

## A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA PROPOSTA DE MELHORIA NOS SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

**Augusto José da Silva Rodrigues**<sup>1</sup>

Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba/PB- Brasil

**Mônica Ferreira de Brito Rocha**<sup>2</sup>

Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba/PB- Brasil

**RESUMO – A aplicação das ferramentas da qualidade para proposta de melhoria nos serviços de uma empresa do ramo alimentício.** Na atual situação econômica brasileira, na qual as organizações estão inseridas, a falta de qualidade no planejamento de ações e na prestação de serviços pode gerar inúmeros prejuízos, dificultando a permanência das empresas no mercado. Então, se faz necessário a utilização de ferramentas que viabilizem a busca pela qualidade dos serviços oferecidos, visando à satisfação plena dos consumidores. Portanto, o presente artigo consistiu na aplicação das ferramentas da qualidade (Ishikawa e 5W2H), para a identificação dos problemas e a elaboração de um plano de ação para uma proposta de melhoria nos serviços de uma empresa do setor alimentício, situada na região do Cariri paraibano, com a finalidade de proporcionar o aumento da qualidade na prestação de seus serviços. As ferramentas foram de fundamental importância para identificar a causa raiz e delinear um plano de ação para a resolução dos problemas, visando o aumento da lucratividade, bem-estar dos funcionários e aumento na permanência da organização no mercado competitivo.

**Palavras-chave:** Ishikawa, 5W2H, Panificadora, Qualidade, Sumé-PB.

**ABSTRACT – Application of quality tools for the proposal to improve the services of a food company.** in the current Brazilian economic situation, in which the organizations are inserted, the lack of quality in the planning of actions and the provision of services can generate countless losses, making it difficult for companies to stay in the market. Therefore, it is necessary to use tools that enable the search for the quality of services offered, aiming at the full satisfaction of consumers. Therefore, the present article consisted in the application of the quality tools (Ishikawa and 5W2H) to identify the problems and the elaboration of a plan of action for a proposal to improve the services of a food company located in the region of Cariri Paraibano, with the purpose of providing the quality increase in the provision of its services. The tools were of fundamental importance to identify the root cause and outline a plan of action for solving problems, aiming to increase profitability, well-being of employees and increase the permanence of the organization in the competitive market.

**Key words:** Ishikawa, 5W2H, Bakery, Quality, Sumé-PB.

<sup>1</sup> E-mail: [augustojrodrigues@gmail.com](mailto:augustojrodrigues@gmail.com)

<sup>2</sup> E-mail: [monica.rocha.2013@gmail.com](mailto:monica.rocha.2013@gmail.com)

## **1 INTRODUÇÃO**

No atual ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas, a falta de qualidade no planejamento de ações e na prestação de serviços pode gerar inúmeros prejuízos, dificultando a permanência das empresas no mercado. Assim, a gestão da qualidade é uma das principais estratégias competitivas adotada nas empresas e em diversos setores, sendo utilizadas ferramentas para controlar as organizações, possibilitando a melhoria de produtos e serviços, visando garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes.

Por isso, nas organizações modernas, o enfoque na adoção da qualidade total ocorre visando o planejamento estratégico que permite englobar toda a organização nos parâmetros estabelecidos pelo sistema de qualidade. A qualidade implica na busca contínua da satisfação dos clientes, conseguindo atender as suas expectativas, sejam eles internos ou externos à organização. Para que isso aconteça é necessário antecipar-se aos desejos e necessidades desses clientes, para que desta forma consiga reter esses clientes (PEINADO, 2007).

Assim, a avaliação da qualidade sempre teve um espaço no gerenciamento das organizações, a fim de se obter ambientes competitivos para o desenvolvimento de estratégias que viabilizem o processo de avaliação de um produto (PALADINI, 2008).

