

## **Gestão da qualidade: um estudo de caso em um restaurante do Alto Paranaíba com foco na gestão da rotina**

## **Quality management: a case study in a restaurant in Alto Paranaíba with a focus on routine management**

DOI: 10.34140/bjbv3n4-005

Recebimento dos originais: 18/06/2021

Aceitação para publicação: 31/07/2021

### **Breno Onofre Ferreira Rocha**

Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Viçosa/Campus Rio Paranaíba – UFV/CRP

Instituição: Universidade Federal de Viçosa/Campus Rio Paranaíba – UFV/CRP

Endereço: Km 7 – Zona Rural, MG-230, Rodoviário, CEP 38810-000, Rio Paranaíba – MG, Brasil

E-mail: breno.onofre@ufv.br

### **Gustavo Alves de Melo**

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA

Instituição: Universidade Federal de Lavras/Departamento de Administração e Economia

Endereço: Campus Universitário, Caixa Postal 3037, CEP 37200-900, Lavras/MG

E-mail: gustavo.melo3@estudante.ufla.br

### **Maria Gabriela Mendonça Peixoto**

Doutora em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos/Universidade de São Paulo – EESC/USP

Instituição: Universidade Federal de Viçosa/Campus Rio Paranaíba – UFV/CRP

Endereço: Km 7 – Zona Rural, MG-230, Rodoviário, CEP 38810-000, Rio Paranaíba – MG, Brasil

E-mail: mgabriela@ufv.br

### **Samuel Borges Barbosa**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – UFU Campus Santa Mônica

Endereço: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bairro Santa Mônica, CEP 38.400-902, Uberlândia – MG, Brasil

E-mail: osamuelbarbosa@gmail.com

### **Maria Cristina Angélico Mendonça**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Carlos – UFSCar

Instituição: Universidade Federal de Lavras - UFLA

Endereço: Campus Universitário, Caixa Postal 3037, CEP 37200-900, Lavras/MG

E-mail: mariacam@ufla.br

## **RESUMO**

O presente trabalho tem o objetivo de alinhar teoria e prática, visando verificar se há a existência de práticas de gestão da qualidade e gestão da rotina, em um bar e restaurante. Para isso foi feito um mapeamento dos processos e micro processos do setor da cozinha do restaurante. Buscando propor melhorias a esses problemas relatados ao grupo. E assim verificando a viabilidade de implementação de abordagens de gestão da qualidade na empresa. Por meio da entrevista com o gerente da empresa, foi possível verificar, que não são executadas praticas das abordagens da gestão da qualidade, identificando

assim, falhas no seu processo decorrentes da falta de estoque. Em consequência disso definiu-se um microprocesso prioritário, o processo em questão foi o pedido de matéria-prima feito semanalmente. Analisou-se então as questões necessárias para a aplicação do gerenciamento da rotina em conjunto com o ciclo PDCA.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade, Gestão da Rotina, Microprocesso, Restaurante.

## ABSTRACT

The present work has the objective of aligning theory and practice, aiming to verify if there is the existence of quality management practices and routine management, in a bar and restaurant. For this, a mapping of the processes and micro processes of the restaurant's kitchen sector was carried out. Seeking to propose improvements to these problems reported to the group. And thus verifying the feasibility of implementing quality management approaches in the company. Through an interview with the company manager, it was possible to verify that practices of quality management approaches are not performed, thus identifying flaws in their process resulting from lack of stock. As a result of this, a priority microprocess was defined, the process in question was the request for raw material made weekly. The necessary issues for the application of routine management in conjunction with the PDCA cycle were then analyzed.

**Keywords:** Quality Management, Routine Management, Microprocess, Restaurant.

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme diz Carvalho e Paladini (2013), perante a alta competitividade atual, as empresas vêm buscando um crescimento maior no mercado, almejando assim uma melhor produtividade, porém muitas das vezes não se atentam a detalhes como o controle da qualidade dos produtos oferecidos. Segundo Paladini e Carvalho (2005), a Gestão da qualidade no meio industrial foca o processo produtivo por meio de onde possa gerar um produto de qualidade e adequado ao uso, alcançando esse objetivo por meio dos processos necessários para sua concretização.

