

A GESTÃO DA QUALIDADE POR MEIO DO MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE FOOD SERVICE

QUALITY MANAGEMENT THROUGH THE ANALYSIS AND PROBLEM SOLVING METHOD: A CASE STUDY IN A FOOD SERVICE SECTOR COMPANY

Área temática: Empreendedorismo, inovação e sustentabilidade

RESENDE, Monique Tavares¹

Universidade Federal de São João del Rei

SALUME, Paula Karina²

Universidade Federal de São João del Rei

RESUMO

Diante de um cenário altamente flexível e oscilante, as organizações apresentam seu ciclo de vida sendo influenciado pela gestão vigente. Assim, cabe à empresa a busca por métodos e técnicas que permitam o alcance de soluções eficazes para a geração de vantagem competitiva e o rompimento das dificuldades decorrentes de questões econômicas, financeiras e operacionais. Considerando a importância de um aprimoramento na gestão das micro e pequenas empresas, o presente artigo objetiva a realização de um estudo em uma empresa no setor de *food service*. Assim, foi realizada a coleta da opinião do público externo sob a perspectiva do atendimento, avaliando a eficácia dos serviços oferecidos pela empresa em estudo. A análise foi executada por meio do Método de Análise de Soluções de Problemas (MASP), aliada ao Ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir). A partir da análise, foi possível compreender e buscar métodos e procedimentos eficazes, visando por um estabelecimento da qualidade. O retrabalho, a variabilidade dos métodos utilizados e a identificação de estímulos que comprometem a qualidade do serviço prestado foram analisados na pesquisa, facilitando a identificação da eficiência produtiva, e realizando a criação de um plano de ação para a utilização da empresa, por meio da ferramenta 5W2H. Os resultados apontaram que a empresa apresentou bons índices de satisfação por parte do serviço prestado, sendo feito um aprimoramento em relação ao tempo de espera do produto, tanto em vendas físicas, quanto *onlines*. Evidenciou-se ainda a necessidade de se haver automatização de alguns processos, para o alcance da eficiência, principalmente devido às sazonalidades observadas na empresa.

Palavras-chave: Qualidade, Food Service, MASP.

ABSTRACT

Faced with a highly flexible and oscillating scenario, organizations have their life cycle influenced by the current management. Thus, it is up to the company to search for methods and

¹ moniqueresende025@gmail.com, Universidade Federal de São João del Rei.

² paulasalume@ufsj.edu.br, Universidade Federal de São João del Rei.

techniques that allow the achievement of effective solutions for the generation of competitive advantage and the disruption of difficulties arising from economic, financial and operational issues. Considering the importance of an improvement in the management of micro and small companies, this article aims to carry out a study in a company in the food service sector. Thus, the opinion of the external public was collected from the perspective of service, evaluating the effectiveness of the services offered by the company under study. The analysis was performed using the Problem Solution Analysis Method (MASP), combined with the PDCA Cycle (Plan, Do, Check and Act). From the analysis, it was possible to understand and seek effective methods and procedures, aiming at establishing quality. The rework, the variability of the methods used and the identification of stimuli that compromise the quality of the service provided were analyzed in the research, facilitating the identification of productive efficiency, and carrying out the creation of an action plan for the use of the company, through the 5W2H tool. The results showed that the company had good levels of satisfaction with the service provided, with an improvement being made in relation to the waiting time of the product, both in physical and online sales. It was also evident the need to automate some processes, to reach efficiency, mainly due to the seasonality observed in the company.

Keywords: Quality, Food Service, MASP.

1 INTRODUÇÃO

A diferenciação por meio da satisfação deverá ser uma ação estratégica adotada pela empresa, possibilitando um maior domínio no mercado atuante, rompendo, assim, com um sistema fadado ao erro. Para 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”. Em suma, é visto como um produto ou serviço de qualidade aquele que atende perfeitamente, de forma acessível, segura e no tempo certo, às necessidades do cliente (CAMPOS, 2014).

Ademais, não é de agora que o setor de serviços é visto como propulsores do sistema econômico. Durante os últimos anos, o setor sofreu com um aumento exponencial de sua participação na economia global (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). Apesar das fragilidades no mercado ocasionadas pela pandemia da Covid-19 (FERREIRA JR. RITA, 2020), no Brasil, a prestação de serviços foi responsável por representar cerca de 70% do PIB nacional no ano de 2020 (IBGE, 2021). Dentro do setor de serviços observa-se a existência de um segmento denominado *food service*, no qual busca atender demandas voltadas à alimentação fora do lar, realizando a venda de alimentos e bebidas prontos, preparados por estabelecimentos como padarias, lanchonetes, restaurantes, entre outros (ABERC, 2020).

A utilização de *food service* vem se intensificando e tornando-se um hábito cada vez mais presente na vida dos brasileiros. De acordo com Dados da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2021), o mercado de *food service*, nos anos de 2009 a 2019, apresentou um crescimento médio anual de 11%. Assim, sob o ponto de vista das organizações, a utilização de técnicas e modelos de gestão no segmento de *food service*, que contribuem para a fidelização dos clientes, tornou-se algo primordial. Embora os dados apresentem um crescimento positivo do setor, notou-se que tais empresas vivenciam entraves administrativos que comprometem sua permanência no mercado.

A precarização de conhecimento, que fundamenta a criação das micro e pequenas empresas brasileiras, são vistos como uma das principais causas do fracasso nos empreendimentos. O grande desafio para as Micro e Pequenas Empresas é sobreviver no ramo que atuam devido às disputas entre as empresas concorrentes presentes no mercado, exigindo assim, a busca por novas tendências para manterem a competitividade (OLIVEIRA; MACHADO; JOHN, 2017).

Para Leal (2010), os principais desafios das Micro e Pequenas Empresas que atuam no ramo de *food service* envolvem fatores como atributos do alimento, atendimento, ambiente, tempo de espera, segurança, cardápio, privacidade, atributos de bebida, decoração, limpeza, entre outros. Atualmente, diante da globalização e a acirrada competitividade, a busca pela qualidade tornou-se uma das preocupações dos gestores, sendo as práticas de gestão de qualidade vista como um método de minar os erros e entregar serviços que satisfaçam as necessidades de seus clientes (GOZZI, 2015). Diante disso, uma visão do macroambiente e do microambiente integrados permitiria que o gestor coletasse informações relevantes para o aprimoramento de seu serviço.

Nesse ínterim, a proposta deste trabalho foi avaliar a eficácia dos serviços oferecidos por uma pequena empresa, no segmento de *food service*, utilizando-se do Método de Análise e Solução de Problemas - MASP, aliado ao PDCA. A realização da pesquisa buscará coletar a opinião do público externo sobre a perspectiva do atendimento prestado. Por meio das respostas obtidas, foi possível realizar uma análise ampla dos resultados, buscando estabelecer métodos e procedimentos mais eficazes, por meio de ferramentas da qualidade, medindo a variabilidade com o intuito de identificar diferentes estímulos que comprometem a qualificação do atendimento e, assim, avaliar tentativas de correção de falhas e retrabalho nos procedimentos realizados pela empresa. Com isso, pretendeu-se alcançar um aprimoramento dos serviços prestados, por meio de melhorias estratégicas e mantendo seus aspectos positivos que foram bem avaliados pelos clientes.

