

A GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE LOCALIZADO EM SÃO LUÍS - MA



MARCIA GOMES DE MORAIS (UEMA)

marciaa.morais@outlook.com

Abraao Ramos da Silva (UEMA)

abraao001@hotmail.com

Gabriela Pinheiro Veras (UEMA)

gabrielaveras@hotmail.com.br

Maria Tereza Matos Ferreira (UEMA)

tereza-tk@hotmail.com

Os mercados vivem em constante desenvolvimento e a concorrência aumenta cada vez mais. Os clientes possuem acesso a uma melhor informação, se tornando cada vez mais exigentes. Portanto a busca pela satisfação do cliente e dos colaboradores é um processo de melhoria contínua, visando o aperfeiçoamento do serviço. Dessa forma, as melhorias são baseadas em metodologias de qualidade que garantem um levantamento geral da situação da empresa, analisando as necessidades de todas as partes envolvidas, identificando e conhecendo melhor os problemas, priorizando a solução das causas fundamentais, sendo o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) um método que apresenta oito etapas que envolvem esses

atributos. O presente artigo apresenta a aplicação do MASP como um método de identificação do problema raiz com a solução das principais causas objetivando suprir as necessidades dos clientes e colaboradores de um Restaurante localizado em São Luis - MA. Trata-se de um estudo de procedimentos técnicos classificados como pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa, apresentando soluções visando à melhoria dos processos existentes através da identificação das necessidades dos clientes. Este estudo apresenta revisão bibliográfica, levantamentos de dados realizados in loco e através de questionários, assim como as etapas da metodologia aplicada com as respectivas ferramentas da qualidade que auxiliam em cada etapa, destacando os resultados obtidos e soluções propostas, bem como a análise da melhoria nos processos aumentando a produtividade, comprometimento e satisfação de todas as partes interessadas.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, MASP, Mapeamento de Processos, Restaurante, Satisfação do cliente

1. Introdução

Em um período de intensas transformações e concorrência acirrada, a busca pelo conhecimento do cliente torna-se extremamente relevante para as empresas que almejam a perpetuação no mercado, e faz com que as empresas busquem novas formas de gestão de seus negócios busque a fidelização dos seus clientes.

O termo qualidade foi associado a bens e produtos manufaturados por muito tempo. Porém, nas últimas décadas, as empresas prestadoras de serviços, passaram a incorporar técnicas de gerenciamento da qualidade no seu dia-a-dia, visando atender melhor o seu cliente (BRANDÃO Jr, LIRA & GONÇALVES, 2004).

Entender a essência da prestação do serviço pode fazer com que este seja sempre adequado, fazendo com que o cliente tenha uma boa percepção a respeito do serviço e, por conseguinte, reforce positivamente a imagem da organização, podendo atar laços de fidelidade duradouros entre consumidores e empresas (NASCIMENTO & MOTTA, 2008).

Para satisfazer seus clientes, as organizações devem fazer com que estes sempre se interessem por seu serviço. Aliar a qualidade do serviço a um acompanhamento correto desse e do seu respectivo consumidor irá atender a este objetivo. A força de trabalho comprometida com a excelência de atendimento ao cliente é sempre essencial (DINIZ, 2008).

A satisfação dos clientes deve ser uma ação estratégica que as organizações devem atingir, segundo Rangel (1995 apud FURTADO, 2008) a "qualidade focalizada na satisfação do cliente é um conceito estratégico que as empresas têm que introduzir para reter os clientes atuais e conquistar novas fatias do mercado".

A proposta deste artigo é aplicar um questionário de avaliação dos serviços oferecidos, com o objetivo de conhecer as opiniões não só dos clientes que frequentam o Restaurante como também dos seus funcionários. Baseado na análise das respostas dos participantes da pesquisa, a empresa poderá aprimorar seus serviços, aplicando melhorias em pontos estratégicos, além de manter o nível de outros pontos que foram bem avaliados pelos clientes.

A ferramenta que auxiliou o desenvolvimento do artigo foi o Método de Análise e Solução de Problemas - MASP.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar as necessidades dos clientes em um restaurante com relação aos serviços prestados e produtos oferecidos, por meio do estudo de caso propondo melhorias no processo para obter a satisfação dos clientes.

2. Fundamentação teórica

Qualidade significa obter produtos cujas características satisfaçam as necessidades dos clientes, obtendo a satisfação dos mesmos, além de não permitir erros, evitando assim o retrabalho ou possíveis falhas, ou seja, um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma acessível e segura, no tempo certo as necessidades do cliente (CAMPOS, 2014).

Segundo Deming (1993 apud MOREIRA, et al, 2014), "Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. Somente o cliente é capaz de definir a qualidade de um produto. O conceito de qualidade muda de significado na mesma proporção em que as necessidades dos clientes evoluem".

2.1. Prestação de serviços

Para melhor entendimento das atividades que envolvem a prestação de serviços inicialmente é necessário compreender a definição de serviços. Segundo Troster (1999 apud FERNANDO, MACHADO e QUEIROZ, 2006) os serviços são denominados como "atividades que, sem criar objetos materiais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas".

De acordo com Campos (2014), 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. Para Juran (1992), o conceito de qualidade em serviços é a

capacidade de um serviço em corresponder de forma satisfatória às necessidades do cliente quando o serviço é prestado.

A prestação de serviço é a realização de um trabalho ou serviço a ser oferecido ou contratado. Assim como os produtos, os serviços também têm um ciclo de vida influenciado por mudanças amplas no meio ambiente e mudanças específicas no público-alvo (clientes, fornecedores, concorrentes). Essas mudanças exigem significativas modificações nos serviços e marcam etapas do ciclo de vida de um serviço.

2.2. Satisfação do cliente

A busca pela satisfação do cliente é um processo de melhoria contínua, visando o aperfeiçoamento do serviço. Lima (2006) ainda cita que, "O processo de satisfação do cliente começa no momento em que um consumidor ou cliente conhece a empresa, seja por uma propaganda, seja por indicação de outra pessoa." Satisfazer seu cliente é o objetivo básico da empresa, indicando também um processo de evolução da mesma.

Sabe-se que o grau de expectativa do cliente é decorrente de suas experiências anteriores, seja com o próprio prestador ou com outros fornecedores do mesmo serviço. Quando um cliente tem um tratamento adequado, inconscientemente ele irá estabelecer um padrão de atendimento que será usado como referência todas as vezes que voltar para essa empresa, e será usado ainda como base para julgamento de outros estabelecimentos. As necessidades pessoais também terão influência, já que ao procurar um prestador de serviço, o cliente espera que sua necessidade seja satisfeita ou que seu desejo seja atendido.

2.3. Método de análise e solução de problemas

Oribe (2011) define o MASP como um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria num ambiente organizacional. Promove

a solução de problemas e a obtenção de resultados otimizados, através de controle da qualidade via PDCA (CAMPOS, 2014).

Derivado do QC Story (CAMPOS, 2004), trata-se de um método de origem japonesa para reportar trabalhos de melhoria da qualidade e que evoluiu para se tornar um método prescritivo, sendo abordado no Brasil a partir das décadas de 80/90, através do livro TQC no Estilo Japonês, do autor Vicente Falconi Campos.

Segundo Campos (2014), a solução dos problemas da empresa deve ser feita de forma metódica e todos os membros devem estar envolvidos na solução de algum problema da empresa, desde a alta direção até os funcionários, assegurando o princípio do gerenciamento participativo.