Para Costa et. al. (1997), o gerenciamento da rotina consiste na ação de coordenar e executar atividades do dia-a-dia em um nível operacional, com o uso do ciclo PDCA, agindo de acordo com as diretrizes da empresa. De acordo com Paladini e Carvalho (2005), a gestão da rotina, é uma prática de modo permanente e contínuo em base diária. Diante do cenário proposto, além da gestão da rotina, evidencia-se também nesse contexto um alinhamento, entre Gerenciamento da Rotina e uma gestão de estoques. Segundo Lee e Nahmias (1993), o objetivo prioritário da gestão de estoques, consiste na elaboração de modelos quantitativos de controle de estoque.

Conforme enfatiza Wurlitzer (2007), a qualidade na indústria alimentícia na visão do consumidor, é a satisfação de características como sabor, aroma, aparência, embalagem preço e disponibilidade. Conforme diz Carpinetti (2016), são várias evidências da importância de um sistema de qualidade em indústrias alimentícias, tanto por consumidores mais exigentes por qualidade, melhoria contínua de processos e o aumento da exigência da NBR ISO 9001, dentre outros.

Diante disso, este trabalho tem o objetivo de alinhar teoria e prática, visando verificar se há a

existência de práticas de gestão da qualidade, em um bar e restaurante. Para isso foi feito um mapeamento dos processos e micro processos do setor da cozinha do restaurante. Buscando propor melhorias a esses problemas relatados ao grupo. E assim verificando a viabilidade de implementação de abordagens de gestão da qualidade na empresa.

O trabalho a seguir, encontra-se estruturado em seções, onde a primeira parte tem a função de apresentar as considerações iniciais. A segunda seção em foco no referencial teórico referente ao setor alimentício. A terceira seção faz uma referência abordando a gestão da qualidade no setor, na quarta parte, é contextualizado o setor de estudo, na quinta parte os procedimentos metodológicos, na sexta parte são apresentados os resultados e discussões, na sétima parte evidenciam-se as considerações finais do trabalho. Por fim na última e oitava seção está contida a bibliografia necessária para execução do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR ALIMENTÍCIO**

Gestão da Qualidade Total refere-se a um sistema contínuo e de longo prazo, visando assim atender as necessidades dos clientes através de uma melhoria contínua de seus serviços ou produtos. De acordo com Mears (1993), para que se concretize é necessário que haja participação de todos os membros da empresa, na busca da melhoria contínua. Conforme diz Carpinetti (2016), um dos objetivos da Gestão da Qualidade Total, está focado em garantir que metas estabelecidas no planejamento estratégico sejam alcançadas, garantido assim sobrevivência da empresa por meio da satisfação dos clientes.

Segundo Duarte (2012), a melhoria contínua e a qualidade dos seus produtos, alinhada a satisfação dos clientes, são algumas das principais razões que levam as empresas a almejar a certificação do Sistema de Garantia de Qualidade. De acordo com Carvalho e Paladini (2013), a gestão da qualidade consiste num conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização ou instituição, no que diz respeito à qualidade, esses procedimentos engloba não só o planejamento e o controle, mas também a garantia e a melhoria contínua da qualidade.

Conforme Lopes e Capricho (2007), a gestão da qualidade no setor alimentício era conhecida como Controle de Qualidade, sendo assim passou a ser reconhecida pelo nome de Qualidade Assegurada ou ainda de Garantida da Qualidade. Isso se deve ao fato de que o controle de qualidade apenas exercia a atividade apenas corretiva, enquanto a Qualidade Assegurada exerce a atividade preventiva, avaliando assim os perigos e a severidade destes, aplicando então medidas preventivas. Os consumidores em geral analisam uma série de fatores na escolha do local para se alimentar, tais fatores como higiene, qualidade, sabor e aparência do produto final, além de considerar também fatores como o ambiente.

No setor alimentício a gestão da Qualidade é cada vez mais evidenciada, visto que vários fatores podem acarretar prejuízos à saúde do consumidor, como erros durante o processo de armazenamento, produção, embalagem e distribuição. Uma vez que, na indústria de alimentos entende-se como erro a

contaminação por agentes químicos, biológicos ou físicos. Sendo assim, quando o objetivo final é a satisfação do cliente é essencial que o sistema de gestão de uma empresa garanta que o produto final chegue às mãos do consumidor um produto com excelência qualidade e que garanta a segurança do consumidor.

