FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

ADMINISTRAÇÃO

JAQUELINE MARIA FISCHER

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA LANCHERIA E PIZZARIA IMIGRANTE

RECANTO MAESTRO

2015

JAQUELINE MARIA FISCHER

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA LANCHERIA E PIZZARIA IMIGRANTE

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientadora: Profª Ms. Jane de Fátima Foliatti Scheid

RECANTO MAESTRO

2015

JAQUELINE MARIA FISCHER

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA LANCHERIA E PIZZARIA IMIGRANTE

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Profª Ms. Jane de Fátima Foliatti Scheid

_____

Profª Ms. Jane de Fátima Foliatti Scheid
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Antonio Meneghetti Faculdade

_____

Profª Drª Ana Marli Bulegon
Membro da Banca Examinadora
Antonio Meneghetti Faculdade

_____

Profª Ms. Ranice Hoehr Pedrazzi Pozzer
Membro da Banca Examinadora
Antonio Meneghetti Faculdade

Restinga Sêca, RS, 05 de dezembro de 2015

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai Nércio, à minha mãe Sônia e aos meus irmãos Alexandre e Vagner. Vocês me mostraram que eu não estou sozinha nesta caminhada e me deram o suporte necessário para eu chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar a Deus, pelo fim de mais essa etapa, pelos sonhos que se concretizara, pela vida e pelas pessoas que Tu colocaste no meu caminho.

Agradeço, também, a minha família, que não só neste momento, mas em toda a minha vida, estiveram comigo, ao meu lado, me fortalecendo, dando apoio, compreensão e estímulo em todos os momentos.

Agradeço a minha mãe Sônia, que me ensinou a ser uma mulher de força, que me mostrou que devemos ter caráter, coragem e dignidade para enfrentar a vida. Obrigada mãe!

Agradeço ao meu pai Nércio, que me ensinou sobre as batalhas que enfrentamos e sobre as responsabilidades que devemos ter para ser uma pessoa digna de sucesso. Obrigada pai!

Agradeço aos meus irmãos Alexandre e Vagner, por sempre estarem ao meu lado, sendo meu porto seguro, e por serem meus exemplos de vida. Obrigada manos!

Agradeço a minha amiga Larissa Kirchhof, que abriu mão de suas tarefas e obrigações para me ajudar e me acalmar nos momentos estressantes e decisivos deste trabalho.

Agradeço a todos os professores da AMF, por terem nos ensinado sobre a Administração da maneira mais brilhante possível. Obrigada por terem dividido seus conhecimentos, histórias e vivências com todos os alunos.

Agradeço ao professor André Kohl, por ter me mostrado – mesmo sem saber – que eu estava realmente certa em escolher o curso de Administração, e por ter sido o professor que sempre esteve junto com seus alunos, nos incentivando e mostrando o caminho adequado e correto para o sucesso.

À Professora Ana Bulegon, por ser um exemplo de profissional, sempre estando disponível para solucionar dúvidas com calma, paciência e dedicação.

Agradeço, também, ao professor Orlando Silveira por ter me motivado e ajudado a dar início ao trabalho mais importante para mim, o TCC.

E em especial, um agradecimento à professora Jane Scheid, que me orientou brilhantemente. Obrigada por aceitar-me como orientanda, por me estimular quando precisei, por realmente me motivar a realizar este trabalho.

Obrigada a todos que contribuíram até aqui, prometo-lhes que este é só o começo.

“Atender a quem te chama é belo. Lutar por quem te rejeita é quase chegar à perfeição”.

Charles Chaplin.

RESUMO

O cliente ou consumidor é um avaliador constante da qualidade, tanto do ambiente em que frequenta quanto dos produtos consumidos em uma empresa. Vemos empresas do ramo alimentício surgindo quase que diariamente fazendo com que, as já estabelecidas nesse segmento há mais tempo, criem novas estratégias para se manterem neste mercado competitivo. Neste estudo, a estratégia escolhida foi a implantação de ferramentas da qualidade na Lancheria e Pizzaria Imigrante, empresa do ramo alimentício, localizada na cidade de Agudo-RS. O objetivo principal foi verificar a importância da Gestão da Qualidade para a gestão organizacional e propor a implantação de algumas das ferramentas que possam apoiar à geração de vantagem competitiva para a Lancheria e Pizzaria Imigrante. Assim, foram escolhidas as ferramentas 5Ss, 5W2H, Brainstorming, Fluxograma e PDCA, e posteriormente foi elaborado um plano de implantação das mesmas que obteve treinamentos, reuniões com participação dos proprietários e colaboradores, onde foram sugeridas melhorias, aplicações práticas das sugestões obtidas na reunião e análise de resultados. Esta análise ocorreu através de fotos de antes e depois do estabelecimento, questionários aos colaboradores que mostrou o grau de engajamento destes com a empresa e com as atividades propostas, questionário para clientes que mostrou o perfil de frequentadores, o grau de satisfação destes com os serviços e produtos oferecidos e também as sugestões de melhorias que podem atender suas expectativas e, entrevista diretamente com os proprietários. Com esta pesquisa, pode-se dizer que a empresa, para se manter competitiva no mercado, deve prezar pela qualidade e, principalmente, entender as necessidades dos clientes e atende-las, pois, a satisfação do cliente é o objetivo geral de toda empresa.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; ferramentas da qualidade; ramo alimentício.

ABSTRACT

The customer or consumer is a constant evaluator of the quality of both the environment in which attends as of the products consumed in a company. We see food companies popping up almost daily making, already established in the segment for longer, create new strategies to remain competitive in this market. In this study, the chosen strategy was the implementation of quality tools in Lancheria e Pizzaria Imigrante, food company, located in Agudo-RS. The main objective was to verify the importance of quality management for organizational management and propose the implementation of some of the tools that can support the generation of competitive advantage for Lancheria and Pizzeria Immigrant. Thus tools were chosen, 5S, 5W2H, Brainstorming, Flow Chart and PDCA, and was later drafted an implementation plan of those who got trainings, meetings with participation of owners and employees, where improvements were suggested, the suggestions practical applications obtained at the meeting and analyzing results. This analysis occurred through photos of before and after the establishment questionnaires to employees who showed the degree of engagement of these with the company and with the activities proposed questionnaire for customers who showed goers profile, the degree of satisfaction of these with the services and the products and also suggestions for improvements that can meet your expectations and interview directly with the owners. With this research, it can be said that the company, to remain competitive in the market, should appreciate the quality and, above all, understand customer needs and meet them, because customer satisfaction is the main objective of every company.

Keywords: Quality management; quality tools; food industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os cinco atributos da qualidade 19
Figura 2 - Fachada da Lancheria e Pizzaria 39
Figura 3 - Placa lateral luminosa 40
Figura 4 - Organização e limpeza 40
Figura 5 - Saída das pizzas 41
Figura 6 - Bancada de atendimento 41
Figura 7 - Fluxograma do atendimento ao cliente 42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos colaboradores....43
Gráfico 2 - Idade dos colaboradores....44
Gráfico 3 - Escolaridade dos colaboradores....44
Gráfico 4 - Opinião sobre o treinamento das Ferramentas da Qualidade....45
Gráfico 5 - Opinião sobre a implantação das Ferramentas da Qualidade....46
Gráfico 6 - Motivação dos colaboradores....46
Gráfico 7 - Participação dos colaboradores....47
Gráfico 8 - Sexo dos clientes....48
Gráfico 9 - Idade dos clientes....48
Gráfico 10 - Grau de escolaridade dos clientes....49
Gráfico 11 - Cidade em que os clientes moram....50
Gráfico 12 - Produto que mais aprecia na Lancheria....51
Gráfico 13 - Razões para frequentar a Lancheria....51
Gráfico 14 - Frequência em que vem na Lancheria....52
Gráfico 15 - Aprovação do Cardápio....53
Gráfico 16 - Grau de satisfação: Agilidade no Atendimento....53
Gráfico 17 - Grau de importância: Agilidade no Atendimento....54
Gráfico 18 - Grau de satisfação: Receptividade....54
Gráfico 19 - Grau de importância: Receptividade....55
Gráfico 20 - Grau de satisfação: Espaço do Ambiente....56
Gráfico 21 - Grau de importância: Espaço do Ambiente....57
Gráfico 22 - Grau de satisfação: Comodidade do Ambiente....58
Gráfico 23 - Grau de importância: Comodidade do Ambiente....58
Gráfico 24 - Grau de satisfação: Qualidade do Produto....59
Gráfico 25 - Grau de importância: Qualidade do Produto....59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Transformações do Conceito da Qualidade 16
Quadro 2 - Componentes da Qualidade Total 21
Quadro 3 - Cinco Sensos 25
Quadro 4 - 5W2H 26
Quadro 5 - Principais símbolos usados no fluxograma 27
Quadro 6 - Etapas da implantação das Ferramentas da Qualidade..... 34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 13
1.2 OBJETIVOS 14
1.2.1 Objetivo Geral 14
1.2.2 Objetivos Específicos 14
1.3 JUSTIFICATIVA 14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO 15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 16
2.1 QUALIDADE 16
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE 20
2.3 QUALIDADE TOTAL 20
2.4 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DA QUALIDADE 23
2.5 O ATO DE DELEGAR 23
2.6 FERRAMENTAS DA QUALIDADE 24
2.6.1 5 Ss 24
2.6.2 PDCA 25
2.6.3 5W2H 26
2.6.4 Fluxogramas 27
2.6.5 Brainstorming 28
2.7 ESTRATÉGIA 29
2.8 VANTAGEM COMPETITIVA 31
2.9 RAMO ALIMENTÍCIO 31
3 METODOLOGIA 33
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA 33
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS 33
3.2.1 Etapas da implantação das Ferramentas da Qualidade 34
3.3 DELIMITAÇÃO 35
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS 36
4 RESULTADOS 37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 37
4.2 IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE 38
4.2.1 Reunião 38

4.2.2 Comparação “antes” e “depois” 39
4.2.3 Fluxograma do atendimento 42
4.3 AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES 43
4.4 AVALIAÇÃO DOS CLIENTES 47
4.5 AVALIAÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS 60
5 CONCLUSÃO 62
5.1 RECOMENDAÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS 63
REFERÊNCIAS 64
APÊNDICE 68
ANEXO 80

1 INTRODUÇÃO

Num ambiente em que há uma renovação constante de processos, produtos e serviços, causados principalmente pela competitividade, globalização e evolução da economia, as empresas, em qualquer que seja o ramo de atuação, devem buscar o aperfeiçoamento contínuo. Neste sentido, o item qualidade torna-se uma ferramenta indispensável para a sobrevivência das empresas no mercado atual.

Marques (2002) assegura que o investimento em qualidade é fundamental para toda a empresa que deseja se manter no mercado. Gutierres (2008, p. 34) afirma que "mesmo com as inúmeras incertezas que permeiam a economia global, a qualidade é um dos fatores primordiais para qualquer que seja a época e para que todo o tipo de organização sobreviva e tenha um diferencial".

A empresa estudada pertence ao ramo alimentício e está localizada na cidade de Agudo-RS. O ramo alimentício, como as demais atividades, deve prezar pela qualidade de seus produtos e serviços. As pessoas procuram produtos que satisfaçam suas necessidades e que atendam todas as prioridades que procuram nele.

O presente trabalho abordará a importância da Gestão da Qualidade na empresa, e para isso serão aplicadas ferramentas da qualidade, identificando os resultados necessários para o sucesso da pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Estamos em um momento, onde quem não está preparado para competir no mercado vai acabar ficando para trás. Novas empresas estão ganhando espaço no mercado, principalmente no ramo alimentício, e isso faz com que as estabelecidas há mais tempo tenham que se renovar e desenvolver estratégias para se manterem competitivas.

Quando a empresa não se compromete com a qualidade de seu produto, serviço ou processo acaba não satisfazendo mais seus clientes e pode perdê-los futuramente. No entanto, a Gestão da Qualidade mostra a maneira correta para buscar a melhoria e o aperfeiçoamento contínuo da empresa.

Diante deste contexto, define-se o problema desta pesquisa: De que forma a Gestão da Qualidade pode contribuir na geração de vantagem competitiva na Lancheria e Pizzaria Imigrante?

1.2 OBJETIVOS

Marconi e Lakatos (2012, p. 10) afirmam que “toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar”. Segue, então, o objetivo geral e os específicos delineados para a consecução deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a importância da Gestão da Qualidade para a gestão organizacional e propor a implantação de algumas das ferramentas que possam apoiar à geração de vantagem competitiva para a Lancheria e Pizzaria Imigrante.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar ferramentas de Gestão da Qualidade que possam contribuir para a geração de vantagem competitiva para o segmento Lancheria e Pizzaria;
- Elaborar um plano de implantação das Ferramentas de Gestão da Qualidade selecionadas para adequação na empresa analisada;
- Implantar as Ferramentas de Gestão da Qualidade selecionadas na empresa;
- Analisar os resultados desta implantação;
- Tecer considerações acerca da Gestão da Qualidade na empresa pesquisada.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Lancheria e Pizzaria Imigrante iniciou seus trabalhos em 19 de novembro de 1993. A decisão de abrir um estabelecimento comercial do ramo alimentício em Agudo foi tomada pela existência de somente um estabelecimento deste ramo na cidade, o qual não conseguia mais atender a demanda de clientes, bem como pelo crescimento considerável da população urbana e outros comércios em geral. Estes procuravam lanches rápidos e feitos na hora. Assim, os proprietários vendo a oportunidade, iniciaram o planejamento do prédio, sua construção, a compra de equipamentos e utensílios, e definiram os produtos que seriam ofertados aos clientes.

Há 22 anos no mercado, a empresa já se tornou referência na cidade e região, porém até então, sem a oportunidade da profissionalização da gestão e da implantação de um sistema de Gestão da Qualidade.

A motivação para a escolha deste tema foi o interesse em aprofundar o conhecimento sobre a Gestão da Qualidade e a oportunidade de poder aplicá-la em uma empresa do ramo alimentício, a qual a pesquisadora tem um envolvimento profissional.

Este estudo busca, de maneira eficiente e científica, apontar o diferencial que a Gestão da Qualidade traz para a empresa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está apresentado em oito seções.

- 1ª seção: é a Introdução do trabalho, nela há a especificação do tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa dessa pesquisa;
- 2ª seção: é constituída pela Fundamentação Teórica, onde são abordados conceitos como: Qualidade, Gestão da Qualidade, Qualidade Total, O papel do Líder na Gestão da Qualidade, o Ato de Delegar, as Ferramentas da Qualidade, Estratégia, Vantagem Competitiva e Ramo Alimentício;
- 3ª seção: é apresentada a Metodologia do trabalho e as etapas para a realização dos objetivos estabelecidos;
- 4ª seção: nessa seção estão os resultados da pesquisa, da implantação das ferramentas e dos questionários aplicados;
- 5ª seção: é a conclusão do trabalho;
- 6ª seção: estão as referências utilizadas para o embasamento teórico da pesquisa;
- 7ª seção: nessa seção se encontram os apêndices, no caso, tudo que foi elaborado pelo autor para a obtenção dos resultados, como treinamento, questionários e resolução do 5W2H, que será especificado posteriormente;
- 8ª seção: se encontra o anexo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Almeida (2011, p. 11) a fundamentação teórica é "a apresentação discursiva daquilo que diversos autores têm escrito sobre o tema".

A fundamentação foi feita por meio de livros, artigos, revistas científicas e Internet. Nessa seção, serão abordados os seguintes conceitos: Qualidade, Gestão da Qualidade, Qualidade Total, Estratégia, o Papel do Líder na Gestão da Qualidade, o Ato de Delegar, Ferramentas da Qualidade, Estratégia, Vantagem Competitiva e Ramo Alimentício.

2.1 QUALIDADE

Crosby (1988) considera que um produto é de Qualidade, quando este está de acordo com o que foi especificado.

A qualidade do produto e do serviço será direcionada às necessidades do cliente. Neste contexto, Campos (1992, p. 2) afirma que "um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente". Em resumo, é tudo aquilo que faz do produto ou serviço melhor para o cliente.

Dentre os autores, o conceito mais utilizado é o de Juran (1993, p. 16) que define qualidade como "adequação ao uso".

Cerqueira (1994) garante que a qualidade engloba todos os atributos de um produto ou serviço, para que estes atendam as expectativas do cliente. O autor também explicou as transformações do conceito da qualidade, de acordo com o Quadro 1:

Quadro 1 - Transformações do Conceito da Qualidade

Época aproximada	**Asseguramento da qualidade por**	**Responsabilidade do nível**	**Tipo de administração**	**Visão da gestão**
1900 até 1925/30	Inspeção 100%	Operacional	Voltada ao produto	Pontual; Dispor da não conformidade
1925/30 até 1945/50	Controle Estatístico de Processo e	Operacional	Voltada ao processo	Pontual; Ação corretiva

	Inspeção por Amostragem			
1945/50 até 1980/85	Garantia da Qualidade	Tático	Voltada ao sistema e ao consumidor	Sistêmica fechada; Ação preventiva
A partir de 1980/85	Gestão Estratégica	Estratégico	Voltada ao consumidor e ao concorrente	Sistêmica contingencial; Ação preventiva ou antecipada sobre o negócio

Fonte: Adaptado de CERQUEIRA (1994, p.30)

Oakland (1994) afirma que a qualidade não acontece sozinha, ela deve ser administrada, e assim, envolver todas as pessoas que atuam no processo do produto ou serviço. Oakland também assegura que não se deve restringir a qualidade apenas ao estabelecimento, pois a exigência final da qualidade do produto ou serviço é o consumidor final que faz. Corroborando com Oakland, Oliveira (2003, p. 14) explica que "são os clientes e não os departamentos internos que determinam se um produto é aceitável ou não".