O MASP apresenta oito etapas que compreendem:

- Identificação do problema: define claramente o problema e sua relevância face aos problemas existentes;
- Observação: investiga o problema criteriosamente, para que os fatores que possam tê-lo desencadeado sejam percebidos;
- Análise: identifica e estuda as causas principais e fundamentais do problema, buscando identificar a causa raiz ou fundamental;
- Plano de ação: planeja a ação para bloqueio das causas do problema;
- Ação: executa o plano de ação para bloquear as causas fundamentais;
- Verificação: verifica se o plano de ação foi efetivo. Caso contrário, retorna a etapa de observação;
- Padronização: adota como padrão o procedimento elaborado no plano de ação, caso tenha sido efetivo;
- Conclusão: analisa criteriosamente todo o processo desenvolvido e planeja ações futuras baseado nas novas lições aprendidas.

Dentro do universo da gestão da qualidade, o MASP é uma das principais, e a mais tradicional metodologia para identificação de problemas no âmbito organizacional, uma vez que auxilia

os gestores para a tomada de decisões através de fatos concretos e mensuráveis, propiciando o controle de qualquer que sejam os processos, desde que, sua sistemática seja claramente definida e entendida pelos colaboradores gerando resultados satisfatórios do plano de ação e bloqueando as específicas causas.

O MASP é um processo dinâmico na busca de soluções para uma determinada situação. Não é um processo rígido e sim um processo flexível que procura encontrar respostas tais, como:

- Priorização do problema;
- Divisão do problema em partes que possam ser analisáveis;
- Verificações das situações que necessitam de atenção.

O MASP faz uso de diferentes ferramentas que permitem organizar os dados e fatos, transformando-os em informações para auxiliar cada uma de suas fases. São ferramentas simples e versáteis, que possibilitam ampla utilização. O quadro 1 apresenta as ferramentas sugeridas em cada fase do MASP.

Quadro 1- Ferramentas da qualidade usadas no MASP

Etapas do MASP	FERRAMENTAS
1. Identificação do problema	Brainstorming, Entrevistas, Diagrama de Pareto, Gráfico de controle
2. Observação do problema	Fluxograma, Análise de Pareto, folha de verificação
3. Análise do problema	Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Dispersão, 5 porquês
4. Plano de ação	5W1H
5. Ação	5W1H
6. Verificação	Diagrama de Pareto, Gráfico de Controle
7. Padronização	5W1H
8. Conclusão	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

É importante ressaltar que não há um limite de quantas ferramentas usar na análise e melhoria de cada etapa. Contudo, é preciso conhecimento e prática para uso eficaz de todas as ferramentas para alcançar os resultados proposto pela metodologia. Todas essas ferramentas são amplamente divulgadas na literatura, por isso não serão explicadas aqui.

3. Metodologia

Este estudo de caso ocorreu em um Restaurante localizado na cidade de São Luís, sendo uma pesquisa caracterizada como descritiva, devido ao levantamento dos dados e ocorrência situacional do problema. Quanto aos procedimentos técnicos este trabalho é classificado como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Para esta pesquisa, a fundamentação teórica é baseada na utilização do MASP como meio de obtenção da qualidade nos serviços e satisfação do cliente.

A aplicação da metodologia ocorreu em sete etapas, iniciando por meio do levantamento do referencial teórico, observação *in loco*, aplicação de questionários para avaliar a satisfação dos clientes, além de entrevistas com os colaboradores da empresa, com a finalidade de verificar o nível de satisfação e o comprometimento dos mesmos, e análise de documentos capaz de fornecer informações gerais e específicas auxiliando na identificação e solução de problemas.

O estudo teve a participação de colaboradores e dos clientes do estabelecimento que por meio da aplicação de questionários semiabertos e brainstorming, analisados através do gráfico de Pareto, auxiliaram na identificação do problema. Foram utilizados fluxogramas para mapear os processos, diagrama de causa e efeito e a técnicas dos porquês para analisar o problema e identificar suas causas principais. O plano de ação e a ação foram baseados na ferramenta 5W1H para delegar responsabilidades para todos os envolvidos, definindo o que, quando, onde e como o plano será executado.

Após a conclusão de todas as etapas anteriores, houve a implementação de todas as etapas identificadas no plano de ação e a verificação dos processos para a análise do bloqueio do problema, proposto pelo MASP. A etapa de padronização ocorreu durante os processos de análise e plano de ação, visando simplificar de imediato alguns processos do Restaurante, deixando ao final todas as etapas bem definidas.

4. Estudo de caso

4.1. Identificação do problema

Na etapa de identificação do problema foram feitas análises baseadas em 03 fatores: satisfação do cliente, satisfação e comprometimento dos funcionários e o gráfico de Pareto, conforme Figura 1.

Figura 1 - Identificação do problema



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

4.1.1. Análise da satisfação do cliente

Foi realizada uma pesquisa de satisfação com os clientes durante um mês. Conforme Anexo A, foi aplicado um questionário semiaberto. A obtenção dos resultados foi baseada em 40 amostras, cada amostra corresponde a um grupo amostral de clientes que estavam em uma mesma mesa.

Dentre os clientes que responderam à pesquisa, observou-se que o restaurante possui uma clientela de faixa etária variada, sendo que 60% encontram-se na faixa etária maior que 33 anos. Além disso, 40% da amostra frequenta o restaurante a menos de 1 ano, merecendo atenção especial para que ocorra a fidelização dos mesmos, considerando também os clientes que frequentam o estabelecimento há mais tempo.

Quanto à satisfação geral, pode-se analisar que 67,5% dos clientes classificam a satisfação geral como muito satisfeito. Os fatores cordialidade no atendimento, tempo de espera, e sabor da comida foram classificados, como muito satisfeitos. Portanto podemos afirmar que em uma avaliação geral, os clientes se sentem satisfeitos com os serviços prestados (Anexo B).

4.1.2. Análise de satisfação e comprometimento dos colaboradores

Foi aplicado um questionário (Anexo C) relacionado à satisfação dos colaboradores em relação ao clima do ambiente de trabalho e envolvimento dos mesmos nas decisões estratégicas da empresa. Nota-se que 75% dos colaboradores trabalham na empresa há mais de quatro anos, concluindo que a empresa consegue manter os seus funcionários em longo prazo.

De acordo com o motivo pelo qual o colaborador trabalha na empresa, 56% afirmam que é devido ao ambiente de trabalho propício. Além disso, foram destacados como fator de motivação: organização da empresa, comprometimento com seus funcionários e relacionamento entre todos os membros da empresa.

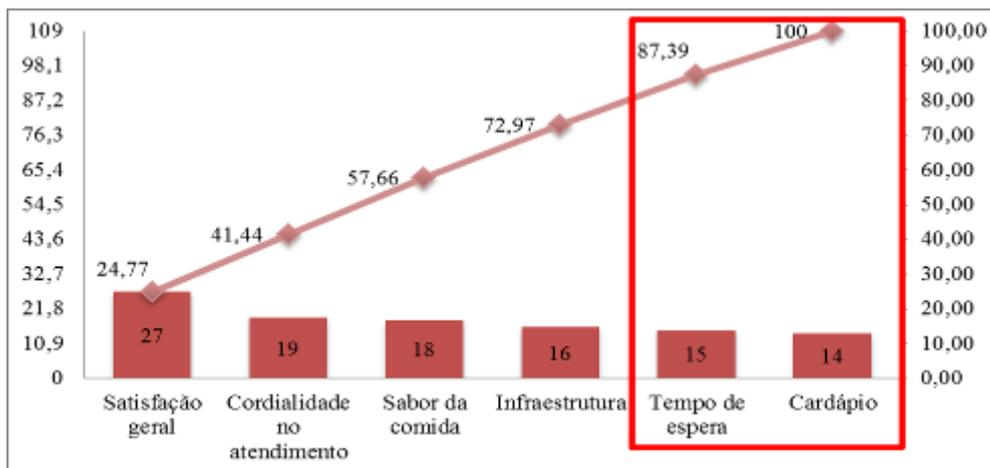
Conforme Anexo D, mais de 60% dos entrevistados concordam totalmente com todos os

requisitos, exceto o bom relacionamento entre os membros da empresa, que obteve 37,5%.