## 2.2 GESTÃO DA ROTINA NO SETOR ALIMENTÍCIO

No cenário atual, evidencia-se cada vez mais, uma junção de preço à qualidade de produtos, isto faz com que o setor alimentício encontra uma forma eficiente de qualidade dos produtos. De acordo com as portarias nº 1428 e 326, de 26 de dezembro de 1993 (BRASIL, 1993) e 30 de julho de 1997 do Ministério da Saúde (BRASIL, 1997), estas estabelecem um controle rigoroso dos estabelecimentos ligados à produção de alimentos.

Em 1998, o Ministério da Agricultura e Abastecimento, através da Portaria nº46, estabeleceu o Sistema APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), esse sistema para ser implantado nas indústrias de produtos de origem animal (BRASIL, 1998). Essa portaria enfatiza o uso do programa de Boas Práticas de Fabricação, dentro do sistema APPCC. Mais recentemente constitui-se também, o Programa Genérico de Procedimentos Padrão de Higiene Operacional (PPHO), para estabelecimentos de leite e derivados (BRASIL, 2003).

Com essa busca pela excelência da produção, e padronização de processos cada vez mais necessária nesse setor, entra então Gestão da Rotina que é uma integração igualitária, entre as funções e as atividades das organizações embasadas nos processos que agregam satisfação dos *stakeholders*. Tais processos de gestão são relacionados aos microprocessos e aos macroprocessos presentes na organização (JURAN, 1993).

Costa (1997) diz que a gestão da rotina consiste em uma ação de coordenar e executar atividades do dia-a-dia em um nível operacional, fazendo uso do ciclo PDCA (Planejar, Executar, Checar e Agir) executando também atividades de acordo com as diretrizes da empresa. Já para Paladini e Carvalho (2005), o gerenciamento da rotina ocorre de forma permanente e de forma contínua e diária, ocorrendo por sua vez em cada microprocesso de todos os departamentos.

## 2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR ALIMENTÍCIO NO BRASIL

Em diversos países ao redor do mundo, a população vem sofrendo mudanças nos seus hábitos de consumo alimentar. Segundo dados do IBGE, o brasileiro gasta cerca de 25 % de sua renda com alimentação fora do lar. Estima-se por meio da (ABRASEL) Associação de bares e restaurantes, que hoje este setor represente 2,7% do PIB brasileiro. E ainda segundo dados da (ABIA), o setor tem crescido a uma média anual de 14,2 % (EXAME, 2017).

De acordo com dados da Abrasel - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2017) o setor

de alimentação fora do lar movimentou R\$ 184 bilhões no Brasil em 2016, totalizando assim um tíquete médio de R\$ 13,40 e visitas de 14 bilhões de pessoas. Ainda segundo dados desse levantamento as classes C e D não possuem renda suficiente para o hábito de comer fora de casa, limitando esse costume as classes de maior renda, conseqüentemente, esse público alvo busca uma maior qualidade em relação ao produto final (EXAME, 2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos consistem na estruturação lógica da estratégia e das ferramentas a serem utilizadas em um trabalho científico (GERHARDT, SILVEIRA; 2009). Segundo Prodanov e De Freitas (2013), uma pesquisa pode ser classificada pela sua natureza, pelos objetivos, pelas metodologias aplicadas e pelos objetos de estudo. O presente trabalho referiu-se a uma pesquisa aplicada, a fim de alinhar teoria e prática, fazendo um comparativo entre o que realmente acontece, e o que deveria acontecer na teoria, para solução de problemas pertinentes e prevenção de problemas futuros. Serão utilizados métodos e técnicas, que dão a condição para análise, e tratamento de problemas referentes ao estoque de um estabelecimento, atentando-se ao estudo do micro processo necessário para o controle e a gestão de estoques.

Em relação a procedimentos utilizados, esta pesquisa consiste em um estudo de caso, que tem como objetivo a solução de falhas em micro processos de um bar e restaurante. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso, tem o intuito de definir um fenômeno estudado em seu contexto real, definindo fronteiras, e tornando possível o estabelecimento de uma perspectiva holística, do caso. Para a coleta de dados será utilizado uma entrevista com roteiro de perguntas, que para Triviños (1987, p. 146), consiste em uma entrevista semiestruturada que se caracteriza por questionamentos básicos, que são apoiados em hipóteses e teorias, relacionando-se com temas da pesquisa.

O estudo se iniciou com a realização de brainstorming entre os membros do grupo, com o intuito de definir o setor escolhido para realização do trabalho. Tendo em vista experiências próprias dos integrantes do grupo em comércios locais e a existência de problemas já vistos anteriormente em alguns estabelecimentos de alimentação, optou-se então pela escolha de um bar e restaurante, localizado na cidade de Rio Paranaíba, Minas Gerais.

