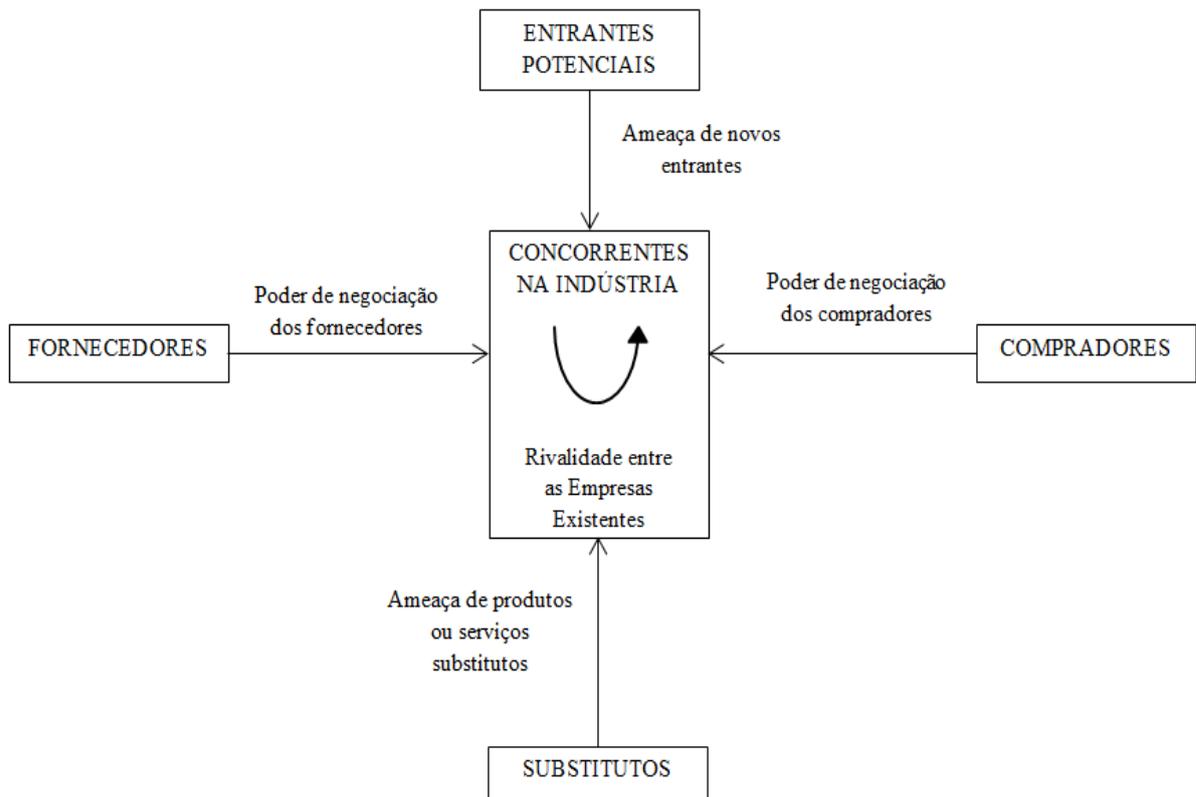
2.4.1 Estratégias Genéricas de Porter

Porter (2004, p. 36) estabeleceu três estratégias genéricas internamente consistentes, para que as organizações consigam sobressair sobre os concorrentes, bem como estabelecer posições defensíveis ao longo prazo. Essas estratégias são:

- Liderança no Custo Total;
- Diferenciação;
- Enfoque.

Essas estratégias foram propostas no sentido de combater cinco forças competitivas que podem intervir no caráter e na seleção da estratégia mais adequada, de modo que obtenha o melhor resultado. Na Figura 3 está descrita as cinco forças competitivas citadas acima.

Figura 3 - Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (2004)

Para Porter (1998), o foco central da formulação da estratégia é a análise detalhada dos concorrentes, já que a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de forma que maximize o valor das características que o distinguem dos seus concorrentes.

2.4.1.1 Liderança No Custo Total

O uso dessa estratégia se tornou bastante comum nos anos 70. De acordo com Porter (2004, p. 37) ela consiste em alcançar a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais. O aspecto fundamental dessa estratégia está baseado na capacidade da organização desenvolver o produto ou realizar o serviço com custo inferior do seu concorrente, entretanto deve-se estabelecer um grau de qualidade aceitável pelo o mercado.

Segundo Porter (2004, p. 37):

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalação em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções dos custos pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo como na área de P&D, assistência, força de venda, publicidade, etc.

Essa estratégia é eficaz quando o fator preço for superior a outros aspectos necessários ao produto/serviço, no qual o comprador pode barganhar em busca dos menores preços. Para Porter (2004, p. 37) “a posição de baixo custo proporciona a organização retornos superior à média, mesmo com a presença de intensas forças competitivas”.

2.4.1.2 Diferenciação

De acordo com Porter (2004, p.39), essa estratégia consiste em “[...] diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria”. Para utilizar essa estratégia a empresa deve procurar diversos fatores considerados importantes para grande parte dos compradores, desenvolvendo assim seu produto/serviço de acordo com tais características diferenciais.

Como citado por Porter (2004, p. 37):

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as

cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo assim, menos sensíveis aos preços.

Visto isso, o poder de compra dos consumidores reduzirá, pois o produto contém características exclusivas.

2.4.1.3 Enfoque

A estratégia do enfoque consiste em atender da melhor maneira possível uma determinada parcela do mercado, buscando alcançar vantagens em seu segmento de mercado. Porter (2004, p. 40), descreve que essa estratégia genérica “é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas”.

A estratégia de alvo da organização deve ser destinada a um público estreito, de forma que consiga atender de forma eficiente e eficaz. A empresa pode seguir dois meios para manter o seu alvo estreito, estes meios são, baixo custo ou diferenciação. Para Porter (2004, p. 40), “mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico”. A figura 4 descreve as diferenças entre as três estratégias genéricas.

Figura 4 - Três estratégias genéricas
VANTAGEM ESTRATÉGICA

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
ALVO ESTRATÉGICO	No Âmbito de Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um Segmento Particular	ENFOQUE	

Fonte: Porter (2004)

2.4.2 Análise de SWOT

O modelo de análise do *SWOT* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) surgiu na década de 1960, é uma ferramenta do planejamento estratégico que possibilita a empresa identificar suas forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças do ambiente externo. Essa ferramenta possibilita ao gestor conhecer como está a organização frente aos seus concorrentes, permitindo-o traçar estratégias que ataquem os pontos fracos.

Oliveira (2007, p. 37), define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Segundo Chiavenato (2010, p. 587), a análise de *SWOT* “permite um mapeamento do ambiente externo e do ambiente interno para documentar a formulação da estratégia organizacional”. Através da análise dos pontos fortes e fracos, será possível determinar as prioridades levando em consideração as ameaças e oportunidades provenientes do ambiente externo.

Quadro 4 - Modelo de Análise de SWOT

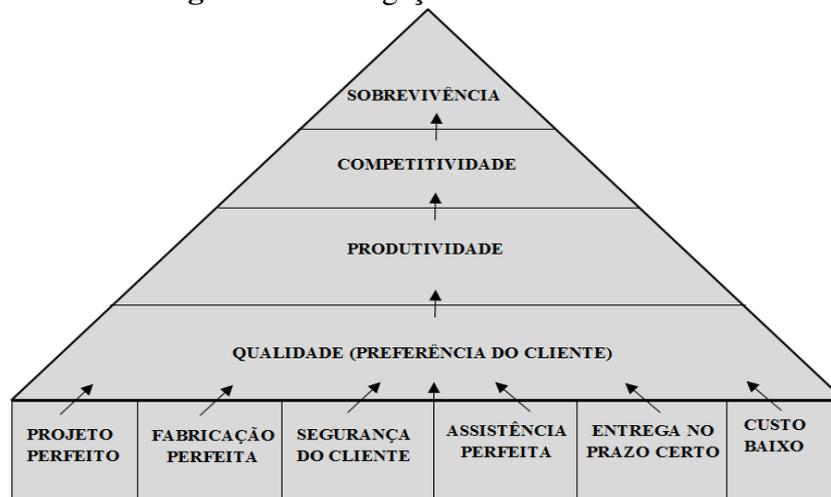
	Ambiente Interno	Ambiente Externo	
Forças	AJUDA	AJUDA	Oportunidades
Fraquezas	ATRAPALHA	ATRAPALHA	Ameaças

Fonte: Arquivos do Autor (2016)

2.4.3 Competitividade e Qualidade

Ser competitivo permite as organizações adaptarem-se suas atividades de forma que se destaque em seu ambiente de atuação. Para Campos (2004, p. 7), “ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes”. O autor ainda afirma que sobrevivência, produtividade, competitividade e qualidade são aspectos que se interligam.

Figura 5 - Interligação entre os conceitos



Fonte: Campos (2004)q

A qualidade não é mais um fator isolado dentro de uma organização, ela se liga a fatores chaves, os quais sempre foram preocupação aos setores produtivos. Na figura 6, mostra que a preocupação com qualidade pode proporcionar a empresa uma elevação do seu nível, garantindo sua sobrevivência e sucesso.

2.5 QUALIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços tem crescido muito nas últimas décadas, aumentando a necessidade de aplicação de uma excelente gestão da qualidade dentro das organizações. Segundo Rotondaro e Carvalho (2012, p. 328), “a diferenciação entre bens e serviços nem sempre pode ser claramente definida, pois é difícil mostrar um exemplo claro de um serviço puro ou de um bem físico isento de serviço associado”. A maioria das empresas hoje em dia não oferecem apenas produtos ou serviços, mas sim um conjunto de valores que envolvem tanto bens físicos como serviços. Segundo Kotler (2000, p. 25) “Á medida que as economias

evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentram na produção de serviços [...]. Muitas ofertas ao mercado consistem em um mix variável de bens e serviços”.

De acordo com a NBR ISO 9004-2 (1991), serviço é: “os resultados gerados por atividades na interface entre o fornecedor e o cliente e pelas atividades internas do fornecedor, para atender às necessidades dos clientes”.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 249) cita que, “a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado”.

Para Zeithaml e Bitner (2003), “a qualidade em serviços avalia e foca no que reflete a percepção do cliente sobre as dimensões específicas dos serviços”.

Rotondaro e Carvalho (2012, p. 340) diz que, “um serviço geralmente é avaliado em termos de dimensões ou características. Podemos observar como dimensões importantes às necessidades do cliente. Elas são dimensões que os clientes usam para avaliar um serviço”.

2.6 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Alcançar a satisfação dos clientes não é uma tarefa fácil, porém é um aspecto primordial para manter a organização atuante no mercado. Para Hoffman e Bateson (2006, p. 330), “a satisfação é uma comparação das expectativas do cliente com suas percepções a respeito do encontro de um serviço real”. Satisfazer os clientes torna a empresa mais competitiva.

Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 9) “a satisfação depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado”.

A satisfação dos clientes é um aspecto muito ligado à qualidade, as empresas devem implantar uma gestão da qualidade eficiente, de forma que busque melhorar constantemente seus produtos, serviços e processos.

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (1994), esta pesquisa é classificada quanto sua natureza, como aplicada, pois objetiva aplicar ferramentas da gestão da qualidade para resolver problemas que podem afetar a qualidade de uma Panificadora. Quanto à abordagem ao problema, foi realizada por uma pesquisa qualitativa cujo intuito é analisar e relacionar os aspectos através de observações e registros.

Para Gil (2008), quanto aos objetivos esta pesquisa é considerada exploratória, pois tem intuito de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, a fim de formular problemas ou hipótese para a análise futura. Esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas com pessoas que tiveram experiência prática com o tema abordado e estudos de casos.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso. Para Yin (2001), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Na visão de (Gil 1991, apud Silva e Menezes 2001, p. 21), estudo de caso envolve o estudo profundo de objetos de forma que se permita seu amplo e detalhado conhecimento.

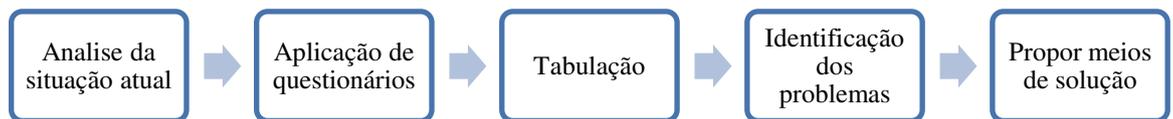
Este presente trabalho foi desenvolvido entre os meses de Fevereiro a Maio de 2016. Foram realizadas pesquisas em livros, artigos e na internet que deram embasamento sobre o tema em estudo, em seguida foram feitas visitas técnicas na empresa, a fim de, entender o funcionamento de todo processo, desde chegada de matéria-prima até o atendimento ao cliente, a partir disso, aplicou-se questionários para a quantidade de 28 clientes, 9 funcionários e 1 gerente sobre questões baseadas nas oito dimensões da qualidade definidas por Garvin.

Foram realizados os seguintes passos para elaboração desse trabalho:

- Análise da situação atual da empresa;
- Aplicação de questionários para coleta de dados;
- Tabulação dos dados;
- Identificação dos pontos fracos a serem trabalhados;

- Aplicações de ferramentas da qualidade para análise e soluções de melhorias, visando tornar alguns desses pontos meios de diferenciação. A figura 6 mostra os passos citados acima.

Figura 6 – Passos para elaboração do trabalho



Fonte: Elaboração da pesquisadora (2016)

Em relação aos procedimentos técnicos adotados para o conhecimento da situação atual da empresa, utilizou-se técnicas de registro como: máquina fotográfica, computador e anotações gerais, os quais possibilitaram a coleta e análise do estudo de caso, proporcionando ao pesquisador uma visão holística sobre o funcionamento da organização, facilitando o levantamento de aspectos que podem influenciar na solução dos problemas em estudos.

Para a coleta dos dados foram aplicados questionários semiestruturado aos clientes, funcionários e gerente da Panificadora em estudo, cujo objetivo foi identificar problemas de qualidade da empresa, bem como comparar a qualidade da panificadora com seus concorrentes na visão dos entrevistados. Os resultados desta pesquisa deram embasamento para análise dos problemas a serem estudados.

Para a identificação dos aspectos a serem melhorados, foram considerados pontos a serem analisados, somente aqueles que possuíssem avaliação acima do percentual de 5% como regular, ruim, igual ou superior esses valores decorrem dos resultados dos gráficos obtidos através dos questionários aplicados (APÊNDICES I, II E III). Também na identificação dos pontos a serem melhorados foi desenvolvida uma análise de SWOT especificando a situação atual da empresa em relação aos pontos fortes e fracos.

Após a identificação dos aspectos a serem melhorados, foram utilizadas ferramentas da qualidade para identificar os problemas prioritários tais como a matriz de GUT. Depois de identificados foi realizado um *Brainstorming* na empresa para analisar os problemas, buscando encontrar as possíveis causas a partir da utilização de diagramas de causa-efeitos. Em seguida foram elaborados planos de ação através da utilização das ferramentas 5W2H e PDCA objetivando buscar melhorias dos problemas e torná-los aspectos diferenciadores diante dos seus concorrentes, baseando-se na abordagem por diferenciação.

4 ESTUDO DE CASO

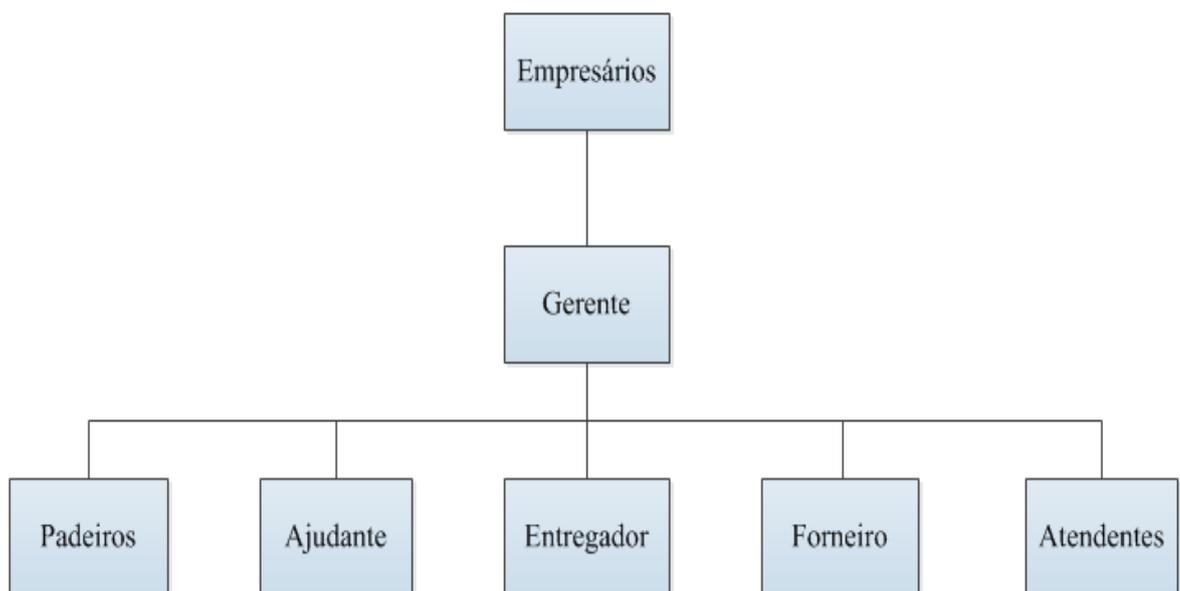
4.1 ANÁLISE DA EMPRESA

O fator qualidade é um dos aspectos mais importantes em uma organização. Pensando nisso, foi escolhida a Panificadora “X” para realização deste trabalho, por ser um empreendimento que sempre busca melhorar os produtos oferecidos de forma que consiga satisfazer seus clientes.

