**PLANO DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICADO EM UMA FÁBRICA DE PÁSTEIS DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE -PB**

Gabrielly Caroline Mendes da Cunha, (UFCG)

gabrielly.mendes.cunha@gmail.com

Marília Catarine Ribeiro Martins, (UFCG)

mr\_marilia@hotmail.com

Silvia Beatriz da Paz Mineiro, (UFCG)

silviamineiro@hotmail.com

**Resumo**

Este artigo visou a elaboração de um plano da gestão da qualidade em uma fábrica de pequeno porte de pastéis, localizada em Campina Grande - PB. Para isto, verificou-se os seguintes critérios: o conjunto da abordagem da qualidade; a avaliação global e detalhada da qualidade; a classificação dos defeitos; o controle da qualidade total e o planejamento da qualidade da empresa em estudo. Foram realizadas entrevistas e aplicações de questionários aos colaboradores e aos gerentes. Através do levantamento da bibliografia e da análise dos dados, foi possível constatar alguns aspectos importantes e seus reflexos na empresa, como a importância do uso das ferramentas de qualidade, utilização de um software, entre outros. Podendo perceber a importância deste plano e como ele ajudará na satisfação do cliente e também no desempenho dos funcionários, acarretando em uma maior competitividade da empresa de Pastel no mercado.

**Palavras-chave**: Qualidade, Cliente, Pastelaria

1. **Introdução**

Em cenários consideravelmente competitivos, uma empresa que queira sobreviver e progredir, deve possuir um conhecimento sempre atualizado de todos os custos presentes, isso implica numa constante busca pela melhoria da produtividade em todos os campos e setores empresariais que para alcançá-la deve-se ter uma boa gestão da qualidade.

Partindo desse princípio surge a dúvida da definição de qualidade, que é bastante discutida, mas não há uma definição absoluta, já que cada pessoa tem seu ponto de vista. Porém Garvin (1987), classificou a mesma em cinco abordagens diferentes:

* Transcendental - sinônimo de excelência inata, é absoluta e universalmente reconhecida;
* Baseada no Produto - é uma variável precisa e mensurada , originária dos atributos do produto;
* Baseada no Usuário - é uma variável subjetiva, pois produtos de melhor qualidade atendem aos desejos do consumidor;
* Baseada na Produção - é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado;
* Baseada no Valor - Mistura dois conceitos distintos, excelência e valor, qualidade x preço, tornando-se uma abordagem de difícil aplicação.

Dessa forma, fica claro, que cada estudioso pode seguir a linha de abordagem que mais se identificar, porém uma definição bastante aceita no mercado é a de Deming (1990): “Qualidade é a satisfação das necessidades do cliente em primeiro lugar”.

Sendo assim, uma empresa do ramo alimentício deve estar atenta a qualidade dos seus produtos, já que lidam e sobrevivem da satisfação dos seus clientes. Logo um estudo que permita a elaboração de um plano de gestão da qualidade em uma empresa de alimentos de pequeno porte, é sem dúvida, útil para auxiliar o processo de melhoria da eficiência interna dos seus processos e para se manter competitiva, podendo constituir-se em uma importante ferramenta de apoio gerencial.

Dessa forma, o objetivo deste estudo foi montar um plano de qualidade para a empresa escolhida de modo que abordasse os seguintes tópicos: o conjunto da abordagem da qualidade; a avaliação global e detalhada da qualidade; a classificação dos defeitos; o controle da qualidade total e o planejamento da qualidade da empresa em estudo.

**2. Referencial teórico**

**2.1 Qualidade**

Qualidade sempre foi um assunto bastante mencionado por todas as empresas que querem entrar, permanecer ou liderar o mercado. A definição de qualidade tem evoluído ao longo do tempo e algumas delas são importantes para seu entendimento e aplicações.

Sobre o processo histórico da qualidade, Paladini (1995) afirma que a preocupação com a qualidade não é algo novo e mesmo que a palavra não remetesse a um significado muito claro, essa noção foi evoluindo ao decorrer da história.

Segundo Paladini (2004), a qualidade pode ser desdobrada em dois planos bem definidos, sendo um “espacial” e outro “temporal”, e que nesse contexto, a qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens, enquadrando-se no plano espacial; e sofre alterações conceituais ao longo do tempo num processo evolutivo, enquadrando-se no plano temporal.

De acordo com Garvin (2002), é possível classificar a qualidade baseado em alguns elementos, tais como desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Estas são consideradas as dimensões da qualidade. Segundo com Montegomery (2009), a qualidade não precisa ser excelente em todas as dimensões citadas, mas deve-se selecionar e desenvolver os “nichos” da qualidade que permita a companhia ser bem-sucedida.

Segundo Maximiano (2010), os conceitos continuam atuais, visto que a qualidade, no enfoque contemporâneo, deve ser definida a partir das necessidades e desejos dos consumidores. Portanto a qualidade precisa ter uma perspectiva estratégica para que ela consiga se desenvolver de forma satisfatória. Paladini (2004) afirma que as ações estratégicas são aquelas que têm relação direta e impactam diretamente na sobrevivência das organizações, dessa maneira, a visão estratégica é a visão do futuro da mesma.