Conforme foi dito pelo gerente e proprietário da empresa, o estabelecimento não faz um controle de quanto de matéria prima foi gasto, ou quanto é gasto para cada prato oferecido, a única coisa a qual possuem controle, é relativo a quantidade de insumos gastos durante a semana, e a respeito sobre quais pratos ou petiscos vendem mais em dias normais. A empresa possui um vasto cardápio, com diversas opções de pratos e bebidas, além do churrasco servido diariamente, esse churrasco conta com uma variedade de carnes bovinas e suínas. O processo produtivo é majoritariamente manual, onde duas cozinheiras e duas ajudantes fazem o preparo dos pratos, e um churrasqueiro encarregado do setor de

churrasco. A empresa conta atualmente com 10 funcionários.

Após a confirmação do local de estudo e autorização do proprietário, foi então elaborado um roteiro de entrevista, esse roteiro foi entregue ao proprietário, respondido, e repassado ao grupo. Realizou-se visitas ao estabelecimento, atentando-se principalmente a parte da cozinha, e como o processo produtivo se concretiza. Essas visitas ocorreram no período noturno, turno no qual o fluxo de clientes é maior, e os problemas ficam mais evidenciados, conforme foi relatado em brainstorming por integrantes do grupo, um dos problemas frequentes consiste na falta de matéria prima para elaboração de produtos oferecidos no cardápio.

Serão utilizadas técnicas para tratamento dos dados obtidos, consistem na gestão da rotina alinhada ao ciclo PDCA. Com base nas visitas realizadas a empresa, ficou evidente os aspectos necessários para orientação da implementação da gestão da rotina, analisando assim cada micro processo e a rotina executada pelos funcionários no cumprimento das atividades pré-estabelecidas. Podendo assim alinhar o que é feito, com a abordagem atual de gestão da rotina para melhoramento de micro processos insatisfatórios.

Com os dados em mãos, foi feito um levantamento e análise dos mesmos, em seguida com isso foi possível a realização de um mapeamento de processos da organização, dando sequência as etapas da gestão da rotina através da ferramenta PDCA, Diversos fatores contribuíram para a realização desse estudo, a fim de alinhar teoria e pratica, com base no referencial teórico, observando sistematicamente o que é feito na empresa, conseguindo assim o alinhamento, entre realidade e teoria necessário para atingir o objetivo principal do estudo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa em análise está localizada no alto do Paranaíba, na cidade de Rio Paranaíba em Minas Gerais. E atua no setor de *Foodservice* (mercado de alimentação fora do lar), segundo o Sebrae (2014) se encaixa no setor de microempresa considerando o número de funcionários, fundada em 2016, conta hoje com 10 funcionários em seu estabelecimento. O bar e Restaurante atua com uma grande cultura familiar, onde o proprietário e grande parte de seus funcionários são familiares. Para o setor de serviços é considerado microempresa uma organização que possui de 10 a menos funcionários ou apresente faturamento anual inferior a R\$ 360 mil.

A família proprietária possui grande experiência neste setor de alimentação. Antes da inauguração o bar, era dividido entre 2 sócios majoritários, e trabalhava apenas como bar no período da noite, com vendas de bebidas, caldos e petiscos, esta empresa atuou no período de 1 ano e meio. Com o fim da sociedade em 2016 o bar se tornou bar e restaurante, oferecendo assim refeições coletivas no período do café do almoço e jantar.

Pelo fato da empresa focar suas atividades na parte alimentícia e enquadrando também o setor de entretenimento e lazer, não é necessário um trabalho assíduo de pós-venda. Sendo assim, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos deve ser pontualmente entregue em sua plenitude total no ato de compra do cliente. A empresa oferece também o serviço delivery onde o cliente faz o pedido via telefone, ou WhatsApp, e o entregador responsável por esse setor realiza a entrega do produto no endereço informado pelo cliente no ato da compra.

Em relação ao aspecto de consumidores, a empresa possui 60% de clientes fixos e vende em média 250 refeições diárias. Seus clientes são divididos entre estudantes e por funcionários de empresas localizados dentro da cidade. São oferecidos serviços como self service, prato feito, churrasco, marmitas e marmitex, todo os dias com pratos diferentes durante a semana, além de comidas tradicionais como arroz e feijão. O quadro de funcionários é formado por duas cozinheiras, duas ajudantes de cozinha, um churrasqueiro, um ajudante de churrasqueiro, uma faxineira e três garçons e trabalhando no período do almoço e janta.