A panificadora em estudo está localizada na cidade de Monteiro no interior da Paraíba, foi fundada em 21 de agosto de 2001, por um casal de empresários. Atualmente a empresa é gerenciada por um dos filhos do casal e dispõe de um quadro de doze funcionários com uma carga horária de sete horas por dia, divididos de acordo com o cargo e horários de pico, a empresa funciona das 05:00 às 20:00 horas. Esse tipo de empreendimento é muito comum na região na grande maioria inicia de forma empírica e familiar, como é o caso desta empresa, na qual possui uma estrutura organizacional do tipo *top down* (de cima para baixo).

O organograma da empresa é composto pelos seguintes cargos, dois empresários (casal que fundou), um gerente (Filho), responsável por toda organização da empresa e doze funcionários que estão divididos por setores, sendo dois padeiros, um ajudante, um entregador, um forneiro e seis na área de atendimento e limpeza do ambiente.

Figura 7 - Organograma da Panificadora



Fonte: Construído pela autora (2016)

A empresa não tinha estabelecido missão, visão e valores, os quais são informações indispensáveis para orientar e direcionar a organizações a desenvolver um plano de ação para atingir a liderança. A partir de entrevistas com empresários e gerente, foi desenvolvida a missão, visão e valores da empresa. Ficando estabelecidas como:

Missão: Produzir e comercializar produtos de padaria e confeitaria de qualidade, sempre frescos, com grande variedade e inovação, adequando-os às necessidades dos clientes, atuar com responsabilidade social e contribuir para o crescimento do comércio na cidade, proporcionando o oferecimento de empregos.

Visão: Ser conhecida como a melhor panificadora da cidade através da aplicação do conceito de melhoria contínua, visando aumentar o portfólio de produtos do setor de confeitaria até o início de 2017.

Valores:

- Respeito com as partes envolvidas;
- Inovação;
- Dedicção;
- Confiança;
- Ética;
- Compromisso.

Para que os aspectos citados acima sejam realmente cumpridos, será necessária uma análise do desenvolvimento da organização na visão das principais partes interessadas (clientes, funcionários e gerente). Para isso, foi aplicado um questionário baseado em algumas das oito dimensões da qualidade citadas por Garvin. A seguir estão os gráficos referentes às respostas dos entrevistados.

4.1.1 Pesquisa Aplicada aos Clientes

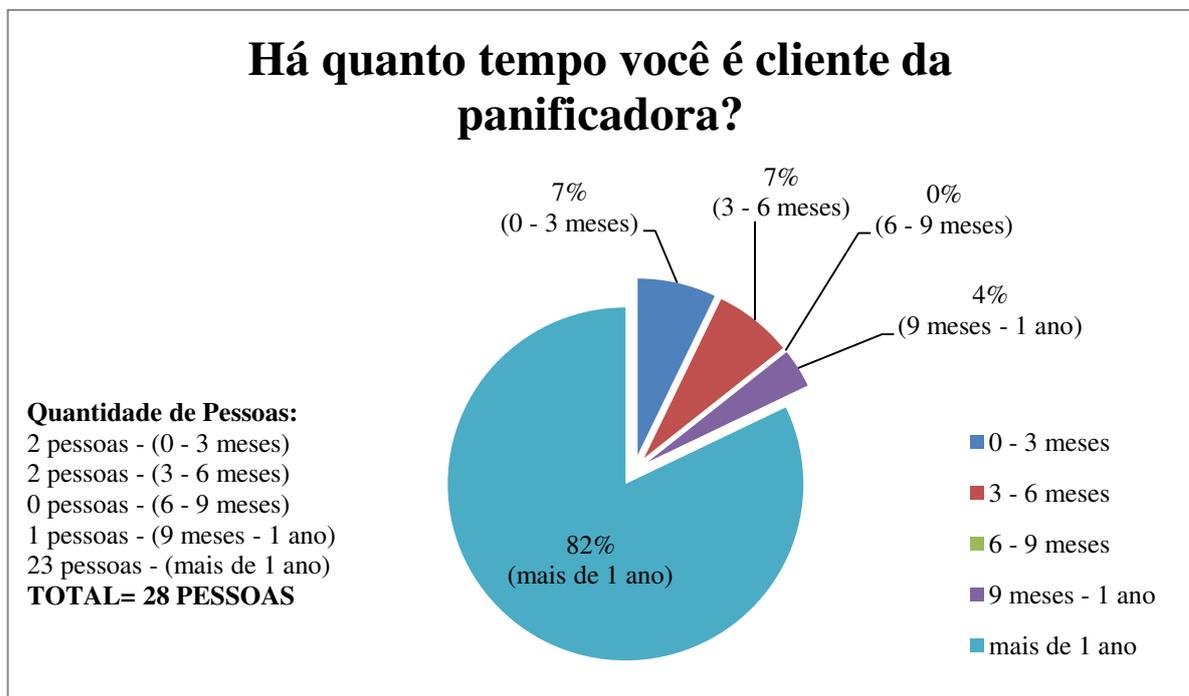
Clientes são considerados uma das partes mais importantes das organizações, o entendimento das suas necessidades possibilita a gerência administrativa traçar um plano de ação, a fim de alcançar a qualidade desejada para conquistar a liderança e a fidelização da

grande parte do público alvo. Atender as necessidades dos clientes não é uma tarefa fácil, sendo necessário de ouvi-los, obtendo o *feedback* do que foi oferecido e comercializado.

A pesquisa foi realizada no dia 29 de janeiro de 2016. Estruturada através de um questionário que continha 11 perguntas que foram aplicadas a 28 clientes da panificadora, sendo estes 14 homens e 14 mulheres, com uma faixa etária de 14 a 77 anos.

A primeira questão contida no questionário foi em relação ao tempo que era cliente da Panificadora, como mostrado no gráfico 2.

Gráfico 2 - Tempo que é cliente da Panificadora

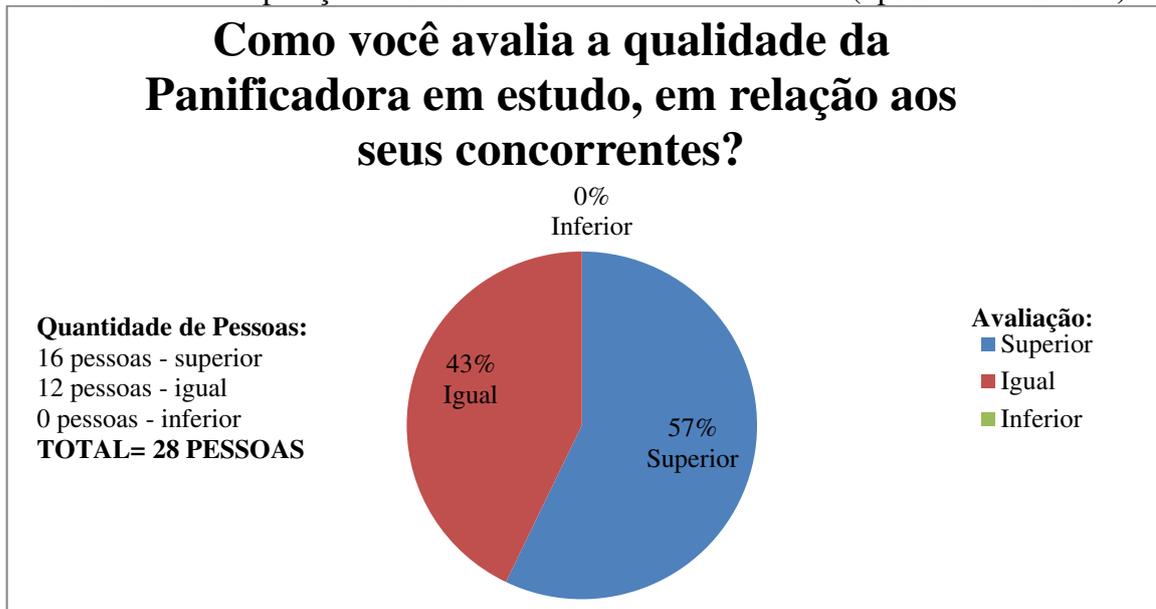


Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Como se pode verificar a maioria 82% dos entrevistados são clientes da empresa a mais de 1 ano, conhecendo assim a evolução da qualidade da empresa.

A segunda pergunta foi em relação o grau de qualidade da panificadora em comparação com as outras panificadoras da cidade, gráfico 3.

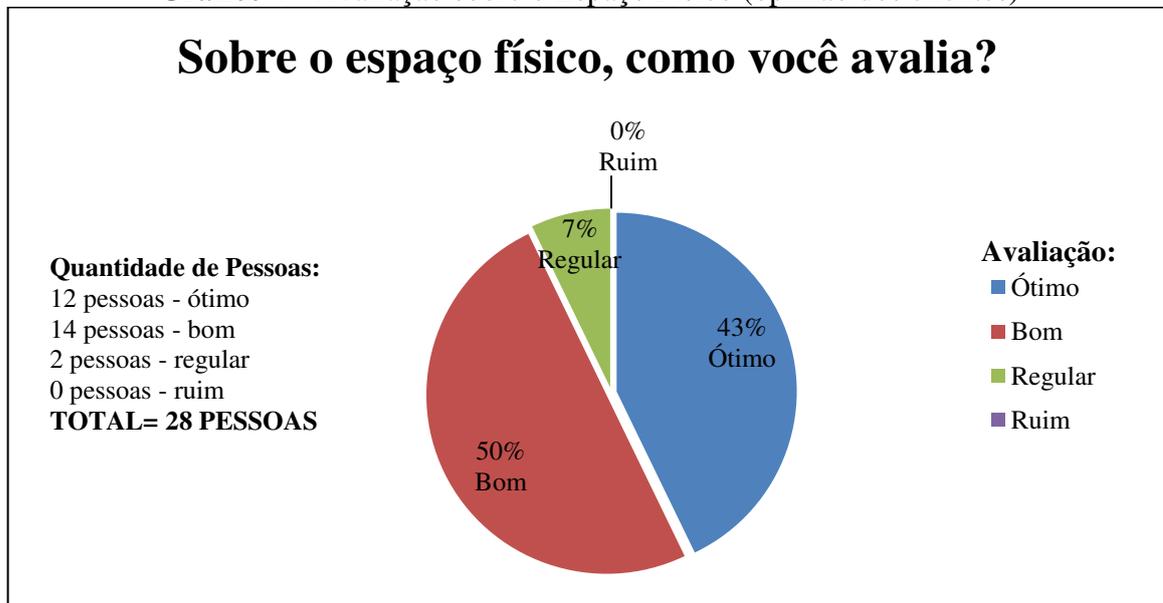
Gráfico 3 - Comparação da Panificadora com as concorrentes (opinião dos clientes)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

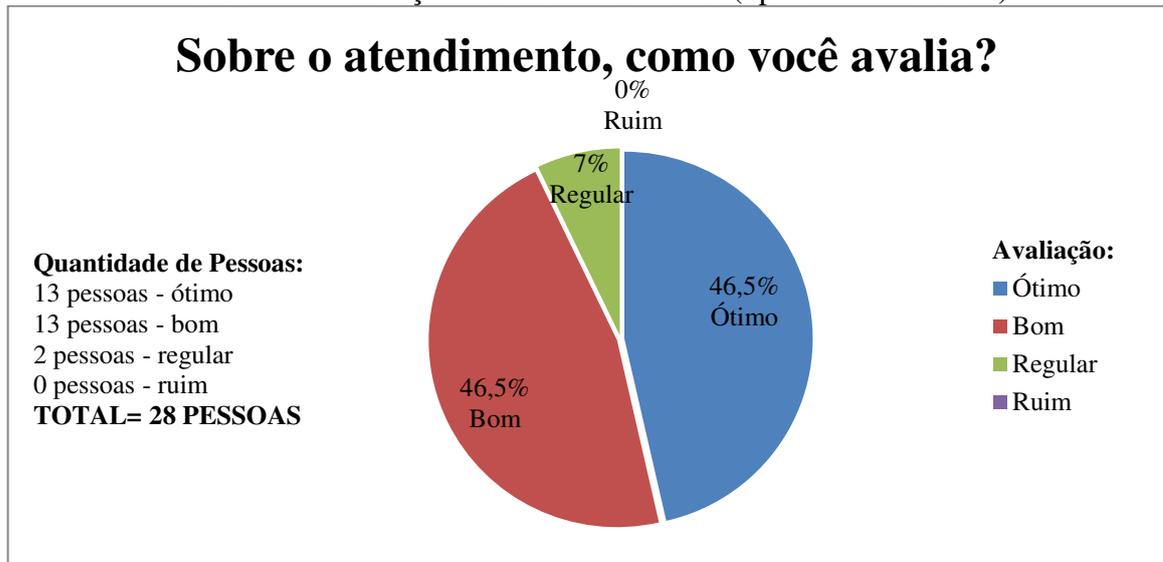
O resultado mostrou que 43% dos seus clientes avaliaram como sendo igual. Sendo um aspecto preocupante, visto que, esses clientes podem migrar a qualquer momento para outra panificadora, gerando uma grande perda de mercado.

Gráfico 4 - Avaliação sobre o Espaço Físico (opinião dos clientes)



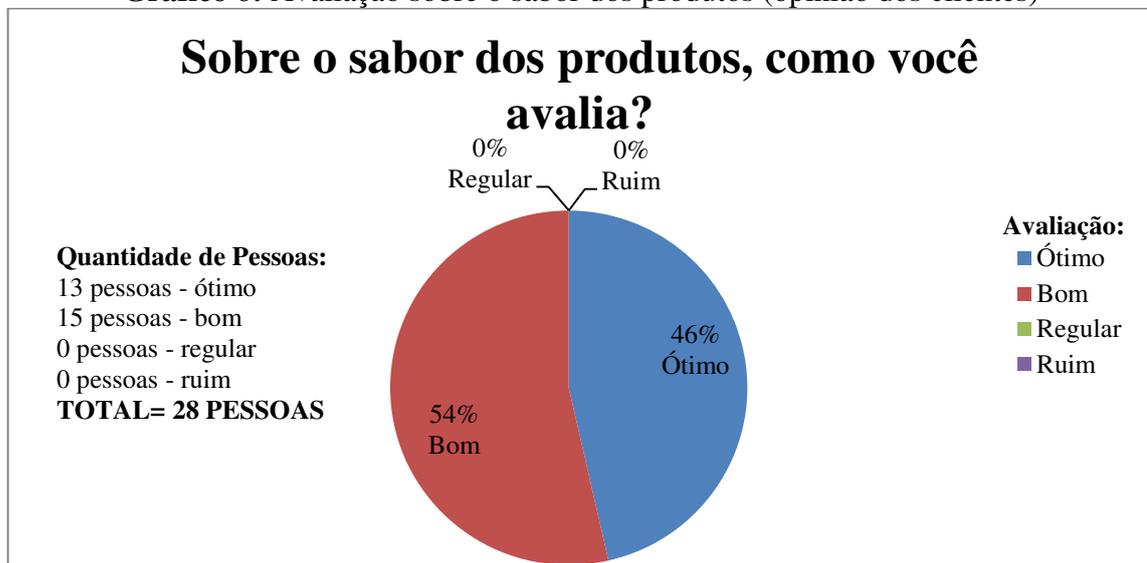
Fonte: Construído com dados da pesquisa, 2016.

A terceira pergunta avaliou o espaço físico, no qual, 7% dos clientes avaliaram como regular, estes levaram em consideração o local disponível para lanche, onde apresenta limitações nos horários de pico, gráfico 4.

Gráfico 5 - Avaliação sobre o atendimento (opinião dos clientes)

Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

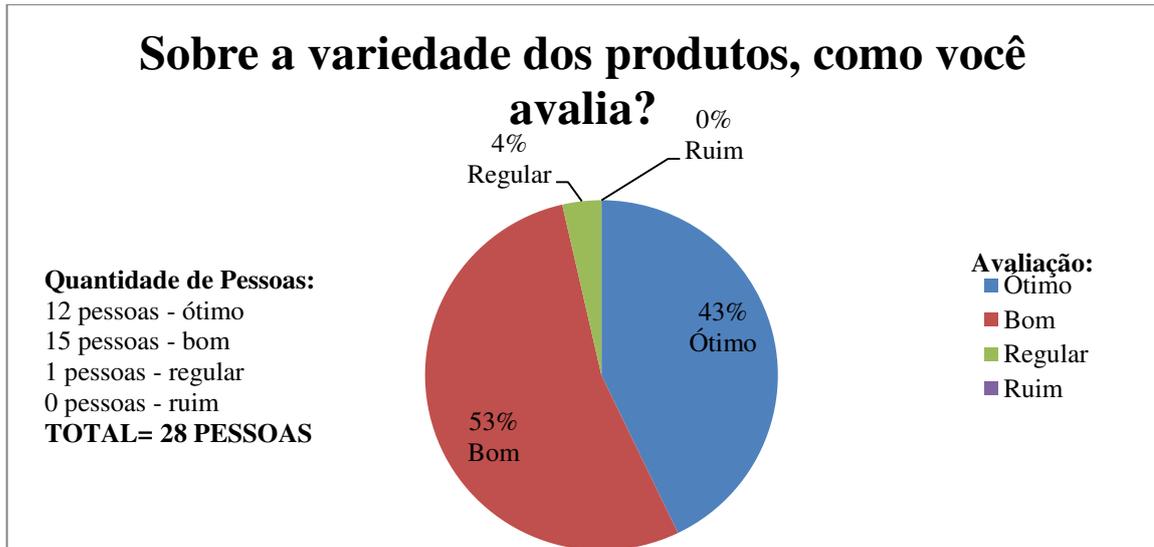
A quarta pergunta foi em relação ao atendimento, onde 46,5% dos clientes avaliaram como ótimo, 46,5% avaliaram como bom e apenas 7% dos clientes avaliaram como regular. O resultado está exposto no gráfico 5.

Gráfico 6: Avaliação sobre o sabor dos produtos (opinião dos clientes)

Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

A quinta pergunta avaliou o sabor dos produtos, onde 54% dos clientes avaliaram como ótimo e 43% avaliaram como bom (Gráfico 6). Mesmo com esse resultado otimista é necessário melhorar continuamente, visto que, os 43% dos clientes acreditam que em relação aos seus concorrentes a qualidade da empresa é igual (Gráfico 3).