4.1.3. Análise de Pareto

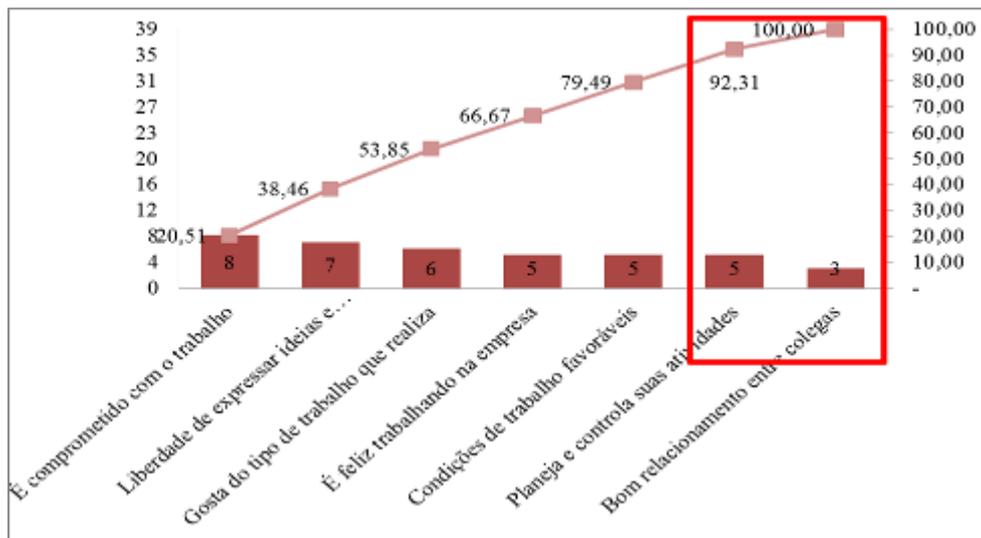
Após a análise quanto à satisfação dos clientes e comprometimento dos colaboradores, foi realizado uma análise baseada no gráfico de Pareto. Segue os Gráficos 1 e 2 de Pareto de acordo com as óticas do cliente e dos colaboradores, respectivamente:

Gráfico 1 - Análise de Pareto: ótica do cliente



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Gráfico 2 - Análise de Pareto: ótica dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

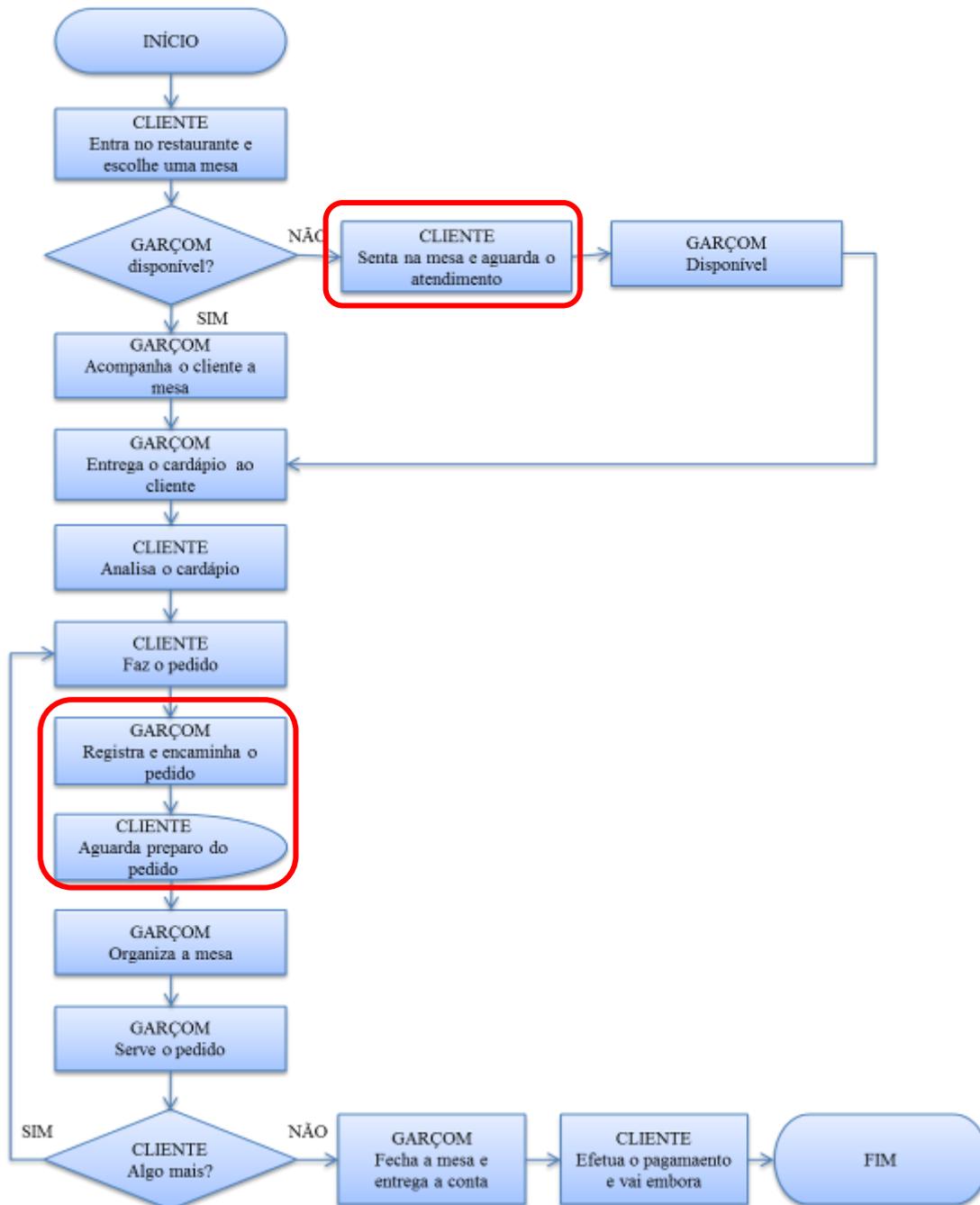
A utilização do gráfico de Pareto ocorrerá de maneira inversa ao usual, uma vez que o parâmetro usado é positivo, ou seja, o índice “Muito Satisfeito”. Pode-se observar no Gráfico 1 que os fatores que correspondem a 20% dos índices são o tempo de espera e a estrutura do cardápio. De acordo com a ótica dos colaboradores (Gráfico 2), nota-se que tanto os fatores planejamento e controle de atividades como o bom relacionamento entre os membros da empresa, estão dentro da margem considerada vital para esta análise.