Portanto, o presente artigo consistiu em aplicar as ferramentas da qualidade (Ishikawa e 5W2H) para a identificação dos problemas e elaboração de um plano de ação para uma proposta de melhoria nos serviços de uma empresa do setor alimentício (padaria), situada na região do Cariri paraibano, na cidade de Sumé - PB, com a finalidade de propor melhorias no ambiente produtivo, resultando no aumento da qualidade na prestação de serviços e visando satisfazer as necessidades dos clientes, possibilitando uma maior estabilidade da organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Gestão da qualidade**

A gestão da qualidade começou com a simples inspeção visual dos produtos acabados feita pelos próprios trabalhadores (HAFEEZ, 2006). E segundo Oliveira

(2003) a gestão da qualidade prevê a eliminação ou a simplificação de processos que não adicionam valor ao produto/serviço.

Conforme Paladini (2008) a concepção de qualidade modificou-se ao longo do tempo acarretando mudanças relevantes em sua forma de gestão. Nesse processo a qualidade deixa de ser vista como um problema a ser resolvido e passa a ser considerada uma oportunidade de vantagem competitiva frente à concorrência.

A qualidade vem tornando-se um fator crucial para a sobrevivência das empresas, sobretudo em ambientes altamente competitivos (SILVA; MACHADO, 2011). E ainda, de acordo com Chiavenato (2003) o mercado atual está cada vez mais exigente, buscando inovações, produtos diferenciados e de alta qualidade, isso ocorre devido ao aumento da exigência dos consumidores e da grande concorrência entre as empresas.

A gestão da qualidade tem como objetivos a padronização de processos, por meio de planejamento, controle e aprimoramento, e a garantia da qualidade de produtos e serviços. As empresas necessitam adotar um sistema que priorize a qualidade em suas decisões para que seja possível alcançar e manter a qualidade de seus processos, produtos e serviços (CARPINETTI, 2009).

Utilizadas para desenvolver, implantar, monitorar e melhorar os preceitos da qualidade nas organizações, as técnicas e ferramentas da qualidade representam importantes e necessários instrumentos para que os sistemas de gestão qualidade obtenham máxima eficiência e eficácia (BAMFORD; GREATBANKS, 2005).

### **Diagrama de Ishikawa**

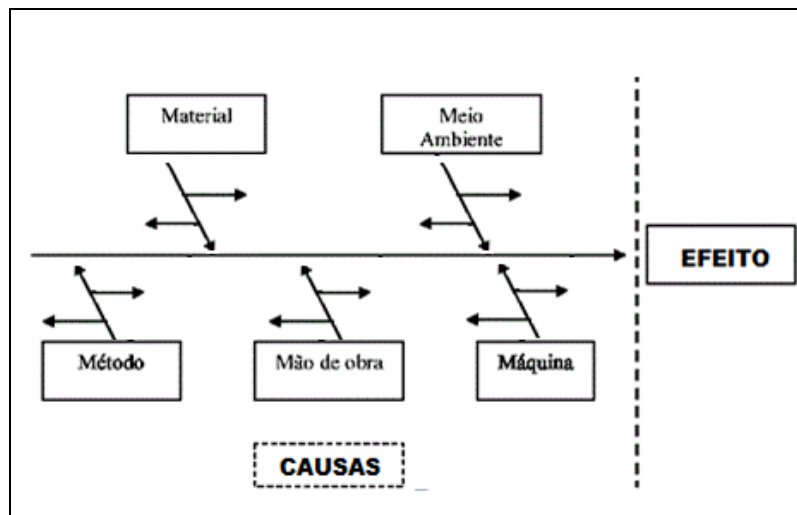
O diagrama de Ishikawa, o qual também é conhecido como diagrama de causa e efeito, ou até mesmo diagrama de espinha de peixe (por seu formato gráfico) foi desenvolvido pelo engenheiro japonês Kaoru Ishikawa (LINS, 1993). Trata-se de uma ferramenta que permite a identificação e análise das potenciais causas de variação do processo ou da ocorrência de um fenômeno, bem assim como da forma como essas causas interagem entre si, sendo, também, utilizada para análise de problemas organizacionais (WILLIANS, 1995).

Segundo Ishikawa (1993):

“A análise de processo é a análise que esclarece a relação entre os fatores de causa no processo e os efeitos como qualidade, custo, produtividade, etc. Quando se está engajado no controle de processo. O controle de processo entra descobrir os fatores de causa que impedem o funcionamento suave dos processos. Ele procura assim a tecnologia que possa efetuar o controle preventivo. Qualidade, custo e produtividade são efeitos ou resultados deste controle de processo”.