A empresa é composta por setores como: cozinha, churrascaria, caixa e gerência. Este trabalho teve seu foco somente na parte da cozinha, dando ênfase a parte de estoques de insumos. Isto por que, por meio de análises, e brainstorming com a dona, e até mesmo através de experiência própria dos membros do grupo, constatou-se que um dos principais problemas de reclamação do estabelecimento, é a frequente falta de matéria prima para confecção de alguns pratos que estão listados no cardápio. Este setor analisado conta com os seguintes funcionários: duas cozinheiras, gerente, churrasqueiro, e duas ajudantes de cozinha. Estes funcionários têm contato direto com o estoque na maior parte do tempo. O gerente e proprietário é responsável pelo pedido dos insumos estocados.

Visto que o fluxo de clientes é grande no estabelecimento, principalmente no turno noturno, período no qual não há a possibilidade de compra de ingredientes em outros estabelecimentos da cidade, devido aos seus horários de funcionamento, por isso evidencia-se ainda mais a necessidade de um controle correto de estoques, para que principalmente nesse período de pico, não haja falta de ingredientes para elaboração dos pratos. Em conversa com o proprietário, ficou evidente que não há um controle sobre os produtos estocados, os pedidos de matéria prima são feitos semanalmente, com base no consumo da semana anterior, não levando em considerações alguns acontecimentos como por exemplo, eventos na cidade no final de semana, onde o fluxo de pessoas tende a aumentar.

O principal funcionário do setor da cozinha é a cozinheira, que tem contato com o estoque a maior parte do tempo, porém do setor de armazenagem de insumos, o único responsável é o gerente/proprietário, que é quem realiza os pedidos das matérias primas semanalmente. De acordo como foi relatado ao grupo, o gerente detém apenas da informação de quanto foi consumido na semana anterior, e de qual a quantidade em estoque atual, e a quantidade do início da semana. Essas informações são indicadores de desempenho, porém assumem um caráter quantitativo apenas, não podendo assim visar a qualidade final do processo.

Com base nessas informações, e em observações realizadas pelo grupo, ficou evidente que a empresa não possui indicadores de desempenho, e também não fazem uso de nenhum método ou ferramenta de qualidade explicitamente. As atividades são executadas conforme padrão, mas sem perspectiva de uma melhora, ou procura para sanar problemas corriqueiros durante seu funcionamento.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

No departamento da cozinha, os pedidos chegam por meio dos garçons, que anotam os pedidos dos clientes e os encaminham a cozinha, por meio de uma comanda eletrônica, onde cada mesa tem um número específico, esses pedidos também chegam por meio de telefone para realização do delivery onde o gerente anota o pedido e o encaminha a cozinheira, essa funcionaria analisa o estoque faz o uso da quantidade necessária, que segue um receituário presente na cozinha. Este estudo foi focado nos pedidos realizados nos períodos noturnos, onde há um cardápio, com diversas porções e pratos.

Foi feita uma análise de como os pedidos chegam à cozinheira e se é feito algum tipo de registro para cada pedido encaminhado a cozinha, foi constatado que não há um registro em um banco de dados ou algum sistema semelhante, porem como a empresa já atua nesse setor a bastante tempo sabe-se quais pratos e porções vendem mais. Pelo sistema da comanda online, o funcionário tem apenas a informação do que deve ser feito, e da quantidade em questão.

A tomada de decisão da cozinheira sobre o que fazer primeiro, vai de acordo com uma ordem de prioridade do pedido, onde o critério para priorização se dá pela ordem sequencial dos pedidos. Porém existem pedidos que não necessitam da preparação total, apenas da alocação em algum recipiente para o cliente, como é o caso de caldos, estes podem sair para entrega primeiro que outros que demandam mais tempo para preparação. Logo após a confecção dos pratos, a funcionaria os separa assinalando com o número da mesa que deve ser entregue, o garçom, em sua próxima ida a cozinha, realiza a entrega ao cliente. Depois disso o ciclo produtivo se inicia novamente.