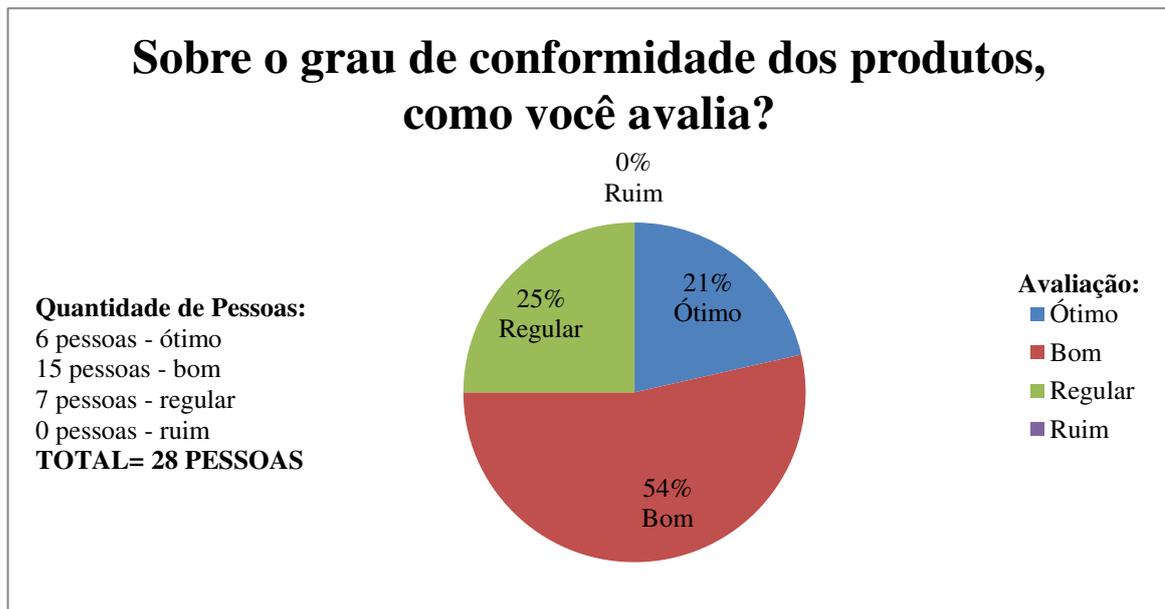
Gráfico 7 - Avaliação sobre a variedade dos produtos (opinião dos clientes)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Sobre a variedade dos produtos, 43% dos clientes avaliaram como ótimo, 53% avaliaram com bom e 4% dos clientes avaliaram com regular (Gráfico 7).

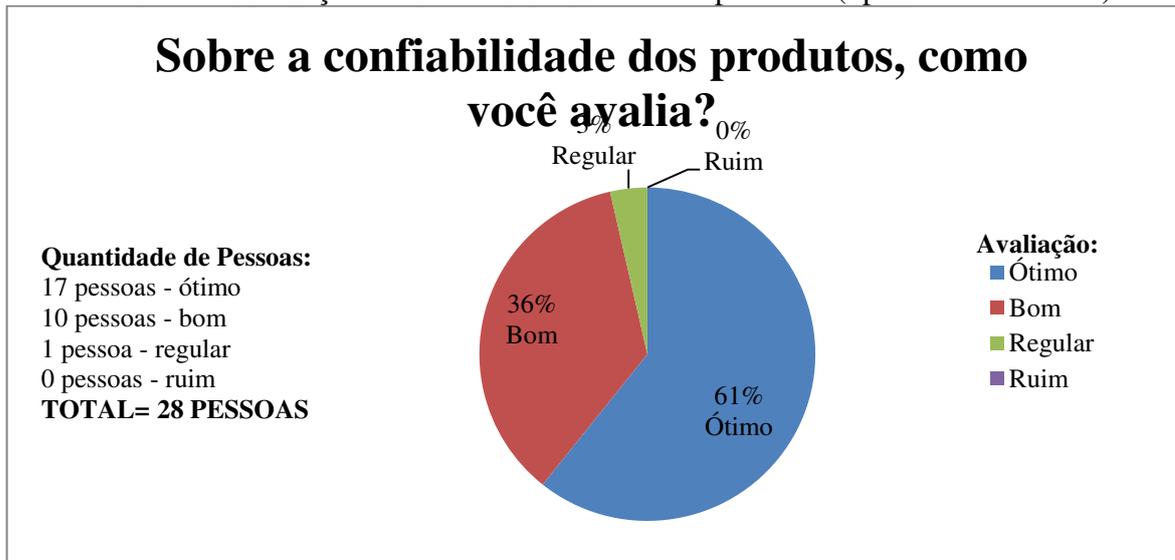
Gráfico 8 - Avaliação sobre o grau de conformidade dos produtos (opinião dos clientes)



Fonte: Construído com dados da pesquisa 2016.

Sobre a conformidade dos produtos, 21% dos clientes avaliaram como ótimo, 54% avaliaram como bom e 25% avaliaram como regular (Gráfico 8). Um dos aspectos citados durante a entrevista foi sobre o sabor do bolo que muda com frequência.

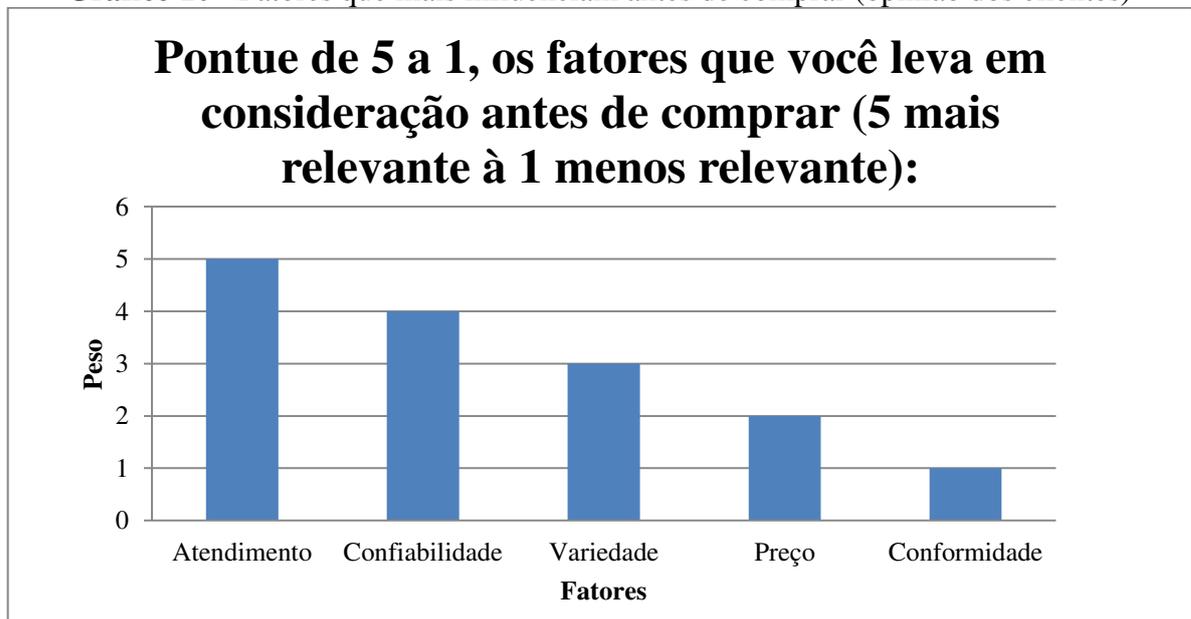
Gráfico 9 - Avaliação sobre a confiabilidade dos produtos (opinião dos clientes)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Sobre a confiabilidade dos produtos, 61% dos clientes avaliaram como ótimo, 36% dos clientes avaliaram com bom e 3% dos clientes avaliaram como regular (Gráfico 9).

Gráfico 10 - Fatores que mais influenciam antes de comprar (opinião dos clientes)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Os clientes informaram a partir do questionário os aspectos mais relevantes, ficando em escala a ordem de: 5 – atendimento (um fator de extrema relevância), 4 – confiabilidade, 3 – variedade, 2 – preço e 1 – conformidade (fator menos relevante). Como mostrado no Gráfico 10.

O quadro 5 mostra o resultado das duas últimas perguntas contidas no questionário, as quais poucos clientes opinaram, foram estes:

Quadro 5 - Opiniões dos clientes sobre o que pode ser melhorado

Qual (is) produtos você acha que pode ser melhorado?	Em que aspecto precisa ser melhorado na panificadora?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Padronizar o Sabor do bolo; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Espaço para Lanche; ➤ Aumentar a variedade dos produtos de confeitaria.

Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

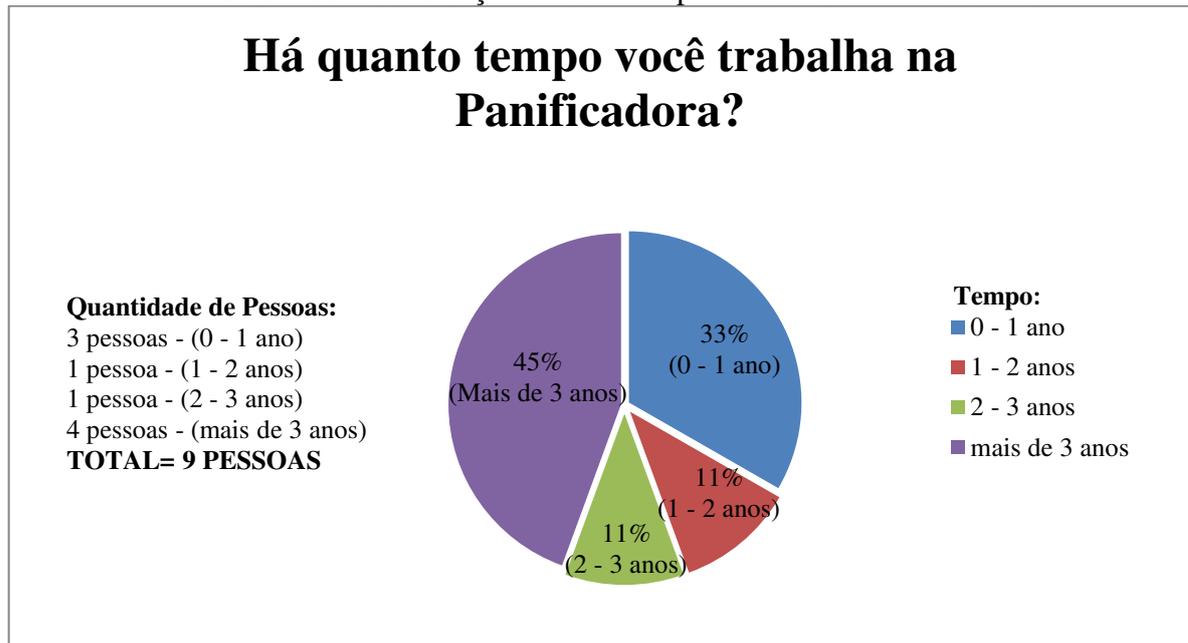
4.1.2 Pesquisa Aplicada aos Funcionários

Os colaboradores são de extrema importância para o funcionamento de uma organização. Para uma empresa crescer e desenvolver, não basta apenas possuir instalações modernas e dispor de planos de ação bem estruturados e definidos, é indispensável o apoio e comprometimento dos funcionários, sem eles nada funcionam, pois possuem um vasto conhecimento sobre o funcionamento de uma determinada organização.

Faz-se necessário a aplicação dos questionários aos mesmos, visto que através deles é possível detectar deficiências no ambiente da organização. Esta pesquisa ouviu 9 funcionários, sendo 4 homens e 5 mulheres, com uma faixa etária de 23 à 54 anos, a coleta dos dados foi realizada no dia 6 de fevereiro de 2016, através de um questionário contendo 12 perguntas elaboradas com base em algumas das oito dimensões estabelecidas por Garvin. Este questionário contém o mesmo teor dos questionários aplicados aos clientes e gerente, sendo alteradas algumas questões referentes a cada área, o intuito de aplicar os mesmos questionários é levantar dados comparativos entre as três visões distintas, levando em consideração o fator qualidade da panificadora. Nos gráficos 11 ao 20, estão expostas as informações coletadas dos funcionários:

A primeira pergunta do questionário é relacionada ao tempo que cada colaborador trabalha na panificadora (Gráfico 11).

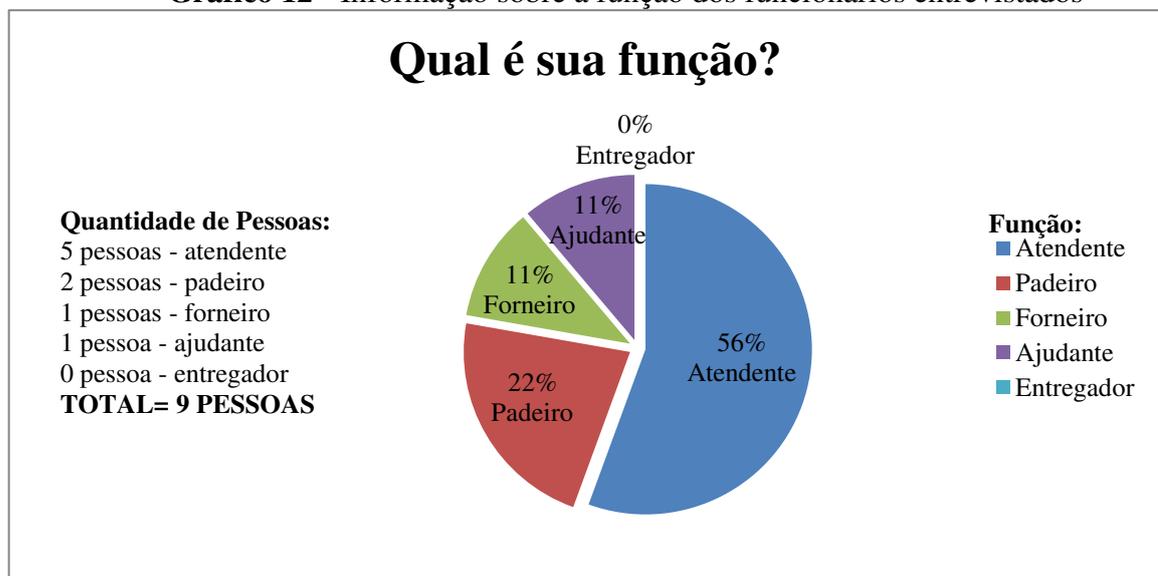
Gráfico 11 - Informação sobre o tempo de trabalho dos funcionários



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Através da leitura do gráfico 11, temos que 33% dos funcionários trabalha entre 0 - 1 ano, sendo estes alguns funcionários da área de limpeza e atendimento, 11% dos funcionários trabalham entre 1 – 2 anos, 11% dos funcionários trabalham entre 2 – 3 anos e 45% dos funcionários trabalham mais de 3 anos. Durante a entrevista alguns funcionários reclamaram sobre a quantidade de profissionais que já passaram na área de atendimento e quase nunca continuam na empresa e sobre a falta de treinamento aos novos colaboradores, ficando aos mais antigos treiná-los.

Gráfico 12 - Informação sobre a função dos funcionários entrevistados

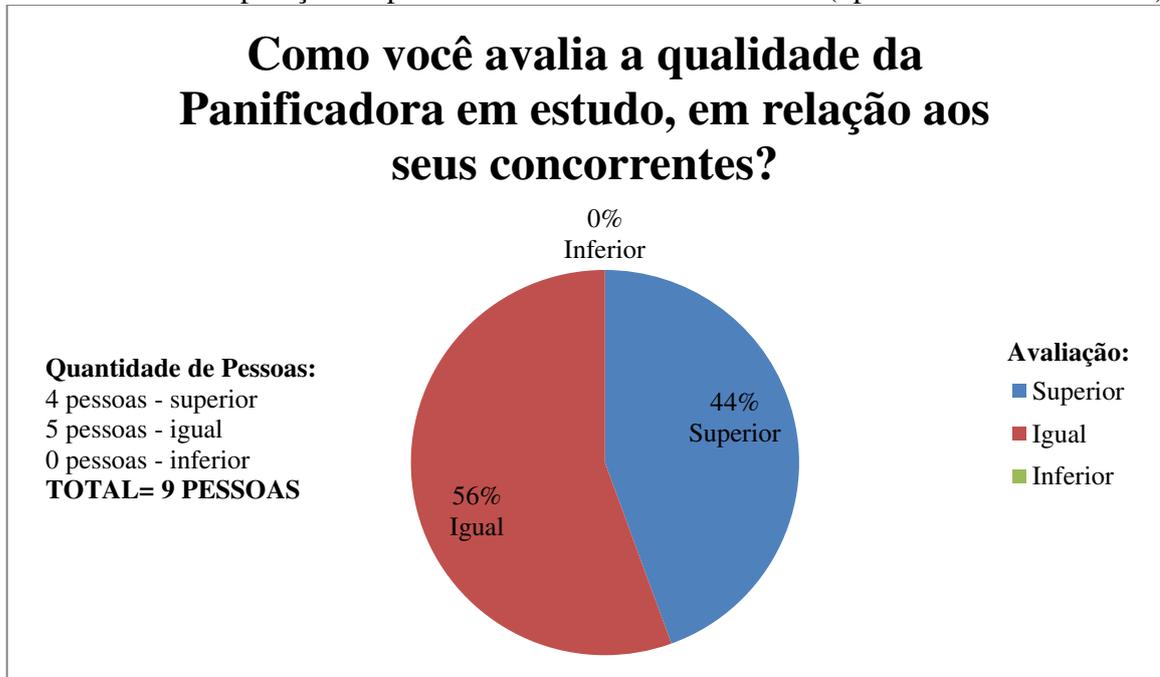


Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Foram entrevistados 9 funcionários dos 12 funcionários existentes na empresa. O gráfico 12 mostra que, 56% dos funcionários entrevistados trabalham no atendimento e limpeza do ambiente, estes correspondentes a 5 dos funcionários entrevistados, 2 funcionários que correspondem a 22%, exercem a função de padeiro, sendo que um é responsável pela produção de bolos e salgados e o outro responsável pela produção dos pães, 1 funcionário exerce a função de forneiro correspondente a 11% e outro exerce a função de ajudante que corresponde aos outros 11%, como mostra no gráfico 12.