4.2. Observação do Problema

4.2.1. Mapeamento das atividades

Nesta etapa buscou-se analisar e documentar os processos desenvolvidos pela empresa que estão impactando diretamente no problema principal, com o objetivo de identificar claramente todas as atividades. Para isto, foi feito primeiramente o registro das atividades relacionadas a todo o processo de atendimento, conforme Figura 2.

Figura 2 - Fluxograma do processo de atendimento ao cliente



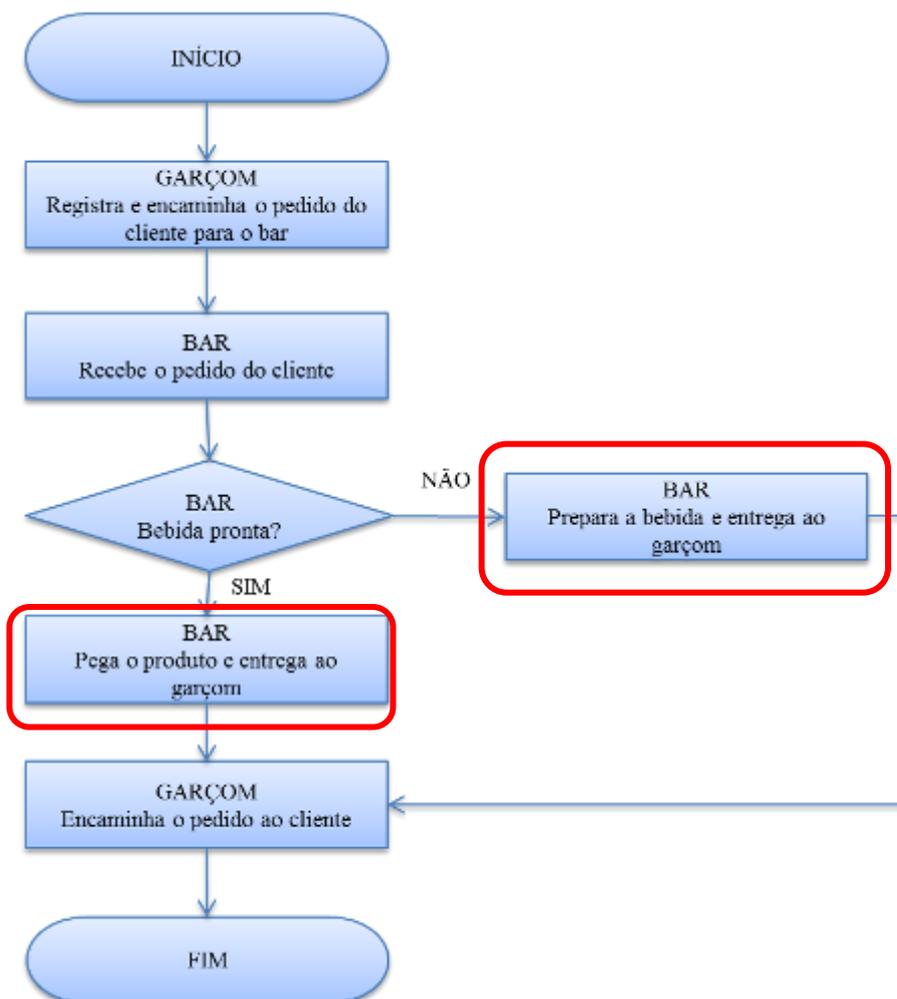
Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Observa-se que as causas do problema podem estar relacionadas a dois motivos conforme delimitado no fluxograma: 1 - ausência de garçom disponível para atender o cliente no

momento em que o mesmo chega ao estabelecimento e/ou quando o cliente chama o garçom para realizar algum pedido e 2 - tempo entre o registro do pedido até o preparo e/ou aquisição do mesmo pelos garçons para ser entregue ao cliente (diretamente relacionado ao bar e a cozinha).

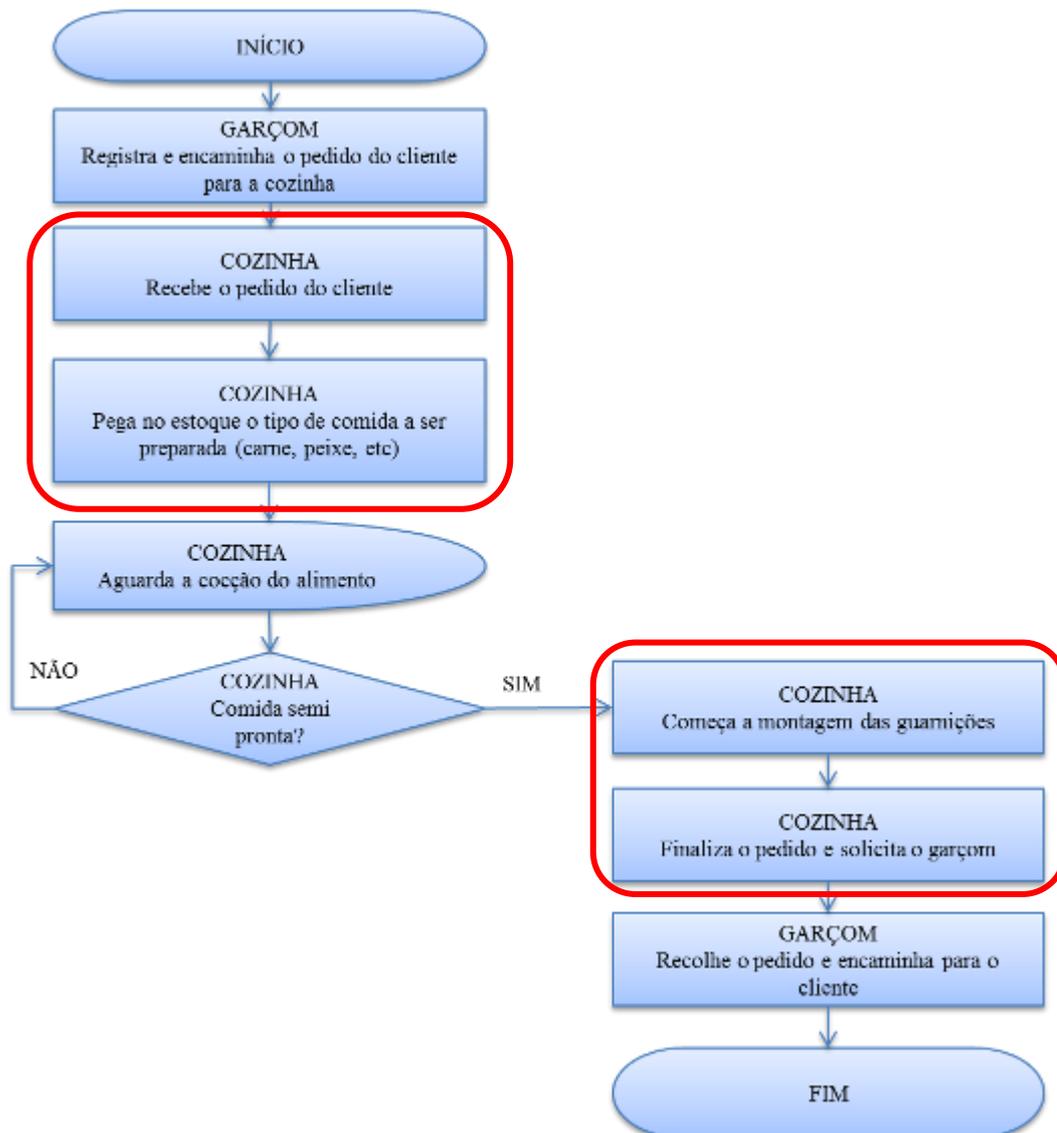
Portanto, foram elaborados os fluxogramas correspondentes às atividades desempenhadas pelo bar (Figura 3) e pela cozinha (Figura 4) que estão diretamente ligadas ao atendimento com a demarcação das atividades que irão impactar o problema.