Com base na quantidade de matéria-prima, gasta ao fim do período de segunda a domingo, o gerente faz o pedido para semana seguinte, baseando-se nesses dados. Visto que o restaurante abre as segundas apenas para o horário de almoço, é imprescindível que haja produtos para preparação do almoço nesse dia da semana, esses produtos são chamados pelo gerente de produtos básicos, e já estão sempre em maior quantidade para atender a demanda da segunda-feira, e se ocorre a falta de algum item, pode ser realizada a compra em algum supermercado da cidade, sem a necessidade de esperar por uma entrega.

#### 4.3 APLICAÇÃO DE ABORDAGENS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Conforme o mapeamento do processo descrito anteriormente, nota-se um processo onde pode gerar a falha da falta de estoques, que seria a falta de informação da quantidade de insumos necessários para cada prato. Nesse processo destaca-se a tarefa da cozinheira, que ao pegar o insumo para produção não

faz nenhuma anotação, do que saiu do estoque, com isso o gerente só tem a informação de quanto de produto foi gasto durante a semana. Dessa forma, uma ferramenta útil seria o ciclo PDCA, onde se evidencia as etapas para obtenção do objetivo final, alinhando-se as práticas de gestão da rotina. O esquema do ciclo PDCA mostrado na Figura 1, alinhado a gestão da rotina está exposto a seguir:

Figura 1 – Ciclo PDCA.



Fonte: Autores (2019)

Portanto o microprocesso identificado como problemático e importante para solução do problema, foi o ato de pedido da matéria prima para a semana. Onde o gerente faz o pedido com base em informações da semana anterior, não levando em considerações possíveis eventos na cidade. Existe nesse caso então, uma falha, na falta de informações e previsões da demanda, levando em considerações fatores externos inerentes ao restaurante. De acordo com Carvalho e Paladini (2013), para identificação desse microprocesso é necessário o uso de um *check list*, analisando então entradas e saídas do microprocesso. O microprocesso em questão é a decisão do gerente para realização do pedido semanal, nesse microprocesso encontra-se o cliente e o fornecedor. Onde para o gerente cabe a análise da quantidade em estoque que possui, e de uma previa análise sobre possíveis altas na demanda durante a semana. Bem como uma análise sobre a quantidade de cada insumo usada nos pratos principais. Sugere-se então a criação de uma matriz com todos os pratos e a quantidade de ingredientes, alinhando assim a quantidade desses produtos que foram vendidas em uma semana normal, em seguida comparando com a semana seguinte, levando em considerações fatores externos, que possam gerar aumento da demanda.

Em relação ao controle do microprocesso, os objetivos e indicadores devem ser estabelecidos, dessa forma cada indicador deve apresentar não só seu objetivo almejado, mas também o estado atual no qual se encontra. Esse controle pode ser feito com o uso de um diagrama de causa efeito. Onde o problema seria um efeito, no caso seria o efeito de falta de produto para fabricação de determinado prato, essa ocorrência deve ser anotada em uma tabela, onde será exposto quais os ingredientes estão em falta. Esse diagrama pode ser exposto por meio de gestão a vista, facilitando o gerente sobre a falta de estoques antes

mesmo que eles acabem, antecipadamente, assim pode-se fazer uma previsão e anteceder os pedidos antes que faltem no estabelecimento.

A orientação para melhoria, é uma etapa onde é necessário analisar e controlar os resultados. Utilizando as tabelas das etapas anteriores, deve-se analisar a ocorrência desses problemas, e se o problema tem ocorrido com menos frequência do que no início da implementação. Esse acompanhamento deve ser feito de forma contínua e diária, para que assim garanta ao responsável pelo estoque um total controle da quantidade necessária a ser pedida, padronizando com o tempo esses pedidos, mas sempre atento a possíveis variações na demanda. Dessa forma é possível a tomada de ações corretivas ao longo do período. Dessa forma as ações que foram realizadas com sucesso, ou seja, melhorando o sistema e obtendo resultados positivos, devem ser mantidas, já as ações tomadas de forma errada, devem ser analisadas e melhoradas continuamente até que haja o resultado positivo almejado, tomando como base para tomada de ação o ciclo PDCA.

Conforme explicitado, e na busca de colocar fim ao problema base, é recomendado que a empresa tenha um controle maior da quantidade de estoque atual, e fazendo uma previsão da demanda por meio de pesquisa a possíveis altas na demanda. Dessa forma por fim ou diminuir imprevistos como os relatados pelo gerente. Sugere-se que o restaurante faça uso da gestão visual, visando um controle maior do estoque, analisando produtos prioritários que estão em poucas quantidades, assim orientando a funcionaria responsável a fazer a comunicação com o gerente, ele então deve fazer a anotação desse produto que está em pouca quantidade, e assim decidir quando pedir o produto, e avaliar se é viável fazer a compra do insumo em comércios locais, ou diretamente do fornecedor.

