

Graduação Pós-Graduação

O MASP COMO FERRAMENTA DE MELHORIA NO PROCESSO PRODUTIVO:

uma pesquisa de campo no setor de bares e restaurantes

Larissa Aparecida Oliveira da Cruz

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
larissa.oliveirac@hotmail.com

Amélia Lorena Stanzani

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
amelia.stanzani@ufms.br

RESUMO

Em uma gestão contemporânea, que visa otimização de processos, redução de custos, aumento de produção, inovação e lucratividade, a gestão da qualidade é um fator indispensável. Desse modo, realizar uma estruturação dos processos, utilizar ferramentas de análise, gerenciamento e controle, é estritamente necessário, tornando a gestão da qualidade uma subárea essencial para a melhoria contínua. A gestão da qualidade passa pela introdução de ferramentas de controle de produção e operações, que na prática das organizações visam detectar possíveis problemas durante as etapas de um processo e apontar soluções para reduzi-los ou eliminá-los. Este estudo apresenta informações sobre uma destas ferramentas da gestão de qualidade: o Método para Análise e Solução de Problemas (MASP), que visa desenvolver um processo de melhoria num ambiente organizacional e a obtenção de resultados otimizados. O objetivo deste estudo foi propor uma aplicação prática do método MASP por meio de uma pesquisa de campo com foco na análise dos processos de atendimento à clientes de um restaurante da cidade de Ivinhema - MS. As ferramentas da qualidade aqui abordadas para descrever os processos de atendimento do restaurante permitiram identificar os principais problemas e propor um plano de ação focado principalmente no treinamento e comprometimento da equipe.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; MASP; Ciclo PDCA; Produção; Operações.

1 INTRODUÇÃO

Até 1980, grande parte da literatura a respeito de qualidade tinha como foco a manufatura. O termo “serviços” era comumente relacionado aos benefícios gratuitos ligados à aquisição de um produto. O constante desenvolvimento das técnicas da qualidade aplicadas tanto a produtos como a serviços é fundamental para que as empresas assumam vantagens competitivas no mercado (CARPINETTI, 2009).

A necessidade de as empresas de manterem um sistema de gestão de qualidade visando o desenvolvimento e aplicação de técnicas de melhoria está diretamente relacionada a satisfação dos clientes. Carpinetti (2009) apresenta os oito princípios fundamentais para implementação de um sistema de gestão de qualidade: foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem do processo; abordagem sistêmica para gestão; melhoria contínua; abordagem factual para a tomada de decisão; relações mutuamente benéficas com os fornecedores.

Atingir e manter tais princípios exige um compromisso intenso no sentido do aprimoramento constante da competência profissional (OLIVEIRA, 1996). Na avaliação da qualidade de serviços, derivados de processos de não-manufatura, ocorrem análises, em geral, subjetivas, o que pode dificultar sua mensuração. Toma-se necessário, portanto, basear-se técnicas que possam facilitar a análise e o processo de tomada de decisão.

Neste sentido, a utilização de ferramentas de melhoria como meio de planejar, analisar e solucionar problemas torna-se essencial na gestão eficiente da qualidade. O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), abordado na presente pesquisa, é uma dessas ferramentas. O MASP é uma importante ferramenta de melhoria que auxilia no planejamento, análise e solução de problemas inseridos tanto em processos de produção como em processos de prestação de serviços.

O objetivo do presente estudo foi propor uma aplicação do método MASP por meio de uma pesquisa de campo da análise dos processos de atendimento à clientes de um restaurante da cidade de Ivinhema - MS a fim de torná-los mais eficientes e realizar um melhor controle das operações realizadas no local.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO: MÉTODO PARA ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (MASP)

O MASP faz parte do gerenciamento de qualidade total. A literatura sobre o assunto foi introduzida no Brasil por Vicente Falconi Campos durante a década de 90, o MASP é a forma como foi nomeado em português (Brasil) o método QC Story: Quality Control Story (CAMPOS, 2004).

O método QC Story é uma ferramenta descritiva proposta na prática de fábricas japonesas na década de 50 com diversas variantes em sua estruturação e apresentada posteriormente por Kume (1982).

Primeiramente utilizada na fábrica Komatsu no Japão, eram gerados relatórios de melhorias nos processos com base nas informações dadas pelos funcionários da organização, ao finalizar a documentação, estes eram arquivados e foram intitulados como “Quality Control Story”.

A proposta descritiva, futuramente passou a ser usada de forma prescritiva, onde, uma vez que processos já haviam dado certo uma vez, eram melhorados e novamente utilizados pela organização. Juse (1985), Kume (1982) e Kondo (1995) são alguns dos principais autores a respeito da ferramenta.

Oribe (2008, p. 32) define o MASP como sendo “um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria em um ambiente organizacional, visando solução de problemas e obtenção de resultados otimizados”.

o MASP prescreve como um problema deve ser resolvido e, não, como ele é resolvido. Partindo do entendimento de que em toda solução há um custo, a solução que se pretende descobrir é a que maximize os resultados, minimizando os custos envolvidos (BAZERMAN, 2004 apud SANTOS; GONÇALVES, 2016, p. 28).

O MASP visa a qualidade total, para que assim possa ser realizada a correção de possíveis problemas, de maneira que ao final além da prevenção contra um possível reaparecimento do problema (bloqueio efetivo), a organização possa realizar uma recapitulação do processo para ser utilizado em um trabalho futuro.