Figura 3 - Fluxograma das atividades do Bar



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Figura 4 - Fluxograma das atividades da Cozinha



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Conforme observado nos fluxogramas, as atividades que impactam o problema são: BAR – a entrega dos produtos requeridos aos garçons estando prontos ou não e o tempo de preparo de drinks e sucos; COZINHA – tempo para pegar os ingredientes e preparar a comida, montagem das guarnições e a espera do garçom para encaminhar a comida da cozinha até o cliente.

Identificadas às etapas que impactam no problema raiz, foi feita a análise das mesmas buscando detectar suas possíveis causas. Portanto, seguem no Quadro 2 as etapas destacadas nos fluxogramas com seus respectivos problemas que foram identificados através de análises *in loco* e *brainstorming*.

Quadro 2 - Atividades do processo e causas identificadas

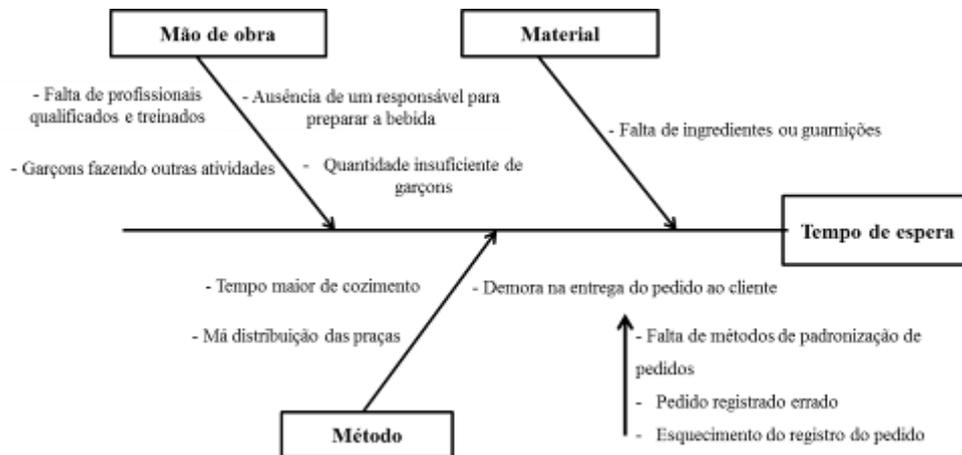
n°	Atividades dos Processos	Causas identificadas
1	Cliente chega e não há garçom disponível	Quantidade insuficiente de garçons
		Garçons fazendo outras atividades
		Má distribuição das praças
2	Garçom registra e encaminha o pedido	Esquecimento do registro do pedido
3	Cliente aguarda o preparo do pedido	Demora na entrega do pedido ao cliente
		Problemas decorrentes na cozinha ou bar
4	BAR	Falta de ingredientes
		Ausência de um responsável para preparar a bebida
		Pedido registrado errado
		Demora na entrega do pedido ao cliente
5	COZINHA	Demora para pegar o produto no estoque
		Falta de ingredientes ou guarnições
		Tempo maior de cozimento
		Pedido registrado errado
		Demora na entrega do pedido ao cliente

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

4.3. Análise das causas

Para esta análise, de acordo com a etapa anterior, foram identificados às causas influentes do problema com o auxílio do *brainstorming* e diagrama de causa e efeito. Em seguida serão priorizadas as causas a serem tratadas para então aplicar a técnica dos porquês, objetivando extrair as causas macro identificadas e atingir as causas raízes.

Figura 5 - Diagrama de causa e efeito

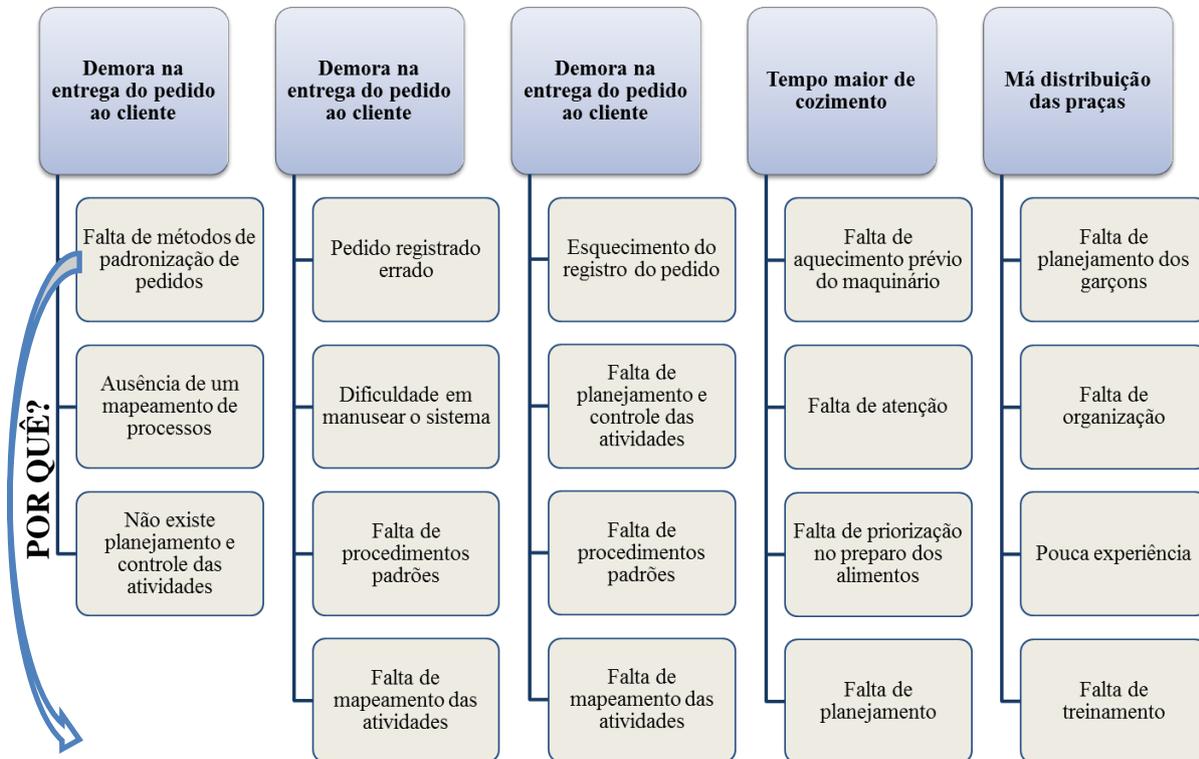


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Como observado na Figura 5, às causas do problema estão relacionadas com mão de obra, matéria prima e método utilizado, sendo a maioria das causas atribuídas aos métodos. Dessa forma, o foco de atuação será sobre os métodos utilizados, com a finalidade de eliminar o problema, agindo nas causas raízes: demoras durante o processo, má distribuição de áreas entre os garçons e tempo maior de cozimento.