Assim, para classificar as causas de um problema, como observa-se a Figura 1, é utilizado um desenho em forma de “espinha-de-peixe”, onde se define, primeiramente, o “efeito”, que deverá ser anotado à direita e traçando, à esquerda, uma larga seta, apontando para o efeito. Em seguida, descrevem-se as ramificações, que são os fatores detalhados que podem ser considerados como causas secundárias. Outros fatores mais particularizados serão, por sua vez, descritos em ramificações menores e assim por diante (SILINGOVSKI, 2001).

Figura 1: Modelo do diagrama de Ishikawa



Fonte: Adaptado de ZANFERRARI *et al.* (2016)

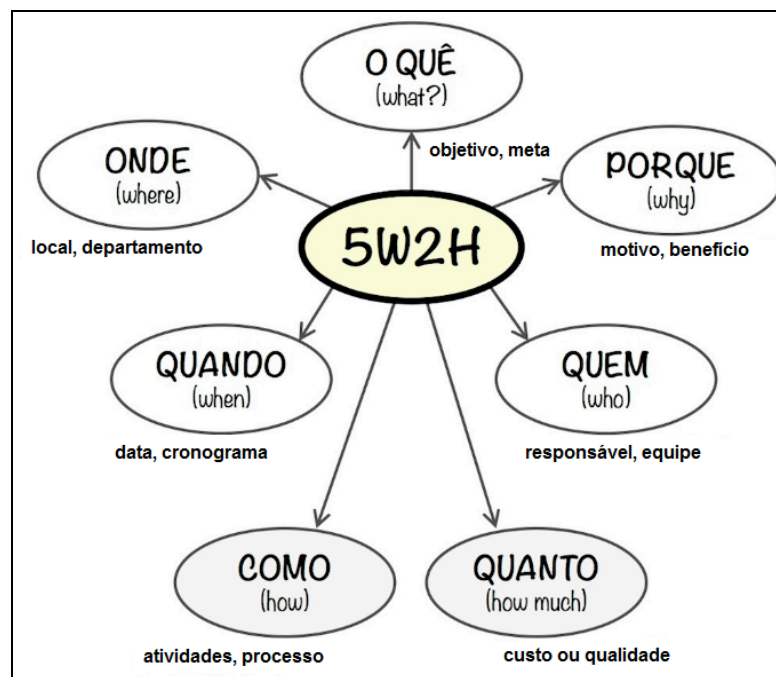
Vale salientar que para um melhor gerenciamento da qualidade, convém dividir e subdividir o processo, pois enquanto houver causas e efeitos, haverá processos (BARRETO; LOPES, 2005).

## 5W2H

A ferramenta 5W2H é um documento de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar, através de um questionamento, capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas (PONTES, 2005).

Conforme Behr (2008) a técnica 5W2H tem por finalidade identificar, segmentar e estruturar, de maneira bem organizada, todas as ações de um projeto ou atividade de produção. A Figura 2 demonstra a metodologia, que consiste em responder a sete perguntas para implementar as soluções.

Figura 2: Metodologia 5W2H



Fonte: Schneider *et al.* (2017).

## 3 METODOLOGIA

Inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica para embasamento conceitual sobre o tema gestão da qualidade e suas ferramentas. Em seguida, foram feitos estudos *in loco*, durante cinco semanas, para a identificação dos problemas e suas causas raízes, o que permitiu o conhecimento necessário para a utilização das ferramentas Ishikawa e 5W2H, no contexto do estudo de caso. Cabe ressaltar que, o

estudo de natureza descritiva e qualitativa ocorreu durante os meses de outubro e novembro de 2016.