Sabendo que o MASP se trata de um método, ele necessita de ferramentas e recursos para a melhoria e estruturação dos processos dentro de uma organização, as mais conhecidas e utilizadas pelos administradores e profissionais da área são as denominadas sete ferramentas básicas da qualidade, sendo: Folha de Verificação, Histograma, Estratificação, Diagrama de Dispersão-Correlação, Diagrama de Ishikawa, Análise de Pareto, *Brainstorming*. Além das ferramentas básicas, outras podem ajudar no desenvolvimento do método, dentre as quais

podemos citar o Quadro de Relação Problema/Causa, o Plano de Ação (5W1H), Fluxogramas, entre outras. O uso de algumas destas ferramentas durante a aplicação do método dentro do detalhamento de fases, auxiliam a melhoria contínua do processo produtivo.

O MASP está dentro do ciclo PDCA, para Werkema (1995) o ciclo PDCA é uma ferramenta de melhoria que traça a rota a ser seguida pela organização, objetivando alcançar as metas previamente definidas. Essa rota é a base de diversas ferramentas da qualidade, que auxiliam no levantamento e análise dos dados.

O ciclo PDCA, composto pelas etapas de planejamento, execução verificação e ação corretiva é uma ferramenta de qualidade descrita por Aguiar (2012) como uma essencial para as organizações alcançarem suas metas e se garantirem competitivas no mercado que conseqüentemente garantiram sua manutenção no mercado.

Assim como outras ferramentas da qualidade, o ciclo PDCA, também faz parte da administração da produção com enfoque na gestão de qualidade, o método promove em um tempo adequado as mudanças necessárias para que a organização se adapte ao mercado (AGUIAR, 2012). E assim como MASP é uma metodologia de solução de problemas voltado para a melhoria contínua, entretanto é importante não os confundir.

A melhoria por meio da implementação do MASP pode ser dividida na quantidade de níveis necessários, assim como, usar diversas ferramentas para o gerenciamento de informações a fim de operacionalizar a solução dos problemas previamente observados nas organizações (PIRES, 2014).

Conforme a literatura abordada por Campos (2004), ao compreender que um problema é o resultado de indesejado de um processo, o MASP atua na identificação de erros e imprevistos analisando minuciosamente as situações a fim de remover os efeitos e evitar a reincidência do mesmo e sua composição é descrita em oito etapas de implementação, sendo elas: (1) identificação, (2) observação, (3) análise, (4) plano de ação, (5) execução, (6) verificação, (7) padronização, (8) conclusão. A Figura 1 abaixo retirada de um dos livros do autor, apresenta a forma de aplicação do método.

Figura 1: MASP e PDCA

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vistas.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	4	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	(Bloqueio foi efetivo?)	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Fonte: Campos (2004) (Adaptado pelo autor)

Aplicações do MASP podem ser encontradas em empresas de diversos setores ou portes econômicos, das quais destaca-se as pesquisas a seguir, principalmente relacionadas à prestação de serviços.

Santos e Gonçalves (2016) apresentam um estudo do desenvolvimento do método na logística de um hipermercado pertencente a uma grande rede varejista de João Pessoa, os autores realizaram a identificação de problemas que ocorriam e influenciavam na qualidade dos produtos, no atendimento aos clientes e no custo logístico. Os autores realizaram uma pesquisa qualitativa através da aplicação de um questionário para os colaboradores e equipe administrativa, onde o principal problema encontrado foram os excessos de estoque. Por meio do desenvolvimento das oito etapas da ferramenta no hipermercado, foi possível reduzir os estoques excessivos de produtos, contribuindo com um melhor desempenho das atividades logísticas e proporcionando qualidade à logística.

Callefi e Chiroli (2016) analisaram as ocorrências de retrabalho em uma empresa de comunicação visual e elaboraram um plano de ação utilizando o do MASP e o planejamento do ciclo PDCA. A organização das informações coletadas permitiu que a empresa direcione suas atividades com foco em eliminar ou reduzir o retrabalho. Tal análise permitiu que os autores identificassem as principais causas do retrabalho na empresa e apresentassem as possíveis soluções, relacionadas a melhoria do material utilizado, treinamento de funcionários e padronização de processos.

Morais *et. al* (2017) apresentam uma aplicação do MASP na identificação de problemas em relação ao atendimento de clientes de um restaurante de São Luís – MA. Os autores coletaram informações sobre possíveis problemas de atendimento por meio da aplicação de questionários aos clientes e colaboradores do restaurante. As mudanças destacadas incluíram a reestruturação do cardápio para adequar-se às necessidades dos clientes, a melhoria da comunicação interna entre os colaboradores, melhorando assim a relação interpessoais nas atividades em conjunto, o treinamento de colaboradores para aprimorar a mão de obra e evitar erros, o planejamento e controle das atividades pelos membros da equipe, permitindo assim a participação efetiva dos colaboradores na tomada de decisão e a padronização de processos, evitando que os colaboradores realizassem processos diferentes.

Os autores destacam ainda que a implementação das ferramentas de qualidade resultou na melhoria dos processos, maior integração dos funcionários, atribuição de responsabilidades para cada membro da equipe de funcionários na tomada de decisão, alinhamento da cultura organizacional com as necessidades dos seus colaboradores e o estabelecimento de boas práticas entre todos os membros da empresa.