Caravantes (1997) afirma que as definições da palavra qualidade incluem certas palavras-chaves: produto, característica do produto, cliente, satisfação com o produto e satisfação do cliente, deficiências.

Garvin (2002) descreve cinco abordagens da qualidade:

- Transcendental: qualidade é excelência;
- Baseada no produto: qualidade é fazer o produto ou serviço da forma certa e isenta de defeitos;
- Baseada no processo: qualidade é realizar as tarefas da forma certa, conforme padrões pré-estabelecidos;
- Baseada no valor econômico: a qualidade de um produto ou serviço tem a ver com seu valor econômico;
- Baseada no usuário: qualidade é atender à satisfação do consumidor final.

Maranhão (2002, p. 28) afirma que "trabalhando com qualidade, você manterá os clientes já existentes e conquistará outros [...] você não terá nenhuma desvantagem em ter

qualidade". Conquistando mais clientes, a empresa consegue se tornar competitiva dentro do mercado em que atua.

A qualidade sofreu algumas mudanças ao longo do tempo, passando de uma visão somente técnica e operacional para a valorização do cliente. De acordo com Prieto (2004, p.81):

> Atualmente, o conceito de qualidade se expandiu. Se há 50 anos atrás era principalmente vista como atendimento às especificações e restringida ao âmbito operacional, hoje a qualidade tem o desafio de assumir uma posição estratégica. A qualidade, hoje, deve ser compreendida como oferecimento de valor ao cliente e deve reforçar a posição competitiva da empresa em seu mercado de atuação.

Para Feigenbaum e Feigenbaum (2005, p. 12), "as empresas devem construir seus programas da qualidade em torno da cadeia de valor dos clientes por meio da integração e da ligação de todos os processos-chave de trabalho da qualidade". Essa integração possibilita um conhecimento melhor do cliente e ajuda a manter os produtos e serviços de acordo com o que ele espera.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2008), NBR ISO 9001:2008, qualidade é definida como "o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos".

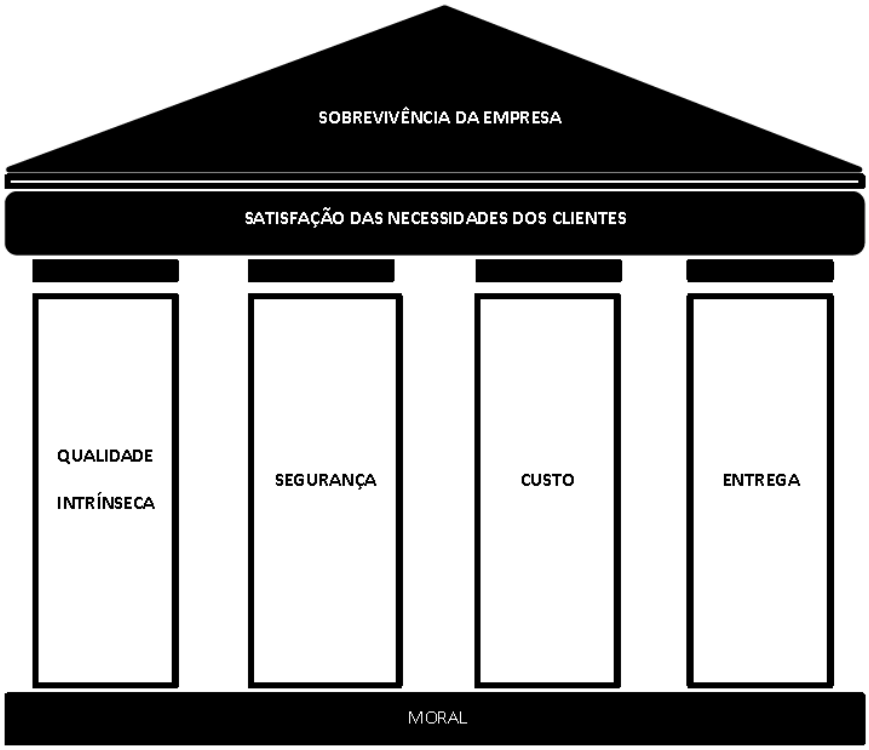
Bernabei (2009, p. 145) afirma que "a qualidade se torna um sistema transversal de condução e de integração das atividades das várias funções e, conjuntamente, um estímulo à atividade de diagnóstico das carências e do incentivo à melhoria".

A palavra qualidade é utilizada no dia-a-dia das pessoas, mas nem sempre de uma maneira correta. Por isso, Paladini (2010, p. 30) afirma que "para definir corretamente qualidade, o primeiro passo é considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço".

A satisfação das pessoas é a razão da existência das organizações, e esta deve atender às necessidades com produtos e serviços de qualidade.

Dellaretti Filho e Drumond (1994 apud SELEME; STADLER, 2012) listam cinco atributos da qualidade, os quais ajudam a garantir a sobrevivência das organizações, estas estão representadas na Figura 1:

Figura 1 - Os cinco atributos da qualidade



Fonte: Adaptada de SELEME; STADLER (2012, p. 20).

A base de sustentação dos pilares é a moral, que pode ser relacionada com o estado de espírito do trabalhador, o qual deve estar motivado a desenvolver suas tarefas. A qualidade intrínseca é a qualidade dos produtos ou dos serviços da empresa, esta deve atender as especificações do cliente. Ao atributo "entrega" entra a questão de local, hora e quantidade certa do produto. O custo possibilita a sobrevivência da empresa no mercado. Sobre segurança identifica-se desde postura do trabalhador em seu posto quanto à adequação de equipamentos na empresa, observação das questões ambientais e manuseio dos produtos pelo consumidor. Para atender as necessidades do cliente e, consecutivamente, satisfazê-lo, devem ser observados estes cinco atributos. (SELEME; STADLER, 2012)

Portanto, pode-se afirmar que qualidade inclui todas as características de produtos, serviços, processos e sistema de gestão de uma organização que contribuem para atender a requisitos e melhorar a satisfação do cliente.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo Ishikawa (1986, p.42) a Gestão da Qualidade engloba o "desenvolvimento, projeto, produção e assistência de um produto ou serviço". O autor define que esse produto ou serviço deve propiciar a satisfação do usuário, pois ele deve ser útil e econômico para o mesmo.

Juran (1993) estabeleceu que o processo que Gestão da Qualidade se desdobra segundo a Trilogia:

- Planejamento da qualidade: nesse ponto há a identificação das necessidades dos clientes, onde, sucessivamente, desenvolvem-se projetos e processos para o atendimento desses requisitos;
- Controle de qualidade: manter o processo a partir do que foi planejado no ponto anterior;
- Aprimoramento da qualidade: melhorar os processos, agindo de forma preventiva e não somente corretiva.

A empresa que investe em Qualidade terá produtos mais confiáveis, o que atrairá mais clientes, conseguirá reduzir os custos, entenderá melhor os processos e terá um controle melhor dos resultados, assim tendo uma vantagem no mercado (NEUMANN, 2002).

Paladini (2010, p. 136) destaca que:

> No âmbito global, cabe à Gestão da Qualidade colaborar decisivamente no esforço da alta administração da empresa em definir as políticas da qualidade da organização; no âmbito operacional, cabe à Gestão da Qualidade desenvolver, implantar e avaliar programas da qualidade.

Paladini (2010, p. 136) conceitua a Gestão da Qualidade como "o processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade". Carvalho e Paladini (2012) complementam que a eliminação das perdas, a eliminação das causas de perdas e a otimização do processo são as etapas principais para a implantação deste processo.

A Gestão da Qualidade traz vantagens para uma empresa, por isso que muitas estão investindo na Qualidade para a sobrevivência no mercado.

2.3 QUALIDADE TOTAL

Campos (1992, p. 14) define qualidade total como "todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte, a sobrevivência da

empresa". Assim, Campos (1992 p.15) conclui que o real objetivo das organizações é a "satisfação das necessidades de todas as pessoas".

Campos (1992, p. 12) também explicou os componentes da qualidade total, como mostra o quadro 2:

Quadro 2 - Componentes da Qualidade Total

	DIMENSÕES DA QUALIDADE TOTAL	PESSOAS ATINGIDAS
QUALIDADE TOTAL (Para satisfazer as necessidades das pessoas)	Qualidade - Produto/Serviço - Rotina	Cliente, Vizinho
	Custo - Custo - Preço	Cliente, Acionista, Empregado e Vizinho
	Entrega - Prazo certo - Local certo - Quantidade certa	Cliente
	Moral - Empregados	Empregado
	Segurança - Empregados - Usuários	Cliente, Empregado e Vizinho

Fonte: Adaptado de CAMPOS (1992, p.12)

Para Cerqueira (1994, p.15), a gestão total da qualidade necessita dos pontos abaixo listados:

- Conhecimento do negócio;
- Conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes;
- Planejamento do desdobramento destas necessidades;
- Estabelecimento de critérios para avaliar o controle das etapas do processo;
- Aprimoramento das pessoas, processos, gestão e sistemas, buscando agir de maneira a prevenir a ocorrência de não conformidades.

Resumindo, uma empresa que busca aplicar uma gestão de qualidade total tem a finalidade de se aprimorar e assim estabelecer novas relações de negócios e novos clientes, deve em primeiro lugar conhecer seu negócio, que tipo de público é seu alvo e como esse público visualiza a empresa; em segundo deve conhecer as necessidades e as expectativas dos clientes que vem a empresa em busca dos serviços; terceiro deve planejar como vai suprir e superar quando possível, as necessidades de seus clientes; em quarto lugar, deve estabelecer critérios para avaliar se seus controles de qualidades estão de acordo com as etapas do processo; e por último aprimorar continuamente todas as pessoas, serviços e produtos envolvidas no processo de busca pela qualidade total da empresa.

> Qualidade total é o conjunto de todas as ações ou atividades desenvolvidas numa organização, para que ela atenda às expectativas de seus clientes ou supere-as. [...] Gerenciar a qualidade total é agir de forma planejada e sistemática para implantar e implementar um ambiente no qual, em todas as relações fornecedor-cliente da organização, sejam elas internas ou externas, exista a satisfação mútua. (CERQUEIRA, 1994, p. 14-15)

Bernabei (2009, p. 148-150) destaca nove pontos primordiais para a Qualidade Total que foram idealizados por Ishikawa:

- Respeito às pessoas;
- Qualidade em primeiro lugar;
- Market-in (abertura da empresa ao mercado e às necessidades do cliente);
- A orientação do cliente interno;
- Análise de fatos e utilização de dados;
- Concentração sobre poucas coisas importantes;
- Controle do processo (in-process control);
- Controle inicial (up-stream control[1]);
- Não transferência da culpa sobre os outros.

A qualidade total envolve todas as dimensões que afetam a satisfação dos clientes e a sobrevivência da empresa. Desde o conhecimento da empresa em seus mínimos pontos, até a segurança de empregados e clientes, isso perpassando por gestão, satisfação do cliente e aprimoramento continuo que tudo que envolve a qualidade tão almejada.

[1] Up-stream control é "um processo de verificação ou controle inicial [...] consiste em perguntar o porquê de certos acontecimentos de modo tal a remontar à raiz do problema". (BERNABEI, 2009, p. 181)

2.4 O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DA QUALIDADE

Conforme Deming (1990, p. 184) o objetivo de uma liderança é "melhorar o desempenho de homens e máquinas, melhorar a qualidade, aumentar a produção e, simultaneamente, dar às pessoas orgulho pelo trabalho que fazem".

A qualidade envolve a liderança, a comunicação, a sinergia e a disciplina. A liderança une todas as outras três necessidades, fazendo com que todas funcionem e se encaminhem para um mesmo objetivo. (CERQUEIRA, 1994)

Cordeiro (2004) afirma que para ter sucesso na gestão da qualidade, todos os envolvidos devem colaborar, e o líder se torna elemento fundamental.

Se o líder possui uma percepção sensível para propiciar um ambiente que permita a expressão do funcionário, pode assim fazer com que o colaborador ou sua equipe de setor se comprometa a realizar o que foi proposto. (CARPINETTI, 2007)

Meneghetti (2009, p. 116) afirma que "no papel de coordenador, de determinante, está o escopo [...] uma vez definido o escopo, instaura-se imediatamente o organograma da realização". Continuando com o pensamento, Meneghetti (2009, p.119) assegura que "o líder deve ter uma unidade de constante consciência e controle do conjunto instrumental, operativo-expositivo do próprio órgão de trabalho". O líder, assim como a gestão da qualidade, fornece sua mercadoria com o enfoque de agradar seus melhores clientes. Para isso, ele deve estudar o seu cliente, para saber como o seu cliente quer o seu produto ou serviço. (MENEGHETTI, 2009)

Em outra obra, Meneghetti (2013, p. 22) afirma que o líder "é uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo".

Assim, o sucesso de uma empresa está intimamente ligado ao seu dono, sabendo ser um bom líder para seus colaboradores, ele fará com que estes trabalhem mais satisfeitos, dando assim o melhor de si. O líder basicamente é o administrador ou empreendedor que sabe fazer; e assim o fazendo, sabe orientar e ensinar seus funcionários a fazerem com ele as tarefas necessárias para a empresa se tornar cada vez mais prospera.

2.5 O ATO DE DELEGAR

Para Meneghetti (2009, p. 37) delegar uma tarefa é dar uma função para outra pessoa, para que assim ela participe da empresa usando de autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo e realização. O autor ainda aponta que é preciso que se de completa autonomia à funcionários, colaboradores, encarregados no seu campo de laboro, de modo tal, que estes tenham maior capacidade de exteriorizar suas próprias capacidades, realizando ao mesmo tempo; ganho de tempo para a empresa e de personalidade para si próprio. Assim o ato de delegar é fator de economia para o líder da empresa, nunca uma maneira de substitui-lo.

Professor Meneghetti (2009, p. 40-41) exemplifica a relação Líder-Delegado no trecho:

> A pessoa é contratada e paga. O fato de aceitar essa relação implica passagem de dinheiro, isto é, um meio objetivo. Portanto, é uma relação de delegar não subjetiva, mas sim objetiva: usa-se o advogado porque é objetivo do próprio interesse; ele dá aquela solução e em troca recebe o pagamento que solicita. A pessoa existe na medida em que foi delegada; sem a delegação não existe para a empresa, por isso é um objetivo, um instrumento, um meio, isto é, um operador para o empresário.

Delegando uma tarefa a um colaborador, o líder faz com que esse colaborador se sinta mais parte da empresa, mais importante e valorizado; pois muitas vezes uma tarefa delegada pelo líder exige competência do funcionário. O funcionário que sabe aproveitar a oportunidade e se tornar assim mais eficiente na empresa e para seu chefe, pode galgar cargos mais altos dentro da empresa. A delegação é também um ato de confiança entre o líder e o colaborador.

2.6 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

As ferramentas de qualidade têm como finalidade eliminar ou diminuir as variações que podem ser controladas em produtos e serviços. (CÉSAR, 2011)

Segundo Seleme e Stadler (2012, p. 35), “a importância das ferramentas para a qualidade está em sua efetiva utilização no desenvolvimento das metodologias utilizadas para a identificação e a eliminação das falhas de processo”.

A seguir serão apresentadas algumas ferramentas da qualidade:

2.6.1 5 Ss

Os cinco sensos são de origem japonesa e foram traduzidos para o português (Quadro 3) para serem aplicados em diversas empresas. É uma das ferramentas mais aplicáveis para a qualidade, pois ajuda a manter a ordem organizacional. (SELEME; STADLER, 2012)

Quadro 3 - Cinco Sensos

Senso		Significado
1º	*Seiri*	Senso de descarte ou liberação de áreas
2º	Seiton	Senso de organização
3º	Seiso	Senso de limpeza
4º	Seiketsu	Senso de higiene, arrumação, padrão
5º	Shitsuke	Senso de ordem ou disciplina

Fonte: Adaptado de SELEME; STADLER (2012, p. 39).

O primeiro S (*seiri*) é o entendimento do útil ou desnecessário para o trabalho. Isto é, significa deixar no ambiente de trabalho móveis, ferramentas e utensílios que são utilizados rotineiramente no setor. Desta maneira irá diminuir desperdícios de desgastes desnecessários. O segundo S (*seiton*) determina que os elementos úteis ao trabalho, devem estar nos locais apropriados, de forma apropriada e com o cuidado ergonômico para sua utilização. O terceiro S (*seiso*) é a limpeza no ambiente de trabalho e, também, no estado de espírito da pessoa. O quarto S (*seiketsu*) é a integração dos Ss descritos anteriormente e a consolidação deles para um melhor resultado, mantendo um padrão de funcionamento. O quinto S (*shitsuke*) é a consolidação dos 4 Ss anteriores. Assim, mantendo a ordem e a disciplina dos colaboradores, a utilização dos 5 sensos se torna peça fundamental para a organização. (SELEME; STADLER, 2012)

2.6.2 PDCA

Para Cerqueira (1994, p.18) o PDCA "pode ser aplicado em qualquer atividade dentro da organização. Cada fase do ciclo pode ser desdobrada em etapas apropriadas ao tipo de atividade que se deseja desenvolver. Aplica-se às pessoas, aos processos, ao sistema e à gestão".

De acordo com Daychoum (2007) o PDCA tem por objetivo principal deixar mais claros e ágeis todos os processos de execução da gestão, principalmente na gestão da qualidade.

Para Bernabei (2009, p. 186), através do PDCA, procede-se a:

1- Individuação do problema (problema);
2- Reconhecimento das características do problema (observação);
3- Busca das causas principais (análise);
4- Ações para eliminar as causas (ação);
5- Confirmação da eficácia da ação (verificação);
6- Eliminação permanente das causas (padronização);
7- Reexame das atividades e planejamento para o trabalho futuro (conclusão).