Para auxiliar no plano de ação, é necessário descobrir a causa raiz dos principais problemas dos métodos utilizados. Portanto foi utilizada a Técnica dos porquês com a finalidade de descobrir a principal causa do problema (Figura 6).

Figura 6 - Técnica dos porquês para as principais causas



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

4.4. Plano de Ação

O plano de ação tem como objetivo traçar medidas que irão bloquear o problema, eliminando as causas detectadas na fase de Observação. Portanto, verificou-se junto aos membros da empresa as ações que podem ser aplicadas para sanar as causas fundamentais, sem que traga outros efeitos, para isso, utilizou-se a ferramenta 5W1H.

Baseado na Técnica dos Porquês chegou-se as causas principais que irão embasar o plano de ação, juntamente com outros problemas identificados na primeira etapa do MASP. Essas causas compreendem: a falta de colaboradores qualificados, falta de treinamentos, não existência de mapeamento adequado, falta de planejamento e controle das atividades, tempo de espera, a insatisfação quanto à estrutura do cardápio e a falta de um bom relacionamento entre os mesmos. O Quadro 3, contém cinco ações a serem tomadas visando à eliminação do problema:

Quadro 3 - 5W1H do Restaurante

n°	Medidas	Responsável	Local	Prazo	Justificativa	Procedimento
	O QUE (What?)	QUEM (Who?)	ONDE (Where?)	QUANDO (When?)	POR QUE (Why?)	COMO (How?)
Plano de ação baseado na análise de Pareto na ótica do cliente						
1	Reestruturar o cardápio	Responsáveis pelo marketing do Restaurante juntamente com a gerência	Gerência	2 - 3 meses	- Layout do cardápio atual está obsoleto - Estruturação interna do cardápio não está de acordo com o propósito da empresa - Necessidade de atender as sugestões dos clientes	1 - Fazer um levantamento dos dados do cardápio atual; 2 - Analisar novas formas de elaboração do cardápio (tanto organização das refeições quanto estrutura física); 3 - Modificar a forma de apresentação da alimentação e das bebidas; 4 - Elaborar novas refeições que possam incrementar o cardápio e aumentar a satisfação do público em geral.
Plano de ação baseado na análise de Pareto na ótica dos colaboradores						
2	Melhorar a comunicação interna	Consultora	Toda empresa	6 meses	- Evitar desentendimentos entre os membros da empresa - Buscar a harmonia no cotidiano principalmente no desenvolvimento das atividades em conjunto - Promover práticas de bom relacionamento - Conscientizar todos os colaboradores a importância das boas práticas	1 - Estabelecer reuniões periódicas para analisar fatores que impactam no dia a dia dos colaboradores, tais como: relacionamento entre os mesmos, problemas do cotidiano e possíveis soluções, alinhar a estratégia da empresa com o objetivo dos seus colaboradores; 2 - Realizar treinamentos com foco em boas práticas, motivação, trabalho em equipe, liderança; 3 - Promover atividades lúdicas que permitam trabalho em equipe, para descontração e maior conhecimento dos mesmos, desde que não sejam atividades de longa duração.



Continua...

n°	Medidas	Responsável	Local	Prazo	Justificativa	Procedimento
	O QUE (What?)	QUEM (Who?)	ONDE (Where?)	QUANDO (When?)	POR QUE (Why?)	COMO (How?)
Plano de ação baseado na Técnica dos Porquês						
3	Realizar treinamentos tanto na cozinha quanto no bar	Consultora	Cozinha e bar	De acordo com a necessidade de cada setor	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar erros durante os processos - Capacitar os colaboradores quanto as atividades a serem desenvolvidas - Aprimorar as qualidades individuais em prol das atividades desempenhadas - Especializar a mão de obra. 	1 - Avaliar a necessidade de cada setor; 2 - Elaborar um plano dessas necessidades; 3 - Conscientizar os colaboradores da necessidade de treinamentos; 4 - Criar um calendário de treinamentos com a data, o tipo de treinamento, a área e a pessoa responsável; 5 - Se necessário, buscar profissionais da área para realizar os treinamentos adequados.
4	Planejamento e controle das atividades	Gerência com cada colaborador	Toda empresa	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir que o colaborador possa participar ativamente das decisões - Necessidade de ter todas as atividades bem definidas e direcionadas - Evitar falhas e desentendimentos quanto as atividades a serem desenvolvidas 	1 - Avaliar com cada setor ou colaborador as atividades desempenhadas atualmente e verificar a necessidade de mudança por parte do colaborador; 2 - Definir as atividades de cada setor e colaborador (Permitindo que o colaborador possa definir suas atividades); 3 - Conscientizar sobre as responsabilidades individuais; 4 - Controlar as atividades mensalmente (gerência) e diariamente (colaborador); 5 - Dar o feedback e fazer avaliações periodicamente (Ex: Avaliação 360°).
5	Desenvolver um mapeamento adequado	Gerência com cada setor	Cozinha e bar	1 mês	<ul style="list-style-type: none"> - Manter todas as atividades alinhadas com o objetivo da empresa - Evitar processos diferentes para cada colaborador - Manter um padrão de qualidade 	1 - Desenvolver juntamente com cada setor um mapeamento das atividades a serem desenvolvidas; 2 - Definir um passo a passo da preparação de comidas e bebidas; 3 - Estabelecer alguns critérios para seleção e preparo da alimentação.



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

4.5. Ação

Esta etapa foca em executar todas as ações planejadas na etapa anterior com o objetivo de bloquear as causas fundamentais do problema. É necessário que tenha a participação efetiva de todos os envolvidos, para que o problema seja solucionado e obtenha-se êxito ao longo do processo. Portanto, primeiramente, deve-se destacar a importância da aplicação dessa metodologia para todos os colaboradores.

Após a conclusão do plano de ação, foi definido sobre a consultoria e as atividades foram desempenhadas de acordo com a programação que melhor se aplicaria de acordo com a gerência. Todas as ações estão descritas conforme a ordem apresentada no plano de ação, pois as ações foram realizadas paralelamente e estão em andamento, impossibilitando uma ordem cronológica.

4.6. Verificação

A etapa de verificação, como o próprio nome sugere, busca verificar se o bloqueio dos problemas foi efetivo e certificar de que o mesmo não ocorrerá novamente. Para isto, utilizou-se a técnica do *brainstorming*, para avaliar o resultado da aplicação do plano de ação. Não foi possível realizar a verificação de todas as etapas, pois o planejamento das mesmas é em médio prazo, e até a conclusão deste trabalho ainda não haviam sido finalizadas.

Através de conversas informais e observação *in loco*, verificou-se que os colaboradores aceitaram com muita facilidade as propostas sugeridas, e destacaram que as mesmas facilitaram os processos.

As intervenções de todo o plano de ação ainda encontram-se em andamento, porém já foi possível observar algumas mudanças no que se refere a:

- a) melhoria na comunicação interna;
- b) planejamento e controle das atividades;
- c) mapeamento das atividades.

Em termos gerais, verifica-se que os objetivos e as necessidades dos colaboradores estão alinhados com a estratégia da empresa, com isso nota-se uma maior disposição dos mesmos para aprender e se especializar nas atividades, dando maior autonomia para que os colaboradores possam tomar decisões e ter responsabilidade, e isso os motiva.