Ferreira *et. al* (2017) destacam a principal característica da utilização do método MASP que é a análise minuciosa do processo de produção/prestação de serviço, o qual permite uma melhor identificação e compreensão dos possíveis problemas inseridos no processo. Estes autores aplicaram método (MASP), com o auxílio de ferramentas de qualidade como o *Brainstorming*, Diagrama de Ishikawa e 5W1H, para detalhar o processo de serviço de uma empresa de higienização de veículos, afim de solucionar os problemas relacionados principalmente à diminuição da demanda de clientes. A aplicação permitiu determinar as causas deste problema, além do preço alto frente ao mercado, foram considerados a falta de contato com o cliente tanto para divulgação dos serviços como para obter *feedback* da qualidade do serviço, o maquinário antigo e o *layout* que não permite a ampla circulação de veículos. A proposta de ações efetivas para a solução do problema proporcionou a aproximação da empresa dos clientes e uma melhoria contínua no processo.

Mattos (1998) apresenta uma análise crítica do (MASP) na aplicação de empresa com foco na prestação de serviços. As ferramentas de qualidade são amplamente detalhadas no decorrer do texto e uma pesquisa de campo é apresentada. A metodologia aplicada na pesquisa de campo, permitiu além da resolução do problema, o detalhamento de todo o processo, o que possibilita uma melhoria contínua dado que o aprendizado obtido durante a implementação do método permite a aplicação do mesmo nos demais processos da empresa. O MASP mostrou-se

uma ferramenta essencial no processo de decisão da prestação de serviços, facilitando a busca de solução de problemas e investigação metodológica e sistêmica aprofundada das variantes que causam o problema da aplicação prática destes autores que tinha foco principalmente na entrega de produtos. Isso só foi possível devido ao empenho da equipe.

Baseando-se nas referências analisadas, pôde-se constatar que a diferenciação e eficiência do MASP está em sua identificação minuciosa do problema e na etapa de verificação do bloqueio do problema, onde volta-se a fase de observação, realizando novamente a análise das etapas, verificando se a inconformidade foi corrigida para assim, realizar a padronização do novo processo.

Em suma, é possível dizer que o MASP é uma ferramenta importante para o processo de gerenciamento, pois para seu desenvolvimento acompanhou as mudanças tecnológicas e inovações, e ao utilizá-la para análise e solução de um problema, a organização terá um controle maior sobre as causas, eliminando de vez os efeitos negativos nos processos de produção, gerando assim uma maximização do seu capital e um maior aproveitamento de tempo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 PESQUISA DE CAMPO

A metodologia de coleta de dados da presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa de campo exploratória, uma vez que tem como objetivo o aprofundamento dos conceitos relacionados ao assunto foco da pesquisa. Essa metodologia se utiliza de questionários, entrevistas e observação dos processos de interesse (MARCONI & LAKATOS, 1996).

O modo de investigação, por ser baseado nas características de uma única organização, não tem caráter de generalização, mas serve de base para demais estudos com características semelhantes e podem ainda possibilitar o estabelecimento de comparações entre dois ou mais enfoques específicos, o que dá origem aos estudos comparativos de casos (BRUYNE *et. al*, 1997).

3.2 FERRAMENTAS DO MASP

Objetivando um estudo prático da ferramenta MASP, a presente pesquisa apresenta uma pesquisa de campo aplicada a uma empresa do setor de bares e restaurantes.

Para determinar os problemas mais relevantes de atendimento aos clientes e suas respectivas causas foi realizado um questionário junto a equipe da empresa. O questionário aplicado aos funcionários objetivou compreender qual a visão dos mesmos em relação a principais reclamações dos clientes e a qualidade do ambiente de trabalho da empresa. Considerando os principais pontos destacados pelos funcionários no questionário, os problemas de atendimento foram identificados possibilitando a aplicação do método MASP e demais ferramentas de qualidade. As ferramentas utilizadas na presente aplicação foram o *Brainstorming*, o Quadro de Relação Problema/Causa, o Plano de Ação (5W1H) e Fluxogramas.

Brainstorming é uma rodada de ideias, destinada à busca de sugestões por meio do trabalho de grupo, para inferências sobre causas e efeitos de problemas e sobre tomada de decisão. É uma técnica usada para gerar ideias rapidamente e em quantidade que pode ser empregada em várias situações (OAKLAND, 1994). O questionário aplicado à equipe e o *Brainstorming* possibilitaram detectar os principais problemas e suas respectivas causas, organizadas posteriormente em um Quadro de Relação Problema/Causa.

A detecção dos problemas possibilitou organizar o plano de ação baseando-se nas questões do 5W1H (“*what?*”, “*who?*”, “*where?*”, “*when?*”, “*why?*” e “*how?*”), que definem qual é a ação, quem é o responsável por efetuá-la, quando será efetuada, o motivo da ação e a maneira como será efetuada.

Para buscar a padronização do MASP, fluxogramas dos processos revisados O fluxograma é uma representação gráfica destinada ao registro das diversas etapas que constituem um determinado processo, facilitando sua visualização e análise. Tem a finalidade de ordenar a sequência de etapas (OAKLAND, 1994).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS – APLICAÇÃO PRÁTICA

4.1 SETOR DE BARES E RESTAURANTES NO CONTEXTO DA PANDEMIA DO CORONA VÍRUS

Se alimentar é uma necessidade fisiológica do ser humano. Considerando a hierarquia apresentada na Pirâmide de Maslow, é possível ver que ser “social” também está presente, de modo que as pessoas necessitam de amizades e estar em comunidade.