A definição das siglas do PDCA, segundo Bernabei (2009):

Plan (planejar) – coleta de dados e definição dos objetivos;
Do (fazer) – elaborar o projeto e começar a fazer;
Check (checar) – confronta o projeto com o resultado obtido;
Act (ajustar) – dar continuidade às constatações obtidas.

Seleme e Stadler (2012) ainda complementam, *Plan* é onde se determina os objetivos e as metas, juntamente com os métodos apropriados para alcançar o resultado desejado. *Do* é a parte que é feita o treinamento necessário e, consequentemente, a execução das atividades propostas. *Check* é feita a análise e verificação dos resultados das atividades, comparando com os objetivos estabelecidos anteriormente. *Action* é quando se realiza as correções necessárias e a definição de novos padrões a serem seguidos.

Para Seleme e Stadler (2012, p. 27) o PDCA é "um método de melhoria contínua, não esgota sua aplicabilidade com uma única utilização no processo, visto que implementa na organização, uma cultura de melhoria que permeia todos os processos".

2.6.3 5W2H

Daychoum (2007) explica que nessa ferramenta se usam perguntas que tem como objetivo obter as informações essenciais que serão o apoio do planejamento da qualidade de uma forma geral.

Ela fará uma análise com o intuito de encontrar falhas no processo (quadro 4). (SELEME; STADLER, 2012)

Quadro 4 - 5W2H

Pergunta	Significado	Direcionador

What?	O quê?	Objeto
Who?	Quem?	Sujeito
Where?	Onde?	Local
When?	Quando?	Tempo
Why?	Por quê?	Razão/motivo
How?	Como?	Método
How much?	Quanto custa?	Valor

Fonte: Adaptado de SELEME; STADLER (2012, p. 42).

Bernabei (2009) destaca que nessa ferramenta deve-se aplicar espontaneamente as perguntas com o objetivo de dar os sinais corretos para qualquer problema que se deva resolver.

2.6.4 Fluxogramas

Para Oliveira S. (1996) o fluxograma facilita a visualização e dão suporte à análise do processo, sendo eficaz para a solução de problemas.

SEBRAE (2005, p.7) define como fluxograma a "representação gráfica da sequência de atividades de um processo", logo é uma representação que mostra o que é feito em cada etapa do processo, quais materiais devem ser usados, as decisões a serem tomadas e as pessoas envolvidas.

Seleme e Stadler (2012, p.47) dizem que:

> Os objetivos principais do fluxograma são: padronização na representação dos procedimentos, maior rapidez na descrição dos métodos, facilitação da leitura e do entendimento, facilitação da localização da informação e identificação dos aspectos mais importantes a serem observados, maior flexibilidade e melhoria do grau de análise realizada pelo gestor.

Para representar as etapas do processo são utilizados símbolos. Os principais símbolos serão apresentados no quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Principais símbolos usados no fluxograma

Símbolo	Significado
	Operação: traduz a ação realizada sobre o material. Por exemplo:

	cortar, furar...
	Inspeção: indica a verificação de uma característica ou de um atributo material. Exemplo: pesar, medir...
	Demora: indica uma espera dentro do processo produtivo, pode ser a liberação de uma máquina ou outra razão.
	Transporte: indica a movimentação do material dentro do processo produtivo.
	Armazenamento: ocorre quando o material é estocado e controlado como estoque dentro do processo produtivo.
	Decisão: indica o ponto onde a decisão deve ser tomada. Normalmente são respostas Sim ou Não.
	Sentido do fluxo: indica o sentido e a sequência das etapas do processo.

Fonte: Adaptado de SELEME; STADLER (2012, p. 45) e SEBRAE (2005).

2.6.5 Brainstorming

Para Daychoum (2007, p. 41):

> O Brainstorming (ou "tempestade de ideias"), mais que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos [...] Sua meta é obter uma listagem abrangente de opiniões que podem ser abordadas mais tarde no processo de análise.

Segundo Oliveira S. (1996, p. 3) essa ferramenta ajuda na "geração de ideias/sugestões criativas que rompam os limites/paradigmas dos membros da equipe e permitam avanços significativos na busca de soluções". O mesmo autor ainda lista alguns fatores-chave para o sucesso do Brainstorming:

- Fluência;
- Flexibilidade;
- Originalidade;
- Percepção.

Ainda segundo Oliveira S. (1996) os critérios utilizados para a reunião de Brainstorming ser satisfatória:

- Não haver julgamento as sugestões dadas;
- Ser criativo evitando o que já foi testado;
- Marcar o tempo;
- Escrever em um quadro as ideias;
- Nenhum membro da equipe deverá ter tratamento especial.

Saber aliar as ferramentas de qualidade na empresa, afim de melhorar o ambiente da empresa – para que ela se torne mais agradável tanto para seus colaboradores quanto para seus clientes – faz-se de primordial importância. Sabendo aplicar essas ferramentas, tem-se o que os colaboradores e clientes querem, e também se tem, em curto período de tempo o *feedback* dessas modificações, sabendo assim se ainda há modificações a se fazer na empresa, ou se as que foram feitas estão do "gosto" do cliente e também dos funcionários da empresa. Ferramentas de Qualidade são aliadas do líder que deseja ter uma empresa competitiva e diferenciada no mercado.

2.7 ESTRATÉGIA

Caravantes, Caravantes e Bjur (1997, p. 21-22) definem apropriadamente o tema como:

> Estratégia é o meio de se chegar aos objetivos da empresa. É a estratégia que constrói o plano da empresa, que une todas as ações da empresa sob o mesmo objetivo [...] é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em um determinado período de tempo. [...] A estratégia deve acompanhar o grupo quando este entra em ação, isto é, ela deve estar presente em toda a ação a fim de promover ajustamentos e modificações do plano geral que se tornem necessários.

Segundo Henderson (1998, p.5) "estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa". O autor ainda completa explicando que a busca inicia com o conhecimento de quem somos e o que temos no momento. Os mais perigosos concorrentes são os que mais se parecem com

você. (HENDERSON, 1998) Ainda segundo Henderson (1998, p.7) “a estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização”.

> O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores. [...] A essência da estratégia está nas atividades – a opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais. [...] Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. [...] A visualização da estratégia em termos de sistema de atividades apenas deixa mais claro por que a estrutura organizacional, os sistemas e os processos precisam ser específicos em relação a ela. A adaptação da organização à estratégia, por sua vez, facilita o desenvolvimento das complementaridades e contribui para sua sustentabilidade. [...] Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. (PORTER, 1999, p. 52-73)

Para Kaplan e Norton (2000, p. 13) “a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia”. Continuando a explanação sobre os autores explicam que a estratégia bem traçada e assimilada é capaz de produzir grandes avanços no desempenho, por meio da utilização coerente dos recursos da organização.

Mintzberg et al. (2007, p. 29) resumem que “uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso”, complementam que uma estratégia quando bem formulada contribui para a organizar e remanejar os recursos de uma instituição com uma postura única e viável, baseado em suas competências e defeitos internos relativos, mudanças antecipadas na empresa e movimentações inteligentes por meio dos concorrentes.

Carvalho e Paladini (2012, p. 30) conceituam que “planejamento estratégico é a forma de planejamento que visa a garantir meios e fins para que a empresa cresça constantemente”. Os mesmos autores ainda afirmam que as estratégias ajudam a implantar mecanismos para a produção de resultados nas atividades, produto ou serviço da organização.

Assim sendo, estratégia é união da empresa, é saber o que precisa ser feito para que empresa se torne forte e consiga combater os concorrentes no mercado de atuação, no seu negócio. Saber que também se entrega ao termo estratégia, os planos, as metas, as políticas da empresa. A estratégia da empresa quando bem entendida por todos os envolvidos na produção dos produtos de venda, tornam o ponto de sucesso da empresa.

2.8 VANTAGEM COMPETITIVA

Porter (1992, p.2) estabelece que a vantagem competitiva é "o valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa", isto é, a empresa agrega valor ao produto e serviço ao cliente. Complementa ainda que uma das vantagens competitivas é a vantagem de custo, onde o seu custo de produção se torna menor que o dos concorrentes. O segundo ponto que o autor levanta é a capacidade de diferenciação, onde se deve oferecer algum produto ou serviço singular aos compradores e ainda, mostrar um diferencial em todas as partes operacionais da empresa.

A vantagem competitiva precisa ser observada em todas as atividades da empresa, que abrange o marketing, produção, pós-vendas e outras. Assim, toda essa competitividade faz com que as empresas tenham que assegurar a qualidade de seus produtos – os quais devem satisfazer o cliente –, agilidade, eficácia e custos compatíveis, principalmente quando existe uma baixa demanda do mercado. (UECHI, 2002)

Assim, Basso (2008) conclui que, com um maior poder de compra, os clientes estão mais exigentes e seletivos na aquisição de produtos e serviços e, é nesse momento que a Qualidade se torna uma vantagem competitiva.

Pode-se afirmar, então, que uma empresa que não investe em qualidade deixa de ser competitiva e perde seu lugar no mercado.

2.9 RAMO ALIMENTÍCIO

A ANVISA (2002) explica as Boas Práticas de Fabricação (BPF) como:

> "Um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos. A legislação sanitária federal regulamenta essas medidas em caráter geral, aplicável a todo o tipo de indústria de alimentos e específico, voltadas às indústrias que processam determinadas categorias de alimentos".

Zuini (2015) afirma que o setor de alimentos é o preferido dos empreendedores. Porém, muitos bares ou restaurantes (35% dos empreendimentos iniciados) não sobrevivem ao primeiro ano de funcionamento.

Perrone (2015) destaca que 33% dos gastos com comida das famílias é destinado para a alimentação fora de suas casas, um aumento de 9% desde 2002. Ela ainda assegura que,

“nem mesmo a recessão, o desemprego e a carestia estão inibindo a vontade dos brasileiros de frequentarem restaurantes e lanchonetes”.

Pode-se concluir que, o ramo alimentício, se bem administrado, é um ramo muito rentável e estável, pois mesmo com crises as pessoas não deixam de fazer suas alimentações fora de casa.

3 METODOLOGIA

A Metodologia se baseia de uma lista das etapas necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

O presente trabalho visa verificar a importância da Gestão da Qualidade para a gestão organizacional e propor a implantação de algumas das ferramentas que possam apoiar à geração de vantagem competitiva para a Lancheria e Pizzaria Imigrante, localizada na cidade de Agudo. A referida lancheria produz e oferece lanches como xis, torradas, cachorros quentes e pizzas para o público da cidade na qual ela encontra-se e de toda a Quarta Colônia[2].

Desta forma, a pesquisa é um estudo de caso. Segundo Gil (2010, p.37), estudo de caso "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados".

Ao analisar os objetivos, essa pesquisa é classificada como exploratória. Segundo Silva e Menezes (2001, p. 21) essa pesquisa "visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito".

Do ponto de vista da abordagem do problema, essa pesquisa é quantitativa e qualitativa. Silva e Menezes (2001, p.20) atribui que na pesquisa qualitativa "o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave". Ainda, o mesmo autor explica que na pesquisa quantitativa as informações coletadas podem ser transformadas em números para posterior análise. (SILVA; MENEZES, 2001)

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2010, p.119) "os estudos de casos requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados". Neste estudo os dados foram coletados por meio de pesquisas, observações, levantamento de informações, aplicações práticas, análise de resultados, questionários para clientes e colaboradores.

Realizou-se as atividades propostas neste estudo com base na observação da situação atual dos processos da empresa, onde foram coletadas as informações necessárias com os

[2] Quarta colônia – Região geopolítica localizada no centro do Estado do Rio Grande do Sul com predominância de imigrantes italianos, por isso leva o nome de Quarta colônia de imigração italiana do Rio Grande do Sul.

colaboradores e proprietários da empresa, visando assim entender o funcionamento, as dificuldades e as melhorias necessárias a serem implementadas nos processos.

As observações planejadas têm participação direta do pesquisador no local da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 78), o pesquisador "sabe o que procura [...] deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros". Primeiramente, constatou-se a situação atual da empresa através de fotos para comparação final. Após foram feitos treinamentos e reuniões para que os colaboradores expressassem suas opiniões e sugestões de melhorias para a empresa.

Ocorreu então, a implantação das ferramentas da qualidade, agregando todas as sugestões já coletadas com os colaboradores e observando o grau de motivação e participação da equipe.

Para a validação dos resultados houve a aplicação de questionários com clientes e colaboradores, para mostrar o grau de satisfação dos envolvidos. O questionário para os clientes foi formado por 10 (dez) perguntas, as quais são divididas em perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. Para os colaboradores, o questionário foi formado por 7 (sete) perguntas divididas em fechadas, com aplicação da Escala de Likert[3] e de múltipla escolha.

Posteriormente, realizou-se entrevistas com os proprietários para obter informações necessárias. A pesquisa foi estruturada, utilizando-se um roteiro pré-programado. (MARCONI; LAKATOS, 2008)

3.2.1 Etapas da implantação das Ferramentas da Qualidade

A implantação das ferramentas da qualidade realizou-se de acordo com o Quadro 6:

Quadro 6 - Etapas da implantação das Ferramentas da Qualidade

P L A N	• Pesquisa e entendimento das ferramentas a serem aplicadas; • Conversa com os proprietários da empresa; • Elaboração do treinamento das ferramentas da qualidade; • Registro da situação atual através de fotos; • Realização de um treinamento com os colaboradores da empresa, o qual as ferramentas já pesquisadas (5 Ss, Brainstorming, PDCA, 5W2H) foram apresentadas a eles (APÊNDICE A) e, posteriormente, a sugestão da

[3] Escala de Likert requer que "os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida". (GUIMARÃES; CAMPOS, 2009, p. 87)

	aplicação das mesmas na empresa estudada.

D
O
	• Reunião com os colaboradores e os proprietários da empresa:
	  o Na primeira parte da reunião utilizou-se a ferramenta Brainstorming: aconteceu a distribuição de papéis e canetas para que cada pessoa pudesse anotar as suas sugestões para a melhoria na Lancheria e Pizzaria, levando em conta os 5 Ss e demais percepções;
	  o Todas as sugestões foram escritas em um cartaz fixado na parede e, após isso, listadas as prioridades (sugestões repetidas mais vezes – prioridade alta; sugestões não repetidas – prioridade baixa);
	  o Após isso, utilizou-se a ferramenta 5W2H para definir e delegar as tarefas para cada colaborador.
	• Aplicação prática das sugestões dadas na reunião:
	  o Cada membro da equipe fez as mudanças designadas a cada um no 5W2H.

C H E C K	• Análise dos resultados mediante fotos comparativas do antes e depois do programa implantado; • Levantamento de dados através de questionários quanto a percepção dos clientes e colaboradores com a mudança; • Entrevista com os proprietários da empresa quanto aos resultados do programa.
A C T	• Sugestões futuras através dos resultados obtidos.

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 DELIMITAÇÃO

A implantação das ferramentas da qualidade ocorreu nas delimitações da Lancheria Imigrante, juntamente com os 5 colaboradores e os proprietários da empresa, tendo sido iniciada com um treinamento dado aos funcionários no dia 03 de outubro de 2015. Posteriormente aconteceu uma reunião, onde foi aplicado o Brainstorming e o 5W2H, no dia 08 de outubro de 2015. Nessa reunião, os colaboradores deram ideias de melhorias e sugestões que vieram a fazer parte das mudanças da empresa. Após, realizou-se a aplicação

prática, onde executou-se as sugestões dadas pelos colaboradores, e isso ocorreu entre 07 de outubro à 24 de outubro de 2015.

A aplicação do questionário para os clientes, aconteceu no período 30 de outubro de 2015 à 05 de novembro de 2015, onde foram abordados 92 clientes. O outro questionário, foi aplicado para os 5 colaboradores da empresa, no dia 12 de novembro de 2015. O resultado da pesquisa foi elaborado criando estatísticas e gráficos através das respostas desses clientes e colaboradores.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, realizou-se a análise do perfil da empresa estudada. Após foi feita a avaliação dos dados com base nos resultados dos questionários aplicados aos colaboradores, clientes e na entrevista com os proprietários, ponderando com o embasamento teórico.

Os efeitos da implantação das ferramentas da qualidade foram analisados por fotos de antes e depois e pela análise dos questionários. Os dados coletados foram tabulados no Excel e estudados estatisticamente.

4 RESULTADOS

Nessa seção, serão apresentados os resultados de todas as etapas deste trabalho. Primeiramente, sobre a implantação das ferramentas da qualidade. Após, será a avaliação dos clientes através de questionário. Por último, a avaliação dos colaboradores por meio de questionários.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O proprietário da empresa em estudo era funcionário de uma fumageira por vários anos e, após ser afastado, buscou uma nova renda para manter sua família e idealizou a mesma. Com a ajuda financeira de familiares e experiência no ramo de lancheria de um casal conhecido, montou seu estabelecimento.

A Lancheria e Pizzaria Imigrante é uma empresa familiar e foi fundada em 19 de novembro de 1993. No primeiro final de semana, o casal de amigos orientou os proprietários no preparo dos lanches que desde o início foram xis (quatro sabores), cachorro quente e torrada. Nos primeiros 10 anos os proprietários (casal) eram responsáveis por todo o processo: limpeza do estabelecimento, compra dos alimentos, preparo dos lanches e atendimento ao público, com a ajuda dos filhos (entre 10 e 17 anos), os quais faziam entregas de bicicleta nas casas do cliente. Inicialmente eram comercializados num final de semana 15 lanches, após passou para 20, 40, 60 e assim sucessivamente, sendo que atualmente, chega-se a aproximadamente 400 lanches.