Desse modo, avaliar o processo produtivo de uma empresa, analisar e identificar estímulos internos e externos e estabelecer melhores práticas que aprimorem os serviços, são elementos essenciais para a aplicabilidade das estratégias administrativas. Sendo assim, o interesse pelo tema proposto parte da consideração de toda a problemática em torno da ineficiência administrativa e estratégica das MPE 's. Com isso, a finalidade deste estudo foi buscar eventuais mudanças futuras na prestação de serviço de micro e pequenas empresas do segmento *food service*, auxiliando na competitividade e na formação empreendedora brasileira.

Ademais, a escolha da temática prende-se ao fato de estar diretamente ligada com a área de atuação da pesquisadora, gerando uma contribuição em enriquecimento de seu desempenho pessoal e profissional. Outro ponto relevante é que, por meio da avaliação e aplicação de técnicas de qualificação de serviços, o presente trabalho auxiliará a empresa estudada e demais gestores a realizarem a busca pela qualidade nos serviços prestados, além de ser fonte de informação para estudantes e interessados na área da gestão da qualidade.

Para atingir os objetivos do estudo, o presente artigo foi estruturado em cinco seções, além da introdução. Como segundo ponto, o tópico nomeado como “Referencial Teórico” buscou discutir sinteticamente assuntos relacionados à gestão da qualidade em serviços a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) aliado ao PDCA e ferramentas de qualidade. Em seguida, apresentou-se os procedimentos metodológicos utilizados e a descrição da empresa em pesquisa. A quarta seção foi criada com o intuito de expor os resultados da pesquisa e discussão dos mesmos. Por fim, na quinta e última seção, foram tecidas as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A Gestão baseada na Qualidade

A narrativa da qualidade desempenhou, nos últimos anos, um papel fundamental, dialogando com todos os domínios, sejam eles históricos, políticos, culturais, econômicos ou sociais. A dinamicidade econômica tornou-se um estímulo às organizações de se utilizarem da qualidade como modelo de gestão para o alcance da eficiência. No Brasil, qualidade no âmbito da gestão foi adotada, inicialmente, em um contexto de transformações nos mecanismos de produção e uma exigência por novas tecnologias (RIBEIRO; MACÊDO; SANTOS, 2021).

Assim, Paladini (2012) aponta que a qualidade surgiu como ferramenta para medir o grau de melhoria dos serviços e produtos dentro das organizações, por meio de diferentes formas de análise. Compreende-se que a qualidade sob a perspectiva de gestão, pode ser vista como “um conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas do cliente” (ARRUDA; SANTOS; MELO, 2016, p. 4).

O estabelecimento de uma gestão baseada em aspectos qualitativos permite que haja uma evolução da organização em seu setor, de modo que a satisfação do consumidor proporciona a valorização empresarial, ampliando os resultados para o alcance das necessidades e expectativas da empresa (KOTLER, 2012). Na atualidade, a utilização da gestão da qualidade viabiliza a fidelização dos clientes (GOZZI, 2015), possibilitando benefícios como um entendimento do público e suas necessidades, melhoria da satisfação do cliente, redução de custos e erros (JURAN, 1990) e, conseqüentemente, gerando uma eficiência produtividade e expansão de seu lucro (DEMING, 1990). Entretanto, a utilização desse modelo estratégico apresenta barreiras que comprometem sua implementação.

Para Feiten e Coelho (2019) as barreiras na implementação da qualidade podem estar relacionadas com a: complexidade do serviço, falta de qualificação das pessoas, mudança da equipe (*turnover*), falta de treinamento, centralização, resistência, falta de recursos financeiros e construção da cultura de qualidade. Desse modo, o estabelecimento da gestão da qualidade, auxilia no processo de inovação das organizações, principalmente por meio de práticas relativas à melhoria contínua dos processos, contribuindo assim, para o desempenho dos profissionais (RIBEIRO; MACEDO; SANTOS, 2021).

2.2 Gestão da Qualidade em Serviços

Para Lovelock, Wirtz, Hemzo (2011), a prestação de serviços está relacionada às atividades econômicas oferecidas de uma parte para a outra. Para Paladini (2012, p. 160), "serviço é sempre uma ação desenvolvida por terceiros, em atendimento à solicitação explícita, específica e bem definida de um usuário determinado". Diante disso, os serviços apresentam como objetivo oferecer aos consumidores algum esforço, tempo ou atividade diante de um valor pré-estabelecido. Nesse sistema produtivo, o dever das organizações sob a perspectiva dos clientes, é de garantir a qualidade do serviço executado (DEDEOGLU; DEMIRER, 2015).

Para Paladini (2012, p. 167), a gestão da qualidade em serviços deve ser “(...) notadamente direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades e conveniências”. O processo de implementação da qualidade em serviços é marcado por fatores dificultadores, como a

complexidade de se gerenciar serviços devido a intangibilidade existente nesse modelo produtivo (RIBEIRO; MACEDO; SANTOS, 2021). Assim, utilizar de ferramentas eficazes de qualidade possibilitam que o gestor estabeleça métodos e técnicas gerenciais, que promovem a satisfação do serviço e o desenvolvimento das instituições.

2.3 Método de análise e solução de problemas (MASP) e PDCA

Ao longo dos anos, com a expansão de organizações e a alta competitividade, surgiu a necessidade de métodos que avaliassem e identificassem pontos de melhoria contínua nos processos das organizações. De acordo com Bastos (2016), o PDCA foi idealizado por Walter Shewhart e exteriorizado por William Edwards Deming no período pós-guerra japonês. Para Freitas (2009), a metodologia PDCA é utilizada nas organizações com o intuito de alcance dos resultados dentro do sistema de gestão, apresentando aplicabilidade em qualquer empresa, garantindo assim, o alcance de uma gestão da qualidade utilizando-se de quatro passos.

Em suma, o PDCA apresenta como primeiro passo o PLAN (planejar), sendo o ponto de definição de metas e técnicas de consecução do processo. Como segundo passo compreende o DO (executar), processo de treinamento, aplicação e execução das ações planejadas. Posteriormente, se obtém a etapa Check (verificar) na qual apresenta como objetivo realizar um comparativo entre a execução e o planejamento. Em seguida, a etapa denominada ACT (agir) implica na realização de ações corretivas, visando o alcance dos resultados propostos. Dessa forma, o agrupamento de tais ações é responsável por assegurar a realização de ações estratégicas e eficazes, sendo a base para demais metodologias.