Partindo desse princípio é possível associar estas necessidades ao setor de bares e restaurantes, seja apenas para uma refeição durante o dia ou para estar reunido com amigos e familiares por diversos motivos.

O setor de bares e restaurantes compõe 2,7% do PIB brasileiro segundo a Pesquisa de Orçamentos Familiares referente aos anos de 2017 e 2018 (POF – IBGE, 2019), junto a este fato é importante citar que o hábito de comer fora de casa corresponde à 32,8% dos gastos dos brasileiros com alimentação.

Em 2020 o Brasil se viu diante de uma epidemia mundial causada pelo novo Corona Vírus (COVID-19) este caso atípico, ensinou na prática o mundo a viver de uma nova forma; a necessidade de isolamento para aqueles acometidos pelo vírus e distanciamento social para manter a segurança de todos, fez com que o setor de bares e restaurantes se reinventassem para continuar atendendo o maior número possível de clientes, a fim de manter o estabelecimento funcionando.

Atualmente os bares e restaurantes atuam com a capacidade reduzida, cerca de 50% do espaço para atendimento ao público e houve uma crescente alta nos pedidos para o serviço de *delivery*, segundo dados divulgados pelo Jornal da USP online em março de 2021 o *delivery* deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade.

Dados do setor mostram salto de 155% no número de usuários de março a abril do ano passado, quando o estimado para o período era de 30%. O crescimento de pedidos também acompanhou o crescimento de usuários, atingindo expressivos 975% de aumento (Jornal da USP, 2021).

A pandemia do Corona Vírus evidenciou a necessidade de os estabelecimentos desse setor investirem em melhoria dos seus sistemas de atendimento ao cliente, principalmente *delivey*. Nesse sentido, o presente estudo visa melhorar a eficiência de atendimento aos clientes de um restaurante em Ivinhema-MS.

4.2 OBJETO DE PESQUISA – DECK CHOPERIA E RESTAURANTE (IVINHEMA – MS)

Com cerca de 23 mil habitantes segundo o censo demográfico de 2017 do IBGE, a cidade de Ivinhema está localizada no Mato Grosso do Sul e leva o mesmo nome do Rio que banha a região, a principal fonte econômica da cidade é proveniente da usina sucroenergética do grupo Adecoagro, sendo a maior indústria do Vale do Ivinhema.

A cidade conta com um número significativo de bares e restaurantes para atender a população local e visitantes, entre eles está a Deck Choperia e Restaurante, inaugurado em 2019

com horário de funcionamento das 10h às 00h de terça a domingo e *delivery* das 10h às 14h e das 18h30 às 23h, o estabelecimento conta com um cardápio de pratos, massas, porções e lanches além de três tipos de chopp: Stella Artois, Patagonia Pilsener e Colorado Indica e outras bebidas que atendem às necessidades e desejos do público.

A equipe é dividida em dois turnos e composta atualmente com 11 funcionários divididos entre os três principais setores: cozinha, atendimento e caixa.

4.3 APLICAÇÃO DO MASP

As oito etapas de implementação do método MASP (Identificação, Observação, Análise, Plano de Ação, Execução, Verificação, Padronização e Conclusão) aplicado ao Deck Choperia e Restaurante são descritas nas subseções a seguir.

4.3.1 Identificação

A etapa de identificação do problema foi realizada através da análise das respostas obtidas através da ótica do colaborador.

Foi aplicado um questionário visando conhecer o clima e comportamento organizacional do restaurante, assim como a participação dos mesmos nas decisões tomadas pela empresa. Conforme as informações levantadas 37,5% dos colaboradores estão na empresa a menos de seis meses, seguidos por outros 37,5% trabalham na empresa a mais de seis meses e menos de um ano, concluindo que a organização teve uma recente alteração no quadro geral da equipe de colaboradores.

Dentre os motivos pelo qual o colaborador escolheu trabalhar na organização 37,5% afirmam que o principal fator é a experiência na área. Junto as informações levantadas pelo questionário, o *Brainstorming* entre a pesquisadora e membros da equipe e as observações *in loco* foi possível ver o comprometimento do quadro de funcionários com a empresa e relacionamento o bom entre todos os membros da empresa.

4.3.2 Observação

Seguindo a sequência de aplicação do MASP a etapa de observação foi realizada no local de fevereiro a maio de 2021, com o auxílio das informações passadas pela gerente do

estabelecimento. Para o desenvolvimento desta etapa, a pesquisadora realizou anotações sobre os principais problemas encontrados que serão utilizadas no decorrer deste projeto.

4.3.3 Análise

Considerando os principais pontos destacados pelos funcionários no questionário e as informações obtidas através das anotações, deu-se início a análise dos problemas identificados, com o uso das ferramentas de gerenciamento da qualidade, entre elas a relação problema/causa, apresentada do Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Relação Problema/Causa

Problema	Causa
Atraso nas entregas	- Muitos pedidos a serem entregues de uma só vez.
Demora no atendimento	- Tempo de atendimento entre uma mesa e outra; - Distração por parte do atendente; - Sobrecarga de pedidos pelas plataformas de pedidos.
Erro nos pedidos	O erro nos pedidos acontece tanto por parte dos atendentes presencial/ <i>delivery</i> , quando na cozinha. - Itens trocados; - Itens faltando; - Pedido feito sem atender as observações dos clientes
Estrutura do estabelecimento (<i>Layout</i>)	- Cozinha no segundo andar, onde os pedidos devem descer com o atendente pela escada; - Apenas um banheiro no estabelecimento e para uso geral de clientes e funcionários - Pouco espaço coberto, para os dias de chuva e frio
Qualidade do atendimento	- Equipe de atendimento nova e ainda em treinamento.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.4 Plano de Ação