Com o aumento das vendas, surgiram novos sabores de xis e torradas, e foi adicionado ao cardápio a opção de pizza. A tele-entrega que era feita pelos filhos, passou a ser terceirizada. Também foram contratados colaboradores (inicialmente somente nos finais de semana) e atualmente já conta com 3 fixos (1 para limpeza e 2 para preparo e atendimento) e 2 só para os finais de semana, contando ainda com a participação ativa dos dois proprietários e da filha mais nova do casal.

A empresa já passou por três ampliações e melhorias arquitetônicas e de equipamentos. Onde atualmente conta com um ambiente totalmente climatizado com aproximadamente 80 lugares divididos em 22 mesas.

4.2 IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

A implantação das ferramentas da qualidade aconteceu por meio de uma reunião e aplicação prática das sugestões dos colaboradores, e os resultados serão vistos a seguir:

4.2.1 Reunião

A reunião foi realizada no dia 06 de outubro de 2015, na sede da Lancheria e Pizzaria Imigrante. Envolveu 5 colaboradores e os proprietários da empresa.

Após o treinamento passado, eles deram as sugestões de melhorias por meio do Brainstorming (tempestade de ideias). As sugestões de melhorias dadas pelas clientes foram organizadas na lista que segue pela ordem de prioridades:

1) Organizar o ambiente geral - Prateleiras, locais de trabalho, estoque, prazos, eliminar coisas desnecessárias;
2) Diversificar os sabores dos lanches - Aumentar e diversificar sabores de pizzas e xis;
3) Confeccionar comanda para bebidas;
4) Padronizar potes em que guardam alimentos;
5) Comprar tábuas;
6) Trocar forno, prateleiras, geladeiras de lugar;
7) Instalar placa luminosa de identificação;
8) Adquirir lixeira para separar o lixo;
9) Identificar as mesas;
10) Trocar a porta que dá acesso a cozinha;
11) Tapar os buracos existentes na parede com quadros;
12) Comprar uma prensa maior;
13) Adquirir bonés, toucas e aventais novos.

Concluída esta etapa, agrupadas todas as sugestões foi utilizado a ferramenta 5W2H (APÊNDICE B) para fixar prazos e delegar as tarefas para cada pessoa envolvida. Com as sugestões dos colaboradores, algumas coisas que não tinham custo foram realizadas quase que imediatamente, outras que puderam ser realizadas em tempo hábil tiveram um custo total de R$ 5.328,00. Algumas sugestões não foram realizadas, por falta de tempo para conclusão, mas elas estão encaminhadas para serem modificadas.

4.2.2 Comparação “antes” e “depois”

Após as sugestões dadas pelos colaboradores, eles as aplicaram no que era cabível a eles e outras foram providenciadas pelos proprietários, e o modo mais seguro de mostrar as mudanças que foram realizadas é por meio de fotos antes-depois. O tempo utilizado para fazer as mudanças sugeridas foi de um mês. A seguir, algumas comparações feitas com os resultados obtidos:

Figura 2 - Fachada da Lancheria e Pizzaria

Fonte: Elaborada pela autora

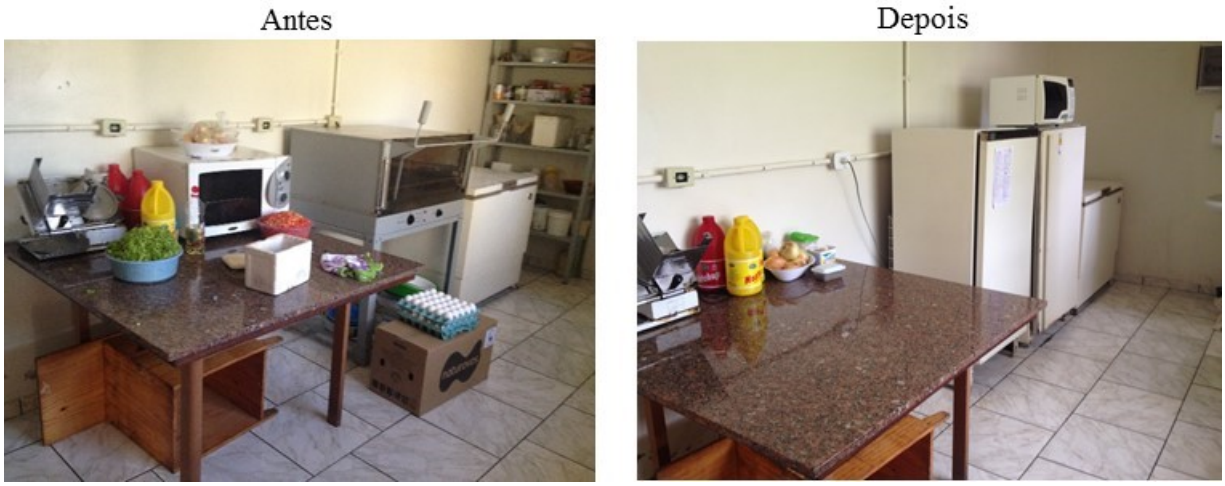
A figura 2 nos traz a diferença da frente do estabelecimento. Na Fachada da Lancheria existia apenas uma placa luminosa lateral, a qual estava com problemas elétricos e não funcionava. Por ela ter sido uma sugestão dada pelos colaboradores, a placa lateral foi substituída por uma nova e arrumado a fiação elétrica que estava com problemas e, ainda, foi colocada uma placa na frente do estabelecimento que o deixa bem identificado.

Figura 3 - Placa lateral luminosa

Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se observar a diferença das duas placas na figura 3. A de antes que quase não era vista por quem passava por lá, e a nova com iluminação, que chama atenção dos clientes.

Figura 4 - Organização e limpeza



Fonte: Elaborada pela autora

Na figura 4, observa-se que: antes a mesa era usada para preparar os alimentos e servir de bancada para o micro-ondas e também ficava ao lado do forno de pizzas e este ao lado do freezer que ficava em frente a uma estante com alimentos e utensílios. Com as alterações

sugeridas foi realizada uma limpeza do espaço da mesa, tornando-a mais espaçosa para a utilização. A troca do forno e da prateleira pelas geladeiras otimizou o ambiente. O motivo para essa troca foi o gasto de energia que tínhamos ao ter um forno ao lado de um freezer, e um espaço não apropriado para a saída das pizzas. Agora, tem-se um lugar apropriado e espaçoso para a montagem das pizzas e um local onde ficam as geladeiras e freezer, fazendo com que haja economia na rede elétrica.

Figura 5 - Saída das pizzas

Fonte: Elaborada pela autora

Podemos observar que a prateleira que cobria uma churrasqueira inativa, foi retirada e a churrasqueira antes sem uso, foi transformada em um armário embutido, colocando-se em seu interior três prateleiras, tornando o lugar mais espaçoso. Com a colocação das prateleiras, foram criados quatro espaços para guardar-se os produtos em uso. Também as geladeiras foram trocadas de lugar, e deram espaço para uma bancada de saída das pizzas, que propiciou mais espaço para tal. O forno no novo lugar, foi embutido na parede, diminuindo o calor na cozinha, fazendo com que as pizzaiolas tenham mais bem-estar e comodidade e assim trabalhando com mais satisfação. Tudo isso pode ser notado na figura 5.

Figura 6 - Bancada de atendimento

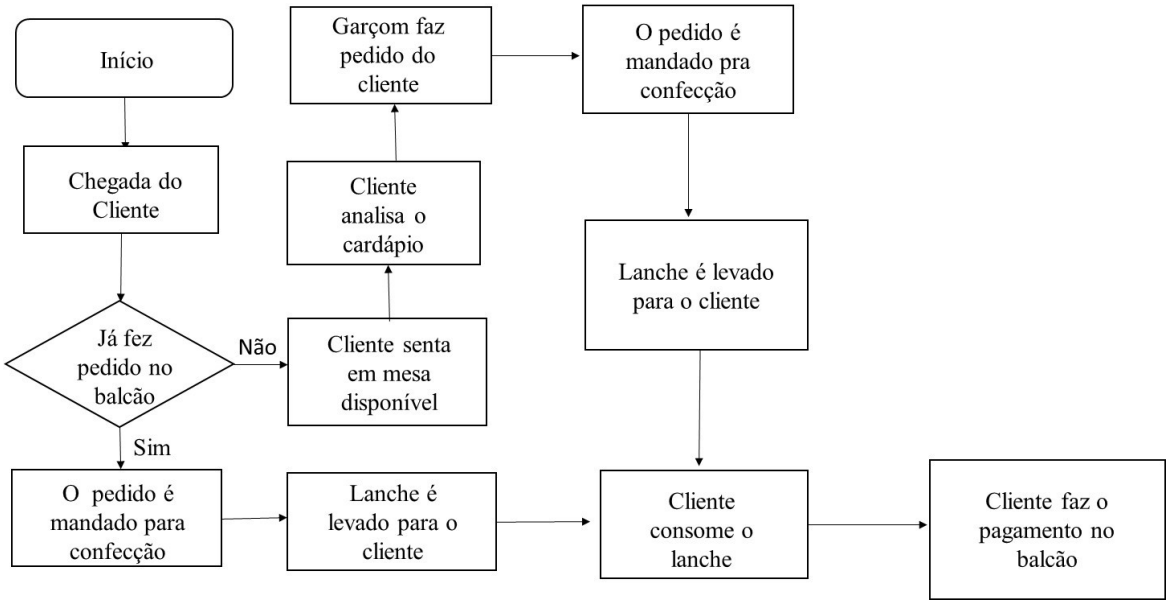
Fonte: Elaborada pela autora

O balcão da recepção, encontrava-se sempre com muitos objetos, desarrumado, dificultando o atendimento. Foi realizado uma triagem do que realmente era necessário e uma reorganização que deixou o local mais espaçoso e prático.

4.2.3 Fluxograma do atendimento

O fluxograma, que pode ser visto na figura 7, mostra o procedimento de atendimento ao cliente, desde sua chegada até o pagamento.

Figura 7 - Fluxograma do atendimento ao cliente

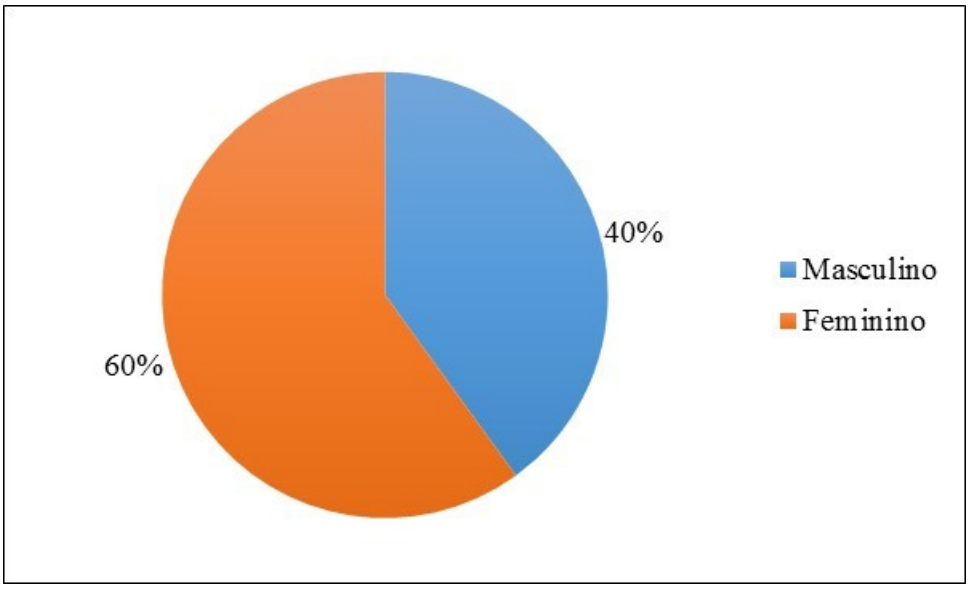


Fonte: Elaborada pela autora

4.3 AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES

A Lancheria e Pizzaria Imigrante contém um quadro de 5 (cinco) funcionários. A eles, foi aplicado um questionário (APÊNDICE C) com 7 (sete) perguntas para saber a opinião sobre o treinamento e a implantação das Ferramentas da Qualidade e, também, o quanto eles se sentiram motivados e participativos com as atividades.

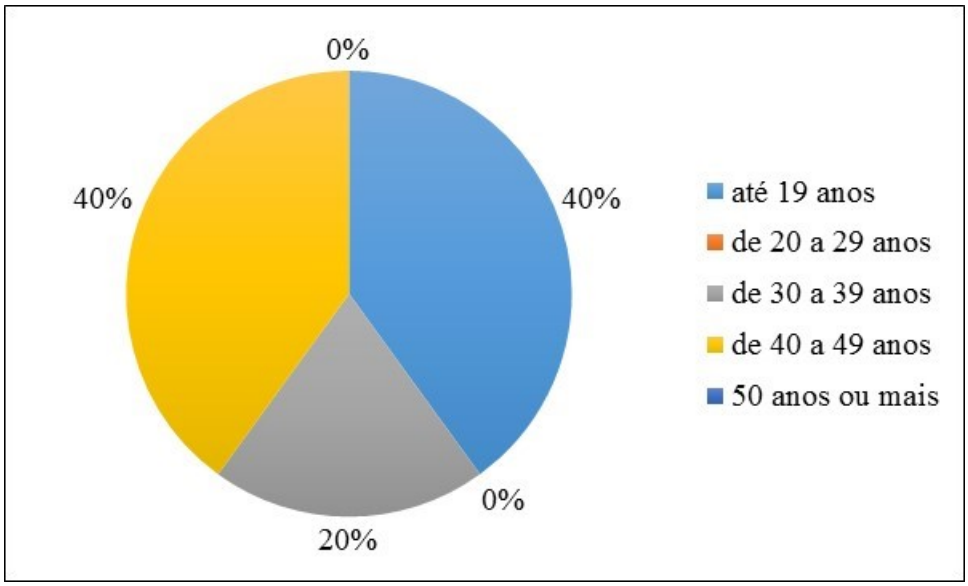
Gráfico 1 - Sexo dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico 1, o estabelecimento tem um total de 3 colaboradoras mulheres, o que equivale a 60%, e 2 colaboradores homens, que se traduz em 40%.

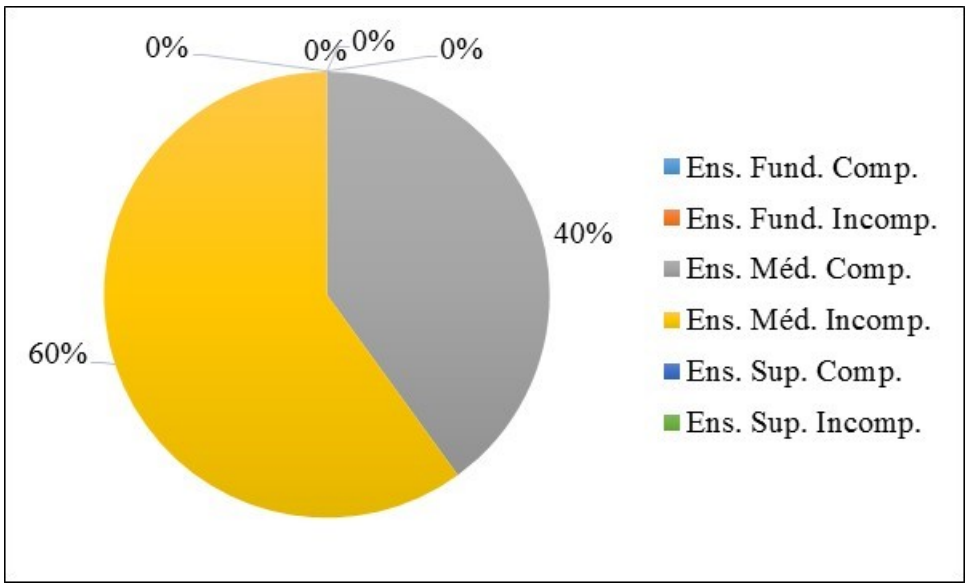
Gráfico 2 - Idade dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a idade dos colaboradores da empresa, que é demonstrada no gráfico 2, nota-se que 40% são jovens de até 19 anos e 40% tem idade entre 40 e 49 anos. Apenas 1 pessoa, 20%, tem idade de 30 e 39 anos, não há nenhum colaborador (0%) na empresa com idade igual ou superior a 50 anos de idade ou de 20 a 29 anos.

Gráfico 3 - Escolaridade dos colaboradores

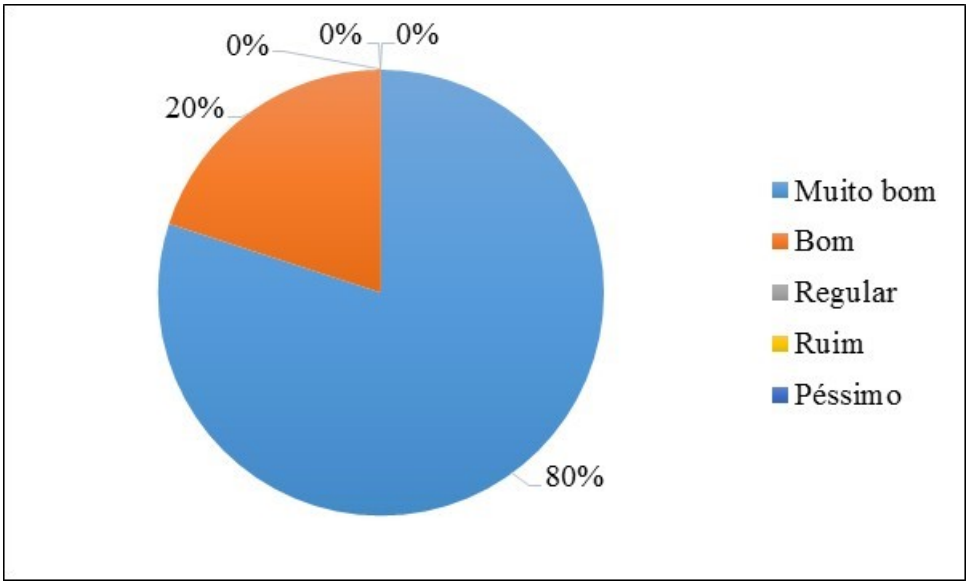


Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se - no gráfico 3 - que, nenhum deles possui Ensino Superior Completo (0%), ou Ensino Superior Incompleto (0%); também se nota que nenhum deles possuem somente

Ensino Fundamental, Completo ou Incompleto (0% cada). Os colaboradores da empresa possuem Ensino Médio Completo, perfazendo um total de 40% ou Ensino Médio Incompleto esses representando 60%.