Através do mapeamento de algumas atividades, tornou-se possível a identificação das responsabilidades de cada colaborador, portanto cada um possui suas responsabilidades bem definidas e não há falhas durante o processo devido a essa intervenção. Com a introdução do passo a passo do preparo de alimentos, observa-se uma melhoria na qualidade dos alimentos servidos, adequando não só o sabor como também a estrutura de apresentação das refeições.

Observaram-se as melhorias qualitativas, pois os processos se tornaram mais nítidos, os responsáveis por cada etapa são identificados facilmente e tornou-se possível visualizar todas as etapas e objetivos de cada setor.

4.7. Padronização

A última etapa deste estudo de caso consiste na Padronização, uma vez que nem todas as ações foram executadas até o encerramento deste artigo, inviabilizando a etapa de conclusão, que consiste em rever todo o processo de solução de problema para que o mesmo possa ser utilizado em situações futuras.

A aplicação desta etapa ocorreu ao longo do processo de elaboração do plano de ação, bem como a própria etapa de ação, devido à necessidade de padronizar algumas tarefas para facilitar o desenvolvimento das atividades e conseqüentemente, solucionar o problema. As fases da ação em que ocorre a padronização são: Planejamento e controle das atividades e desenvolvimento de um mapeamento, conforme discutido na etapa de ação.

No planejamento e controle das atividades, é feita a definição das atividades a serem desempenhadas por cada colaborador de acordo com o cargo que o mesmo ocupa no restaurante, sendo o controle realizado pelo próprio colaborador. Já na fase de mapeamento, é desenvolvido um passo a passo do modo de preparo dos alimentos, evitando que ocorra uma

alteração na qualidade do alimento quando o mesmo é preparado por diferentes pessoas.

5. Considerações finais

O presente artigo foi desenvolvido em um Restaurante, focando em todos os setores, tendo como justificativa mensurar o nível de satisfação dos seus clientes e comprometimento dos colaboradores com a finalidade de focar nos índices de menor satisfação propondo melhorias para obter excelência no atendimento e satisfação total de todas as partes interessadas, firmando a empresa no mercado competitivo.

A utilização das ferramentas da qualidade foi de grande importância para o alcance de todos os objetivos, pois serviram de ferramenta chave para a aplicação das etapas do MASP. As ferramentas utilizadas foram: Brainstorming, Fluxogramas, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Técnica dos porquês e 5W1H.

Diante dos resultados expostos, foi evidenciado o alcance de todos os objetivos propostos ao trabalho, resultando na melhoria dos processos, maior integração dos funcionários, atribuição de responsabilidades para a tomada de decisão - tornando os funcionários independentes da gerência, alinhamento da cultura organizacional com as necessidades dos seus colaboradores e o estabelecimento de boas práticas entre todos os membros da empresa.

A aplicação do MASP e os dados obtidos através dessa aplicação demonstraram a eficácia desse método para a solução de problemas, uma vez que o mesmo identifica todos os problemas, investiga todas as causas possíveis, e propõe métodos para solucionar e eliminar o problema, sempre priorizando os principais motivos em cada etapa de aplicação. Ressalta-se que o método para ser eficiente e eficaz, tem que contar com a integração e o esforço de todas as partes interessadas, pois se trata de um processo de melhoria contínua e deve ser praticado frequentemente.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO Jr, A.; LIRA, W. S.; GONÇALVES, G. A. C. A satisfação do cliente como base para a qualidade em serviços: o caso de um supermercado de pequeno porte. **Qualit@s Revista Eletrônica**, João Pessoa, v. 3, n.1, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 9 ed. Nova Lima, MG: Editora Falconi, 2014.

DINIZ, F. L. **Atendimento ao público: qualidade como estratégia de superioridade em atendimento**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., Anais. Ouro Preto: 2008.

FERNANDO, M.; MACHADO, M. D.; QUEIROZ, T. R. **Mensuração da qualidade de serviço empresas da fast food**. Gest. e Prod. São Carlos, v. 13, n. 2, p. 261-270, 2006.

FURTADO, Leonardo. **Diagnóstico da qualidade dos serviços oferecidos pelo restaurante Recanto da Sereia no município de Itapema/SC**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC, Julho de 2008.

JURAN, J.M.. **A qualidade desde o projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 3 ed. São Paulo: Ed. Pinoneira, 1992.

LIMA, Agnaldo. **Gestão de Marketing Direto: Da conquista ao relacionamento com o cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, E.G.; MOREIRA, T.G.; MARTINS, D.D.S., **Aplicação da ferramenta de qualidade PDCA para a solução de problemas críticos em empresa panificadora**. In: IX Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 20 a 22 de Nov. 2014.

NASCIMENTO, D. R. L.; MOTTA, G. S. **Qualidade em serviços de atendimento ao consumidor**. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 5., 2008, Anais. São Paulo: 2008.



ORIBE, Claudemir. Muita gente usa, mas poucos conhecem a história do mais popular e consagrado método de solução de problemas de qualidade – MASP. **Revista Banas Qualidade**. São Paulo: EPSE, n. 231, agosto 2011.

ANEXO

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Idade

18 à 25 anos 26 à 33 anos De 34 à 41 anos De 41 à 50
anos Acima de 50 anos

3. Há quanto tempo frequenta o restaurante?

Menos de 1 ano Entre 1 e 3 anos Entre 4 e 6 anos Entre 7 e 9
anos Acima de 10 anos

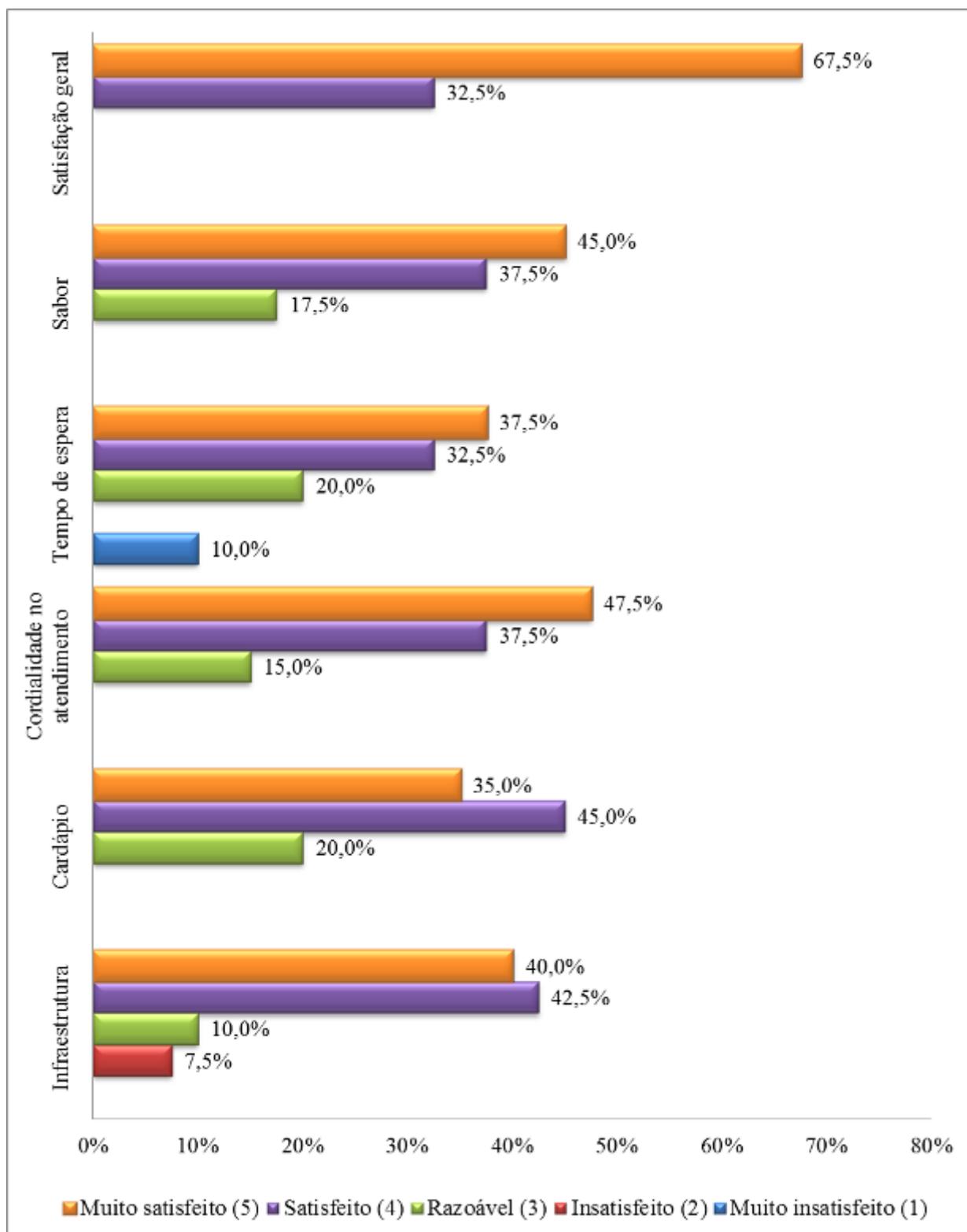
4. Qual é o motivo principal que faz você frequentar este restaurante?