Visando eliminar as causas levantadas na fase de Observação, e com o objetivo de bloquear efetivamente o problema, utilizou-se a ferramenta 5W1H para dar início ao plano de ação, a também chamada técnica dos porquês auxilia no desenvolvimento das soluções. O Quadro 2, apresenta cinco ações a serem realizadas buscando eliminar os problemas:

Quadro 2: Plano de Ação 5W1H

PLANO DE AÇÃO 5W1H - DECK CHOPERIA E RES TAURANTE

Meta: corrigir os problemas levantados com base na pesquisa realizada no local

O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por que?	Como?
Reduzir o atraso na entrega dos pedidos	Administrativo e Entregas	Estabelecimento	Durante a execução do projeto	Agilizar as entregas, mantendo a qualidade do processo. Reduzindo assim o tempo de espera do cliente.	Criar um mapa com a rota de entrega dos pedidos
Otimizar o atendimento de mesas/delivery	Atendentes	Estabelecimento	Durante a execução do projeto	Realizar o melhor atendimento visando a qualidade dos serviços do estabelecimento, almejando a fidelização de clientes	Mantém a ordem sequencial de chegada de pedidos ou chegada de clientes, manter total atenção durante o atendimento
Reduzir o número de erros nos pedidos	Atendentes e Cozinheiras	Setor de atendimento e cozinha	Durante a execução do projeto	Evitar erros e desperdícios de ingredientes e tempo de preparo e espera do cliente.	Frizar com a equipe a necessidade de manter o foco durante o atendimento e preparação dos pedidos, além de conferir a comanda de pedidos antes de finalizar o pedido ou começar sua preparação.
Otimizar o uso da estrutura do local	Todo quadro de funcionários	Estabelecimento	Após a finalização do projeto	Ao estruturar melhor o layout do estabelecimento será possível obter melhores resultados e otimizar outros processos, além de contribuir para um ambiente melhor de trabalho, assim como proporcionar mais conforto para o cliente.	Realizar alterações no layout estrutural
Elevar a qualidade do atendimento	Atendentes	Direcionado para o setor de atendimento	Durante a execução do projeto	Proporcionar ao cliente um atendimento de qualidade, focado em atender aos seus desejos e necessidade ao escolher o estabelecimento	Reuniões semanais com a equipe de atendimento frizando pontos importantes para o atendimento, frizando sempre melhorar a qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.5 Execução

A etapa de execução com o próprio nome sugere, visa realizar todas as ações definidas na etapa anterior; é necessário que todos os envolvidos participem e contribuam para que o problema seja solucionado.

Conforme descrito no plano de ação, e definidas as estratégias para o bloqueio efetivo do problema a execução foi realizada paralelamente ao longo deste projeto em conjunto com a gerente do local.

A execução das ações no estabelecimento, visando a melhoria desde a condição de trabalho até a agilidade no fluxo, compreendem etapas de reestruturação de *layout*, das quais cita-se: a instalação do elevador para pedidos; a aquisição de novos equipamentos para o caixa;

a instalação de uma impressora na cozinha; a instalação de uma segunda pia e piso na parede da cozinha; a instalação de um armário para utensílios para possibilitar a preparação de drinks e sucos no primeiro piso; a reforma, prevista para o próximo ano (2022), no interior do primeiro piso com a inclusão de novo balcão e banheiros, além de uma nova estética para o ambiente.

Foram realizadas ainda, durante o mês de Julho de 2021, uma análise comportamental junto a equipe para visando pontuar as possibilidades de melhoria nas atividades desempenhadas por cada colaborador.

Outras ações aplicadas, foi o aumento no quadro de funcionários, organização das funções de cada colaborador por meio de uma tabela de atividades diárias, reajuste nos preços de alguns itens ofertados pelo estabelecimento, organização dos itens em estoque por meio de um local de armazenamento próprio, além da implantação de um controle de estoque mais efetivo com a utilização de planilhas.

4.3.6 Verificação

Verificar se a solução foi efetiva é uma das principais fases do MASP, pois assim a organização poderá visualizar os resultados de suas estratégias de melhoria. Por meio da observação direta *in loco* foi possível observar que algumas das ações propostas para a solução dos problemas apontam para a eficácia da aplicação do método, pode-se citar:

- Rota de entrega de pedidos
- Atendimento com enfoque no cliente
- Conferência de pedidos
- Diminuição do número de erros
- Aumento do faturamento
- Início das manutenções prediais (reestruturação do *layout*)

Ressalta-se que os resultados aqui apresentados são preliminares uma vez que verificação do método foi aplicada e analisada por um período de poucos meses. Além disso, por se tratar de um processo complexo as propostas de solução continuam em andamento, desta foi possível realizar a verificação de todas as soluções apresentadas durante o planejamento, pois até a conclusão deste trabalho ainda não haviam sido finalizadas. Em um contexto geral, foi possível verificar que as propostas estão sendo eficazes e os colaboradores dispostos a contribuir com o crescimento da empresa.