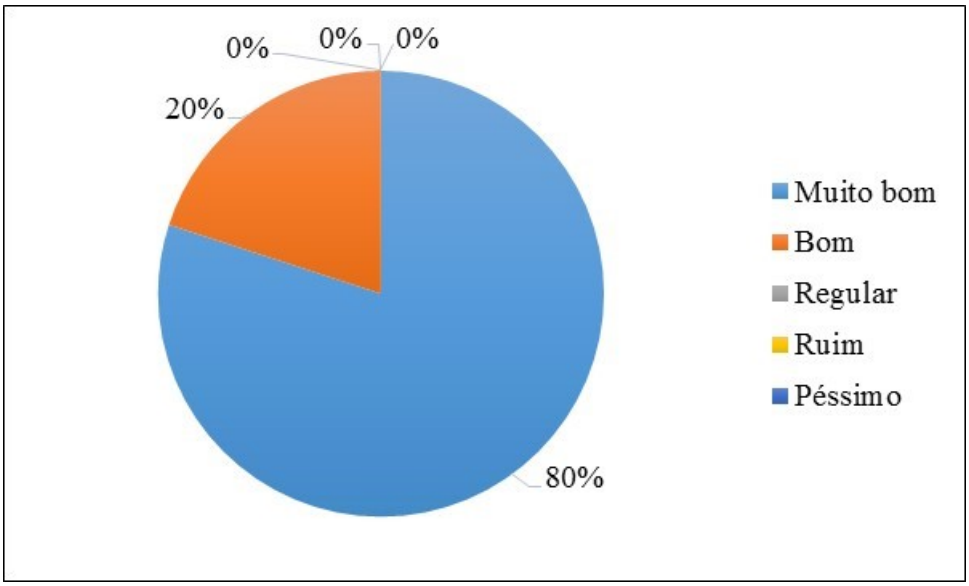
Gráfico 4 - Opinião sobre o treinamento das Ferramentas da Qualidade



Fonte: Elaborado pela autora

Como pode-se ver no gráfico 4, 80% dos colaboradores considerou Muito Bom o treinamento que realizaram sobre Ferramentas de Qualidade, apenas 20% consideraram o treinamento Bom. As outras opções de respostas não obtiveram nenhuma marcação no questionário.

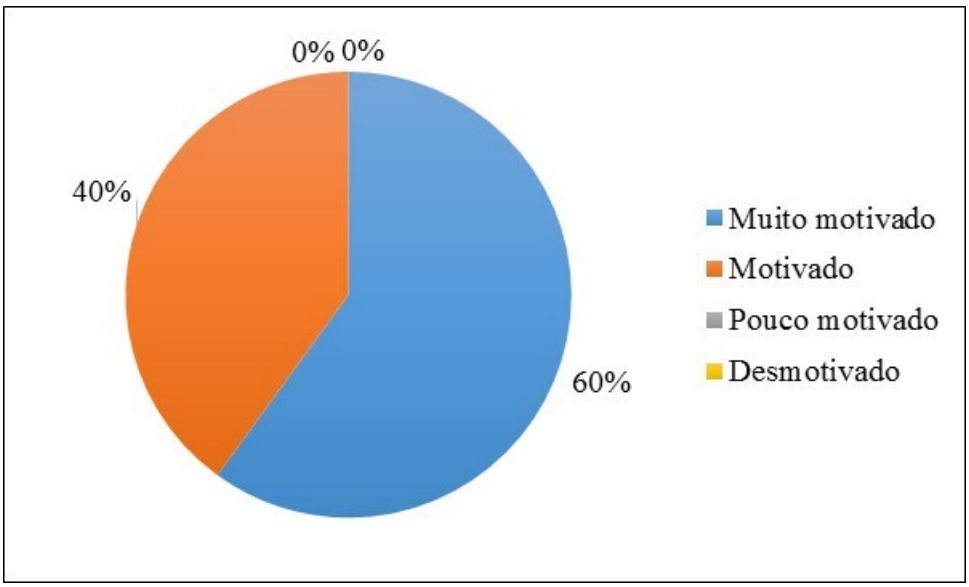
Gráfico 5 - Opinião sobre a implantação das Ferramentas da Qualidade



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à implantação dessas Ferramentas, que pode ser observada no gráfico 5, tivemos um total de 80% que a consideraram muito boa e 20% que respondeu que a implantação das mesmas foi boa. Nenhuma outra resposta nas outras alternativas foi registrada.

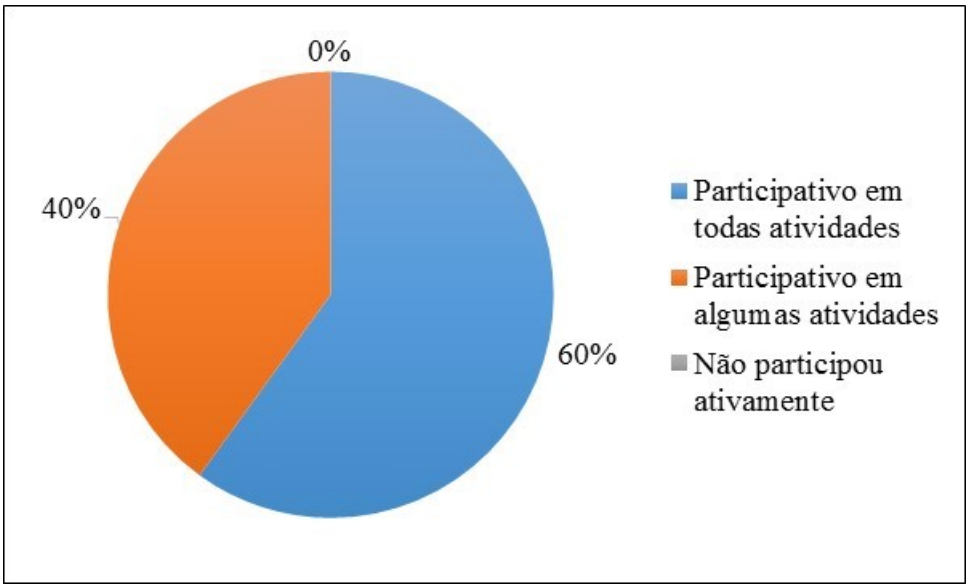
Gráfico 6 - Motivação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao grau de motivação dos colaboradores para realizarem as tarefas propostas, que está descrito no gráfico 6: 60% deles se mostraram muito motivados a ajudar e realizar as atividades propostas e 40% sentem-se motivados. Não houve respostas as outras alternativas.

Gráfico 7 - Participação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a participação, nota-se, no gráfico 7, que 60% dos colaboradores participaram de todas as atividades da implantação das ferramentas e 40% participaram de algumas. Precisa-se dizer que esses 40% são colaboradores que trabalham apenas nos dias de mais movimento, ou seja, nos fins de semana, e muitas vezes não estão envolvidos com todas as atividades e mudanças da empresa, essas que na maioria das vezes são realizadas em dias de semana, quando existe menos movimento na lancheria.

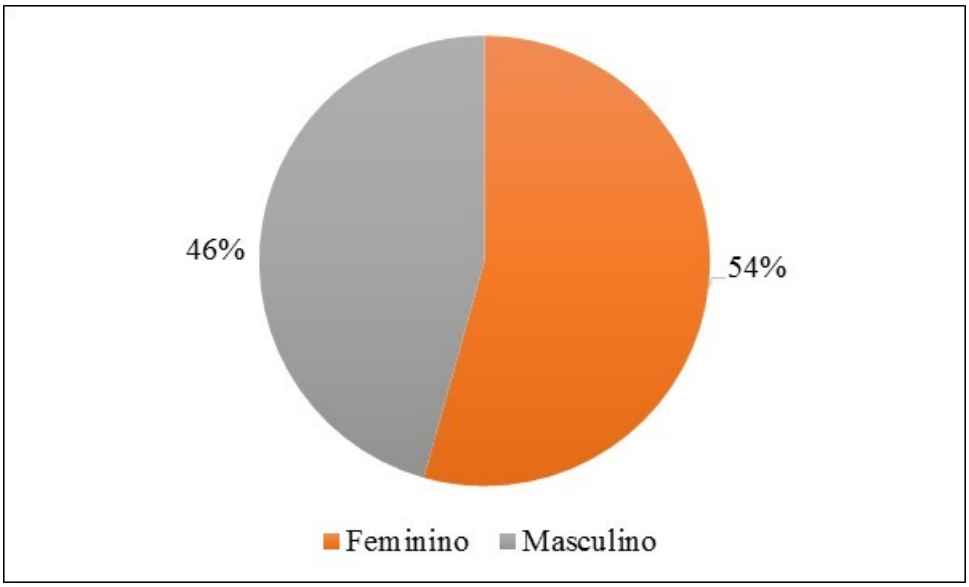
4.4 AVALIAÇÃO DOS CLIENTES

A pesquisa com os clientes, foi realizada entre os dias 30 de outubro e 5 de novembro de 2015, selecionando aleatoriamente os frequentadores deste período o que abrangeu um total de 92 (noventa e duas) pessoas. O questionário aplicado está disponível no APÊNDICE D.

Os resultados analisados são:

- Segmentação dos clientes de acordo com o perfil.

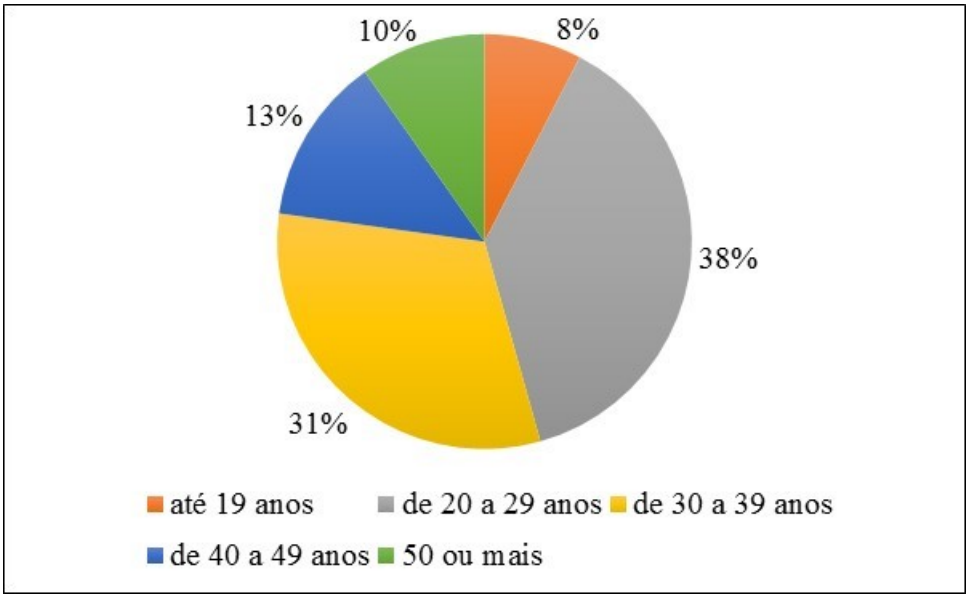
Gráfico 8 - Sexo dos clientes



Fonte: Elaborado pela autora

Através do gráfico 8, nota-se que a quantidade de homens e mulheres que vêm à Lancheria é semelhante, contemplando 54% dos entrevistados do sexo feminino e 46% de pessoas do sexo masculino que frequentam o ambiente.

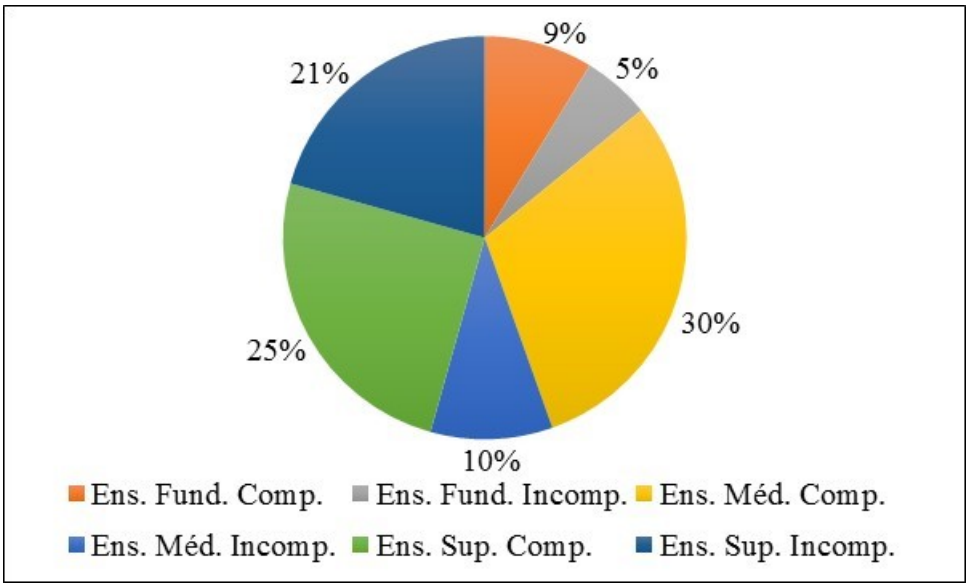
Gráfico 9 - Idade dos clientes



Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico 9, pode-se notar que a maioria dos clientes têm idade entre 20 e 29 anos, sendo sua percentagem de 38%, seguido na ordem pelas seguintes faixas etárias: de 30 a 39 anos (31%); de 40 a 49 anos (13%); entrevistados com 50 anos ou mais (10%); e entrevistados de até 19 anos (8%).

Gráfico 10 - Grau de escolaridade dos clientes

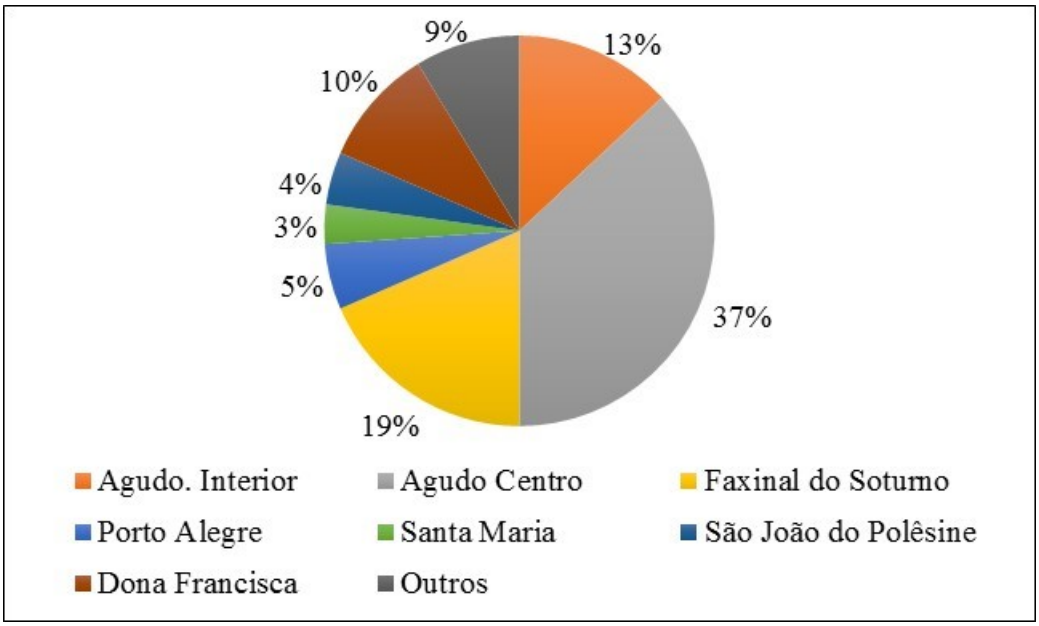


Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao grau de escolaridade, observado no gráfico 10, o grupo é variado, a maioria dos respondentes possuem Ensino Médio Completo, correspondendo a 30% dos

entrevistados; seguido de 25% que possuem Ensino Superior Completo; 21% Ensino Superior Incompleto; Ensino Médio Incompleto corresponde à 10% dos entrevistados; Ensino Fundamental Completo teve 9% das respostas; e Ensino Fundamental Incompleto foi a resposta de 5% dos entrevistados.