A partir dos fatos relatados ao longo do estudo dos processos, faz-se a recomendação de alterações, no qual os funcionários possuem autonomia suficiente para chegar até o gerente com informações sobre a falta de matéria de prima. Sendo assim, os mesmos funcionários também podem interferir na quantidade de pedidos de estoque, visto que, eles possuem um maior conhecimento sobre qual produto a sua ausência é maior, e também sobre qual a saída é mais elevada. Por conseguinte, faz a recomendação de pesquisa de mercado, para que a empresa consiga avaliar os critérios mais importantes dos seus clientes, de modo a satisfazê-los.

## 5 CONCLUSÃO

Por meio da entrevista com o gerente da empresa, foi possível verificar, que não são executadas praticas das abordagens da gestão da qualidade, identificando assim, falhas no seu processo decorrentes da falta de estoque. Em consequência disso definiu-se um microprocesso prioritário, o processo em questão foi o pedido de matéria-prima feito semanalmente. Analisou-se então as questões necessárias para a aplicação do gerenciamento da rotina em conjunto com o ciclo PDCA. Dessa forma observa-se que o objetivo desse trabalho foi atingido com sucesso, uma vez que foi identificado um problema base,

alinhando-o as práticas de gestão da qualidade atuais, e fornecendo assim uma orientação para execução e implementação de tais práticas.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Saúde Portaria 1428 de 26/11/1993. **Regulamento técnico para inspeção sanitária de alimentos**. Diário Oficial da União, Seção 1, n. 229, de 02/12/1993.
- BRASIL. Ministério da Saúde Portaria 326 de 30/07/1997. **Regulamento técnico sobre condições higiênicas sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos**. Diário Oficial da União, de 30/07/1997.
- BRASIL. Ministério da Agricultura e Abastecimento Portaria n. 46 de 10/02/1998. **Manual genérico de procedimentos para APPCC em indústrias de produtos de origem animal**. Diário Oficial da União, de 16/03/1998.
- BRASIL. Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal/Secretaria de Defesa Agropecuária. Resolução n. 10 de 22/05/2003. **Programa genérico de procedimentos padrão de higiene operacional – PPHO**. Disponível em <http://www.agricultura.gov.br>. Acessado em 01/10/2003.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**. Grupo Gen-Atlas, 2016.
- CARVALHO, Marly; PALADINI, Edson. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Elsevier Brasil, 2013.
- COSTA, Zilda Adelaide Macedo da et al. **Estratégias de educação para implantação de um programa de qualidade da operação para gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia em um sistema de abastecimento de água**. In: Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental, 19ª Feira Internacional de Tecnologias de Saneamento Ambiental, 2-FITABES'97. ABES, 1997. p. 11.
- DUARTE, Cátia Isabel Pimenta. **Implementação do sistema de gestão da qualidade NP EN ISO 9001: 2008 numa indústria de produção de presunto**. 2012. Tese de Doutorado. Faculdade de Ciências e Tecnologia.
- EXAME (São Paulo). **Segundo pesquisa, 34% dos brasileiros gastam com alimentação fora do lar**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-pesquisa-34-dos-brasileiros-gastam-com-alimentacao-fora-do-lar-shtml/>>. Acesso em: 28 maio 2018.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Plageder, 2009.
- JURAN, Joseph M. **Quality Planning and Analysis; from product development through use**. 1993.
- LEE, Hau L.; NAHMIA, Steven. **Single-product, single-location models**. *Handbooks in operations research and management science*, v. 4, p. 3-55, 1993.
- LOPES, Albino; CAPRICHIO, Lina. **Manual de gestão da qualidade**. Lisboa: RH Editora, 2007.
- MEARS, Peter. **How to stop talking about, and begin progress toward, total quality management**. *Business Horizons*, v. 36, n. 3, p. 11-15, 1993.
- PALADINI, Edson Pacheco; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. São Paulo: Campus, 2005.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Brasília, 2014. Disponível em: <Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2018, 21:05

SOUZA, Roberto de; ABIKO, Alex. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte.** São Paulo, v. 335, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WURLITZER, N. J. **Industrialização de alimentos visando a saúde do consumidor.** 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Bookman editora, 2015.