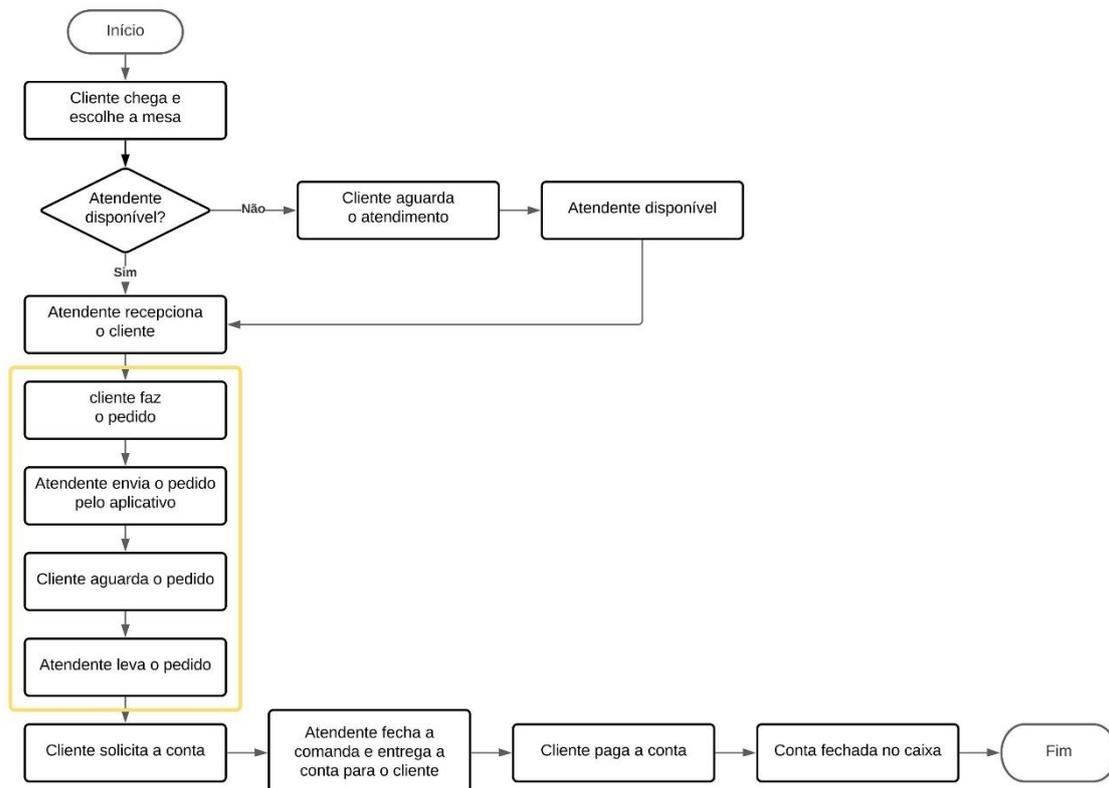
As mudanças implementadas até o momento impactaram na satisfação de clientes, os resultados foram apresentados através de um aumento significativo no movimento diário, aumento de pedidos no delivery, bom relacionamento entre os membros da equipe.

4.3.7 Padronização

A padronização é a última etapa prática dentro das fases do MASP, ela implica em um controle maior sobre as atividades, onde o principal objetivo é organizar e formalizar os processos padrões. Alguns dos problemas descritos ao longo deste projeto após observados e devidamente corrigidos, tiveram todas suas etapas com o auxílio de um fluxograma.

Dentre os diversos processos existentes no estabelecimento, busca-se padronizar os três principais identificados durante a análise com o auxílio do fluxograma para determinar a sequência das atividades, detalhado na Figura 2.