Gráfico 11 - Cidade em que os clientes moram

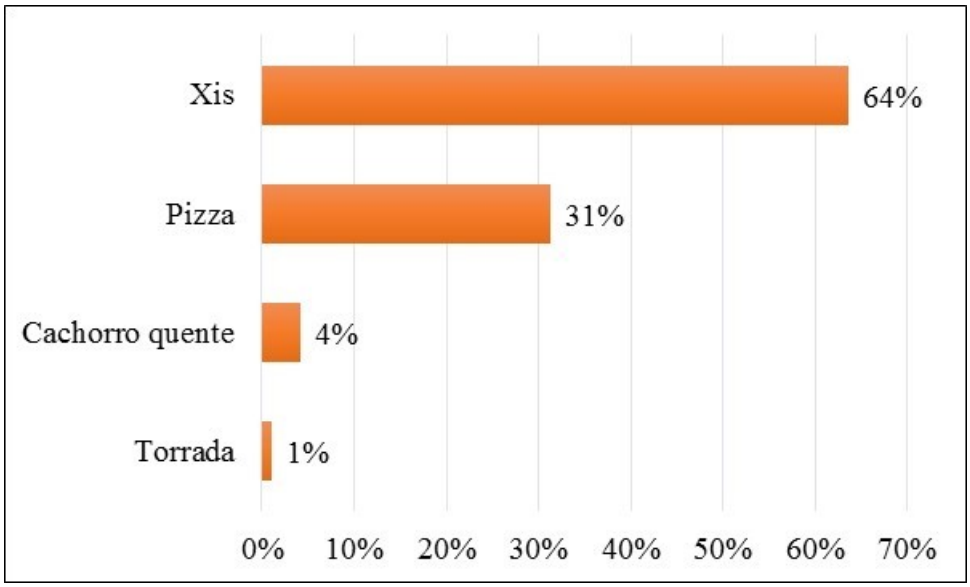


Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a cidade em que os clientes moram, verificado no gráfico 11, o resultado encontrado foi de 37% para pessoas do centro de Agudo, 13% para as do interior de Agudo. Os outros 50% destinam-se às pessoas que moram em outras cidades que são divididas em 19% para Faxinal do Soturno, 5% para Porto Alegre, 3% para Santa Maria, 4% para São João do Polêsine, 10% de Dona Francisca e ainda 9% para outras cidades.

- Opiniões sobre a Lancheria e Pizzaria Imigrante.

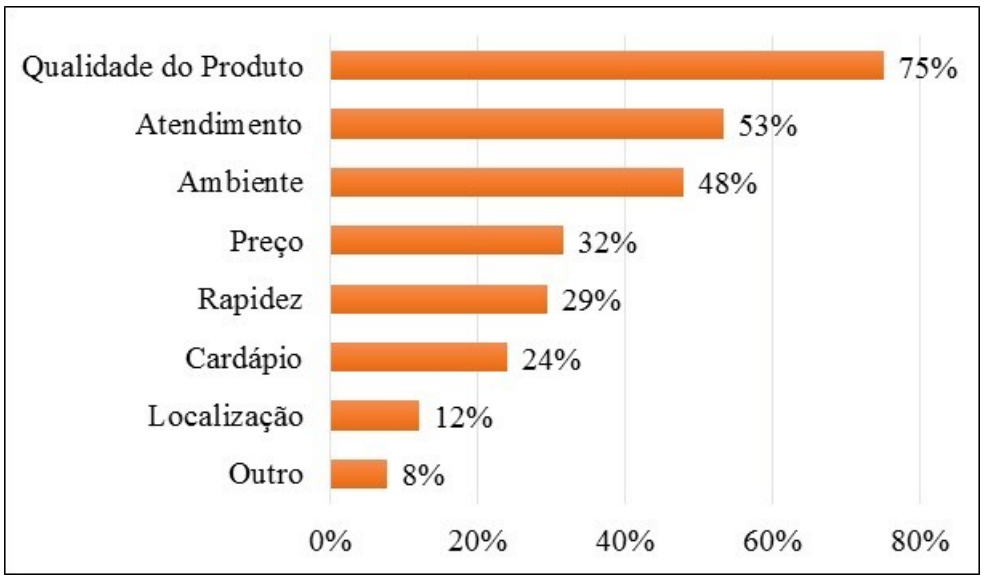
Gráfico 12 - Produto que mais aprecia na Lancheria



Fonte: Elaborado pela autora

O resultado demonstrado no gráfico 12 não foi uma novidade para os proprietários que já sabiam, pela quantidade de consumo e de pedidos desse produto no estabelecimento. As respostas ao questionário confirmaram a certeza de que o xis é o produto mais procurado pelos clientes, representando 64% da preferência, sendo seguido pelos 31% que preferem a pizza. Pelos menos procurados encontram-se o cachorro quente com 4% e a torrada com apenas 1%.

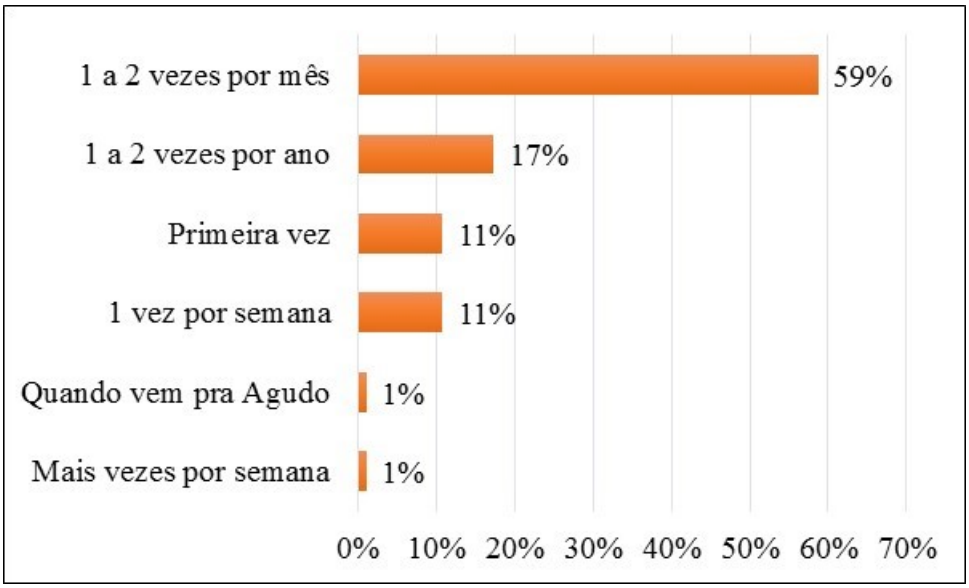
Gráfico 13 - Razões para frequentar a Lancheria



Fonte: Elaborado pela autora

Nessa questão, os clientes puderam escolher mais de uma resposta, sendo registrados os resultados a seguir: 75% das pessoas frequentam o estabelecimento pela qualidade do produto, seguido de 53% que escolheram o atendimento, 48% o ambiente, 32% o preço, 29% a rapidez, 24% o cardápio, 12% a localização, e 8% por outros motivos, estes resultados podem ser vistos no gráfico 13.

Gráfico 14 - Frequência em que vem na Lancheria



Fonte: Elaborado pela autora

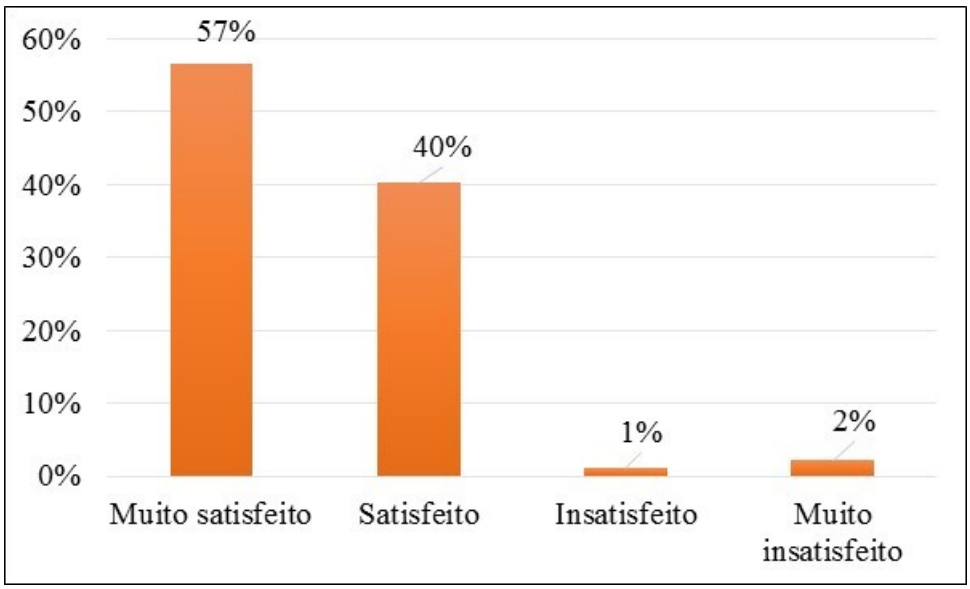
Com base no que se refere a frequência que os clientes a lancheria (Gráfico 14), tem-se um total de 59% que frequentam a lancheria 1 ou 2 vezes por mês; 17% que vão lanchar no estabelecimento 1 ou 2 vezes ao ano; 11% estavam frequentando a lancheria pela primeira vez; 11% frequentam assiduamente a lancheria 1 vez por semana; 1% apenas quando vem para a cidade de Agudo; e apenas 1% frequentam mais de uma vez por semana.

Gráfico 15 - Aprovação do Cardápio

Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico 15, conclui-se que as sugestões do cardápio que o estabelecimento oferece, agrada 100% dos entrevistados.

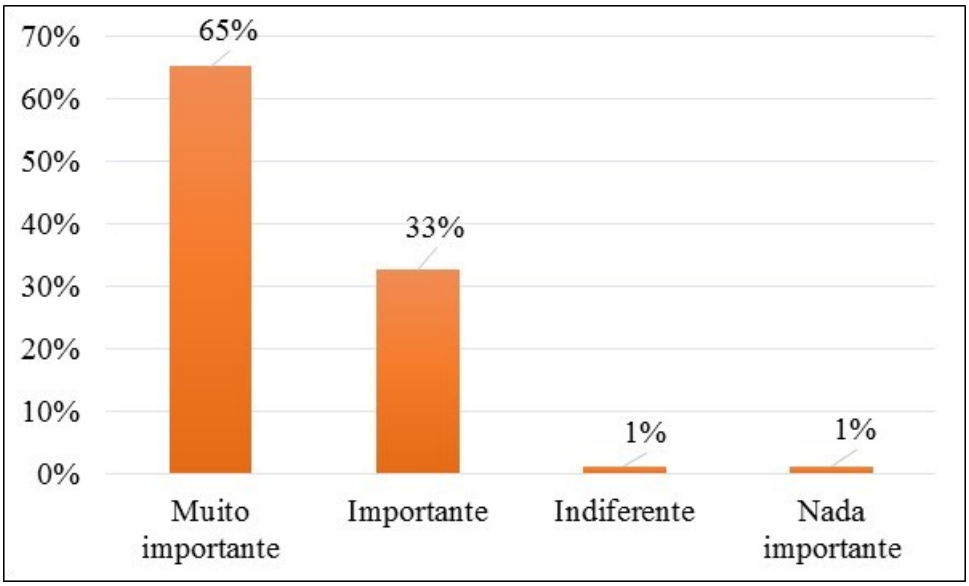
Gráfico 16 - Grau de satisfação: Agilidade no Atendimento



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o gráfico 16, notamos que 57% dos clientes estão muito satisfeitos com a agilidade no atendimento, seguido de 40% que se dizem satisfeitos, 1% insatisfeitos e 2% muito insatisfeitos.

Gráfico 17 - Grau de importância: Agilidade no Atendimento

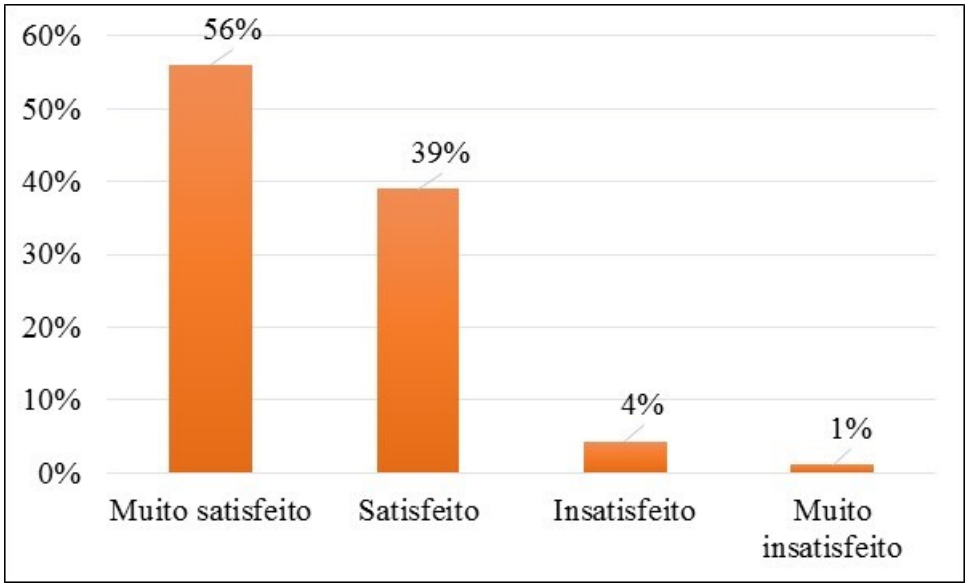


Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico 17, nota-se que 65% acham muito importante a agilidade no atendimento, isso quer dizer que, comparando com o gráfico anterior, 8% destes não estão muito satisfeitos com este ponto. Seguindo com o gráfico 17, observa-se que 33% consideram importante a variável agilidade, 1% é indiferente e 1% respondeu que é nada importante.

Quanto ao ponto agilidade no atendimento, conclui-se que a empresa deveria investir mais nesse ponto, pois houve uma diferença de pessoas que acham muito importante a agilidade, mas que não estão muito satisfeitas com a mesma.

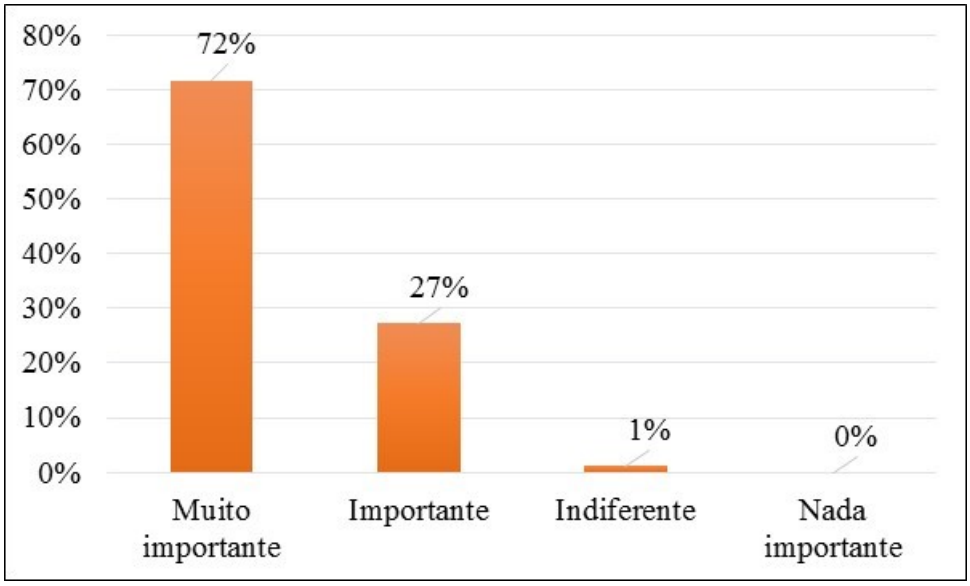
Gráfico 18 - Grau de satisfação: Receptividade



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a receptividade, que está representado no gráfico 18, 56% das pessoas estão muito satisfeitas, seguindo de 39% que estão satisfeitos, 4% que responderam estarem insatisfeitas e 1% que estão muito insatisfeitos.

Gráfico 19 - Grau de importância: Receptividade

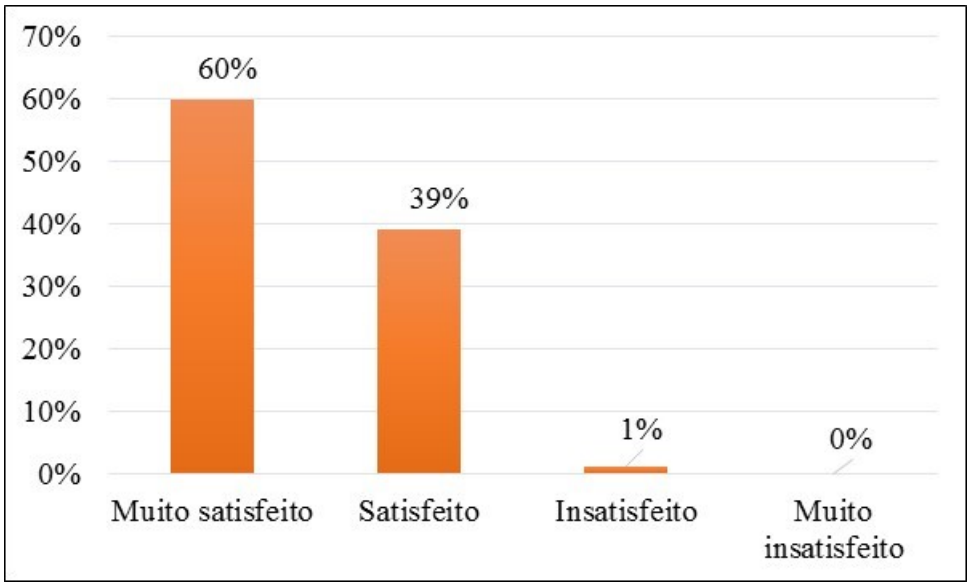


Fonte: Elaborado pela autora

Para 72% dos clientes, o grau de importância da receptividade, representado no gráfico 19 é muito importante, 27% consideram importante, 1% estão indiferentes a esse quesito e nenhum cliente não considera importante a receptividade na empresa.