Existem mais 3 funcionários, 1 que exerce cargo de entregador e 2 atendentes, estes não foram entrevistados pois não estavam presentes no local de trabalho, por motivos de saúde.

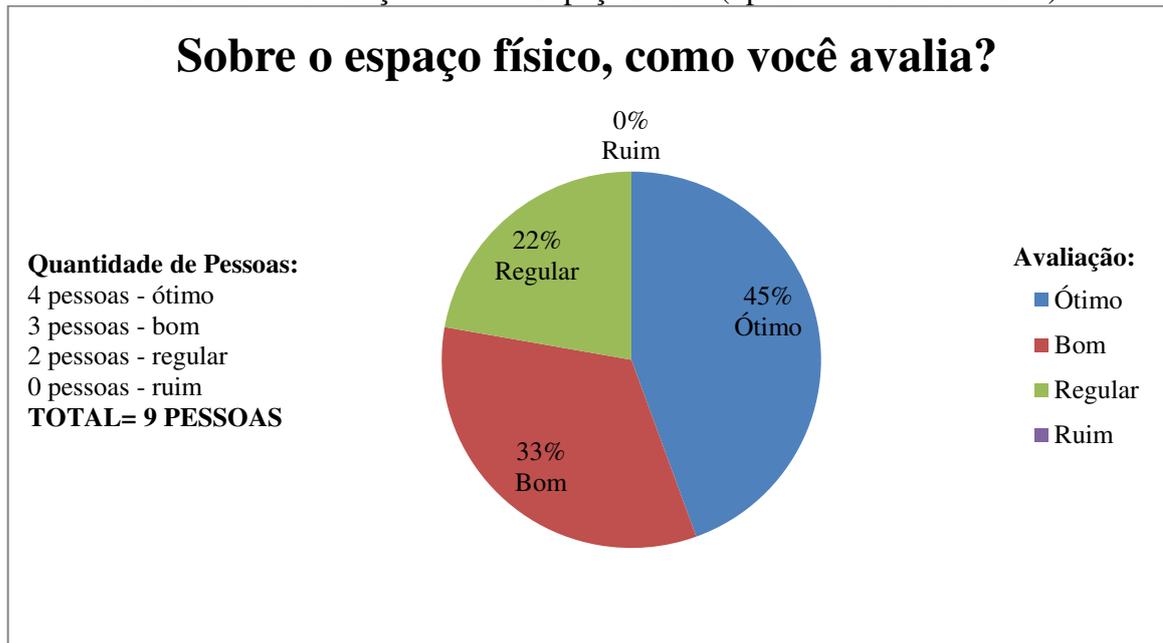
Gráfico 13 - Comparação da panificadora com as concorrentes (opinião dos funcionários)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Como pode-se observar o gráfico 13 mostra que, 44% dos funcionários avaliaram a qualidade da Panificadora como superior com relação aos concorrentes, já 56% acreditam que a qualidade é igual a dos concorrentes. Esta informação é de extrema relevância, estando em consonância com a avaliação dos clientes.

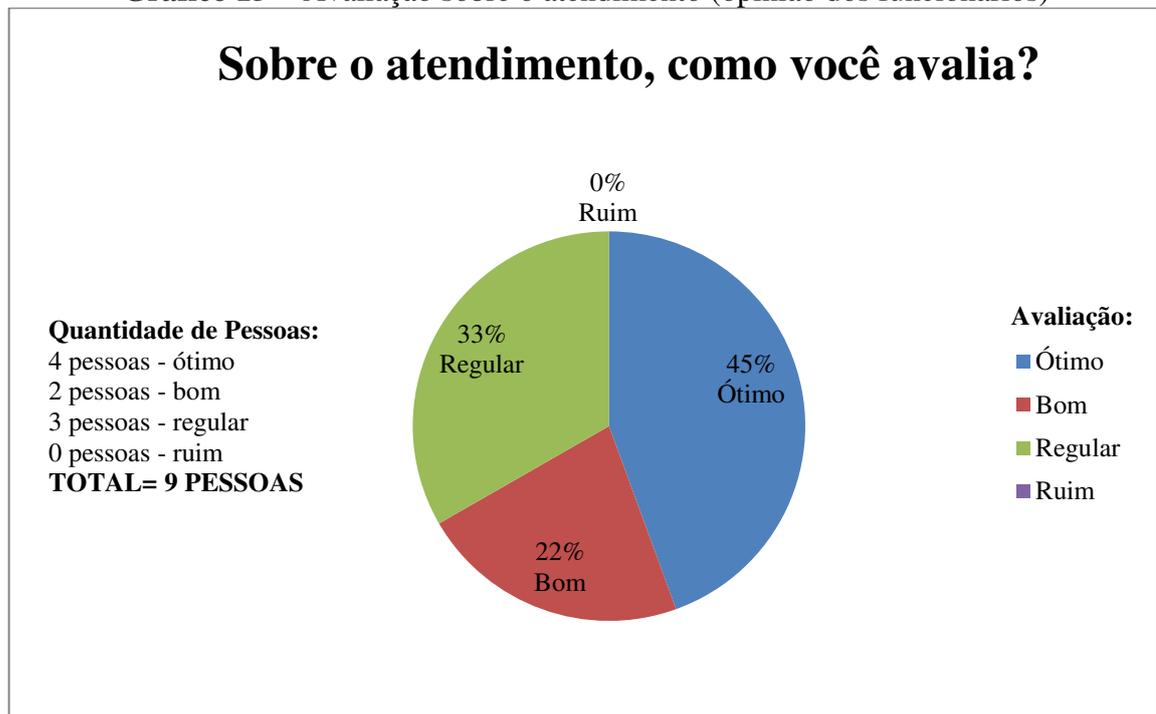
Gráfico 14 - Avaliação sobre o Espaço Físico (opinião dos funcionários)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

De acordo com o gráfico 14, pode-se observar que 45% dos funcionários avaliaram o espaço físico como ótimo, já 33% dos funcionários avaliaram como bom e 22% dos funcionários avaliaram como regular. Este ponto foi avaliado pelos funcionários em relação ao espaço para lanche destinado aos clientes, em que é considerado pequeno.

Gráfico 15 - Avaliação sobre o atendimento (opinião dos funcionários)

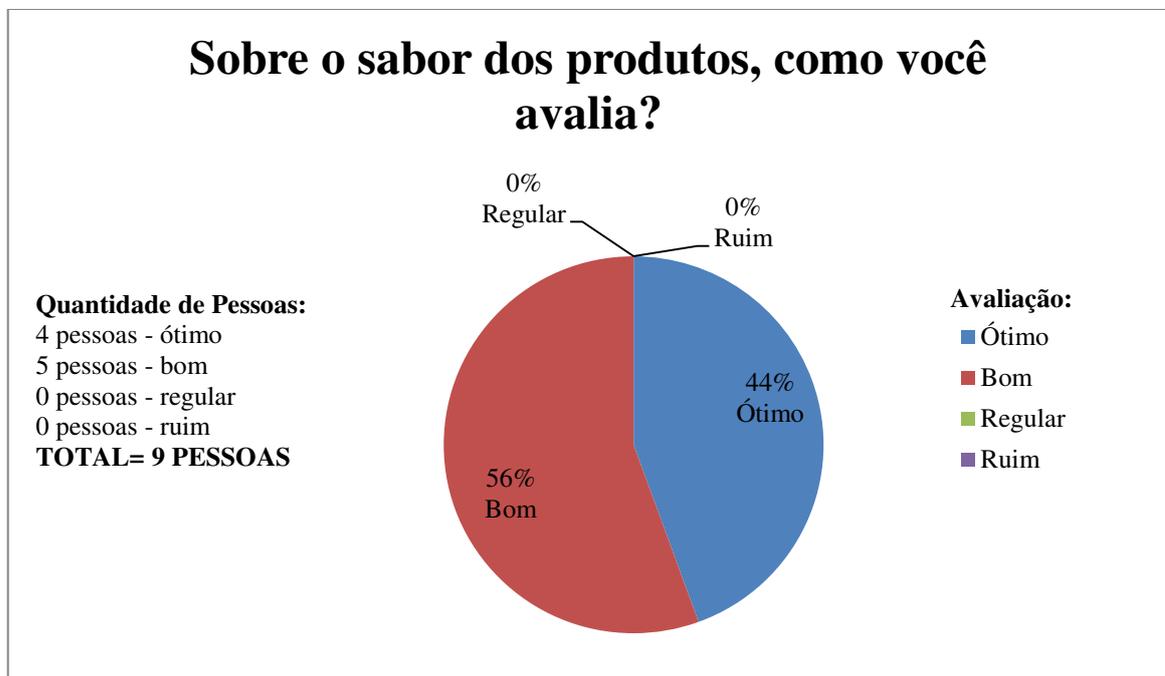


Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

O gráfico 15, traz informações obtidas sobre a avaliação do atendimento na visão dos funcionários, onde 45% consideram o atendimento ótimo, 22% avaliaram como bom e os outros 33% dos funcionários entrevistados avaliaram como regular.

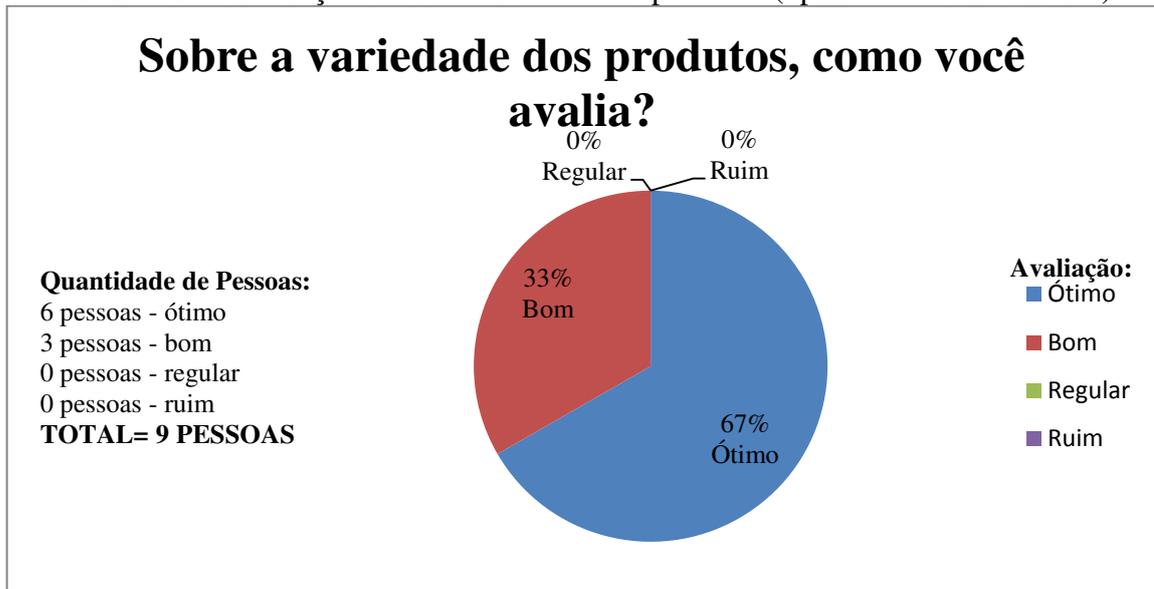
Os funcionários da área do atendimento se auto avaliaram e houve críticas em relação à falta de treinamento e sobre a constante mudança de funcionários neste setor. Comparando com o resultado do questionário aplicado aos clientes, onde 7% avaliaram como regular (Gráfico 5), esta área da empresa de acordo com as opiniões dos funcionários apresenta uma certa deficiência.

Gráfico 16: Avaliação sobre o sabor dos produtos (opinião dos funcionários)



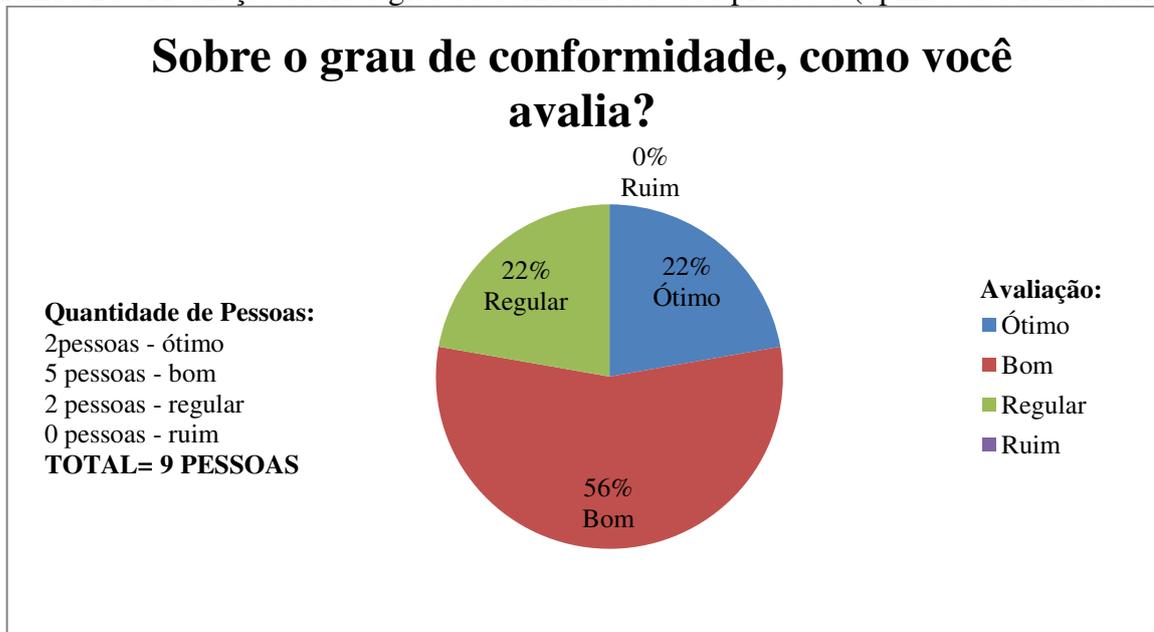
Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

No gráfico 16, está a avaliação dos colaboradores em relação ao sabor dos produtos, onde 44% avaliaram como ótimo e 56% avaliaram como bom. O sabor dos produtos é um aspecto que necessita de melhoria contínua, mesmo com as avaliações do ponto de vista tanto do cliente como dos funcionários com uma média boa.

Gráfico 17 - Avaliação sobre a variedade dos produtos (opinião dos funcionários)

Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Sobre a variedade dos produtos (Gráfico 17), os funcionários avaliaram da seguinte maneira, 67% avaliaram como ótimo e 33% avaliaram como bom. A variedade da panificadora é considerada boa, mas em relação ao oferecimento de produtos do ramo de confeitaria deixa a desejar por conta do espaço limitado.

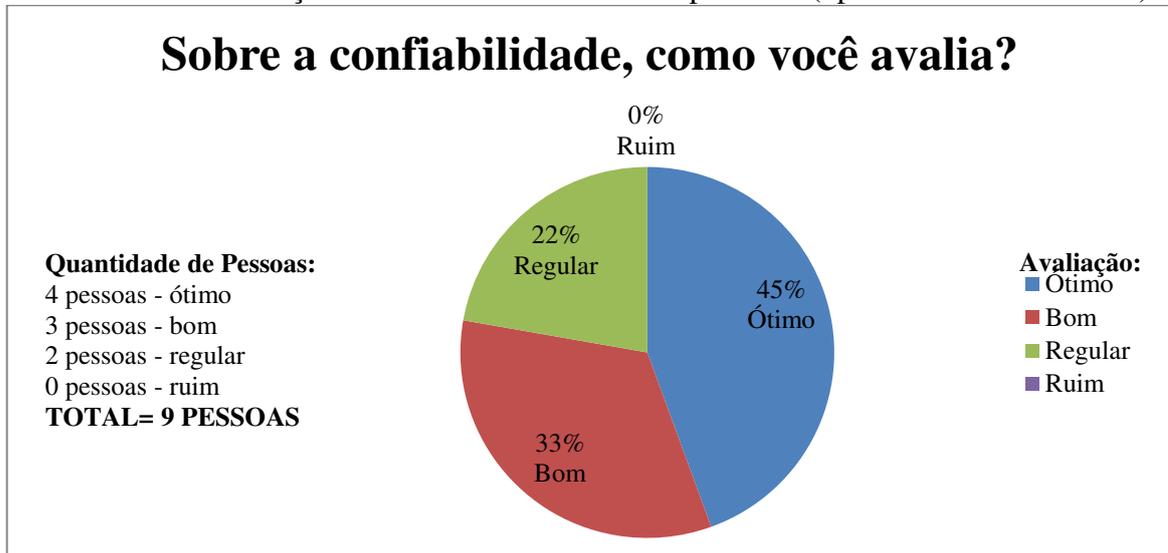
Gráfico 18 - Avaliação sobre o grau de conformidade dos produtos (opinião dos funcionários)

Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Em relação ao grau de conformidade (Gráfico 18), 22% dos funcionários avaliaram como ótimo, 56% avaliaram com bom e os outros 22% avaliaram como regular. Os tamanhos

dos produtos são padronizados, visto que são cortados em máquinas, já o sabor do bolo recebeu algumas críticas por mudar constantemente.