Figura 2: Fluxograma – Atendimento Presencial



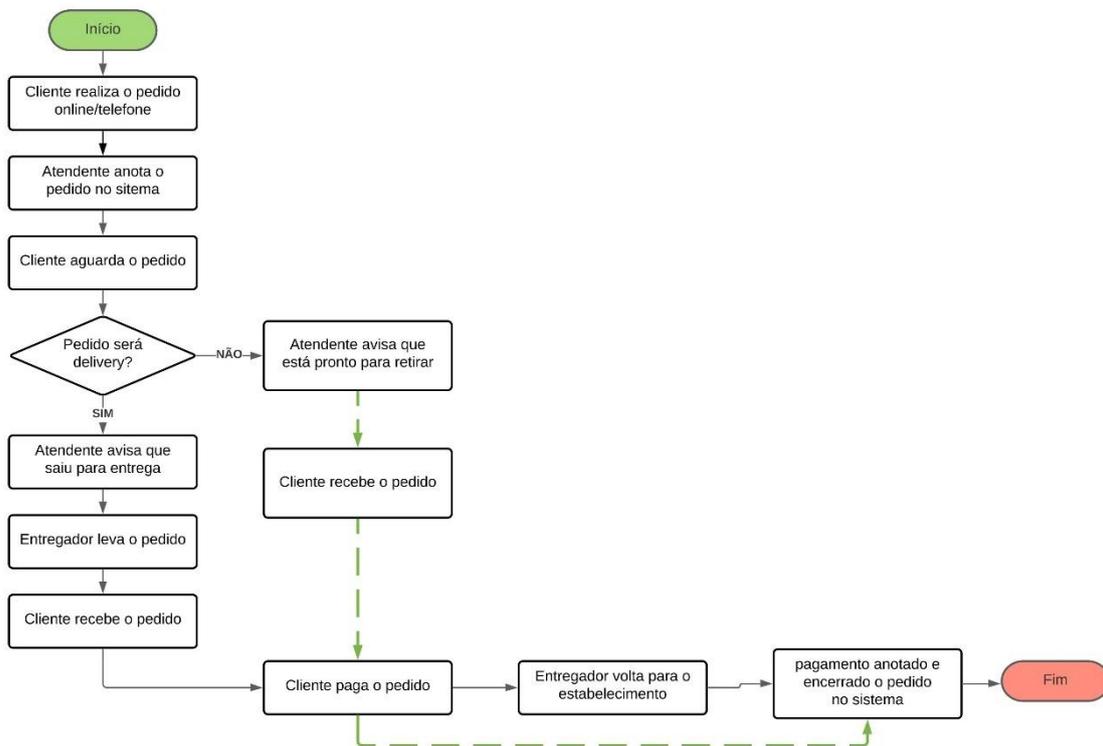
Fonte: Elaborado pelo autor

Visando manter a melhoria contínua e elevar a qualidade dos atendimentos, a parte grifada em amarelo no fluxograma da Figura 2 é realizada outras vezes enquanto o cliente está

no estabelecimento; o atendente se mantém atento às necessidades aparentes da mesa da sua divisão de atendimento.

Além do atendimento presencial também, acontece hoje o atendimento remoto que se tornou hoje a maior parte dos atendimentos realizados no estabelecimento por conta da pandemia. No atendimento remoto os pedidos podem ser realizados por ligação, e aplicativos de mensagem e entregas: *Whatsapp*, “*Menu Dino*” e “*Aiqfome*”. A análise do atendimento via *delivery* foi realizada com o auxílio do fluxograma da Figura 3.

Figura 3: Fluxograma – Atendimento Remoto



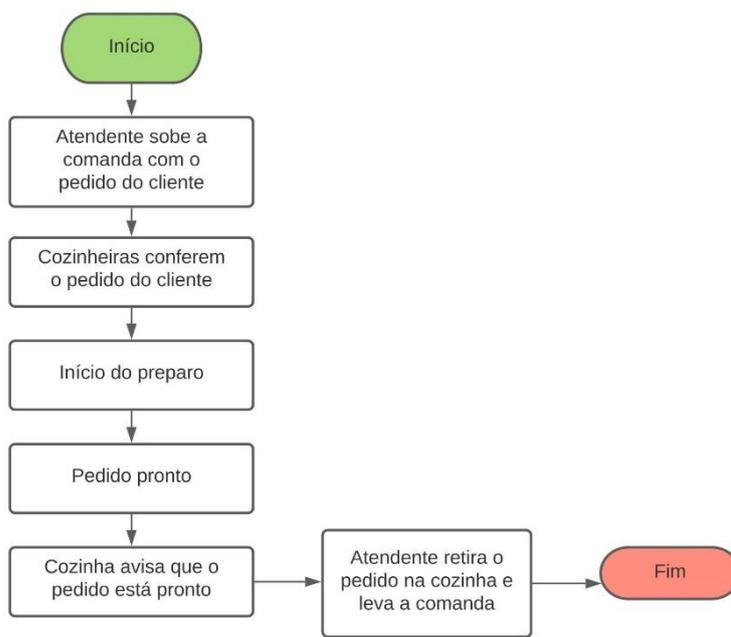
Fonte: Elaborado pelo autor

O fluxograma da Figura 3 destaca a possibilidade de que os pedidos feitos de forma remota serem retirados no balcão pelo cliente ou serem entregues ao cliente na modalidade de *delivery*.

Quando o cliente solicita o *delivery* o tempo de entrega segue o tempo de preparo (baseado no volume de pedidos em preparo na cozinha) mais a estimativa de tempo para deslocamento do entregador; o tempo de espera é passado ao cliente no ato do pedido.

Por fim o processo de preparo na cozinha segue o fluxograma da Figura 4. Com etapas simples, mas de extrema importância e que requerem atenção para que os pedidos sejam feitos de forma correta e no tempo esperado.

Figura 4: Fluxograma – Cozinha



Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente projeto apresentou-se o MASP como uma ferramenta de gestão da qualidade importante para o desenvolvimento de melhoria contínua num ambiente organizacional. A ferramenta foi aplicada, como uma pesquisa de campo, nos processos atendimento à clientes de um restaurante localizado cidade de Ivinhema no estado de Mato Grosso do Sul.

A aplicação prática teve foco nos setores da empresa como um todo objetivando principalmente reduzir o atraso na entrega de pedidos, otimizar o atendimento de mesas/delivery, reduzir erros nos pedidos, otimizar a utilização do espaço físico e elevar a qualidade do atendimento.

Conforme apresentado ao longo deste projeto foram utilizadas outras ferramentas para o auxílio na execução do projeto e identificação das causas dos problemas levantados por meio

da pesquisa de campo, assim como para a apresentação das soluções. As ferramentas utilizadas foram: *Brainstorming*, Relação Problema/Causa, 5W1H e Fluxogramas.

Ressalta-se que o processo de reestruturação do *layout* e estrutura da organização foi iniciado no estabelecimento, presando pela qualidade e segurança do ambiente para colaboradores e clientes. Ao estruturar melhor o *layout* do estabelecimento será possível obter melhores resultados e otimizar processos, proporcionando mais agilidade e conforto para o cliente, facilitando a circulação da equipe.