No quesito receptividade, percebe-se uma diferença significativa de 17% que acham muito importante a boa recepção do estabelecimento, mas que não estão muito satisfeitos. Chegando à conclusão de que a empresa poderia se desenvolver mais neste ponto.

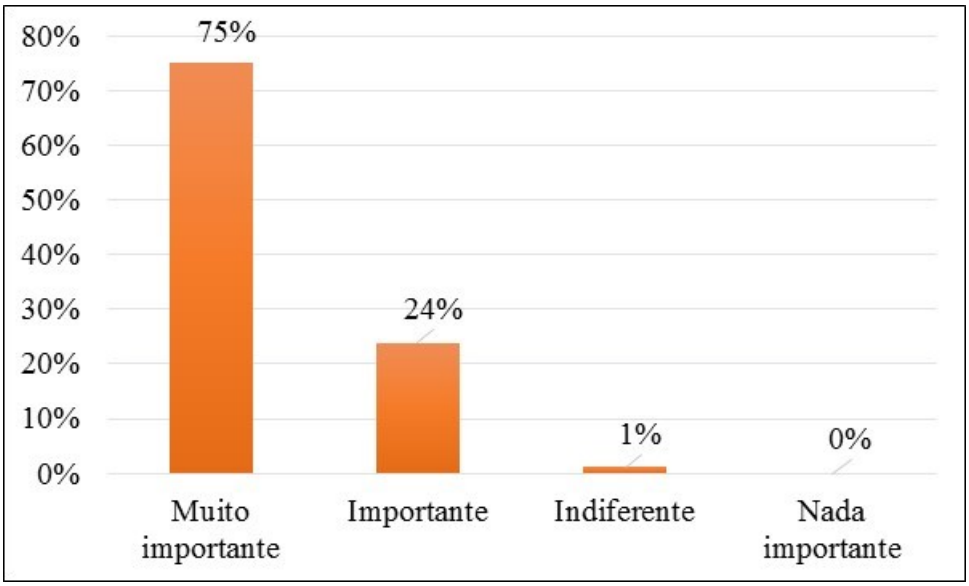
Gráfico 20 - Grau de satisfação: Espaço do Ambiente



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 20 representa o Grau de Satisfação com o Espaço do Ambiente, e as respostas obtidas no questionário somam as seguintes porcentagens: 60% estão muito satisfeitos, 39% estão satisfeitos, 1% está insatisfeito e não houve resposta a alternativa muito insatisfeito.

Gráfico 21 - Grau de importância: Espaço do Ambiente

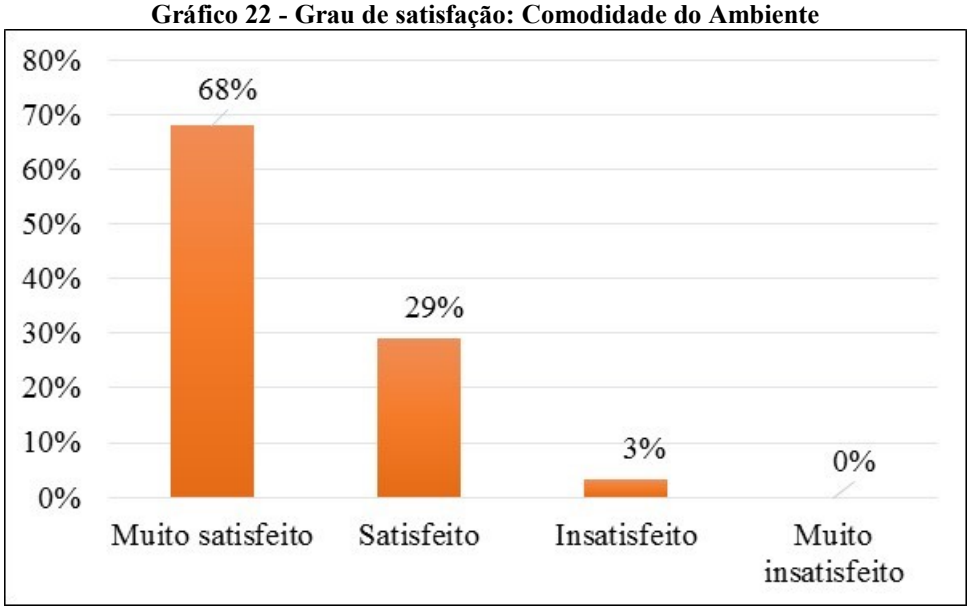


Fonte: Elaborado pela autora

Considerando a importância do espaço do ambiente, mostrado no gráfico 21, obteve-se os resultados de: 75% dos clientes que consideram o espaço muito importante; 24% consideram importante; 1% são indiferentes a esse quesito; e mais uma vez não houve respostas para a alternativa nada importante.

Comparando os graus de satisfação e importância, nota-se que 15% dos que acham o espaço que a empresa oferece muito importante, porém não estão muito satisfeitos com o mesmo da empresa estudada. Porém, o espaço não tem como ser ampliado pela estrutura do prédio.

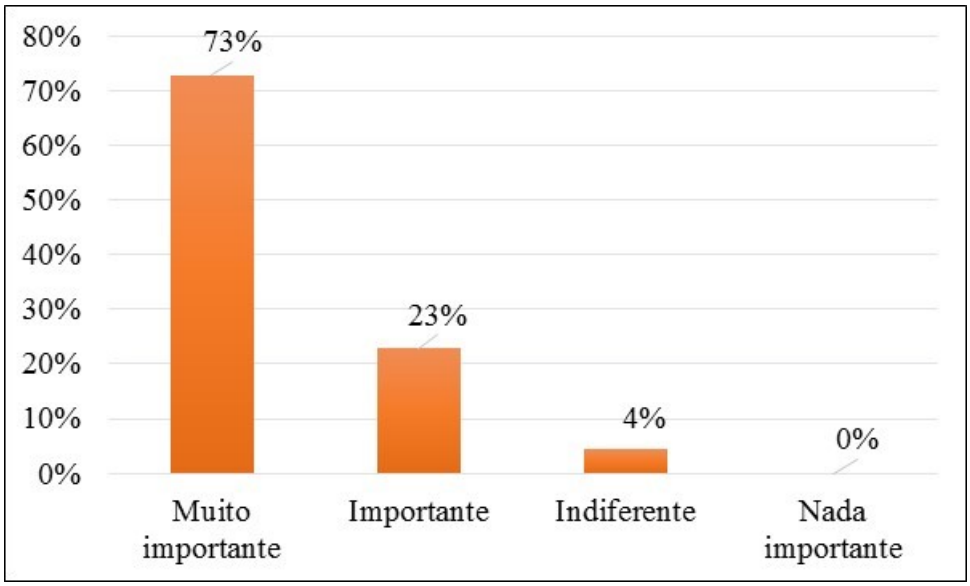
Gráfico 22 - Grau de satisfação: Comodidade do Ambiente



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o gráfico 22, nota-se que 68% estão muito satisfeitos com a comodidade do ambiente, seguido de 29% que estão satisfeitos e 3% insatisfeitos. Para a alternativa muito insatisfeito, não houveram respostas.

Gráfico 23 - Grau de importância: Comodidade do Ambiente

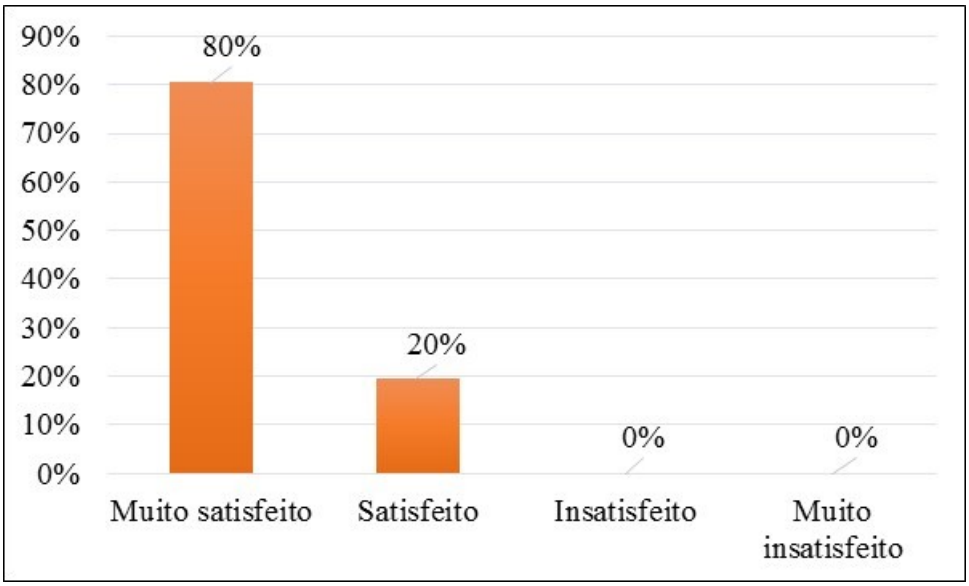


Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a importância da comodidade do ambiente (gráfico 23), 73% dos clientes consideram muito importante, 23% importante, 4% mostram-se indiferentes e, não teve respostas para a alternativa nada importante.

Aqui existe uma pequena diferença de 5% para os que acham muito importante a comodidade e os que estão muito satisfeitos com a mesma.

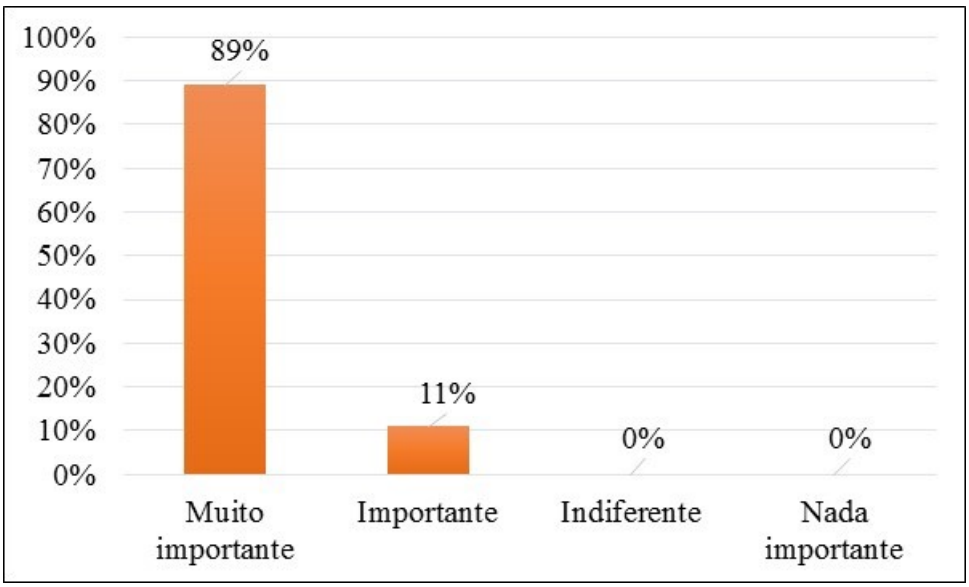
Gráfico 24 - Grau de satisfação: Qualidade do Produto



Fonte: Elaborado pela autora

A satisfação dos clientes quanto a qualidade do produto teve o maior percentual de muito satisfeitos dentre todos os quesitos, o que pode ser visto no gráfico 24. Dentre os respondentes, 80% estão muito satisfeitos com o produto oferecido e 20% estão satisfeitos, deixando as alternativas insatisfeito e muito insatisfeito sem respostas.

Gráfico 25 - Grau de importância: Qualidade do Produto



Fonte: Elaborado pela autora

Assim como no quesito satisfação, a importância da qualidade do produto também teve um percentual elevado, chegando a 89% dos clientes que responderam que é muito importante este aspecto e 11% que acham importante. Deixando as alternativas indiferente e nada importante com porcentagem zerada.

Nota-se, que neste último aspecto – qualidade do produto – a empresa atua de uma maneira muito satisfatória para a maioria dos seus clientes, porém ainda existem 9% das pessoas que não estão muito satisfeitos com o mesmo.

A última questão do questionário tratava-se de sugestões que os clientes tinham para deixar para o estabelecimento. As sugestões dadas foram as seguintes: Melhorar o poder de exaustão de odores (cheiro de fritura); adicionar ao cardápio petiscos, picadão e batata frita; oferecer mais variedades no cardápio; fazer promoções; colocar música ambiental; liberar a senha da Wi-fi; ter um espaço para as crianças brincar; oferecer outros canais de TV ou DVDs de shows; ter tamanhos variados de xis; utilizar uma massa de pizza mais fina; ter opções de sucos naturais.

Alguns clientes deixaram algumas considerações como: Continuem assim; o lugar é muito limpo; tudo é ótimo; é um lugar agradável; a maionese é muito boa; continuem prezando pela qualidade; o atendimento é muito bom.

4.5 AVALIAÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS

A avaliação dos proprietários se deu por meio de entrevistas. Os mesmos tiveram que responder a seguinte questão: Como você observa o desenvolvimento da equipe após o treinamento?

Proprietário 1:

“Houve um aumento significativo de participação dos colaboradores com as atividades da empresa. Por eles terem participado das mudanças da lancheria, e por terem tido a oportunidade de se expressarem e dado suas opiniões, se mostraram motivados a realizar tudo que foi proposto. Agora eles se cobram e cobram de mim (o proprietário) a permanência das atividades, dos cuidados, da higiene, da organização de cada setor. Fiquei muito satisfeito com o trabalho proposto e como afetou positivamente os colaboradores da lancheria”.

Proprietário 2:

“Percebeu-se, com a oportunidade de nos reunirmos para conversar sobre a empresa, que o envolvimento de todos foi maior. Outro aspecto a ser mencionado, é que após serem definidas as estratégias de melhoria e sua execução os ambientes melhoraram no visual e, também, na praticidade, agilidade no tempo do preparo e entrega ao cliente. Todos os envolvidos estão bem comprometidos com o que foi proposto e há uma cobrança entre nós para manter a organização e a continuação do projeto”.

5 CONCLUSÃO

Os resultados satisfatórios da implantação das Ferramentas da Qualidade já podiam ser percebidos desde o início das atividades na empresa, pois já se podia notar a mudança de pensamento e comportamento dos colaboradores e dos proprietários da empresa, os quais já conseguiam visualizar a importância da qualidade e da sua aplicação prática para melhoria de serviços e produtos na empresa. .

Uma empresa se torna mais competente no mercado extremamente competitivo do ramo de *fast food,* quando está aberta a mudanças e mostra seu diferencial, frente suas outras concorrentes. No momento em que se coloca um objetivo e todos envolvidos no processo, ou seja, colaboradores e proprietários do estabelecimento, se dispõem a realizá-lo, a empresa já tem um diferencial, pessoal engajado e comprometido com a empresa.

Com a implantação prática das ferramentas, o estabelecimento já obteve mudanças, como pode-se notar na seção 4.1. As mudanças começaram desde o modo de agir e participar dos colaboradores (começaram a dar opiniões, sentindo-se assim mais valorizados e parte da equipe) até a satisfação final dos mesmos (com seus anseios de mudanças na estrutura atendidos na sua maioria, trabalham agora com mais conforto e rapidez).

Ao aplicar o questionário aos clientes, nota-se a satisfação dos mesmos com o produto, com a qualidade dos serviços da empresa, mas o atendimento ainda deixa a desejar, pois muitos clientes não estão satisfeitos com a agilidade de entrega dos produtos, mostrando aos proprietários e aos colaboradores que as melhorias precisam continuar daqui para diante, para ainda agilizar-se mais esse processo.

O questionário de clientes, fez com que agora os proprietários tenham uma informação muito valiosa em suas mãos, o perfil exato de seus clientes e quais os gostos e desejos dos mesmos, estes que foram expressados na forma de sugestões no questionário. Os proprietários também podem promover ações diferentes na Lancheria, como meio tentar ‘chamar’ mais clientes, de outras faixas etárias, por exemplo.

Pode-se sugerir, para a continuidade deste trabalho, a aplicação de novas ferramentas da qualidade e a continuidade das mesmas já inseridas no estabelecimento, como por exemplo a realização de fluxogramas para cada processo distinto dentro da empresa, ou para cada produto, e um novo fluxograma de atendimento, pois assim podem melhorar em vários aspectos, padronizando os processos e ajudando no treinamento de novos funcionários que podem ser contratados futuramente.

Então, pode-se concluir que o trabalho atingiu o objetivo proposto, pois mostrou que com a aplicação das ferramentas de qualidade, sejam elas quais forem aplicadas em uma empresa, é visível rapidamente uma mudança no entusiasmo dos colaboradores e dos proprietários para o trabalho. Essa implantação torna-se um diferencial para a empresa, colocando-a mais competitiva no ramo a que se refere. No entanto, este comprometimento deve vir de todos os participantes, principalmente dos proprietários, para que haja o desdobramento desta cultura em todos os níveis. E a empresa deve continuar prezando pela qualidade para ter resultados cada vez mais satisfatórios. As mudanças organizacionais devem ser fomentadas adequando-se ao novo comportamento do consumidor para que a competitividade estabeleça novos patamares de crescimento.

5.1 RECOMENDAÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS

Como sugestão de um novo trabalho:

- Avaliar as ferramentas aplicadas em uma empresa do mesmo setor já consolidada de médio ou grande porte;
- Aplicar outras ferramentas de gestão como o planejamento estratégico e gestão por indicadores BSC.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese**: uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2011.

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002. **Legislação de Boas Práticas de Fabricação**. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/alimentos/bpf.htm> Acesso em: 19 de novembro de 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **ABNT NBR ISO 9001:2008**: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

BASSO, José L. As perspectivas da Qualidade. **Banas Qualidade**. São Paulo. n.199. p. 34-40. Dez/2008. Entrevista concedida a Nathalie Gutierres.