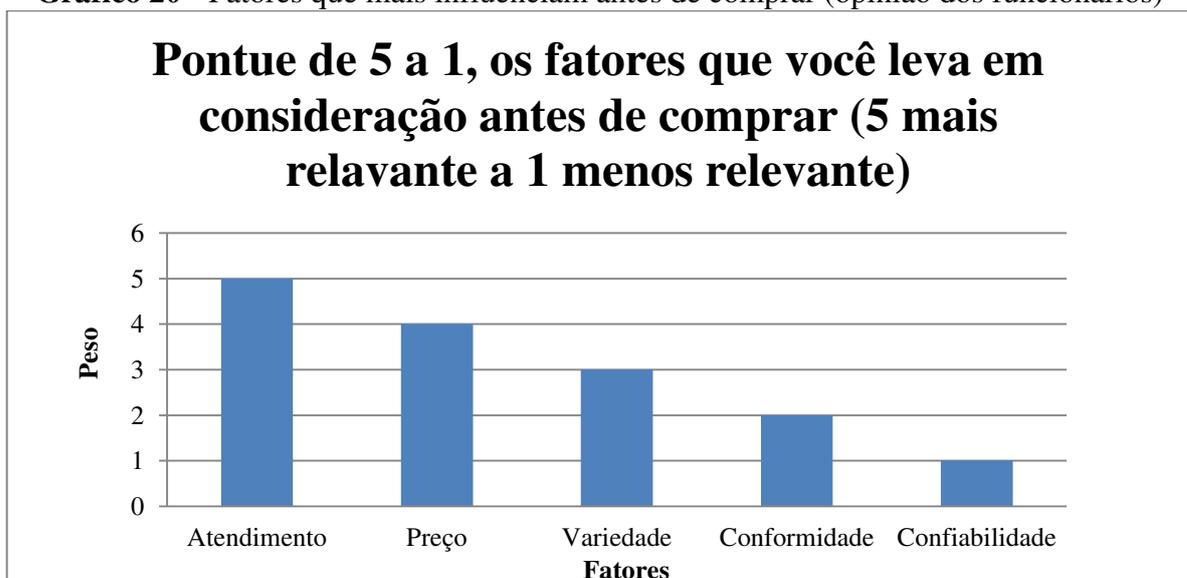
Gráfico 19 - Avaliação sobre a confiabilidade dos produtos (opinião dos funcionários)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Sobre a confiabilidade dos produtos (Gráfico 19), 45% dos funcionários avaliaram como ótimo, 33% como bom e 22% como regular. Confiabilidade é um dos fatores primordiais na abertura de um negócio no setor alimentício, sendo necessário analisar e corrigir tais pontos que podem comprometer o oferecimento dessa dimensão da qualidade.

Gráfico 20 - Fatores que mais influenciam antes de comprar (opinião dos funcionários)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

No gráfico 20, foram coletados entre os cinco fatores analisados no decorrer do questionário quais eram os mais relevantes e qual o grau de relevância de cada aspecto.

Através dos pesos estabelecidos, cada aspecto foi pontuado de acordo com o ponto de vista dos funcionários, obtendo-se assim uma escala distribuída da seguinte forma: 5 – atendimento, 4 – preço, 3 – variedade, 2 – conformidade e 1 – confiabilidade.

O quadro 6, mostra as respostas obtidas nas duas últimas perguntas, as quais foram elaboradas a fim conhecer opiniões sobre o que necessita melhorar.

Quadro 6 - Opiniões dos funcionários sobre o que pode ser melhorado

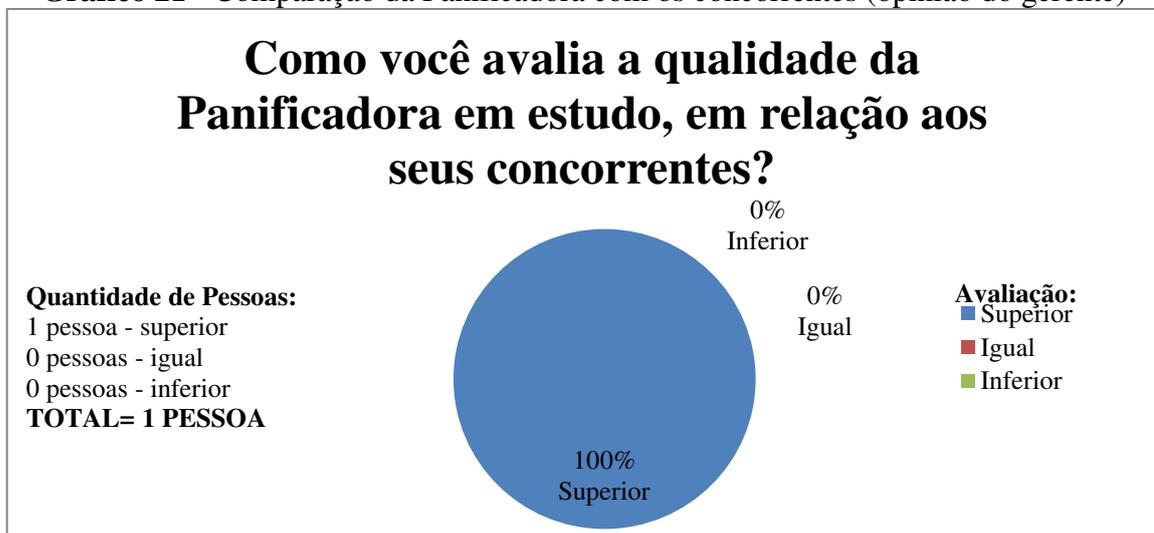
Qual (is) produtos você acha que pode ser melhorado?	Em que aspecto precisa ser melhorado na panificadora?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Padronizar o sabor do bolos; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estética dos produtos; ➤ Espaço da produção; ➤ Espaço para lanche; ➤ Maquinário e Armários.

Fonte: Elaboração da autora (2016)

4.1.3 Pesquisa Aplicada ao Gerente

Além dos clientes e funcionários, também foi coletada a opinião do gerente responsável por toda organização. A pesquisa foi realizada no dia 6 de fevereiro de 2016, por meio de um questionário que continha 10 perguntas. O gerente é do sexo masculino e tem 30 anos de idade. Os gráfico 21 ao 28, resultados referentes às respostas do gerente.

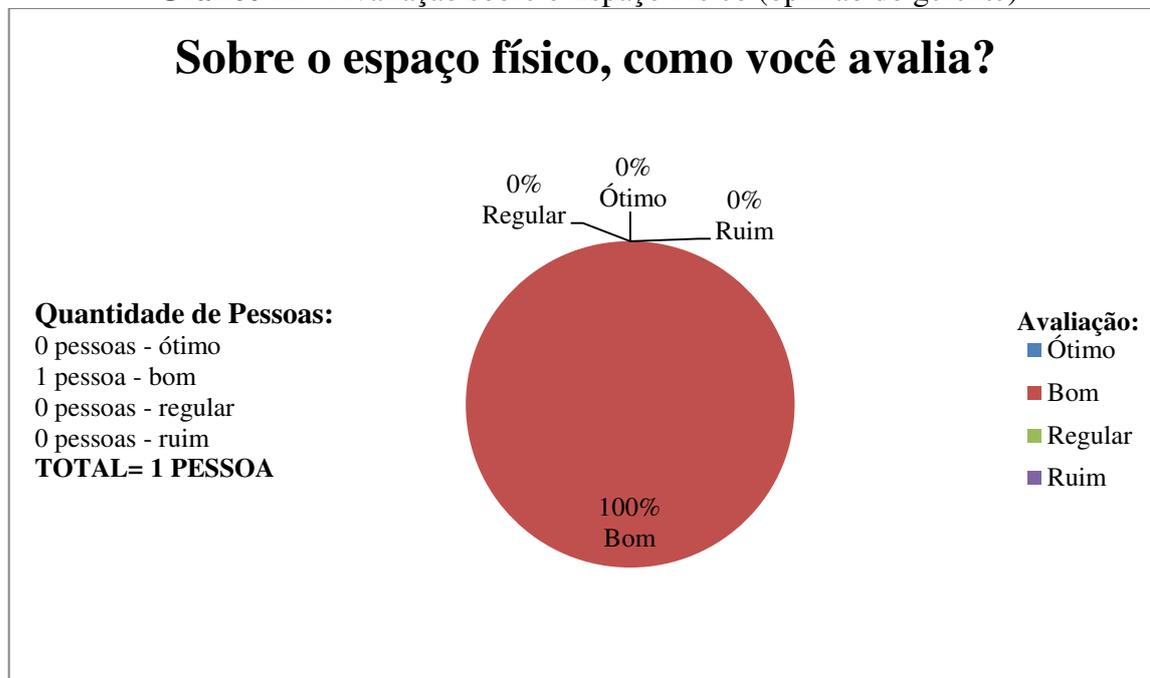
Gráfico 21 - Comparação da Panificadora com os concorrentes (opinião do gerente)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Para o gerente, a qualidade da Panificadora é superior às demais existentes na cidade (Gráfico 21).

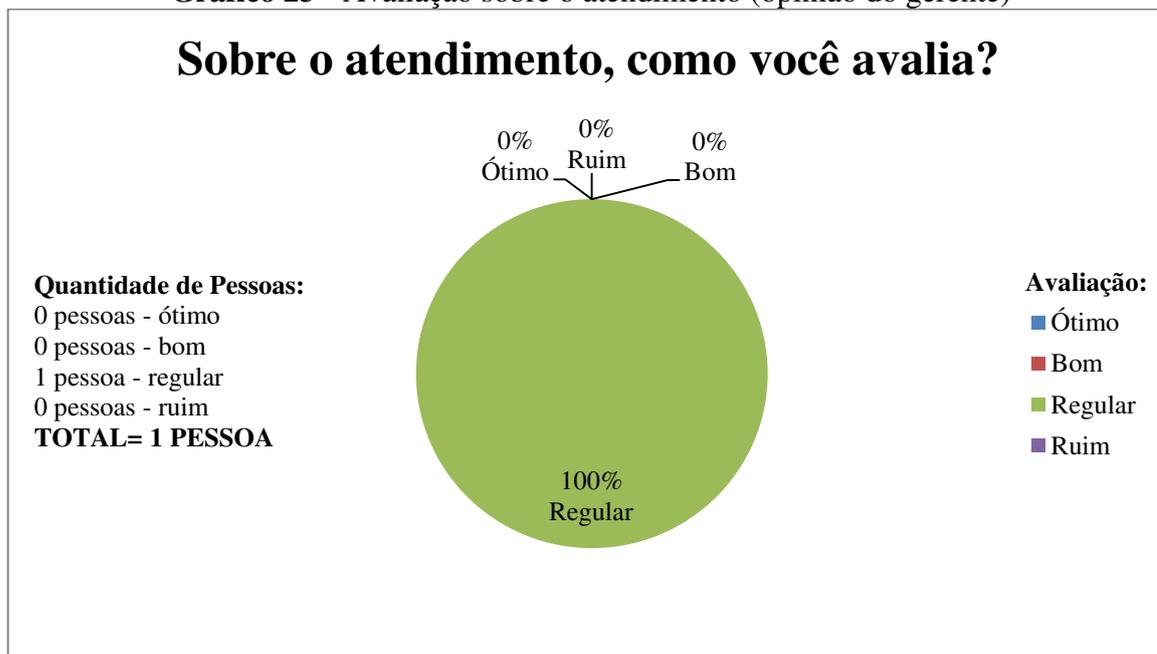
Gráfico 22 - Avaliação sobre o Espaço Físico (opinião do gerente)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Sobre o espaço físico, o gerente avaliou como bom (Gráfico 22).

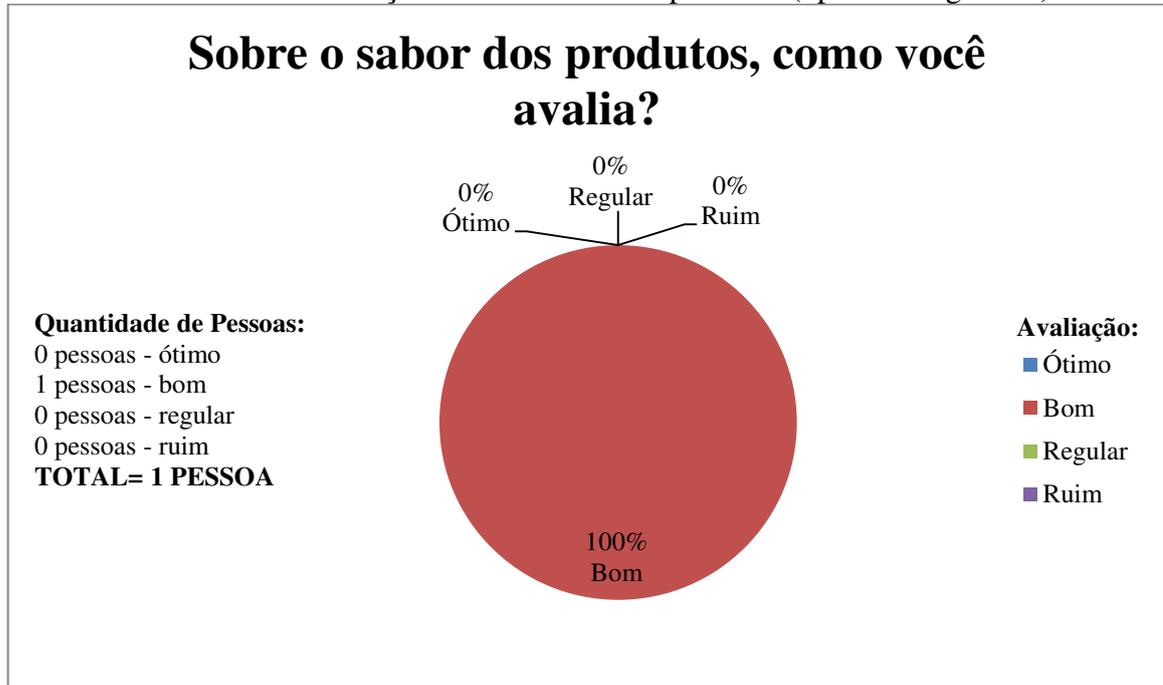
Gráfico 23 - Avaliação sobre o atendimento (opinião do gerente)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

O gerente avaliou o atendimento como regular (Gráfico 23), pois a maioria dos contratados não fica por muito tempo, e justifica este problema como sendo uma questão cultural da região.

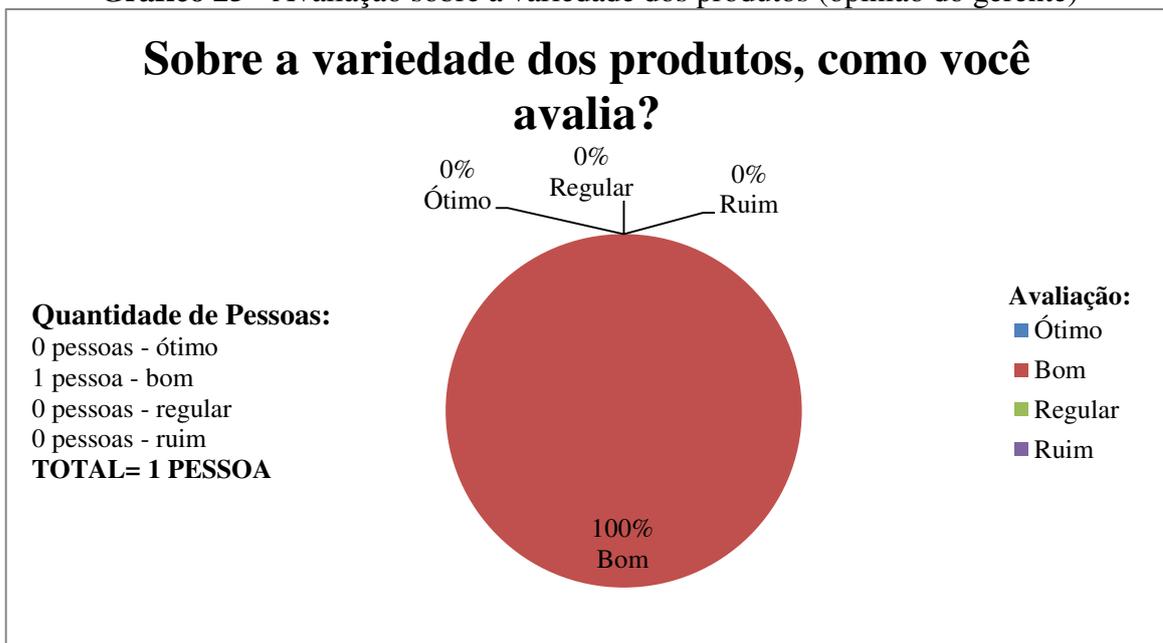
Gráfico 24 - Avaliação sobre o sabor dos produtos (opinião do gerente)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Sobre o sabor dos produtos foi considerado na visão do gerente como bom (Gráfico 24).

Gráfico 25 - Avaliação sobre a variedade dos produtos (opinião do gerente)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

No quesito variedade dos produtos oferecidos, o gerente avaliou como bom (Gráfico 25).