Ademais, o MASP (Método de análise e solução de problemas) denomina-se como uma metodologia criada com o intuito de expandir as etapas apresentadas pelo PDCA. No MASP ocorre a identificação do problema (Problema), sendo apreciado as características dos impasses identificados (Observação), proporcionando assim, uma análise com o intuito de determinar as principais causas (Análise). Após a análise, ocorre a realização de atitudes que buscam eliminar tais causas (Ação), sendo elaborado soluções que visam o bloqueio das causas (Plano de Ação). Por fim, ocorre a confirmação da eficiência das ações realizadas (Verificação), eliminando definitivamente as causas por meio de uma padronização dos processos (Padronização) e conclui-se recapitulando os processos desenvolvidos e com visão ampliada para o futuro (Conclusão). Contudo, nota-se que tais metodologias integradas permitem o alcance da qualidade dos processos, diminuindo os erros e aumentando a eficácia da empresa.

2.4 Ferramentas da qualidade

Para ampliar a Metodologia MASP, aliado ao PDCA, é necessário utilizar ferramentas de qualidade que apoiam e auxiliam na tomada de decisão da gestão da qualidade.

2.4.1 Diagrama Ishikawa (Espinha-de-Peixe)

O Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como “espinha de peixe” ou diagrama de Ishikawa, é definido como um meio de “representar o processo de trabalho como um conjunto de atividades, resultando em um produto ou evento final” (MASIERO, 2012). Ainda, Masiero (2012) apresenta o diagrama como uma ferramenta que possui uma estrutura semelhante à da espinha de peixe, sendo “as linhas de atividades principais são construídas ao longo de resultados e atividades secundárias, em linhas mais curtas ao longo das principais” (MASIERO, 2012). Assim, o diagrama é uma ferramenta que permite a identificação de

possíveis causas de um problema, de modo que possibilita uma maior clareza acerca dos impasses organizacionais, diante de um agrupamento entre aspectos semelhantes.

Para Werkema (2006) o diagrama de Causa e Efeito é um método que possibilita a relação entre um resultado do processo, visto como efeito, e os fatores do processo, sendo as causas. Assim, Paladini (2012) aponta que o principal objetivo dessa ferramenta é a realização de uma análise ampla das operações existentes dos processos produtivos.

2.4.2 Folhas de verificação

Tem-se como folha de verificação um método de coleta de dados simples e de planejamento, executado por meio de formulários. Assim, para Carpinetti (2002) a verificação mais comum ocorre com a distribuição de um processo e a classificação de defeitos. Desse modo, para sua aplicação é necessário que haja verificações a ser realizadas durante o processo, de modo que o procedimento seja executado corretamente, possibilitando que não haja repetição do problema (CORRÊA E CORRÊA, 2012).

Já Werkema (2006) determina como folha de verificação uma ferramenta da qualidade na qual é utilizada pela organização de modo a facilitar o processo de coleta de dados, otimizando a análise de dados coletados posteriormente. Para Vieira (2014) a utilização da folha de verificação permite o registro de dados obtidos para julgamento, teste, observação ou medição.

A utilização da ferramenta de folha de verificação tem como objetivo auxiliar a aplicabilidade de demais ferramentas. Com isso, a utilização da folha deve ser aplicada logo após aos demais métodos, sendo garantida assim, a eficiência na execução, não perdendo a atenção dos envolvidos para a realização da operação. (CORRÊA E CORRÊA, 2012). Para Lobo (2013), a utilização da folha de verificação permite algumas vantagens à organização, como a redução de erros, garantia de dados relevantes, facilidade na aplicação e uniformização do registro.

2.4.3 5W2H

O 5W2H é vista como uma ferramenta de gestão empresarial, de fácil aplicabilidade, sendo utilizada como plano de ação empresarial, garantindo assim, maior clareza sobre as ações que foram realizadas pelos gestores para a resolução de quaisquer impasses, de maneira que qualquer pessoa verifique facilmente (LENZI; KIESEL; ZUCCO, 2010). Assim, a utilização do 5W2H busca realizar perguntas para a obtenção de informações relevantes e primordiais, sendo base para o planejamento futuro.

Por meio da elaboração do 5W2H, o gestor poderá realizar a listagem de ações que poderão ser utilizadas como base para projetos futuros (ROVERI et al., 2012). Essa ferramenta apresenta em sua composição cinco perguntas: O que? (*What?*); Quem? (*Who?*); Quando? (*When?*); Onde? (*Where?*); Por que? (*Why?*); Como? (*How?*); e Quanto? (*How Much?*). Tais perguntas são responsáveis por fundamentar a identificação de ações e aspectos, permitindo, assim, o planejamento de procedimento posteriores.

Contudo, o 5W2H trata-se, assim, de uma ferramenta de gestão empresarial que tem a finalidade de auxiliar o administrador, de maneira simples, na definição de planos de ação em geral, garantindo assim, maior clareza das ações que serão implementadas (LENZI; KIESEL; ZUCCO, 2010). Diante da coleta e definição de possíveis impasses administrativos e/ou estratégicos, a organização, por meio do 5W2H, poderá ponderar e definir o problema, traçando técnicas de resolução baseadas na identificação de meios e formas eficientes.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo descritivo, com características quantitativas, pelo qual busca-se compreender o comportamento dos clientes de um restaurante. Assim, utiliza-se do método estudo de caso o qual, segundo Pereira (1995), busca analisar detalhadamente um objeto específico, com a missão de aprofundar a compreensão de determinado caso. A realização desse estudo de caso é de suma importância para a compreensão da forma como o cliente avalia o que é qualidade, em relação ao serviço prestado pela organização, detalhando o perfil dos consumidores e a realidade do restaurante, visando o aperfeiçoamento dos serviços e processos realizados por meio de estratégias para satisfazer as preferências e necessidades do público.

O método escolhido para o estudo de caso foi a implementação do MASP, alinhado com o ciclo PDCA, sendo separado nas seguintes fases:

a) Identificação do problema

Para a concretização da primeira fase da metodologia MAPS, identificação do problema, realizou-se a aplicação de pesquisa de campo com adultos e adolescentes que frequentam o restaurante na cidade de São João del-Rei - MG, de ambos os sexos, que aceitaram voluntariamente participar da pesquisa. Os dados foram coletados durante quatro dias, sendo abordados, aproximadamente, 50 participantes por dia. Logo após a comercialização dos produtos, houve o convite para participação da pesquisa de modo voluntário. Diante do aceite, os participantes recebiam as orientações e um QR-code, na qual o direcionava para o preenchimento do questionário. Além disso, foi disponibilizado pela empresa em estudo os contatos de clientes, podendo assim, ser enviado os formulários online para preenchimento.