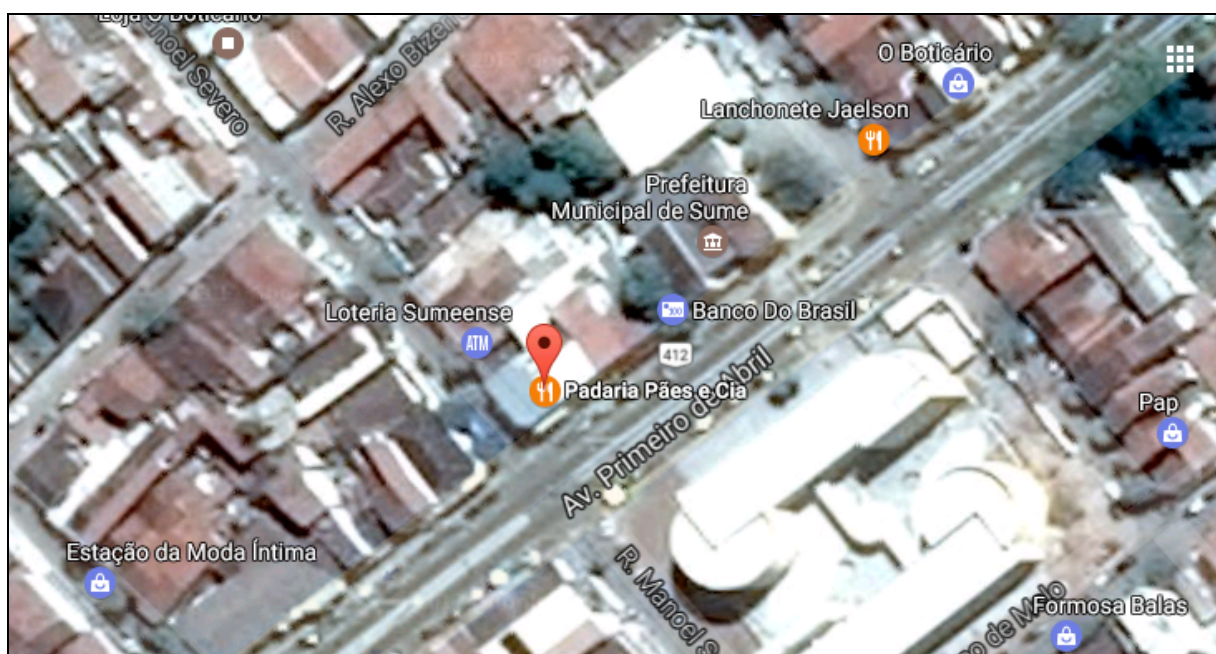
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Caracterização da Empresa

A organização em estudo é a Padaria Pães e Cia, empresa que atua há décadas na região do Cariri Paraibano, situada na cidade de Sumé. Seus principais serviços são a produção e comercialização de pães, bolos, diversas opções de lanches e bebidas. Sendo, portanto, uma das principais panificadoras da cidade. Embora possua uma carência no que tange a qualidade na prestação de serviços.

A panificadora possui ótima localização, situada na avenida principal da cidade, como pode ser visualizada na Figura 3, a seguir:

Figura 3: Localização da Padaria Pães e Cia



Fonte: Google Earth (2017).

### Identificação dos problemas utilizando a ferramenta Ishikawa

A operação de atendimento no balcão é realizada por apenas três funcionários, porém dois estão na maioria das vezes realizando atividades de atendimento nas mesas; anotando pedidos, despachando os pedidos e fazendo o fechamento da