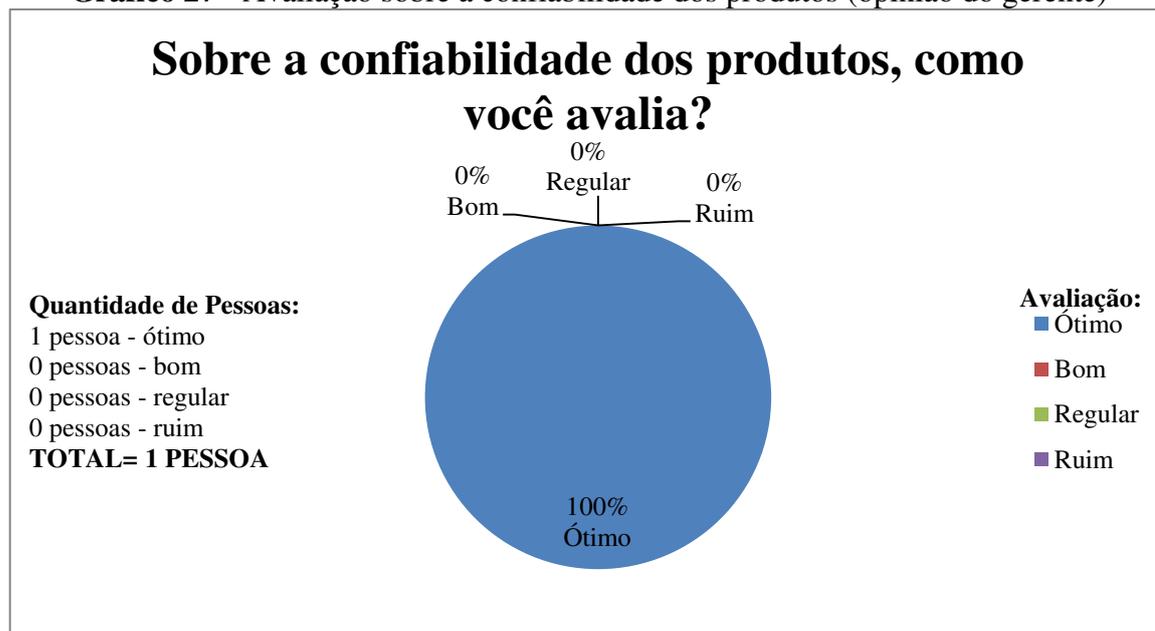
Gráfico 26 - Avaliação sobre o grau de conformidade dos produtos (opinião do gerente)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

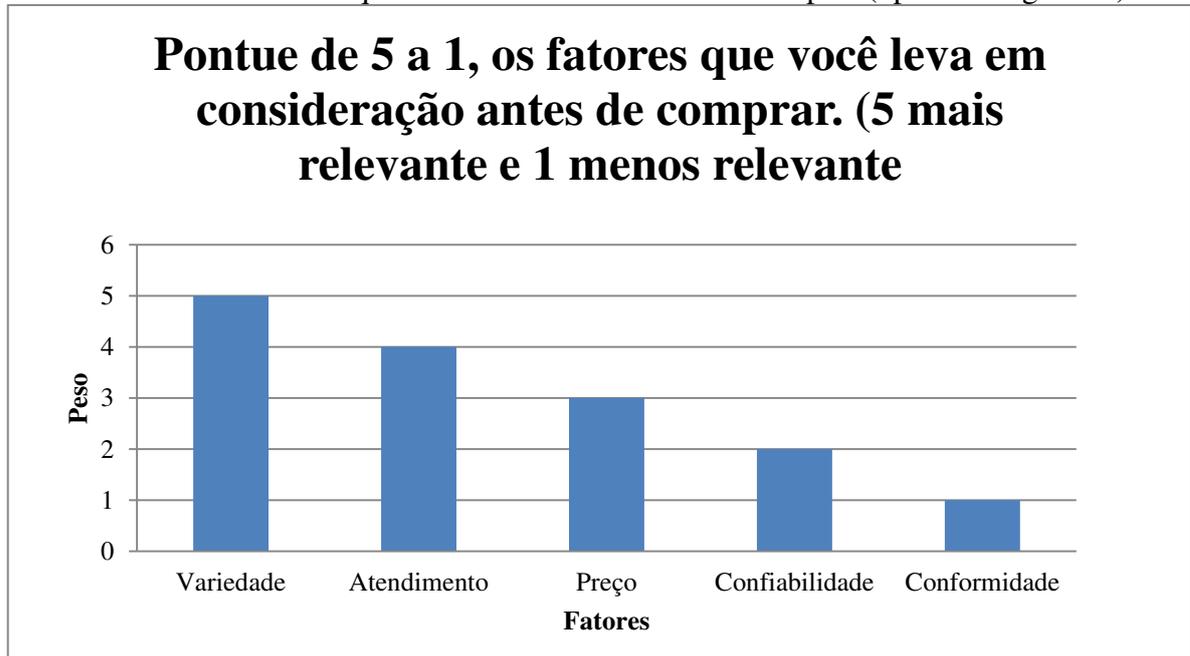
Sobre o grau de conformidade, o gerente avaliou como sendo ótimo (Gráfico 26), visto que todos os processos são padronizados.

Gráfico 27 - Avaliação sobre a confiabilidade dos produtos (opinião do gerente)



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

Sobre a confiabilidade dos produtos ele avaliou como ótimo (Gráfico 27).

Gráfico 28 - Fatores que mais influenciam antes de comprar (opinião do gerente)

Fonte: Construído com dados da pesquisa (2016)

De acordo com o gráfico 28, os aspectos mais relevantes na opinião do gerente antes de comprar são: 5 - variedade (mais relevante), 4 – atendimento, 3 – preço, 2 – confiabilidade e 1 – conformidade (menos relevante).

No Quadro 7, mostra as respostas obtidas nas duas últimas perguntas, as quais foram elaboradas a fim conhecer opiniões sobre o que necessita melhorar.

Quadro 7 - Opiniões do gerente sobre o que pode ser melhorado

Qual (is) produtos você acha que pode ser melhorado?	Em que aspecto precisa ser melhorado na panificadora?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Padronizar o sabor do bolos; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Espaço na área de lanche; ➤ Atendimento; ➤ Aumentar o portfólio de produtos de confeitaria;

Fonte: Elaboração da autora (2016)

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão identificados os problemas de qualidade, bem como realizadas análises a fim de propor um plano de ação para melhorias desses pontos.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA PANIFICADORA

Através dos gráficos 3 ao 27, foi possível identificar aspectos que necessitam de melhorias na panificadora sob o ponto de vista dos clientes, funcionários e gerentes.

Para identificação e estudo desses problemas, foram considerados aspectos a serem melhorados, somente aqueles fatores que obtiveram avaliação, por parte dos entrevistados, acima de 5% como regular, ruim, igual ou inferior. O quadro 8 mostra os pontos a serem estudados, bem como suas porcentagens de avaliação.

Quadro 8 - Análise dos aspectos a serem melhorados

Gráficos (Tema)	Avaliação			
	Clientes	Funcionários	Gerente	TOTAL
	Aspecto a ser melhorado			
3, 13 e 21 (Qualidade em comparação com concorrentes)	X (43% - Igual)	X (56% - Igual)	-	X
4, 14 e 22 (Espaço físico)	X (7% - Regular)	X (22% - Regular)	-	X
5, 15 e 23 (Atendimento)	X (7% - Regular)	X (33% - Regular)	X (100% - Regular)	X
6, 16 e 24 (Sabor)	-	-	-	-
7, 17 e 25 (Variedade)	-	-	-	-
8, 18 e 26 (Conformidade)	X (25% - Regular)	X (22% - Regular)	-	X
9, 19 e 27 (Confiabilidade)	-	X (22% - Regular)	-	X

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Os problemas expostos no quadro 8 foram:

Grau de Qualidade em comparação com concorrentes: De acordo com os Gráficos 3 e 13, 43% dos clientes e 56% dos funcionários, avaliaram a qualidade da panificadora em

relação aos seus concorrentes como igual. Este aspecto é muito preocupante, pois pode levar a perda de mercado.

Espaço Físico: De acordo com os gráficos 4 e 14, o espaço físico da panificadora é considerado regular por 7% dos clientes e 22% dos funcionários. Este aspecto se torna um problema para um pequeno público específico da panificadora, os quais são os clientes que fazem refeições no ambiente e reclamam pela falta de espaço nos horários de pico.

Atendimento: Com base nos gráficos 5, 15 e 23, os quais destacam que, 7% dos clientes, 33% dos funcionários e o gerente (100%) avaliaram o atendimento como regular. Este é um problema citado mais por parte do gerente e dos próprios funcionários, os quais reclamam da constante mudança de funcionários neste setor. O gerente alega que isso é uma questão cultural da localidade, já os funcionários mais antigos reclamam da falta de treinamento disponibilizado aos novos entrantes, ficando para os funcionários mais antigos a responsabilidade de treiná-los, ocasionando perda de tempo e estresse.

Conformidade: Com base nos resultados expostos nos Gráficos 8 e 18, este aspecto foi considerado regular, por 25% dos clientes e 22% dos funcionários. Durante a aplicação dos questionários foi identificado que existe alguns problemas referentes à conformidade, e como citados pelos entrevistados, este problema está ligado ao sabor do bolo que muda com frequência, como mostra os quadros 5, 6 e 7. Deve-se ressaltar que, a panificadora só produz bolos simples que não necessitam de técnicas de confeitaria.

Confiabilidade: Este aspecto foi avaliado por 22 % dos funcionários como regular (gráfico 18). A confiabilidade é um fator primordial para o funcionamento de uma empresa do ramo alimentício, este trabalho abordará meios para melhorias para este problema, visto que é de extrema responsabilidade da organização, oferecer produtos alimentícios que não tragam danos a saúde do consumidor.

Com base nas entrevistas e visitas realizadas na empresa pôde-se criar uma matriz de SWOT para analisar as suas forças e fraquezas, como também as oportunidades e ameaças, como mostra o quadro 9:

Quadro 9 - Análise de SWOT da panificadora

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sabor dos pães e bolachas; ➤ Variedade de pães, salgados e bolacha; ➤ Ambiente de atendimento moderno; ➤ Boa Localização. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pouca variedade no setor de confeitaria; ➤ Conformidade do bolo; ➤ Confiabilidade; ➤ Espaço físico; ➤ Mudanças frequentes de funcionários no setor de atendimento.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar o portfólio de produtos de confeitaria; ➤ Treinamentos da MO; ➤ Utilizar as boas práticas de fabricação e 5S nos setores; ➤ Padronizar o sabor dos bolos; ➤ Melhorar o espaço físico; ➤ Implantar aspecto que garanta a fidelização do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perda de mercado; ➤ Ameaça de novos entrantes;

Fonte: Elaboração da autora (2016)

5.2 ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES

A partir da identificação dos fatores a ser melhorados (Quadro 8), se faz necessário à aplicação da Matriz de Prioridade ou Matriz de GUT, para identificar os fatores a serem priorizados. Foi utilizada a seguinte escala: 0 – Sem Influência, 1 – Pouca Influência, 3 – Influência Moderada e 5 – Muita Influência. O quadro 10 mostra a escala de priorização.

Quadro 10 - Matriz de prioridade para problemas da panificadora

PROBLEMA	Gravidade	Urgência	Tendência	PRIORIDADE
Qualidade frente aos concorrentes	5	5	5	15
Espaço Físico	3	1	1	5
Atendimento	3	3	1	7
Conformidade	3	3	1	7
Confiabilidade	5	5	3	13

Fonte: Elaboração da autora (2016)

De acordo com o quadro 10, os problemas serão priorizados da seguinte forma: 1 – Qualidade Frente aos Concorrentes, 2 – Confiabilidade, 3 – Atendimento e Conformidade e 4 – Espaço Físico.

5.2.1 Problema da Qualidade em Comparação com os Concorrentes (Possível Perda de Mercado)

Como já citado, este problema mostra que a qualidade da panificadora para grande parte dos clientes e também dos funcionários, é avaliada como igual, comparando com as outras existentes na cidade. Isso mostra que os clientes podem migrar para as concorrentes a qualquer momento, pois não tem um aspecto que cause sua fidelização. Para isso será utilizada a abordagem de estratégia por diferenciação.

Desse modo, faz-se necessário identificar os fatores mais importantes para os entrevistados, para isso, utilizou-se uma pergunta contida no questionário, a qual está relacionada aos fatores que são levados em consideração antes da compra, como mostra os gráficos 10, 20 e 28. Foram considerados os fatores primordiais as categorias entrevistadas, aqueles com os pesos atribuídos com 5, 4 ou 3. O quadro 11 mostra que os fatores em comum entre eles foram, o atendimento e a variedade.

Quadro 11 - Fatores que são levados em consideração antes da compra

Clientes:	Funcionários:	Gerente:
5 – Atendimento	5- Atendimento	5- Variedade
4- Confiabilidade	4- Preço	4- Atendimento
3 – Variedade	3- Variedade	3- Preço
2- Preço	2- Conformidade	2- Confiabilidade
1- Conformidade	1- Confiabilidade	1- Conformidade

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Para reverter à situação atual da empresa em relação a possível perda de mercado, irá utilizar a abordagem de estratégia por diferenciação sobre esses dois aspectos (Atendimento e Variedade), para alcançar a fidelização dos clientes.

Atendimento: é um dos aspectos mais importantes, e dependendo de como é realizado o cliente se torna fiel a este aspecto. A organização deve prezar pelo bem estar do consumidor fazendo que sinta-se valorizado. Para isso, é necessário implantar na cultura da organização o seguinte dilema: “o cliente é o fator primordial para o funcionamento da organização, e por isso deve-se fazer o máximo para que ele sinta que está em um ambiente que lhe valoriza”. O cliente quando é bem atendido ele por se só faz a propaganda do negócio. Esse aspecto será trabalhado no tópico 5.2.2.

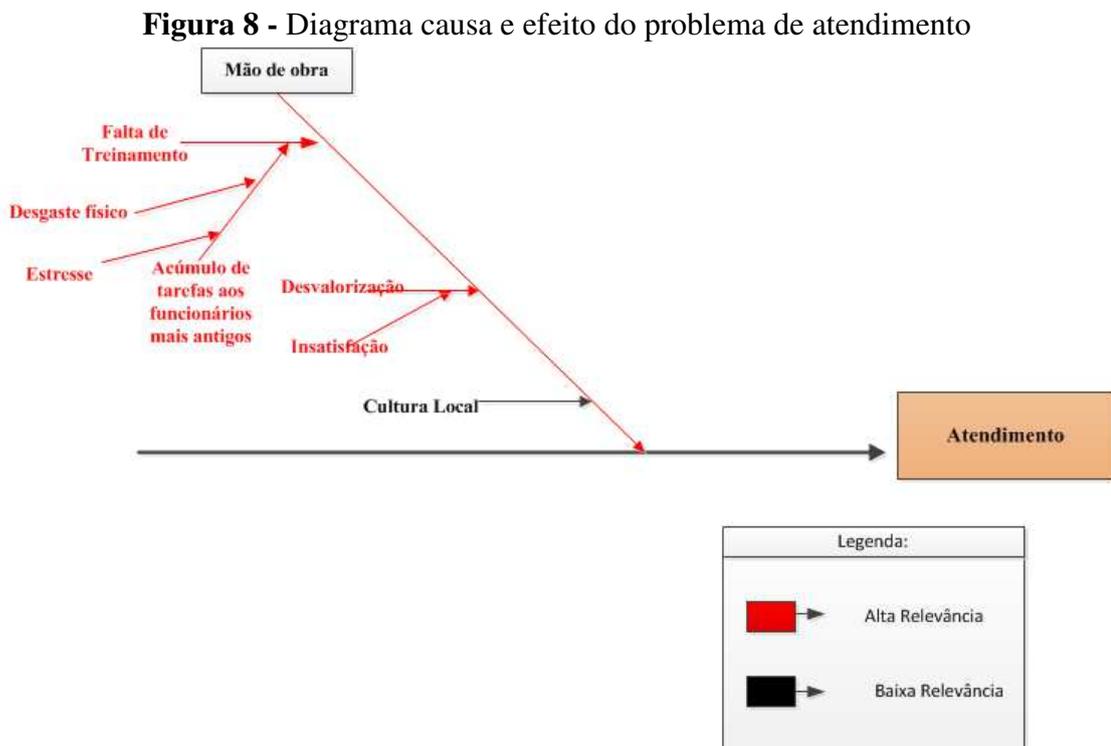
Variedade: é um dos fatores que pode ser utilizado como estratégia de diferenciação, mesmo sendo um fator que foi considerado por apenas 4% dos clientes entrevistados como regular (gráfico 7), este fator foi citado pelos entrevistados como um dos mais importantes (Quadro 11) e por isso será analisado para torna-lo meio de diferenciação. Para isso, irá analisar os problemas referentes ao aumento do portfólio de produtos do setor de confeitaria, visto que a mesma produz apenas bolo simples e isso é seguido pela grande maioria das panificadoras da cidade. Um dos fatores que impedem o aumento da variedade de produtos do setor de confeitaria está relacionado ao espaço físico.

O atendimento como citado no Quadro 8 é um aspecto que necessita ser melhorado, e será estudado a fim de encontrar possíveis soluções. Já a variedade não foi considerada um aspecto que necessita de melhoria (Quadro 8), mas por ser um aspecto importante (Quadro 11) será trabalhada como meio de diferenciação, e para isto serão necessárias melhorias no Layout da panificadora.

5.2.2 Problema do Atendimento

Como já mencionado anteriormente, o cliente é uma peça fundamental dentro de uma organização, e através de sua satisfação é possível ganhar a fidelização dos mesmos. Para isso, é necessário que os funcionários também estejam satisfeitos com seu trabalho, e assim manter uma excelente relação cliente – empresa. O problema relacionado ao atendimento está ligado basicamente à mudança constante do quadro de funcionários nesse setor. Durante a coleta de dados para esta pesquisa, o quadro de funcionários mudou no mínimo 3 vezes, durante 3 visitas técnicas realizadas na empresa entre os meses de fevereiro à abril.

Através da elaboração de um diagrama de causa e efeito no foi possível identificar causas que podem desencadear este problema, este diagrama está exposto na Figura 8.



Fonte: Elaboração da autora (2016)

Os funcionários antigos citaram que a falta de treinamento prejudica tanto eles como os novos colaboradores, visto que, assumem a responsabilidade de repassar as atividades, métodos e técnicas aos novos colaboradores durante os horários de pico, como necessita de bastante agilidade, em decorrência da grande demanda, há certa dificuldade de adaptação durante o tempo de teste (tempo de avaliação antes da contratação) e geralmente são mandados embora. A falta de valorização também é um fator que provoca este problema. A

cultura local pode ser até um fator que cause desequilíbrio no ambiente, mas não afeta muito em comparação aos outros fatores.