Nesse sentido, o questionário foi separado em 3 partes: perfil do cliente, nível de satisfação e escolhas alimentares. Como primeiro ponto, por meio da análise do perfil do cliente, buscou-se coletar informações e características do público, como idade, sexo, escolaridade, estado civil, renda, frequência, preferências e hábitos. No segundo aspecto, a avaliação do nível de satisfação dos serviços, foi apresentado aspectos como aparência dos clientes, apresentação dos garçons, variedade, temperatura dos alimentos frios e quentes, sabor das refeições, tempero, atendimento, higiene e limpeza no ambiente, tempo de espera, segurança, cardápio, privacidade, decoração e avaliação geral dos serviços.

Para análise desses critérios, a avaliação é adaptada por Proença, classificando em ótimo, bom, satisfatório e ruim, por meio de uma escala de 1 a 5, sendo considerado 5 ótimo, 4 bom, 3 representando satisfatório, 2 sendo ruim e 1 péssimo. Dessa forma, a soma do percentual da classificação ótimo e bom dos critérios, ao apresentar um resultado superior a 70%, é indicado um bom nível de satisfação dos serviços prestados pela organização.

Por fim, sobre a avaliação das escolhas alimentares, buscou-se compreender quais aspectos motivam e determinam as escolhas alimentares, como aparência, sabor e odor, forma de preparo, variedade, preço, novidades, indicação, pratos já consumidos, preferências em relação ao tipo de prato escolhido, entre outros. Além disso, foi selecionado ao indivíduo que selecionasse qual sua preferência de escolha ao ter o primeiro contato com a empresa, estando nas opções os pratos individuais, culinária mineira (porções, petiscos e a la carte), comidas fit

(saladas, omeletes e refeições saúde), sanduíches e bebidas, sucos e drinks. Após a coleta dos dados, ocorreu a tabulação dos mesmos no Excel®, sendo analisados de forma descritiva, por meio de médias, desvio-padrão, frequência e porcentagens.

b) Observação do fenômeno

Como segunda fase da pesquisa, ocorreu o levantamento e verificação das características mais marcantes apresentadas pela fase anterior. Assim, o registro e acompanhamento de tais fatores ocorreu com a utilização da folha de verificação, sendo uma ferramenta facilitadora para a análise de dados, otimizando o processo. Com isso, ao utilizar-se da folha de verificação foi possível haver o registro de dados obtidos na fase anterior para julgamento, medição, teste ou observação, permitindo uma análise sistemática dos fenômenos, de maneira ampla, envolvendo diversos padrões e comportamentos.

c) Análise do processo

Diante dos resultados apresentados pela folha de verificação, faz-se necessário a busca por causas vitais dos problemas. Assim, a ferramenta utilizada nessa fase foi o Diagrama de Causa e Efeito, podendo ser analisados os inputs que afetam a qualidade do restaurante, possibilitando uma relação entre um resultado, visto como efeito, e os fatores do processo, sendo as causas.

d) Plano de Ação

Por meio das causas encontradas na fase de análise de processo, foi fundamentado um plano para bloquear as causas vitais identificadas, realizando o estabelecimento de contramedidas de modo que as causas sejam combatidas. Nessa etapa, acontecerá a utilização da ferramenta 5W2H, sendo de fácil aplicabilidade, garantindo maior clareza das ações que deverão ser adotadas pelos gestores para a resolução dos impasses.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa teve o contato com 200 clientes, porém cinco recusaram e vinte e cinco questionários foram excluídos devido ao preenchimento incompleto. Sendo assim, para a análise se teve uma amostra total de 170 participantes, com média de idade de 27,29 anos, e destes, 61,8% representam o sexo feminino. A maioria se declararam solteiros, sendo a renda de até um salário mínimo (R\$1.212) representado por cerca de 30,6% indivíduos e de uma a dois salários mínimos referentes a 31,8% dos indivíduos entrevistados. No que se refere à escolaridade dos mesmos, evidenciou-se que 40% apresentam superior incompleto, 22,9% ensino médio completo e 21,8% superior completo (Tabela 1).

Tabela 1. Idade (média \pm desvio-padrão), gênero, escolaridade, estado civil e renda mensal de indivíduos que frequentam o Restaurante.

Idade (média e desvio-padrão)		27,29% ; 6,95
Gênero	Masculino	37,6% (64)

% (n)	Feminino	61,8% (105)
	Prefiro não responder	0,6% (1)
	Total	100% (170)
Escolaridade	Sem escolaridade	05 (0)
% (n)	Ensino Fundamental Incompleto	2,4% (4)
	Ensino Fundamental Completo	1,8% (3)
	Ensino Médio Incompleto	5,3% (9)
	Ensino Médio Completo	22,9% (39)
	Superior Incompleto	40% (68)
	Superior Completo	21,8% (37)
	Mestrado ou Doutorado	5,9% (10)
	Não sei informar	0% (0)
	Total	100% (170)
Estado Civil	Solteiro (a)	77,6% (132)
% (n)	Casado (a)	15,3% (26)
	União estável	5,3% (9)
	Divorciado (a)	1,8% (3)
	Viúvo (a)	0% (0)
	Total	100% (170)
Renda Mensal	Até um salário mínimo (R\$1.212)	30,6% (52)
% (n)	De um a dois salários mínimos (R\$ 1.212 a R\$ 2.424)	31,8% (54)
	De dois a três salários mínimos (R\$ 2.424 a 3.636)	14,1% (24)
	De três a quatro salários mínimos (R\$ 3.636 a R\$ 4.848)	7,6% (13)
	Cinco ou mais salários mínimos (R\$ 6.060)	15,9% (27)
	Total	100% (170)

Notas: %= porcentagem; n = número amostral.

Fonte: Dados da Pesquisa

Em predomínio, foi possível observar que os participantes preferem realizar as refeições acompanhadas e se preocupam com a aparência, o ambiente e o atendimento na hora da escolha dos alimentos e do restaurante. Em relação à frequência com que almoça no restaurante, a maior parte faz essa refeição 1 vez por semana, eventualmente e raramente (Tabela 2).

Tabela 2. Frequência de refeições fora do lar, frequência de refeições no restaurante, preferências ao almoçar, nível de influência da aparência, ambiente e atendimento de indivíduos que frequentam o Restaurante.