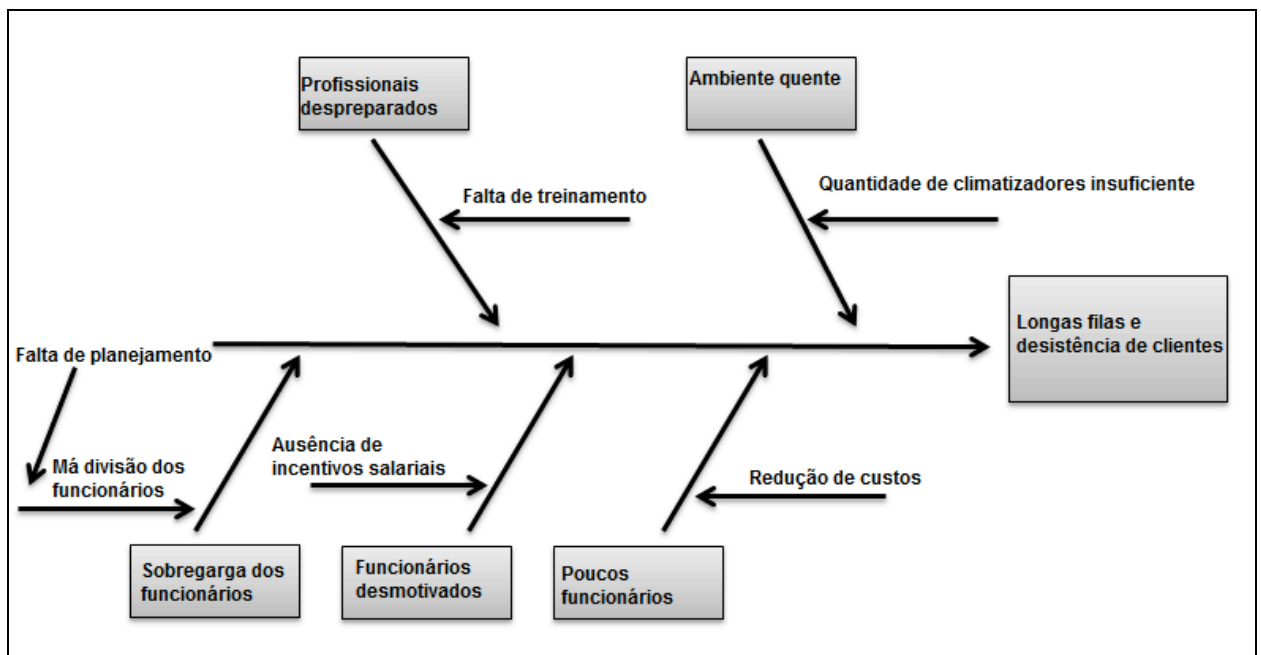
A aplicação das ferramentas da qualidade para proposta de melhoria nos serviços de uma empresa do ramo alimentício.

conta; restando apenas um para atender efetivamente o cliente no balcão. O ambiente possui climatizadores, mas não são suficientes, em decorrência da localização da cidade na região de clima semiárido e também por possuir um fluxo de clientes alto, principalmente na parte da tarde.

Dessa forma, o funcionário do balcão demora para atender os clientes, gerando filas, e o atendimento não é prestado com qualidade.

A Figura 4 aponta as possíveis causas que resultam dos problemas encontrados

Figura 4: Aplicação do diagrama de Ishikawa



Fonte: Autores (2016).

Os principais problemas encontrados, de acordo com o diagrama de Ishikawa, foram:

Material (profissionais despreparados) - Falta de treinamento;

Meio ambiente (ambiente quente) - Quantidade de climatizadores insuficiente;

Método (sobrecarga dos funcionários) - Falta de planejamento – Má divisão dos funcionários;

Mão-de-obra (funcionários desmotivados) - Ausência de incentivos salariais;

Máquina (poucos funcionários) - Redução dos custos.

### Utilização da ferramenta 5W2H para elaboração do plano de ação

De acordo com as causas raízes evidenciadas por meio do diagrama de Ishikawa, a ferramenta 5W2H será utilizada para delinear o plano de ação, que irá listar de forma estruturada como agir na correção dos problemas encontrados com a ferramenta anterior (Ishikawa), como observado na Figura 5.

Figura 5: Ferramenta 5W2H: Plano de Ação

5W2H	Longas filas e desistência de clientes
O quê?	Sobrecarga e desmotivação do funcionário
Quem?	A gerência
Quando?	Em curto prazo
Onde?	Na organização
Por quê?	Para solucionar o problema e aumentar a lucratividade da empresa
Como?	Melhorar o planejamento e incentivos salariais
Quanto?	Valor moderado

Fonte: Autores (2016).