As sugestões de melhorias para esses problemas consistem basicamente em realizar treinamentos antes do horário de pico, designando apenas um funcionário que ficará responsável pelo treinamento durante o período de contratação, visto que o acúmulo das duas funções prejudica o resultado final. A outra sugestão é aplicar meios de satisfação para funcionários, como prêmios ao funcionário que se destacou durante o mês. Um funcionário satisfeito e experiente, além de conhecer os desejos dos clientes tende a atendê-los bem, buscando sempre satisfazê-los. No quadro 12, está exposto um plano de ação para melhoria destes aspectos:

Quadro 12 - Plano de ação para o problema do atendimento

Plano de ação						
Setor: Atendimento			Objetivo: Redução da mudança de MO			
<i>What</i> (O que)	<i>Who</i> (Quem)	<i>When</i> (Quando)	<i>Where</i> (Onde)	<i>Why</i> (Por que)	<i>How</i> (Como)	<i>How much</i> (Custos)
Implantar treinamentos antes do horário de pico	Designar um funcionário experiente da área do atendimento	Até o final de 2016	Setor de atendimento	Ganhar fidelização através de um excelente atendimento e reduzir as mudanças da MO	Treinamento de como realizar atividades e o tempo	R\$ Salário + encargos do funcionário designado
Implantar meios de reconhecimento e valorização dos funcionários	A gerência da panificadora	1 vez ao mês	Em toda panificadora	Gerar satisfação e motivar os funcionários	Prêmio ao funcionário que se destacou durante o mês	Bônus no valor de R\$ 100,00

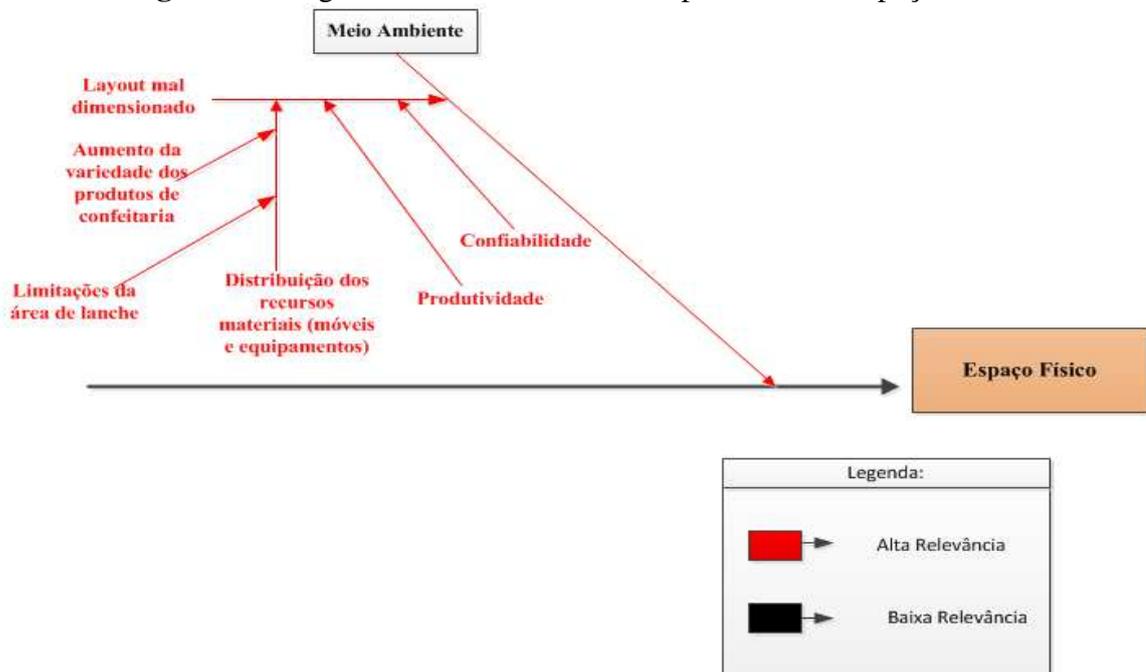
Fonte: Elaboração da autora (2016)

Vale salientar que, em relação a “quando” irá ser realizado e aos “custos” envolvidos foram determinados pelo autor como uma sugestão, e este trabalho não tem como objetivo uma análise profunda de custos.

5.2.3 Problema do Espaço Físico

A aplicação da variedade como estratégia de diferenciação, está vinculada à necessidade de melhoria espaço físico, pois este aspecto impede o aumento da variedade de produtos do setor de confeitaria. Para a identificação das causas deste problema foi desenvolvido através da realização de um Diagrama de Causa e Efeito, como mostrado na figura 9.

Figura 9 - Diagrama de Causa e Efeito do problema do espaço físico



Fonte: Elaboração da autora (2016)

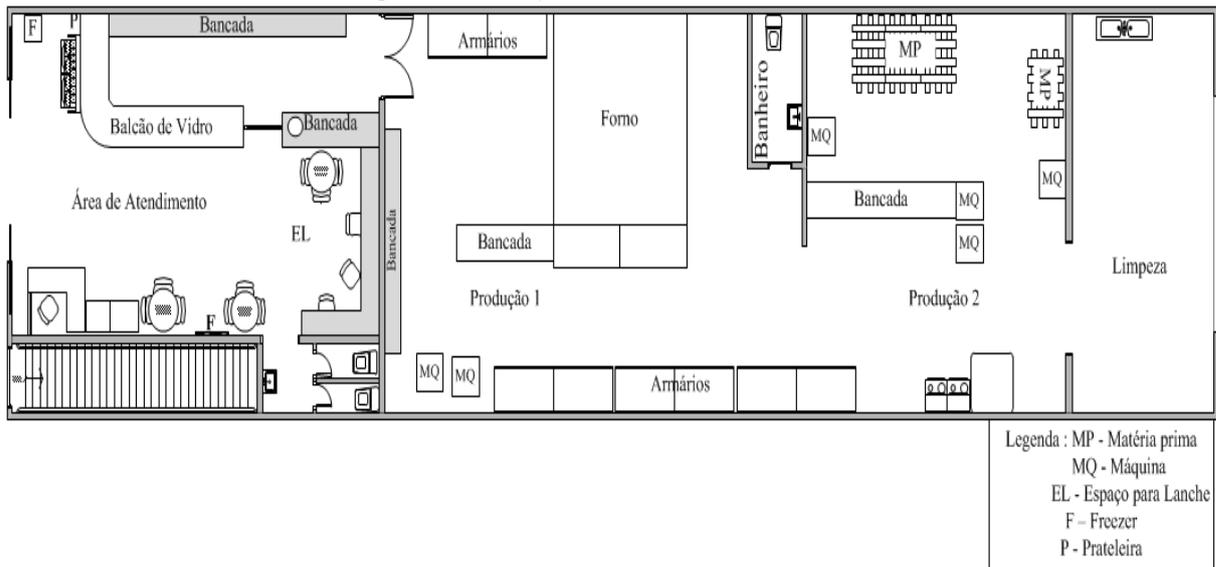
O mau dimensionamento do espaço físico da panificadora afeta outros aspectos estudados por este trabalho, tais como:

- Falta de espaço para o aumento dos produtos do setor de confeitaria: este problema é decorrente da falha da distribuição dos recursos materiais;
- Limitações da área de lanche: este problema também decorre da falha na distribuição dos recursos materiais;
- Produtividade: decorrente da incidência de calor no ambiente de produção 1, onde temperatura é muito alta pela presença do forno (Figura 9);

- Confiabilidade: a qual pode ser comprometida pela presença de um banheiro destinado aos funcionários na área de produção (Figura 9), podendo ocorrer proliferação de bactérias.

O espaço onde funciona o empreendimento possui 8 x 35 m². Como mostra a figura a 10.

Figura 10 - Layout atual da Panificadora



Fonte: Elaboração da autora (2016)

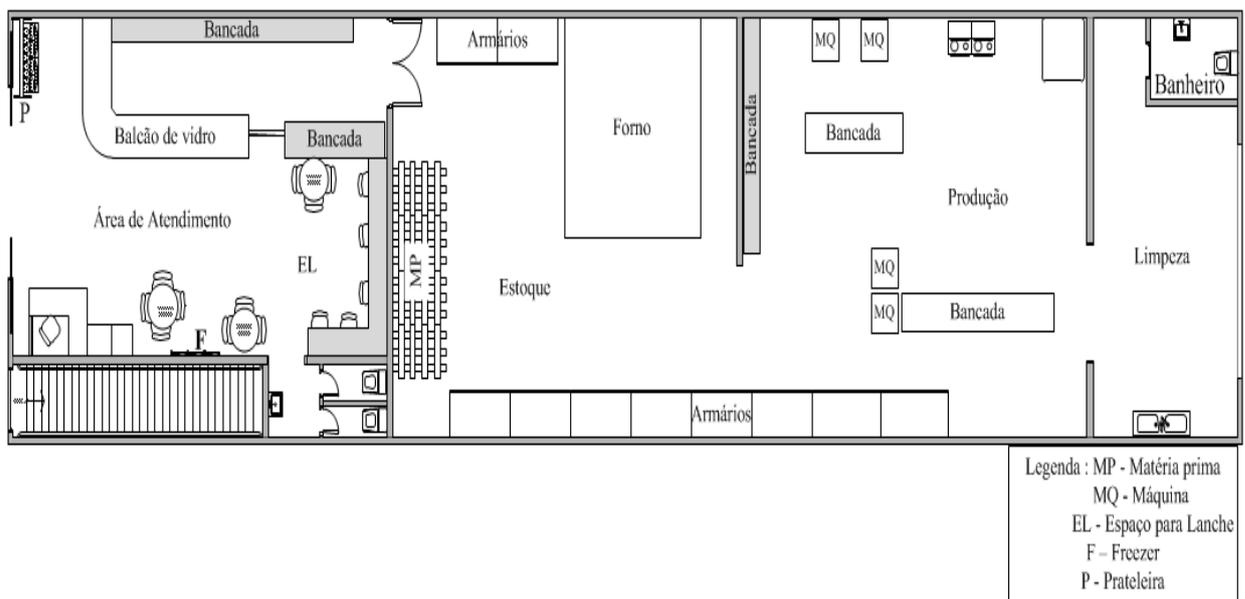
A proposta do novo layout consistiu para amenizar os problemas encontrados no Layout atual da panificadora (figura 10), são estas as mudanças:

- Mudança de local do freezer e da prateleira de produtos (salgadinhos, balas, etc.), destinando a primeira parte do balcão para os novos produtos do setor de confeitaria. A proposta é embutir o freezer na parede próximo à escada, visto que já possui um espaço onde já estão acoplados dois freezers e colocar a prateleira de produtos próxima à parede da entrada, deixando a primeira parte do balcão para expor os novos produtos de confeitaria, onde hoje é destinado apenas aos bolos simples. Há uma necessidade de organizar a distribuição dos produtos expostos no balcão de vidro.
- Já o espaço de lanche, como é destinado a uma pequena parcela poderá ser colocados acentos, pois o aumento do espaço foi considerado inviável, já que é destinado apenas a um pequeno grupo de clientes.

- Na área de produção 1, foi destinado apenas o estoque, visto que é um ambiente com muita incidência de calor pela presença do forno;
- Na área de produção 2, foi montada apenas a área de produção, e para impedir parcialmente a incidência de calor se faz necessária à manutenção de uma parede entre os setores;
- E por fim, a mudança do banheiro para próximo ao setor de limpeza se deu pela possível proliferação de bactérias que pode-se ocasionar aos alimentos.

A figura 11, mostra como ficará o layout após estas mudanças.

Figura 11 - Proposta de *Layout* para Panificadora



Fonte: Elaboração do autora (2016)

Para implementar possíveis mudanças é necessário traçar um plano de ação, o qual será elaborado através da ferramenta 5W2H, como mostra o quadro 13:

Quadro 13 - Plano de Ação para melhoria do espaço físico

Plano de ação						
Setor: Atendimento, Produção e Limpeza				Objetivo: Melhoria do espaço físico		
<i>What</i> (O que)	<i>Who</i> (Quem)	<i>When</i> (Quando)	<i>Where</i> (Onde)	<i>Why</i> (Por que)	<i>How</i> (Como)	<i>How much</i> (Custos)
Mudança do freezer	MO terceirizada (pedreiro)	Antes de aumentar a variedade de produtos de confeitaria (final de 2016)	Setor de atendimento	Ganhar espaço	Embutir freezer na parede	R\$ 100/dia MO + Custo com MP
Mudança de Prateleira	MO da panificadora	Antes de aumentar a variedade de produtos de confeitaria (final de 2016)	Setor de atendimento	Deixar a primeira parte do balcão livre para expor os produtos de confeitaria	Colocar próximo a parede	R\$ 0,00
Organizar o balcão de vidro	MO da panificadora	Antes de aumentar a variedade de produtos de confeitaria (final de 2016)	Setor de atendimento	Organizar e ganhar espaço	Aplicar 5S	R\$ 0,00
Espaço para Lanche limitado	MO da panificadora	Final de 2016	Espaço para lanche	Limitação do espaço	Aquisição de 4 cadeiras	R\$ 150,00 cada
Mudança de estoque	MO da panificadora	Início de 2017	Setor de produção e setor de estoque	Organizar o ambiente	Criar um ambiente apenas para matéria prima	R\$ 0,00
Mudança da Produção	MO da panificadora	Início de 2017	Setor de Produção	Organizar e deixar toda produção em um ambiente com menor incidência de calor	Mudança de Máquinas, equipamentos e móveis	R\$ 0,00
Mudança do Banheiro dos funcionários	MO terceirizada (Pedreiro)	Início de 2017	Setor de Produção e Limpeza	Higiene e segurança alimentar	Mudança do banheiro	R\$ 100/dia para MO + Custo com MP

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Os custos relacionados à mão de obra terceirizada é o custo atual para contratar um pedreiro na cidade.

Após as melhorias efetuadas no espaço físico é necessário realizar o plano de ação para aumentar a variedade, para isso será necessário capacitar a mão de obra responsável, bem como aquisição de MP e equipamentos.

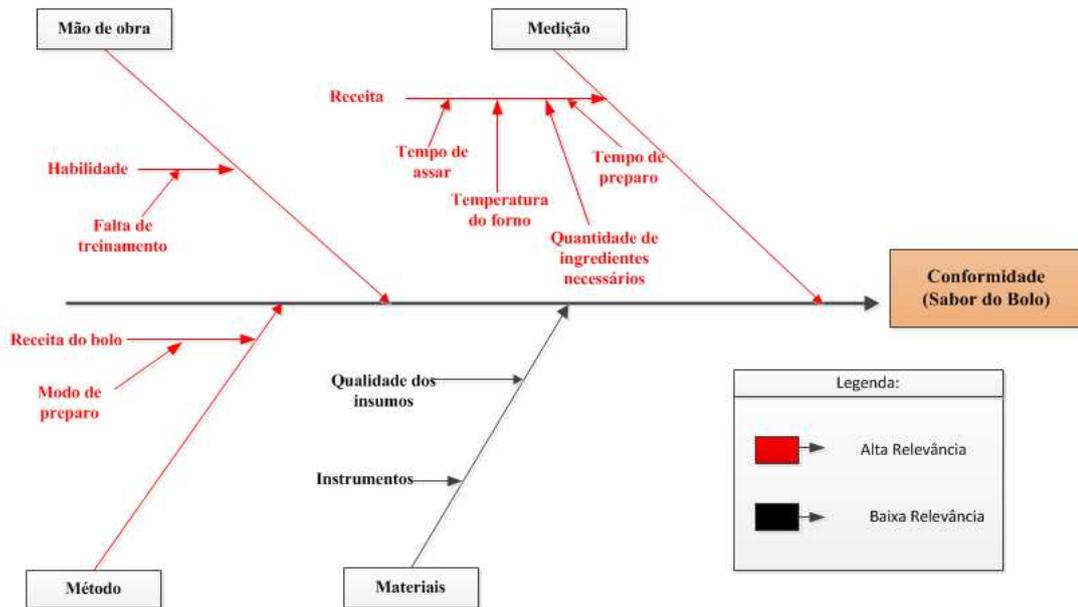
Quadro 14 - Plano de Ação para aumentar a variedade dos produtos de confeitaria

Plano de ação						
Setor: confeitaria			Objetivo: Aumentar a variedade através de produtos de confeitaria			
<i>What</i> (O que)	<i>Who</i> (Quem)	<i>When</i> (Quando)	<i>Where</i> (Onde)	<i>Why</i> (Por que)	<i>How</i> (Como)	<i>How much</i> (Custos)
Capacitar a MO para produzir produtos de confeitaria	MO responsável pelo setor de confeitaria	Final de 2016	SENAI – CG	Oferecer produtos de confeitaria	Através de cursos de capacitação	R\$ Transporte + alimentação
Produzir produtos de confeitaria	MO responsável pela produção de bolos	Início de 2017	Setor Produção	Ganhar fidelização através da variedade	Através da comercialização de diversos tipos de produtos de confeitarias	R\$ MP + equipamentos

Fonte: Elaboração da autora (2016)

5.2.4 Problema de Conformidade

O problema de conformidade dentro da organização está basicamente ligado ao sabor do bolo que muda com frequência. Para análise minuciosa deste problema, foi elaborado um diagrama de causa e efeito a fim de identificar todas as possíveis causas desse problema, conforme mostra a figura 12:

Figura 12 - Diagrama causa e efeito do problema da conformidade

Fonte: Elaboração da autora (2016)

Este problema está basicamente relacionado à falta de treinamento (especialização da MO), bem como falta de padronização na receita. A sugestão para melhoria deste aspecto é capacitar o funcionário encarregado por essa atividade, através de cursos práticos, o qual será realizado com a MO responsável pela produção de produtos de confeitaria. O quadro 15 mostra o plano de ação para atacar este problema:

Quadro 15 - Plano de ação para melhoria do problema de conformidade

Plano de ação						
Setor: Produção			Objetivo: Padronização do sabor do bolo			
What (O que)	Who (Quem)	When (Quando)	Where (Onde)	Why (Por que)	How (Como)	How much (Custos)
Realizar treinamentos para padronizar o sabor do bolo	MO responsável pelo setor de confeitaria	Final de 2016	SENAI - CG	Melhorar e padronizar o sabor dos bolos	Através de curso de capacitação	Custo de deslocamento + alimentação