Frequência que almoça fora do lar	4 - 5 vezes por semanas	17,1% (29)
% (n)	2 - 3 vezes por semana	20,6% (35)
	1 vez por semana	22,4% (38)
	Eventualmente	27,1% (46)
	Raramente	12,8% (22)
	Total	100% (170)
Frequência que almoça no restaurante	4 - 5 vezes por semanas	5,9% (10)
% (n)	2 - 3 vezes por semana	2,9% (5)
	1 vez por semana	10,6% (18)
	Eventualmente	41,8% (71)

	Raramente	38,8% (66)
	Total	100% (170)
Preferências ao almoçar % (n)	Sozinho	11,8% (20)
	Acompanhado	88,2% (150)
	Total	100% (170)
Aparência influencia nas escolhas % (n)	Não me preocupo com isso	9,4% (16)
	Sim, acabo consumindo menos	7,1% (12)
	Sim, acabo consumindo mais	83,5% (142)
	Total	100% (170)
Ambiente influencia nas escolhas % (n)	Não me preocupo com isso	4,7% (8)
	Sim, acabo ficando mais tempo no lugar	19,4% (33)
	Sim, acabo frequentando mais vezes o lugar	75,9% (129)
	Total	100% (170)
Atendimento influencia nas escolhas % (n)	Não me preocupo com isso	2,4% (4)
	Sim, acabo ficando mais tempo no lugar	12,9% (22)
	Sim, acabo frequentando mais vezes o lugar	84,7% (144)
	Total	100% (170)

Notas: %= porcentagem; n = número amostral.

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 3 observa-se os resultados encontrados na pesquisa de avaliação do nível de satisfação. No que se refere aos critérios avaliados, os que indicaram melhores níveis de satisfação foram aparência dos alimentos (91,7%), apresentação dos garçons (92,4%), sabor das refeições (93,6%) e atendimento (94,2%). Compreende-se que o estabelecimento apresenta bom nível de satisfação dos clientes.

No entanto, diante do parâmetro estabelecido de que a soma do percentual da classificação ótimo e bom dos critérios, ao apresentar um resultado superior a 70%, é indicado um bom nível de satisfação dos serviços prestados pela organização, notou-se a necessidade de haver uma atenção maior por parte da empresa nos aspectos de tempo de espera. Assim, ao ser realizada a soma do percentual do tempo de espera nas classificações ótimo e bom, tem-se como resultado 78,5%. Sabe-se que esse resultado indica um bom resultado, porém, em comparação com os demais aspectos, este critério apresentou uma desvantagem significativa.

Ainda, ao realizar uma análise de porcentagem na classificação ótimo, observa-se que além do tempo de espera, critérios como variedade de alimentos, privacidade e decoração, apresentaram resultados inferiores a 60% da amostra.

Tabela 3. Nível de satisfação (% , n) dos indivíduos que frequentam o Restaurante.

Critérios	Classificação do nível de satisfação				Total
	Ótimo % (n)	Bom % (n)	Satisfatório % (n)	Ruim % (n)	
Aparência dos alimentos	69,4% (118)	22,3% (38)	8,3% (14)	0% (0)	100% (170)
Apresentação dos garçons	70,6% (120)	21,8% (37)	7,6% (13)	0% (0)	100% (170)

Variedade de alimentos	58,8% (100)	30,0% (51)	11,2% (19)	0% (0)	100% (170)
Temperatura dos alimentos frios	67,0% (114)	24,7% (42)	8,3% (14)	0% (0)	100% (170)
Temperatura dos alimentos quentes	68,2% (116)	21,8% (37)	10,0% (17)	0% (0)	100% (170)
Sabor das refeições	77,6% (132)	16,0% (27)	6,4% (11)	0% (0)	100% (170)
Tempero	72,4% (123)	21,2% (36)	6,4% (11)	0% (0)	100% (170)
Atendimento	77,1% (131)	17,1% (29)	5,8% (10)	0% (0)	100% (170)
Higiene e limpeza do ambiente	70,0% (119)	23,0% (39)	7,0% (12)	0% (0)	100% (170)
Tempo de espera	47,0% (80)	31,2% (53)	18,9% (32)	2,9% (5)	100% (170)
Segurança	61,2% (104)	30,6% (52)	7,0% (12)	1,2% (2)	100% (170)
Cardápio	61,2% (104)	28,2% (48)	10,6% (18)	0% (0)	100% (170)
Privacidade	58,3% (99)	30,6% (52)	10,6% (18)	0,5% (1)	100% (170)
Decoração	54,7% (93)	30,6% (52)	14,7% (25)	0% (0)	100% (170)
No geral, como você avalia nosso serviço	71,2% (121)	20,0% (34)	8,8% (15)	0% (0)	100% (170)

Notas: %= porcentagem; n = número amostral.

Fonte: Dados da Pesquisa

As escolhas alimentares dos consumidores estão descritas na tabela 5. Os fatores que mais influenciam a decisão de escolha de consumo são a questão da aparência dos alimentos, sabor e odor e preço, ambos apresentando uma porcentagem de escolha maior que 70%.

Outro fato identificado foi que a novidade, a indicação e forma de preparo dos alimentos foram os aspectos menos valorizados pelos indivíduos ao selecionar seu pedido. A maioria dos consumidores relataram que ao frequentar o restaurante, buscam consumir pratos individuais e culinária mineira (porções, petiscos e a la carte). Como forma de entender as preferências dos clientes em pesquisa, as perguntas apresentadas abaixo possuíam a possibilidade de seleção em, no mínimo, três respostas. Assim, identifica-se na tabela abaixo uma amostra superior à que foi relatada na metodologia da pesquisa. (Tabela 4).

Tabela 4. Fatores (% , n) que influenciam nas escolhas alimentares dos indivíduos que frequentam o Restaurante.

Fatores que influenciam na escolha alimentar	% (n)
Critérios que influenciam em sua escolha alimentar	
Aparência dos alimentos	77,6 (132)
Sabor e Odor	75,9 (129)
Forma de preparo	24,7 (42)

Variedade	30,0 (51)
Preço	72,4 (123)
Novidade	14,1 (24)
Indicação	22,4 (38)
Pratos já consumidos	35,9 (61)
Preferências de pratos para escolha	
Pratos individuais	38,3 (65)
Culinária mineira	41,8 (71)
Comidas fit	7,0 (12)
Sanduíches	7,0 (12)
Bebidas, sucos e drinks	5,9 (10)

Notas: %= porcentagem; n = número amostral.

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1 Identificação do problema

Diante da análise feita pelos dados coletados em pesquisa, para iniciar o ciclo PDCA alinhado ao MASP da melhoria contínua, o tempo de espera é visto como o que vem comprometendo o atingimento da qualidade do serviço oferecido pela empresa. Tendo em vista a sazonalidade do restaurante, notou-se que por meio do ataque a esse aspecto, a empresa poderá ter um plano estratégico, visando atender as necessidades de seus clientes, incluindo um ambiente mais agradável e formas de diminuir o impacto do tempo de espera do pedido.

4.2 Análise do fenômeno

A ferramenta que auxiliou na análise dos fenômenos foi a folha de verificação, na qual detectou as causas do não atendimento à demanda. A folha de verificação foi criada por meio da plataforma Excel, sendo apresentada a data e hora do ocorrido, a problemática e o motivo observado, em um período de 4 dias, referentes aos finais de semana (quinta à domingo), sendo os dias de maior percentual de vendas. (Figura 1).