Com o fim dos decretos estaduais que limitavam os horários de funcionamento dos estabelecimentos comerciais, implantados devido a pandemia da Covid 19, no estado do Mato Grosso do Sul em 23 de Julho de 2021, é esperado um aumento da presença de clientes, o que faz da aplicação do MASP extremamente relevante para organizar os processos de atendimento.

A organização dos processos diz respeito o principalmente ao planejamento prévio de qualquer atividade, seja desde a compra de mercadoria até a preparação dos insumos e utensílios, tal planejamento é fundamental para entregar um serviço com qualidade e agilidade.

Por fim, diante dos dados apresentados por meio da aplicação do MASP como ferramenta de melhoria do processo, os resultados preliminares obtidos, observados durante os primeiros meses de aplicação do MASP, apontam para a eficácia desse método para a solução de problemas. Cabe ressaltar que a constatação da eficácia das ações propostas depende de uma análise criteriosa e aprofundada da fase de verificação do método, por um período prolongado. Partindo do princípio de que são identificados todos os problemas, analisa todas as causas possíveis, e apresenta formas para solucionar e eliminar o problema, é importante frisar que para a eficácia deste projeto é imprescindível a participação e colaboração de todos os setores envolvidos no processo, que se comprometeram em manter a melhoria contínua dos processos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa Seis Sigma**. Nova Lima: INDG, 2012.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CALLEFI, M. H. B.; CHIROLI, D. M. G. **Aplicação do MASP para redução de retrabalhos – Estudo de Caso em uma Indústria de Comunicação Visual**. Revista Gestão Industrial v.12, n. 03. p 85-102. 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 256 p. 2004.

CARPINETTI, Luiz Cezar Ribeiro, MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick e GEROLAMO, Mateus Cecilio. **Gestão da qualidade ISO 9001: 2008 : princípios e requisitos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, M. M. G.; SOUSA, J. R.; CASTRO, M. O.; SILVA, R. G.; SERRA, C. M. V. **Aplicação do MASP em uma Empresa de Higienização de Veículos Objetivando o Aumento da Produtividade**. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Enegep, 37., 2017, Joinville. Joinville-SC: Enegep, 2017.

JORNAL DE USP. **Delivery transformou tendência em necessidade e continua em crescimento**. Jornal da USP, Ribeirão Preto – SP, 10 de março de 2021. Disponível em: < <https://jornal.usp.br/atualidades/delivery-transformou-tendencia-em-necessidade-e-continua-em-crescimento/>>. Acesso em: 10 de maio de 2021.

JUSE - JAPANESE UNION OF SCIENTISTS AND ENGINEERS. **How to operate QC Circle activities**. Tokyo: QC Circles Headquarters - JUSE, 1985.

KONDO, Yoshio. **Companywide Quality Control: it's background and development**. Tokio: 3A Corporation, 1995.

KUME, Hitoshi. The QC Story. In: KUME, Hitoshi. **Statistical methods for quality improvement**. Tokyo: 3A Corporation, 1992. p. 191-206.

LORENZON, E. **Utilização do MASP Método de Análise e Solução de Problemas em uma Granja de Suínos**. 2018. 27 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado-RS, 2018.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MORAIS, M. G.; SILVA, A. R.; VERAS, G. P.; FERREIRA, M. T. M. **A gestão da qualidade na prestação de serviços: Um estudo de caso em um restaurante de São Luís – MA**. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – XXXVII ENEGEP. Joinville, SC, Brasil, 10 a 13 de outubro de 2017.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção fácil**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTOS, R. **Análise crítica de uma metodologia de solução de problemas na prestação de serviços – Uma aplicação do MASP**. 1998. 176 p. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção) Universidade do Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis - SC, 1998.

OAKLAND, John S. Gerenciamento da qualidade total - TQM: o caminho para aperfeiçoar o desempenho. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994. 459 p. Traduzido do original Total Quality Management. 1994.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 115p. 1996.

ORIBE, C. Y. **Quem Resolve Problemas Aprende? A Contribuição do Método de Análise e Solução de Problemas Para a Aprendizagem Organizacional**. 2008. 160 p. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MG, Belo Horizonte – MG, 2008.

PIRES, José G. C. **Aprendizagem Organizacional Através da Metodologia de Solução de Problemas – MASP**. Revista de Administração da FATEA, v. 9 n. 9, p. 84-100, ago.-dez., 2014.

POF – IBGE. Pesquisa de orçamentos familiares 2017-2018: primeiros resultados / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. - Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

PIECHNICKI, A. S.; KOVALESKI, J. L. **Roteiro de Aplicação do Masp: um Estudo de Caso na Indústria Madeireira**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia –VIII SEGeT, Rezende. Rezende-RJ, 2011.

SANTOS, M. C.; GONÇALVES, A. T. P. **Aplicação da metodologia de análise e solução de problemas – MASP na logística de uma grande rede varejista**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 11, nº 4, p. 21-44. 2016.

SHOWALTER, I. R.V.; SOUZA, F.L.; ZATTAR, I.C. **Proposta de redução de consumo de tintas em uma empresa produtora de aço pré-pintado**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 14, n. 4, p. 259 - 278, 2019.

SLACK, N.; BRANDON-JONES A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

TZASKOS, D. F.; GALLARDO, G. **Estudo de Caso da Aplicação do MASP em uma Indústria de Papel**. - Revista Qualidade Emergente, v7 n.7, p. 1-14, 2016.

WERKEMA, M. C. C. **As Ferramentas de qualidade no gerenciamento de processos – Volume 1**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.