Fonte: Elaboração da autora (2016)

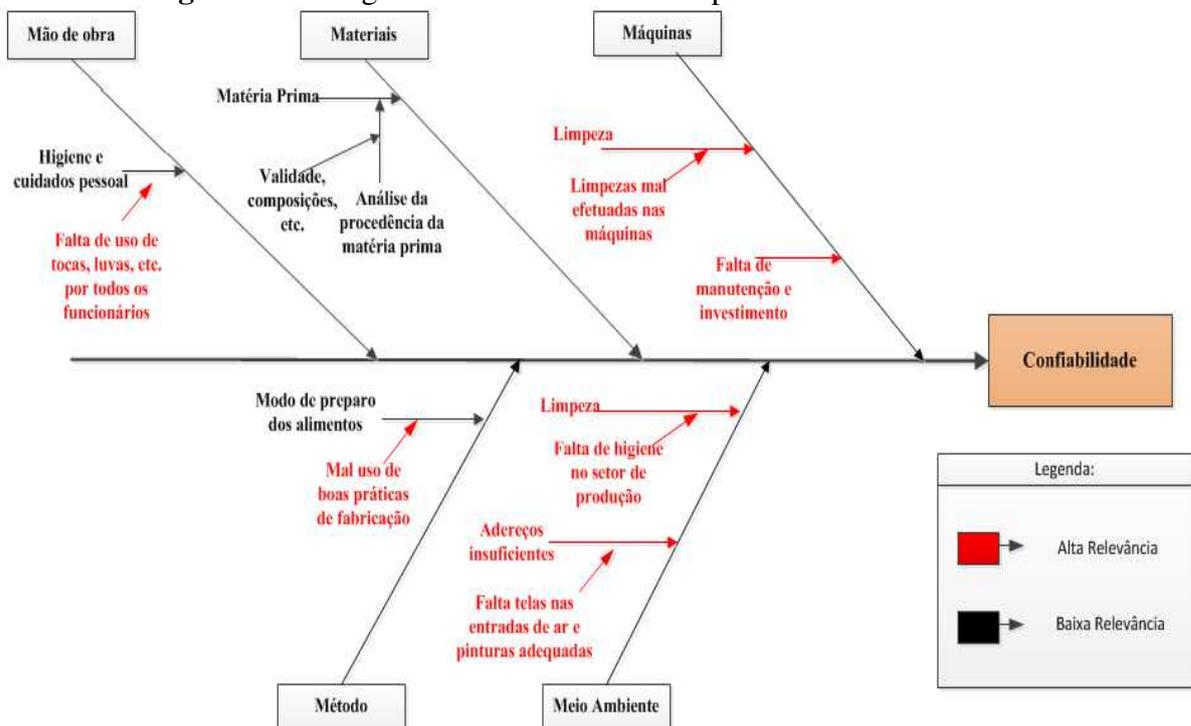
O plano de ação para a conformidade e para o aumento da variedade serão parcialmente trabalhados para o mesmo fim, pois necessita-se treinar a mesma mão de obra e para o mesmo setor.

5.2.5 Problema de Confiabilidade

Como citado anteriormente, este problema foi considerado por 22% dos funcionários como regular, e se tratando de um fator que depende parcialmente deles considerou-se importante o estudo.

Com base nas visitas realizadas na organização, foram analisadas possíveis causas deste problema. A figura 13 mostra um diagrama causa e efeito das possíveis causas do problema.

Figura 13 – Diagrama de causa e efeito do problema de confiabilidade



Fonte: Elaboração da autora. (2016)

A confiabilidade é primordial no ramo alimentício, podendo ser decisiva para o funcionamento de uma empresa de acordo com as leis da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Como descrito na figura 13 às causas encontradas e consideradas relevantes, podem ser sanadas a partir da utilização das boas práticas de fabricação (BPF). O quadro 16 mostra um plano de ação para melhoria deste ponto analisado.

Quadro 16 - Plano de ação para melhoria do problema da confiabilidade

Plano de ação						
Setor: Produção e atendimento			Objetivo: melhoria da confiabilidade			
<i>What</i> (O que)	<i>Who</i> (Quem)	<i>When</i> (Quando)	<i>Where</i> (Onde)	<i>Why</i> (Por que)	<i>How</i> (Como)	<i>How much</i> (Custos)
Garantia da confiabilidade	Todos os funcionários	2016	Panificadora	Garantir a confiabilidade dos produtos oferecidos	Utilização de boas praticas de fabricação	R\$ Luvas, toucas, etc.

Fonte: (2016)

Os custos serão relacionados a compras de equipamentos de proteção, tais como: Luvas, avental, toucas, etc. E não foi calculado, pois como já foi citado, este trabalho não tem como objetivo focar nos custos e sim na melhoria da qualidade.

5.2.6 Aplicação do Ciclo PDCA

PLAN - Todas as análises e recomendações realizadas nos tópicos acima se encaixam completamente na primeira fase do ciclo PDCA que é a fase do planejamento, onde são realizadas identificações, observações e análises, essas etapas foram realizadas para definir os problemas, realizar investigações e identificar as causas de cada problema identificado e por fim, na primeira fase do plano PDCA foram traçados planos de ação para cada problema.

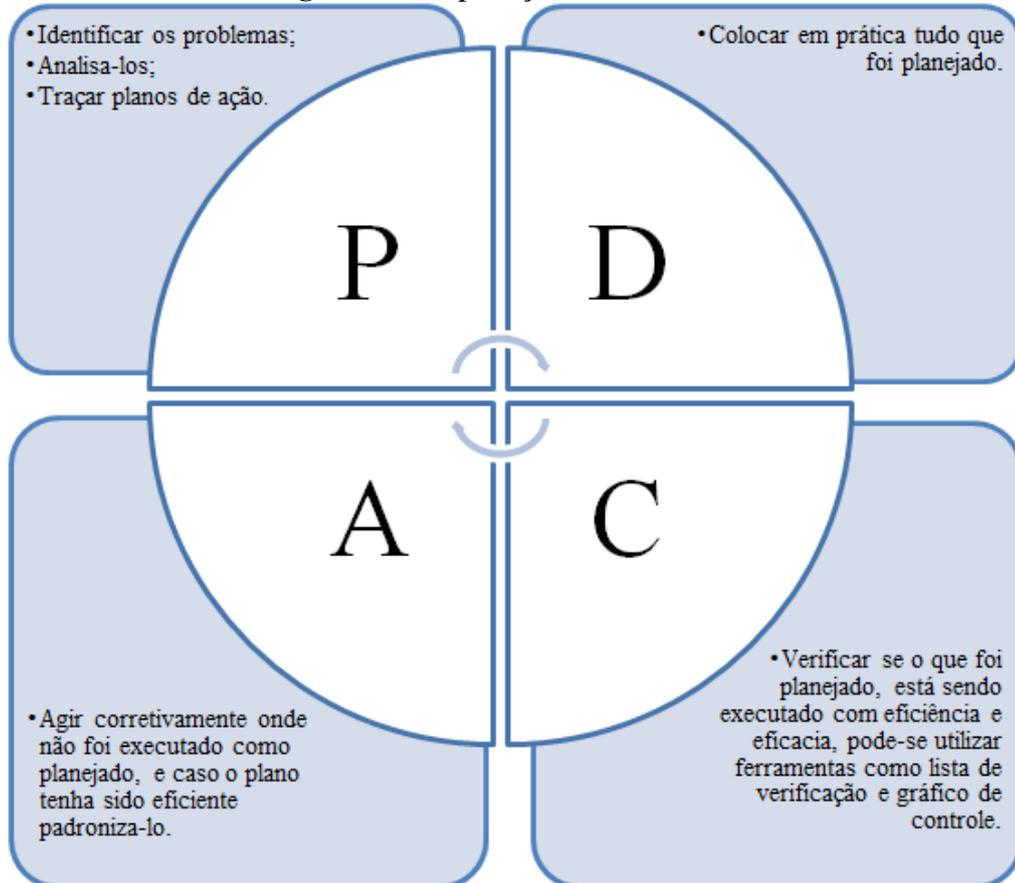
DO - A próxima etapa do PDCA tem como objetivo bloquear todas as causas encontradas durante a aplicação do *brainstorming* e nas análises obtidas com o diagrama de Ishikawa de cada problema. Essa etapa consiste na execução do plano de ação proposto. Para isso a organização deve contar o apoio de todos os setores da empresa, pois alguns dos problemas dependem das soluções de outros.

CHECK – Em cada problema sendo melhorado deve-se realizar verificações do andamento do processo, a fim de observar se cada causa esta sendo bloqueada de forma eficiente e eficaz. Para isso pode-se usar ferramentas como gráficos de controle para problemas como a padronização do sabor do bolo, bem como desenvolver lista de verificação para aplicação aos clientes para avaliação dos problemas e identificação de outros.

ACT – Caso o plano de ação proposto tenha atingido a melhoria desejada deve padroniza-lo, caso contrário deve-se agir corretivamente nas propostas que não foram realizadas.

A partir da implantação efetiva desse plano a organização poderá se destacar frente aos seus concorrentes, a partir de meios de diferenciações como atendimento, variedade, conformidade e confiabilidade.

Figura 14 – Aplicação do ciclo PDCA



Fonte: autoria própria (2016)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou mostrar a importância da necessidade da gestão da qualidade para sobrevivência de uma organização. Sabe-se que para sobreviver e se destacar frente aos concorrentes é necessário realizar mudanças organizacionais de modo que, aumente sua competitividade, através da melhoria contínua dos processos, produtos ou serviços.

Neste sentido foram aplicados meios de diferenciação aos aspectos considerados importantes pelos entrevistados (clientes, funcionários e gerente), bem como aos fatores necessários a possíveis melhorias. Sabe-se que as dimensões da qualidade se inter-relacionam, com base nisto, foi identificado aspectos que careciam da melhoria de outro. As organizações são formadas por um conjunto de partes que se inter-relacionam com isso o fator qualidade necessita ser trabalhado em todas as áreas da mesma.

Para melhorias dos problemas identificados foram utilizadas de forma direta e indireta algumas ferramentas da gestão da qualidade, as quais foram utilizadas para analisar e traçar planos de ação para corrigir tais problemas, buscando a fidelização dos clientes por meio da abordagem de estratégia por diferenciação. Nota-se que essas ferramentas são de simples utilização e traz consigo grandes melhorias para as organizações.

Para que os planos de melhorias elaborados sejam realizados com sucesso é necessário à contribuição de toda organização, para isso devem ser definidas as responsabilidades de cada membro, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes e se destacar frente aos seus concorrentes. Além das ferramentas utilizadas na elaboração deste trabalho, se faz necessário à aplicação do programa 5S antes de das mudanças realizadas no espaço físico, e após implantação do plano de ação é imprescindível à utilização de todas as fases ciclo PDCA, agindo corretivamente nos problemas imprevisíveis. Para controlar a qualidade da panificadora, pode-se implantar um meio de ouvir os clientes, a partir da utilização de listas de verificação onde os clientes darão suas opiniões, como também realizar reuniões com os colaboradores. Através das contribuições deste trabalho a panificadora em estudo pode atingir suas metas da visão.

REFERÊNCIAS

AS SETE FERRAMENTAS DO CONTROLE DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info46/46.html>>. Acesso em: 15/02/2016.

CAMPOS, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês.** Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004, 8ª Edição, 256 p.

CARVALHO, M. M. Histórico da Gestão da Qualidade. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da qualidade: Teoria e Casos.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2012, 2ª Edição, 430 p.

CÉSAR, F. I. G., **Ferramentas básicas da qualidade.** São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2011. 130p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Cursos Senai. Disponível em: <<http://www.fiepb.com.br/senai/cursos/560>>. Acesso em 01/05/2016.

DEGEN, P. J. ; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

FIGUEREDO, **FERRAMENTAS DA QUALIDADE TOTAL APLICADAS NO APERFEIÇOAMENTO DO SERVIÇO LOGÍSTICO.** 2000. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/ferramentas-da-qualidade-total-aplicadas-no-aperfeicoamento-do-servico-logistico/>>. Acesso em: 15/02/2026.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOFFMAN, M. D. & BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 9004-2; quality management and quality system elements - Part 2 - Guidelines for service. Genebra:ISO, 1991.

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARSHALL JUNIOR, Isnard; et al. **Gestão da Qualidade**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 204 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PALADINI, Edson Pacheco. Ferramentas para a Gestão da Qualidade. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2012, 2ª Edição, 430 p.
- PALADINI, Edson Pacheco; **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, Michael E. **Estratégia: em busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise da Indústria e da Concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade: Gestão Estratégica e Integrada para a Melhoria dos processos na busca da Qualidade e Competividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010, 3ª edição, 456 p.
- ROTONDARO, R. G.; CARVALHO, M. M. Qualidade em Serviços. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2012, 2ª Edição, 430 p.
- SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª ed. Revista Atual – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary Jo, **Marketing de serviços**. Bookman Companhia Editora/ 2003.

APÊNDICE - A
QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

SEXO () FEMININO () MASCULINO

IDADE:

- 1- HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ É CLIENTE DESTA PANIFICADORA?
 () 0 – 3 MESES () 3 – 6 MESES () 6 – 9 MESES () 9 MESES – 1 ANO ()
 MAIS DE 1 ANO

- 2- COMO VOCÊ AVALIA ESTA PANIFICADORA, LEVANDO EM
 CONSIDERAÇÃO OS SEUS CONCORRENTES EM TERMO DE QUALIDADE NO
 GERAL?
 () SUPERIOR () IGUAL () INFERIOR

- 3- SOBRE O ESPAÇO FÍSICO, COMO AVALIA?
 () ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

- 4- SOBRE O ATENDIMENTO, COMO AVALIA?
 () ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

- 5- SOBRE O SABOR DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ AVALIA?
 () ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

- 6- SOBRE A VARIEDADE DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ AVALIA?
 () ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

- 7- SOBRE O GRAU DE CONFORMIDADE DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ
 AVALIA?
 () ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

- 8- SOBRE A CONFIABILIDADE DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ AVALIA?
 () ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

9- PONTUE DE 5 A 1, OS FATORES QUE VOCÊ LEVA EM CONSIDERAÇÃO ANTES DE COMPRAR. (5 MAIS RELEVANTE A 1 MENOS RELEVANTE)

() PREÇO

() ATENDIMENTO

() VARIEDADE

() CONFORMIDADE

() CONFIABILIDADE

10- QUAL (IS) PRODUTO(S) VOCÊ ACHA QUE PODE SER MELHORADO?

11- EM QUE ASPECTO PRECISA SER MELHORADO NA PANIFICADORA?

APÊNDICE - B
QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS**SEXO () FEMININO () MASCULINO****IDADE:**

1- HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA PANIFICADORA?

() 0 – 1 ANO () 1 - 2 ANOS () 2 – 3 ANOS () MAIS DE 3 ANOS

2- QUAL É A SUA FUNÇÃO?

() ATENDENTE () PADEIRO () FORNEIRO () ENTREGADOR () AJUDANTE
() GERENTE

3- COMO VOCÊ AVALIA ESTA PANIFICADORA, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO OS SEUS CONCORRENTES EM TERMO DE QUALIDADE NO GERAL?

() SUPERIOR () IGUAL () INFERIOR

4- SOBRE O ESPAÇO FÍSICO, COMO AVALIA?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

5- SOBRE O ATENDIMENTO, COMO AVALIA?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

6- SOBRE O SABOR DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ AVALIA?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

7- SOBRE A VARIEDADE DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ AVALIA?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

8- SOBRE O GRAU DE CONFORMIDADE DOS PRODUTOS?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

9- SOBRE A CONFIABILIDADE DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ AVALIA?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

10- PONTUE DE 5 A 1, OS FATORES QUE VOCÊ LEVA EM CONSIDERAÇÃO ANTES DE COMPRAR. (5 MAIS RELEVANTE A 1 MENOS RELEVANTE)

() PREÇO

() ATENDIMENTO

() VARIEDADE

() CONFORMIDADE

() CONFIABILIDADE

11- QUAL (IS) PRODUTO(S) VOCÊ ACHA QUE PODE SER MELHORADO?

12- EM QUE ASPECTO PRECISA SER MELHORADO NA PANIFICADORA?

APÊNDICE - C
QUESTIONÁRIO APLICADO AO GERENTE

QUESTIONÁRIO APLICADO AO GERENTE

QUESTIONÁRIO APLICADO AO GERENTE

SEXO () FEMININO () MASCULINO

IDADE:

1- COMO VOCÊ AVALIA ESTA PANIFICADORA, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO OS SEUS CONCORRENTES EM TERMO DE QUALIDADE NO GERAL?

() SUPERIOR () IGUAL () INFERIOR

2- SOBRE O ESPAÇO FÍSICO, COMO AVALIA?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

3- SOBRE O ATENDIMENTO, COMO AVALIA?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

4- SOBRE O SABOR DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ AVALIA?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

5- SOBRE A VARIEDADE DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ AVALIA?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

6- SOBRE O GRAU DE CONFORMIDADE DOS PRODUTOS?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

7- SOBRE A CONFIABILIDADE DOS PRODUTOS, COMO VOCÊ AVALIA?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM

8- PONTUE DE 5 A 1, OS FATORES QUE VOCÊ LEVA EM CONSIDERAÇÃO ANTES DE COMPRAR. (5 MAIS RELEVANTE A 1 MENOS RELEVANTE)

() PREÇO

() ATENDIMENTO

() VARIEDADE

() CONFORMIDADE

() CONFIABILIDADE

9- QUAL (IS) PRODUTO(S) VOCÊ ACHA QUE PODE SER MELHORADO?

10- EM QUE ASPECTO PRECISA SER MELHORADO NA PANIFICADORA?