FIGURA 1: FOLHA DE VERIFICAÇÃO PREENCHIDA

Data	Hora	Problema verificado	Motivo
27/10/2022	13:45	Atraso do atendimento mesa	Demora em realizar o primeiro contato com cliente
27/10/2022	13:59	Atraso retirada de pedido	Ultrapassou horário de retirada previsto
27/10/2022	14:32	Atraso retirada de pedido	Ultrapassou horário de retirada previsto
27/10/2022	14:40	Atraso no atendimento mesa	Demora em realizar o primeiro contato com cliente
28/10/2022	13:04	Atraso no atendimento mesa	Demora em realizar o primeiro contato com cliente
28/10/2022	13:16	Atraso retirada de pedido	Ultrapassou horário de retirada previsto
29/10/2022	12:49	Atraso na entrega do pedido	Ultrapassou horário de entrega previsto
29/10/2022	12:52	Atraso no atendimento mesa	Demora em realizar o primeiro contato com cliente
29/10/2022	14:03	Atraso retirada de pedido	Ultrapassou horário de retirada previsto
29/10/2022	14:15	Atraso na entrega do pedido	Ultrapassou horário de entrega previsto
29/10/2022	14:26	Atraso no atendimento mesa	Demora em realizar o primeiro contato com cliente
29/10/2022	14:31	Atraso no atendimento mesa	Demora em realizar o primeiro contato com cliente
29/10/2022	14:39	Atraso retirada de pedido	Ultrapassou horário de retirada previsto
29/10/2022	14:40	Atraso na entrega do pedido	Ultrapassou horário de entrega previsto
30/10/2022	13:03	Atraso na entrega do pedido	Ultrapassou horário de entrega previsto
30/10/2022	13:05	Atraso retirada de pedido	Ultrapassou horário de retirada previsto
30/10/2022	13:24	Atraso no atendimento mesa	Demora em realizar o primeiro contato com cliente
30/10/2022	13:47	Atraso no atendimento mesa	Demora em realizar o primeiro contato com cliente

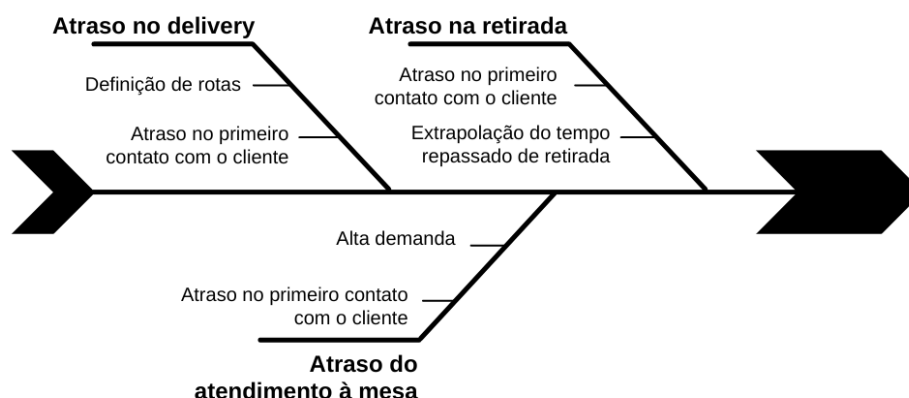
Fonte 1: Dados da Pesquisa

Diante da análise feita pela folha de verificação, foi possível detectar as principais causas que comprometem a eficiência no processo de entrega do produto. Ao ser observado o processo produtivo do restaurante, observou-se a presença de três vieses de contato ao cliente: atendimento à mesa, retirada no estabelecimento e entrega via delivery. Assim, em cada um desses aspectos observamos falhas que comprometem o cumprimento do tempo aceitável, sobre a visão do cliente, para o recebimento do pedido.

4.3 Análise do processo

A terceira fase, ainda na etapa de Planejamento, busca realizar uma análise do processo na qual se busca as causas fundamentais do problema assinalado. Assim, nessa etapa foi utilizado o diagrama de causa e efeito, apresentando a relação existente entre a problemática em questão (efeito) e os agentes (causas) do processo no qual está inserido, que podem intensificar o problema.

FIGURA 2: DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO PARA A INSATISFAÇÃO DO TEMPO DE ESPERA DO CLIENTE



Fonte 2: Elaborado pela autora

Diante da Figura 4, observa-se o diagrama de causa e efeito do problema, na qual traz maior clareza dos aspectos que envolvem o surgimento das situações de elevação ao tempo de empresa do cliente. Por meio das ferramentas de qualidade usadas ao decorrer do trabalho, foi possível observar que em todos os contatos com cliente, sejam eles delivery, retirada ou atendimento à mesa, a empresa apresentou uma dificuldade em exercer com agilidade o primeiro contato com o cliente.

Assim, nota-se que em episódios de sazonalidades, o atendimento acaba sendo comprometido pela ineficiência de alguns processos. Como já apresentado Zhei-taml e Berry (1985), nos apresenta 5 elementos de qualidade nos serviços sob a visão do cliente, sendo ele a confiabilidade, capacidade de resposta, garantia, empatia e tangibilidade. Observamos, assim, a necessidade de se haver uma reestruturação no processo que facilite tanto o cliente quanto a empresa a ter mais eficiência nas ações.

4.4 Plano de ação

Diante dos tópicos observados, notou-se a importância de haver um plano de ação que apresenta aplicabilidade para a realidade da empresa, de modo que venha a trazer maior eficiência organizacional dos processos, possibilitando que sua capacidade de resposta seja de forma rápida, adequada, clara e eficiente nas circunstâncias decorrentes.

A aplicação dos planos de ação foi direcionada à integração de três vias de atendimento da empresa em relação ao tempo de espera: delivery, retirada e atendimento à mesa. Como primeiro ponto, observou-se que no processo de contato do cliente via delivery, apresenta algumas dificuldades em se estabelecer um atendimento rápido, principalmente em dias sazonais.

Atualmente, a empresa apresenta um indivíduo sendo responsável pela realização do atendimento via Whatsapp. Nesse contato, o funcionário apresenta a finalidade de repassar informações dos pratos, sendo as descrições e imagens ilustrativas, além de repassar taxas de entrega, previsão para o recebimento e o registro do pedido. Com isso, notou-se a ineficiência desse processo e a abertura para uma automatização de algumas etapas do atendimento.

Sob a perspectiva do processo de retirada, foram identificados os mesmos impasses apresentados no delivery. Para a retirada do pedido, o cliente realiza seu atendimento via

delivery. Assim, as etapas que constituem esse tipo de atendimento, apresentam falhas que comprometem a eficiência do processo e alavancam o tempo de espera do cliente. Por fim, no que diz respeito ao atendimento à mesa, observou-se o atraso de se haver o primeiro contato com o cliente. Ao chegar no estabelecimento, o procedimento que é realizado é de apresentar ao cliente o cardápio físico, descrevendo os pratos e retirando possíveis dúvidas. Porém, notou-se que em muitos casos ocorre o atraso no repasse do cardápio, devido à alta demanda.