Localização Atendimento Comida Limpeza
 Outros: _____

	1	2	3	4	5
O que você acha da infraestrutura do estabelecimento?					
O que você acha da estrutura do cardápio do restaurante?					
Como você classifica a cordialidade dos garçons no atendimento?					
Como você classifica o tempo de espera pra ser atendido?					
O que você acha do sabor da comida servida?					
Qual é o seu grau de satisfação geral com o restaurante?					
LEGENDA: 1- Muito insatisfeito 2- Insatisfeito 3- Razoável 4- Satisfeito 5- Muito satisfeito					



ANEXO B – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE QUANTO AOS SERVIÇOS PRESTADOS



ANEXO C - QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES**1. Há quanto tempo você trabalha no restaurante?**

- Menos de 1 ano Entre 1 e 3 anos Entre 4 e 6 anos Entre 7 e 9 anos
 Acima de 10 anos

2. Quais as principais reclamações dos clientes?

- Demora Atendimento Comida
 Outros. Qual? _____

3. Por quais motivos você decidiu trabalhar aqui?

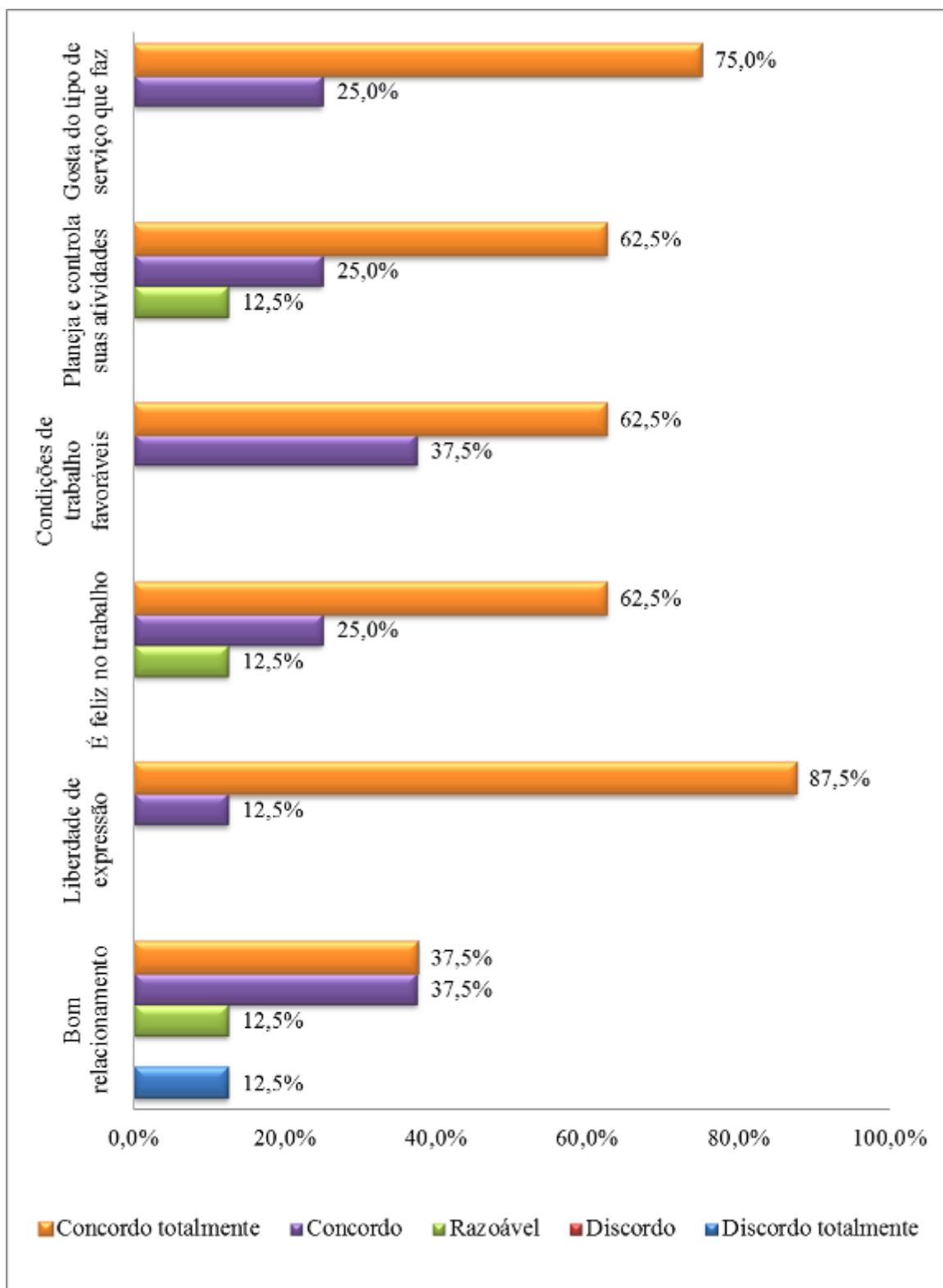
- Necessidade Satisfação Ambiente de trabalho
 Outros. Qual? _____

4. O que você considera hoje como os principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa?

	1	2	3	4	5
Existe um bom relacionamento entre os meus colegas?					
Os funcionários tem liberdade para expressar suas ideias e sugestões?					
Você se sente feliz trabalhando na empresa?					
As condições do ambiente de trabalho satisfazem suas necessidades?					
Planejo e controlo minhas atividades dentro da empresa?					
Gosto de tipo de trabalho que faço?					
Sou comprometido com o trabalho?					
LEGENDA: 1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Razoável 4- Concordo 5- Concordo totalmente					



ANEXO D – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES





XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

"A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens

avancadas de produção"

Joinville, SC, Brasil, 10 a 13 de outubro de 2017.