BERNABEI, Pamela. Modelos de organização e Management empresarial. In FOIL. **Psicologia da Organização**. São Paulo, SP: FOIL, 2009. p. 125-159.

BERNABEI, Pamela. Up-stream control. In FOIL. **Psicologia da Organização**. São Paulo, SP: FOIL, 2009. p. 181-193.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de Gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013.

CAMPOS, Vicenti F. **TQC**: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 5. ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores S.A. 1992.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; BJUR, Wesley E. **Administração e qualidade**: a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade**: ISO 9001:2000 princípios e requisitos. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, Marli M.; PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Eslevier: ABEPRO, 2012.

CERQUEIRA, Jorge P. de. **ISO 9000, no ambiente da qualidade total**. 1. ed. Rio de Janeiro: Imagem Ed., 1994.

CÉSAR, Francisco I. G. **Ferramentas básicas da qualidade**: Instrumentos para gerenciamento de processos e melhoria contínua. 1. ed. São Paulo, 2011.

CORDEIRO, José Vicente B. de Melo. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.9-16, janeiro/junho. 2004.

CROSBY, Philip. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1988.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FEIGENBAUM, Armand. V.; FEIGENBAUM, Donald. S. O futuro da qualidade: o valor do cliente. **Falando de qualidade**. São Paulo. n. 152. p. 10-14. Jan/2005.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Alas, 2010.

GUTIERRES, Nathalie. As perspectivas da Qualidade. **Banas Qualidade**. São Paulo. n.199. p. 34-40. Dez/2008.

GUIMARÃES, Sebastião; CAMPOS, Jorge. de P. **Em busca da Eficácia em Treinamento**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.

HENDERSON, Bruce D. As Origens da Estratégia. In MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC – Total Quality Control**: Estratégia e Administração de Qualidade. São Paulo: IM&C, 1986.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARANHÃO, Mauriti. A visão que vem do alto. **Banas Qualidade**. São Paulo. p.28-38. Jul/2002. Entrevista concedida a Wagner Sturion.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, Gilmar. A visão que vem do alto. **Banas Qualidade**. São Paulo. p.28-38. Jul/2002. Entrevista concedida a Wagner Sturion.

MENEGHETTI, Antonio. A capacidade do Líder. In FOIL. **Psicologia da Organização**. São Paulo, SP: FOIL, 2009. p. 115-123.

MENEGHETTI, Antonio. O Ato de Delegar. In FOIL. **Psicologia da Organização**. São Paulo, SP: FOIL, 2009. p. 37-44.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do Líder**. 5. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MINTZBERG, Henry [et al.]. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NEUMANN, Paulo H. A visão que vem do alto. **Banas Qualidade**. São Paulo. p.28-38. Jul/2002. Entrevista concedida a Wagner Sturion.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org). **Gestão da Qualidade**: Tópicos Avançados. s/l: Cengage Learning Editores, 2003.

OLIVEIRA, Sidney T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. 2. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

PERRONE, Célia. **Comer fora de casa corresponde a 33% das despesas dos lares com alimentação**. Nov. 2015. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2015/11/02/internas_economia, 504705/comer-fora-de-casa-corresponde-a-33-das-despesas-dos-lares-com-alimentacao.shtml> Acesso em: 20 de novembro de 2015.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRIETO, Vanderli C. Gestão da Qualidade: de novo, um assunto de interesse dos executivos. **Falando de Qualidade**. São Paulo. p. 81-82. Dez/2004.

SEBRAE. **Manual de Ferramentas da Qualidade**. São Paulo. Ago/2005.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade**: as ferramentas essenciais. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

UECHI, Célio S. A visão que vem do alto. **Banas Qualidade**. São Paulo. p.28-38. Jul/2002. Entrevista concedida a Wagner Sturion.

ZUINI, Priscila. **As dicas essenciais para quem quer abrir um restaurante**. Jul/2015. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2015/07/dicas-essenciais-para-quem-quer-abrir-um-restaurante.html> Acesso em: 20 de novembro de 2015.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Treinamento das Ferramentas da Qualidade

Treinamento das Ferramentas da Qualidade

LANCHERIA E PIZZARIA IMIGRANTE

5 S's

ORIGEM

- 1950
- Japão pós guerra
- Kaoru Ishikawa

5 S's

Visa a organização do local de trabalho, mantendo-o arrumado, limpo, em condições adequadas e com disciplina necessária para se realizar as atividades.

Baseia-se em 5 palavras japonesas que começam com a letra ***S***.

5 S's

SIGNIFICADOS

***Seiri* - Utilização**

***Seiton* - Ordenação**

***Seiso* - Limpeza**

***Seiketsu* - Bem-Estar**

***Shitsuke* - Autodisciplina**

5 S's

BENEFÍCIOS

- Melhoria da qualidade;
- Prevenção de acidentes;
- Aumento da produtividade;
- Incentivo à criatividade;
- Melhoria do moral e bem-estar das pessoas;
- Prevenção quanto à parada por quebras e maior disponibilidade dos equipamentos;
- Conservação de energia e redução de custos; e
- Higienização da organização.

Senso de Utilização

Manter no local apenas aquilo que é necessário e adequado às atividades e ao ambiente de trabalho.

- Verificar o que é útil e necessário;
- Separar aquilo que não tem utilidade para o setor;
- Descartar o que não serve, disponibilizando para outro setor.

Senso de Ordenação

Arrumar e ordenar aquilo que permaneceu no setor por ser considerado necessário.

- Analisar onde e como as coisas são guardadas;
- Definir critérios para organizá-las;
- Definir lugar e modo adequados de guarda-las;
- Criar um sistema de identificação visual;
- Manter tudo em seus lugares após o uso.

Senso de Limpeza

Deixar o local limpo e as máquinas em perfeito funcionamento.

- Fazer uma faxina geral;
- Limpeza e manutenção regular;
- Desenvolver hábitos de limpeza;
- Limpar os objetos antes de guardar;
- Ver lugares com acúmulo de sujeira;
- Pintura do local.

Senso de Bem-Estar

1 - Higiene:

- As pessoas são orientadas quanto à importância da boa prática da higiene pessoal.

2 - Educação e treinamento:

- As pessoas são polidas e buscam o conhecimento nas suas atividades.

3 - Trabalho em equipe:

- Todas as pessoas participam das atividades em grupo.

Senso de Bem-Estar

4 - Condições ambientais de trabalho:

- Locais arejados, com temperatura agradável e iluminação adequada.

5 - Equipamentos de proteção individual:

- Indumentária, luvas, avental e outros.

Senso de Autodisciplina

1 - Obediência ao Programa 5 S's:

- Todos obedecem a todos os 5 sensos.

2 - Hábitos pessoais de higiene e limpeza:

- Todas as pessoas possuem hábitos de higiene.

3 - Pontualidade:

- São pontuais e cumprem os prazos combinado.

Senso de Autodisciplina

5 - Execução correta das atividades:

- Todos cumprem as atividades conforme estabelecido.

6 - Comunicação e expressão:

- As pessoas se comunicam com clareza e objetividade.

Brainstorming

É uma técnica de dinâmica em grupo que explora a potencialidade criativa de cada indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos.

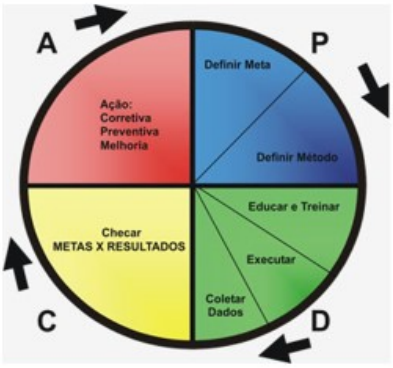
Sua meta é obter uma listagem abrangente de opiniões que podem ser abordadas no processo de análise.

5W2H

A ferramenta 5W2H é a utilização de perguntas para chegar a soluções de problemas a serem resolvidos.

Pergunta	Significado	Direcionador
What?	O quê?	Objeto
Who?	Quem?	Sujeito
Where?	Onde?	Local
When?	Quando?	Tempo
Why?	Por quê?	Razão/motivo
How?	Como?	Método
How much?	Quanto custa?	Valor

PDCA



Etapas do Plano

APÊNDICE B - 5W2H das sugestões dos colaboradores

O quê?	**Quem?**	**Por que?**	**Como?**	**Quando?**	**Onde?**	**Quanto custa?**
Organização geral	Todos	Aumentar a rentabilidade	Separar e organizar o que for útil	Até 10/10	Em todos os setores	Nada
Sabores de lanches	Todos	Para ter mais opções para os clientes	Será decidido em conjunto as mudanças e sabores novos e acrescentar no cardápio	Até 23/10	No cardápio da Lancheria	Nada
Comanda	Gráfica	Praticidade	Será pedido para a gráfica a confecção de comandas de bebidas	Sem data definida	Gráfica	-
Potes com tampa	Proprietários	Para ter mais organização, higiene e uma padronização, ficando assim com uma melhor aparência	Os proprietários vão até a loja e escolhem os potes que sejam mais apropriados para o estabelecimento	Até 13/10	Todos os setores	R$ 82,00
Tábuas novas	Proprietários	Pois são necessárias novas tábuas na cozinha	Comprar em loja	Até 07/10	Cozinha	R$ 21,00
Troca de	Todos e	Para ter mais	Será feito uma	Até	Cozinha	R$

forno, prateleiras e geladeiras de lugar	pedreiros	espaço, organização e economia de energia	limpeza geral, posteriormente os pedreiros farão uma abertura na parede para o forno e uma estante embutida. Após isso, as geladeiras e prateleiras serão realocadas nos lugares certos	23/10	e estoque	1.900,00
Placa luminosa	Empresa especializada	Porque a lancheria não possui fachada chamativa e atrativa aos clientes	Será feito um orçamento e escolhido o melhor layout das placas e, após, mandada para a confecção	23/10	Fachada da lancheria	R$ 920,00
Lixeiras	Proprietários	Porque não tem lugar apropriado para colocar o lixo	Arrumar, no mínimo, um tonel para separação e armazenagem do lixo	10/11	Nos fundos da lancheria	R$ 90,00
Identificação das mesas	Proprietários	Porque a identificação atual acaba atrapalhando	Imprimir novos números e colocar debaixo dos	10/10	Em todas as mesas	R$ 20,00

		e ocupando espaço na mesa	vidros das mesas			
Troca de porta	Marceneiro	Pois a porta está danificada e cheira de buracos	O marceneiro virá colocar uma nova porta no lugar	Não realizado	Porta que dá acesso a cozinha	-
Tapar buracos	Todos	Porque os furos não deixam uma boa aparência	Os buracos serão tapados com quadros, logo, após a compra deles, algum colaborador os colocam na parede	Até 24/10	Nas paredes da lancheria	R$ 245,00
Prensa nova	Proprietários	Porque com uma prensa maior, os pedidos poderão ser atendidos mais rapidamente	Foi encomendada uma nova prensa e ela será colocada no lugar da outra, podendo ser usada as duas em dias mais movimentados	Até 24/10	Setor dos xis	R$ 2.000,00
Boné, toucas e aventais	Todos	Por motivos de higiene	Cada colaborados ganhara toucas e aventais novos para	Até 24/10	Em todos os setores	R$ 500,00

			usar durante o serviço			

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE C - Questionário para Colaboradores

Este questionário é parte integrante de um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. Pedimos a gentileza de sua colaboração para que responda o mesmo. As informações deste questionário serão sigilosas e para uso exclusivo acadêmico.

Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino

Idade ( ) até 19 anos
( ) de 20 a 29 anos
( ) de 30 a 39 anos
( ) de 40 a 49 anos
( ) 50 anos ou mais

Escolaridade ( ) Ensino Fundamental Completo
( ) Ensino Fundamental Incompleto
( ) Ensino Médio Completo
( ) Ensino Médio Incompleto
( ) Ensino Superior Completo
( ) Ensino Superior Incompleto

1- Qual a sua opinião sobre o treinamento das ferramentas da qualidade?
( ) muito bom ( ) bom ( ) regular ( ) ruim ( ) péssimo

2- E sobre a implantação das mesmas na Lancheria?
( ) muito bom ( ) bom ( ) regular ( ) ruim ( ) péssimo

3- Quanto a motivação para desempenhar as atividades propostas?
( ) estava muito motivado ( ) estava pouco motivado
( ) estava motivado ( ) estava desmotivado

4- Quanto você achou que foi participativo nas atividades
( ) participativo, participei de todas as atividades
( ) participativo, porém não participei de todas as atividades
( ) não participei ativamente

APÊNDICE D - Questionário para Clientes

Este questionário é parte integrante de um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. Pedimos a gentileza de sua colaboração para que responda o mesmo. As informações deste questionário serão sigilosas e para uso exclusivo acadêmico.

Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino

Idade ( ) até 19 anos

( ) de 20 a 29 anos
( ) de 30 a 39 anos
( ) de 40 a 49 anos
( ) 50 anos ou mais

Escolaridade
( ) Ensino Fundamental Completo
( ) Ensino Fundamental Incompleto
( ) Ensino Médio Completo
( ) Ensino Médio Incompleto
( ) Ensino Superior Completo
( ) Ensino Superior Incompleto

Você é de Agudo?
( ) Sim. Interior.
( ) Sim. Centro.
( ) Não. De qual cidade? _____

1- Qual o produto que você mais aprecia na Lancheria e Pizzaria Imigrante?
( ) Xis ( ) Torrada ( ) Cachorro quente ( ) Pizza

2- Quais as razões para vir a Lancheria? (pode-se escolher mais de uma)
( ) Preço ( ) Cardápio
( ) Ambiente ( ) Qualidade do produto
( ) Atendimento ( ) Rapidez
( ) Localização ( ) Outro. Qual? _____

3- Com que frequência você vem a Lancheria?
( ) 1 vez por semana ( ) Mais vezes por semana
( ) 1 a 2 vezes por mês ( ) 1 a 2 vezes por ano
( ) Primeira vez

4- Você aprova as sugestões do cardápio?
( ) Sim
( ) Não

5- Avalie o Grau de Satisfação e de Importância dos seguintes tópicos:

Grau de Satisfação	4 – Muito satisfeito	3 - Satisfeito	2 - Insatisfeito	1 – Muito insatisfeito
Grau de importância	4 – Muito importante	3 - Importante	2 - Indiferente	1 – Nada importante

Atendimento

• Agilidade	**Grau de Satisfação** ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 **Grau de importância** ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1

• Receptividade	**Grau de Satisfação** ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 **Grau de importância** ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1

O ambiente

• Espaço	**Grau de Satisfação** ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 **Grau de importância** ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1
• Comodidade	**Grau de Satisfação** ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 **Grau de importância** ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1

O produto

• Qualidade	**Grau de Satisfação** ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 **Grau de importância** ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1

6- Deixe sugestões:

_____

_____

_____

_____

ANEXO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que fui informado(a), a respeito do objetivo geral da pesquisa intitulada **"A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA**

QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA LANCHERIA E PIZZARIA IMIGRANTE**”**, que é o de verificar a importância da Gestão da Qualidade para a gestão organizacional e propor a implantação de algumas das ferramentas que possam apoiar à geração de vantagem competitiva para a Lancheria e Pizzaria Imigrante.

Fui igualmente informado(a) que minha participação nesta pesquisa será realizada por meio de participação de reuniões e atividades práticas em grupo e entrevista individual. Estou também ciente:

- De que existem 02 pesquisadores responsáveis por esta investigação: Jaqueline Maria Fischer, aluno da AMF, e Jane Foliatti Sheid, professor da AMF;
- De que será garantido o direito de sigilo de meu nome e/ou de meu(s) dependente(s) e colaboradores, sendo que em nenhum momento, nem em materiais publicados ou na apresentação oral desta pesquisa, tais identidades serão reveladas, se assim eu desejar;
- De que não existe nenhum risco potencial para mim e/ou dependente(s) e colaboradores;
- A pesquisa não apresenta riscos físicos, morais ou qualquer tipo de constrangimento;
- De que se eu tiver alguma dúvida em relação ao estudo, como questões de procedimentos, riscos, benefícios ou qualquer pergunta, eu tenho direito de obter respostas;
- De que não há obrigatoriedade de participar desta investigação e mesmo depois de iniciada posso desistir sem ser penalizado(a) de forma alguma. E que caso desista o material coletado até o momento a meu respeito ou colaboradores não será utilizado;
- De que os benefícios recebidos serão em termos de produção de conhecimentos acerca de verificar a importância da Gestão da Qualidade para a gestão organizacional e propor a implantação de algumas das ferramentas que possam apoiar à geração de vantagem competitiva para a Lancheria e Pizzaria Imigrante;
- De meu direito de acesso às informações coletadas e aos resultados obtidos;
- De minha responsabilidade em não falsear as informações e de meu compromisso com o sigilo das informações coletadas nesta investigação;
- Sendo minha participação totalmente voluntária, estou ciente de que durante ou após esta investigação, não terei direito a nenhum tipo de remuneração ou outros benefícios, bem como não terei nenhum tipo de despesas ou prejuízos de qualquer outra ordem.

Considerando-me livre e esclarecido(a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando ao/aos autor (a/res) do projeto, propriedade intelectual das informações geradas e expressando concordância com a divulgação pública dos resultados.

O presente documento está em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Será assinado em duas vias, de igual teor, ficando uma em poder do participante da pesquisa e outra em poder do(s) pesquisador(es).

Local e data:_____

Nome do participante: _____

Assinatura do participante:_____

Nome do(s) pesquisador(es) responsável(eis): _____

Assinatura do(s) pesquisador(es) responsável(eis):_____

Telefone do(s) pesquisador(es) responsável(eis):_____