A partir das soluções levantadas para o alcance da qualidade no atendimento do restaurante, foi levantado algumas observações importantes que influenciam na aplicabilidade do plano de ação:

- O restaurante atua na sua capacidade máxima de funcionários, não permitindo que haja contratação de mais funcionários.
- Nos últimos meses, em função da alta variação de preços dos insumos, a empresa apresentou alto custo com impressão e atualização dos cardápios físicos.
- O atendimento apresentou um ótimo índice de satisfação na avaliação feita pelos clientes.
- Sobre os principais aspectos que influenciam na escolha do estabelecimento, notou-se que entre a perspectiva da aparência, ambiente e atendimento, o atendimento foi o que apresentou a maior porcentagem (84,7%).
- Os clientes que responderam a pesquisa apresentaram facilidade na utilização de recursos digitais.

Buscando agregar valor ao atendimento atual, além de trazer eficiência na diminuição do tempo de espera do cliente, o plano de ação do presente trabalho teve como fundamento a aplicação da ferramenta *InstaDelivery*, um software que oferece a criação de um cardápio digital, trazendo maior facilidade no processo de compra e contato com os produtos, apresentando funcionalidades para vários setores da empresa.

Com o intuito de esclarecer a aplicabilidade e funcionalidade da ferramenta, foi realizado um benchmarking com uma saladeria que atua na mesma região que está localizada o restaurante. Assim, estabeleceu-se o contato com a proprietária, a qual relatou como ocorreu o processo de implementação do *software* em sua empresa, além de apresentar os benefícios na utilização do mesmo. A partir do relato, foi informado que através da implementação do *InstaDelivery*, o cliente ao enviar a mensagem no whatsapp, ele tem acesso ao link automático do cardápio digital, tendo acesso a descrição e ilustração dos produtos, formas de pagamento e tarifas de entregas. Além disso, foi repassado que em situações em que o cliente ainda sim apresentou dificuldades na realização do pedido, é utilizado o atendimento, via Whatsapp, como opção ao cliente.

No que diz respeito ao investimento que a empresa realizará para a implementação do *software*, o *InstaDelivery* apresenta planos gratuitos para empresa com faturamento inferiores a R\$2.000/mês; mensalidades de R\$59,90 para faturamentos superiores a R\$5.000,00/mês; e mensalidades de R\$109,90 para faturamentos superiores a R\$5.000,00.

Sob a perspectiva do tempo de espera no atendimento físico, notou-se que o *InstaDelivery* contribuiria para a diminuição de custos com impressos de cardápios por parte da empresa. Além disso, ao chegar no estabelecimento, o cliente terá direcionado à mesa na qual apresentaria sobre a mesma um QR-code, que ao direcionar a câmera do celular, teria acesso ao cardápio digital da empresa. Com isso, o processo de execução da ferramenta apresentada está descrito por meio do Quadro 2, por meio da metodologia do 5W2H.

QUADRO 2 – PLANO DE AÇÃO POR MEIO DA FERRAMENTA 5W2H

ESG: DEMANDAS EMERGENTES

TEMPO DE ESPERA ATENDIMENTO À MESA			
O que? (What?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Onde? (Where?)
Aplicação do <i>software InstaDelivery</i> (Cardápio Online)	Setor Administrativo e de Serviços	Janeiro/2023	Setor de Serviços-atendimento presencial
Por que? (Why?)		Como? (How?)	Quanto? (How Much?)
Geração de eficiência no processo de escolha e descrição dos pratos.		Disponibilização de um QR code nas mesas do restaurante.	Cerca de R\$36,63/mês (R\$109,90/3)
TEMPO DE ESPERA DELIVERY E RETIRADA			
O que? (What?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Onde? (Where?)
Aplicação do <i>software InstaDelivery</i> integrado no WhatsApp, Instagram e redes sociais	Setor Administrativo e de Serviços	Fevereiro/2023	Setor de Serviços-atendimento <i>online</i>
Por que? (Why?)		Como? (How?)	Quanto? (How Much?)
Geração de eficiência no processo de realização do pedido, escolha e descrição dos pratos.		Integração da plataforma nas redes sociais da empresa (WhatsApp e Instagram).	Cerca de R\$73,28/mês (R\$109,90/3)

Fonte: Elaborado pela autora

O processo de aplicação do plano de ação descrito acima, apresenta como instrução a realização de forma periódica por parte da empresa. Como qualquer ferramenta nova, a implementação do *InstaDelivery* exigirá treinamento e um período de readaptação por parte da equipe e clientes para as novas funcionalidades da plataforma. Assim, como primeiro passo, foi indicado que no primeiro mês fosse realizada a aplicação do *software* no setor de serviços presencial do restaurante, sendo posteriormente aplicado ao atendimento online.

Outro ponto a ser observado, é que a empresa apresentou um bom desempenho no aspecto atendimento e cardápio. Com isso, com o objetivo de realizar ações que agregam valor à empresa, o *InstaDelivery* não será uma ferramenta que eliminará os processos já executados pela empresa. No que diz respeito ao atendimento físico, será disponibilizado o Cardápio Digital juntamente com o físico, de modo que haja uma diminuição na utilização do cardápio físico e gerando acessibilidade a clientes que ainda sim apresentam dificuldades em ferramentas tecnológicas podendo, se preferir, utilizar o atendimento já utilizado pela empresa para retirada de possíveis dúvidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou avaliar, por meio da coleta de opinião do público externo, a eficácia dos serviços oferecidos por uma empresa do setor de *food service*. Por meio de uma análise ampla dos resultados encontrados, ponderando aspectos como o perfil do cliente, nível de satisfação e escolhas alimentares, foi medido a variabilidade dos processos da empresa, identificando estímulos que comprometem a qualidade do serviço prestado. De acordo com Campos (2014), a aplicação de um produto ou serviço de qualidade deve ser pautado no atendimento perfeito, de maneira acessível, no tempo certo e segura às necessidades do cliente. Assim, tornou-se necessário identificar e tratar os aspectos que influenciam a qualidade da empresa.

A empresa apresentou resultados satisfatórios em todos os aspectos apresentados. Notou-se, por meio da pesquisa, características dos clientes que puderam ser utilizados de forma estratégica para o aprimoramento de aspectos que tiveram um resultado inferior em comparação com os demais. Assim, a realização do processo de identificação e resolução do impasse foi pautado em ferramentas de qualidade alinhadas, visando redução de retrabalho, custos e de ineficiência dos serviços prestados pelo restaurante em pesquisa.