Percebe-se que há solução para a raiz do problema que decorre da redução de custos, pois foram contratados poucos funcionários para reduzir o gasto pensando-se em aumentar a receita, o que resultou na má distribuição das tarefas e consequentemente sobrecarga dos funcionários. Como também não há incentivos salariais para os funcionários, o que resulta na desmotivação na realização das atividades diárias e em consequência a má qualidade na prestação dos serviços.

Dessa forma, o plano de ação proposto busca a resolução do problema desde a causa raiz, melhorando o planejamento de toda a organização. Custará um valor moderado, que a organização poderá investir, pois o retorno será em curto prazo, já que se trata de uma panificadora que tem um tempo de atuação considerável no mercado. Logo, solucionará o problema de filas e desistência de clientes e aumentará a lucratividade da organização.



## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As organizações produtivas que adotam a qualidade em sua gestão, no que tange à prestação de serviços, conseguem obter e manter um planejamento estruturado, atingindo seus objetivos organizacionais.

A utilização do Diagrama de Ishikawa proporcionou um maior detalhamento dos problemas que em sua maioria era em decorrência da redução dos custos da empresa e como consequência, obteve melhores meios de solucioná-los. Por sua vez, a aplicação da ferramenta 5W2H além de detectar problemas e apontar soluções, possibilitou também uma melhoria no planejamento da organização e ainda o entendimento aos requisitos funcionais da mesma.

Nesse aspecto, as ferramentas da qualidade utilizadas (Ishikawa e 7W2H) foram de fundamental importância para a identificação das causas do problema, o que permitiu encontrar a causa raiz e delinear um plano de ação para a resolução do problema, visando o aumento da lucratividade, bem-estar dos funcionários e aumento na permanência da organização no mercado competitivo.

## **REFERÊNCIAS**

BAMFORD, David R.; GREATBANKS, Richard W. The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005.

BARRETO, Juliana; LOPES, Luis Felipe. Análise de falhas no processo logístico devido a falta de um controle de qualidade. **Revista Produção Online**, v. 5, n. 2, 2005.

BEHR, Ariel; MORO, Eliane LS; ESTABEL, Lizandra B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001: 2008: princípios e requisitos**. Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

HAFEEZ, K.; MALAK, N.; ABDELMEGUID, H. A framework for TQM to achieve business excellence. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 17, n. 9, p. 1213-1229, 2006.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Campus, 1993.

LINS, Bernardo FE. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 2, 1993.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade-Tópicos Avançados**. Cengage Learning Editores, 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. Editora Atlas SA, 2008.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção. Operações industriais e de serviços**. Unicenp, 2007.

PONTES, H. L. J., CARVALHO, H. J. R., CHIN, S. Y., PORTO, A. J. V. P. **Melhoria no sistema produtivo de uma fábrica de café: estudo de caso**. In Simpósio de Engenharia de Produção, 12, Bauru. Anais... São Paulo: SIMPEP, 2005.

A aplicação das ferramentas da qualidade para proposta de melhoria nos serviços de uma empresa do ramo alimentício.

SCHNEIDER, L., KETTNER, J. M. D., BAGGIO, D. K., FRANTZ, T. R., & GRIEBELER, M. P. D. A APLICAÇÃO DE LEARNING ORGANIZATION EM UMA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA WJ INFORMÁTICA. **Revista de Administração e Comércio Exterior (ISSN: 2447-2719)**, v. 2, n. 2, p. 2-19, 2017.

SILINGOVSKI, R. **A gestão da qualidade” na administração e organização da unidade de informação 4 da rede de bibliotecas UNOESTE de presidente prudente**. Monografia (Especialização) – Programa de Gerência de Unidades de Informação, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2001.

SILVA, Joana Paula Correia da; MACHADO, Francisco Oliveira. A Qualidade como estratégia empresarial: um estudo conceitual. **INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 10, p. 035-046, 2011.

WILLIAMS, Richard L. **Como implementar a qualidade total na sua empresa**. Campus, 1995.

ZANFERRARI, P. M., CORRÊA, C. D. C., WEN, C. L., & BERRETIN-FELIX, G. Development and application of an administrative instrument to guide research on telehealth in speech and language pathology. **Revista CEFAC**, v. 18, n. 2, p. 459-469, 2016.