De maneira geral, os resultados mostraram que melhorias seriam aplicáveis para o aumento da satisfação no que diz respeito ao tempo de espera do alimento, sob a perspectiva do atendimento online e físico. Assim, compreendeu-se que, diante da análise do perfil e satisfação dos clientes, preferenciais de escolhas alimentares e avaliação dos processos internos da empresa, o restaurante em estudo apresentava lacunas que, por meio da automatização dos processos, apresentariam um desempenho eficiente.

Elaborou-se um plano de ação estratégico, alinhado com aspectos observados no ambiente interno e externo da empresa. Por meio da utilização do *software InstaDelivery*, obteve-se: o preavaliamento do atendimento realizado pela empresa, não comprometendo o contato existente entre empresa e cliente; o não rompimento da capacidade máxima de colaboradores; a diminuição de impressos de cardápios físicos; a utilização de um *software* intuitivo e de fácil acessibilidade; além da agilidade do processo de contato do cliente na venda física e/ou *online*.

A partir da execução do presente estudo, observou-se as limitações existentes por parte das pequenas empresas, na aplicação da observação, identificação e execução de ferramentas da qualidade no seu processo produtivo. Muitas das vezes o gestor desconhece métodos de gestão que trazem maior clareza e entendimento para a tomada de decisão. Assim, o artigo traz contribuição tanto no âmbito acadêmico, apresentando processos de aplicabilidades de ferramentas administrativas em pequenas empresas; científico, sendo fonte de conhecimento para gestores como base para mudanças futuras na prestação de serviço de micro e pequenas empresas do segmento *food service*, auxiliando na competitividade e na formação empreendedora brasileira; social e econômico, gerando a sobrevivência dessas empresas, gerando emprego e renda para a comunidade.

Sugere-se para pesquisas futuras que o nível de satisfação dos clientes em pequenas empresas seja investigado em outras regiões do Brasil, no contexto de outros setores. A aplicabilidade das ferramentas da qualidade em micro e pequenas empresas é uma funcionalidade pouco aplicada, com grande potencial de aprimoramento dos processos, aumento da eficiência organizacional e geração de vantagem competitiva. Seja qual for a área ou setor de atuação, a qualidade é um aspecto primordial e de grande relevância para o sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

- ADMIN ABERC, **História e Mercado, ABERC** - Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas, disponível em: <<https://www.aberc.com.br/historia-e-mercado/>>. acesso em: 18 ago. 2022
- ARRUDA, A. I. B.; SANTOS, E. C. A.; MELO, L. S. S. **Análise da gestão da qualidade em uma indústria de alimentos em Caruaru – PE: Estudo sobre a utilização das ferramentas da qualidade.** In: XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. João Pessoa, 2016. p. 4.
- BASTOS JÚNIOR, L. C. S.. **Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) apoiado no ciclo PDCA: um estudo bibliográfico.** Revista Brasileira de Administração Científica, v.7, n.1, p.6-13, 2016.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês).** 9 ed. Nova Lima, MG: Editora Falconi, 2014.
- CARPINETTI, L. C. R., and MELO, A. M. **What to benchmark? A systematic approach and cases.** Benchmarking (Bradford), 2002, vol. 9, nº 3, p. 244-255.
- CORRÊA, H. L. CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: Manufatura e serviços, uma abordagem estratégica.** 3 ed. São Paula: Atlas, 2012
- CFS 2021 - O Mercado de Food Service,** Abia.org.br, disponível em: <<https://www.abia.org.br/cfs2021/omercadofoodservice.html>>. acesso em: 18 ago. 2022.
- DE, **Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade,** Agência Brasil, disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>>. acesso em: 18 ago. 2022.
- Dedeoğlu, B.B. and Demirer, H. (2015), "**Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry**", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 27 No. 1, pp. 130-146.
- DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- FEITEN, Angela Maria ; COELHO, Taiane Ritta, **GESTÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS: BARREIRAS E FACILITADORES,** Revista de Administração FACES Journal, v. 18, n. 3, 2020.
- FERREIRA JÚNIOR, Reynaldo Rubem, SANTA RITA, Luciana Peixoto. **Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas.** Cadernos de Prospecção – Salvador, v. 13, n. 2, Edição Especial, p. 459-476, abril, 2020.
- FREITAS, F. V. M. **Estudo sobre a aplicação da metodologia MASP em uma empresa transformadora de termoplásticos.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia de Produção ênfase Plástico) - Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, São Paulo, 2009.
- 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.
- GODFREY. B. **Ferramentas de melhoria da qualidade com uso das modernas tecnologias.** Belo Horizonte: Sete, 1994.
- GOZZI, M. P. **Gestão da qualidade em bens e serviços.** Coleção Bibliográfica Pearson. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- InstaDelivery,** Instadelivery.com.br, disponível em:

<[JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.](https://instadelivery.com.br/#:~:text=1.,QR%20code%20e%20comanda%20digital.>.
acesso em: 15 nov. 2022.</p></div><div data-bbox=)

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEAL, D. Crescimento da Alimentação Fora do Domicílio. **Segurança Alimentar e Nutricional**. v. 17, p. 133-143, 2010.

LENZI, F.C., KIESEL, M.D., ZUCCO, F.D. (org), **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**, São Paulo: Editora Gente, 2010.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade: As sete ferramentas da qualidade, Análise e solução de problemas**, Jit, Kaizen, Housekeeping, Kanban, Femea, Reengenharia. 1 ed. São Paulo: Érica, 2013

LOVELOCK, C. WIRTZ, J.; HEMZO, M . A . **Marketing de Serviços**.7. ed. São Paulo: Pearson, 2011

MASIERO, G. **Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARSHALL JUNIOR. I. et al. **Gestão da qualidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010

Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil - Sebrae, Sebrae.com.br, disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. acesso em: 18 ago. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, V. S. MACHADO, M. C. R.; JOHN, E. Sistema de gestão por competência em pequena empresa. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 3, p. 46-59, 2017.

PALADINI E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

Pereira M. **Epidemiologia: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 1995

RIBEIRO, R. L. A. de O.; MACÊDO, D. F. de; SANTOS, D. da G. **Aplicação de ferramentas da qualidade para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade: estudo de caso no IFAL**. *Diversitas Journal*, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 2478–2490, 2021. DOI: 10.17648/diversitas-journal-v6i2-1385. Disponível em:

https://diversitasjournal.com.br/diversitas_journal/article/view/1385. Acesso em: 20 ago. 2022.

ROVERI, V. et al. **MASP: método de análise e solução de problemas – aplicado à gestão das trilhas da Estação Ecológica Juréia Itatins/Núcleo Arpoador –Município de Peruíbe – SP**. *UNISANTA Lawand Social Science*, Santos, v.1, n.1, p. 30-34, jan./jun. 2012.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. **Organizational climate and culture**. *Annual Review of Psychology*, v.64, p.361-388, 2013

TOLEDO, J.C. et al. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

VIEIRA, Sonia. **Estatística para a qualidade**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006.