A perspectiva estratégica implica em analisar os cenários da empresa, ter uma empresa que considere a qualidade como um fator primordial para a sua sobrevivência e assumir responsabilidades quanto às decisões relacionadas a gestão da qualidade. De acordo com Berry (1996), a excelência em qualidade é responsável por distinguir uma empresa de suas concorrentes e considera a qualidade como condição básica para competir.

Silva (2009), afirma que a qualidade é o sinônimo da procura contínua de melhoria em todas as vertentes, desde a política e estratégia da organização até os indicadores financeiros mais relevantes. Dessa forma observa-se que essa base, essas vertentes precisam ser criadas e identificadas pelos responsáveis do negócio.

**2.2 O Controle da Qualidade Total (TQC)**

Da mesma forma que o conceito de qualidade tem várias vertentes, o conceito de total qualidade também tem. De acordo com Campos (2004), possuir o controle é saber definir onde está localizado o problema e analisar o processo, padronizando e estabelecendo itens de controle com o intuito de que o problema não mais ocorra. O TQC japonês mostra que para uma organização alcançar seus objetivos, é necessário o comprometimento de todos, onde a liderança do processo é conduzida pela alta gerência. Já para o TQC americano, o grupo em uma organização é que podem alcançar o sucesso.

Apesar de algumas divergências, um fator é comum a todos, o processo de qualidade não consegue ter um bom desempenho se a organização inteira não estiver envolvida, pois trata-se de um processo de cultura organizacional da mesma. Paladini (2010), afirma que “O ser humano é um componente fundamental nas organizações. Sempre foi assim. Sempre será. O ser humano é o único recurso capaz de transformar organizações.” O ser humano é o recurso mais complexo e é nele que devem ser investidos esforços e tempo.

O modelo TQC mostra que todos que trabalham na organização precisam estar envolvidos e desejando a mesma coisa, que seria garantir seu lugar no mercado. De acordo com Martinelli (2009), qualidade total “não diz respeito a um programa de melhorias ou de redução de custos, embora estes possam ser alguns dos resultados obtidos quando o modelo é bem implementado, ele implica uma mudança de postura e atitude, de tal modo que a cultura da organização passe a ser uma cultura de prevenção de falhas, e não apenas de correção.”

**2.3 Gestão da Qualidade Total (TQM)**

A Gestão da Qualidade Total, além de afirmar que todas as áreas da empresa precisam estar envolvidas, também propõe o envolvimento dos clientes externos e dessa forma se é capaz de atingir a excelência. Segundo Badiru & Ayeni (1994), o que classifica o TQM como um conceito para se atingir abordagens sistêmicas para a gestão da qualidade é o papel integrador de todos os aspectos da qualidade que envolvam pessoas, equipamentos, recursos computacionais e estrutura organizacional.

Segundo Vieira (2007), TQM é composta pela qualidade intrínseca, preço baixo, pontualidade, segurança na utilização e moral da equipe, e dessa maneira, é uma importante ferramenta para auxiliar no estabelecimento de uma política baseada na qualidade. Mohanty (1997) qualifica o TQM como agente modificador de valores e práticas, em que os paradigmas estariam sendo firmados não em função do estabelecimento apenas, mas sim como recursos globais. Sendo assim, este modelo vem para modificar o conceito de qualidade, sendo capaz de unir as várias áreas e pessoas de uma empresa, baseado não apenas em conceitos do estabelecimento, mas em conceitos globais também.

1. **Método de Pesquisa**

Para a primeira etapa da elaboração deste artigo, foi realizada uma revisão bibliográfica teórica baseada em referências bibliográficas através de meios eletrônicos e meios físicos. A segunda etapa da elaboração consistiu em coletar dados, através de visitas a empresa, observando o processo produtivo, aplicando questionários e realizando entrevistas com os donos e funcionários.

Por último foram feitas a descrição e análise de dados, seguido das recomendações necessárias para um melhor atendimento ao cliente. Este artigo possui características qualitativas e pode ser considerado de caráter exploratório e descritivo.

**3.**   **Descrição e Avaliação dos Resultados**

O modelo escolhido foi o modelo baseado no usuário, pois o consumidor considera diferentes critérios ao escolher os produtos desse estabelecimento.

**3.1.1.   Variáveis que o consumidor considera na hora da escolha:**

1. Qualidade do pastel e coxinha:

* Sabor
* Aparência

1. Variedade de sabores;
2. Higiene do local de venda e produção;
3. Cumprimento dos requisitos da vigilância sanitária;
4. Atendimento ao consumidor;
5. Satisfação do consumidor.

**3.1.2.   Confiança no processo de produção:**

1. O consumidor conhecer a cozinha do restaurante;
2. Tempo de Serviço;
3. Custo;
4. Segurança;
5. Capacidade de produzir de acordo com as especificações.

**3.1.3.   Aceitação do produto:**

I.         Sabor;

II.       Aparência;

III.      Olfato.

IV.     Tamanho

**3.1.4.   Confiança na imagem ou marca:**

1. Relação Custo-benefício;
2. Reconhecimento no mercado.

**3.1.5.   Adequação do Usuário ao produto:**

Sabendo que a adequação ao uso está diretamente ligada ao atendimento das necessidades do cliente, neste caso, o produto será adequado ao usuário a partir do momento que ele atende algumas necessidades básicas, tais como:

I.           Satisfazer a fome do consumidor;

II.         Relação Custo-benefício;

III.        Produzir de acordo com o que o cliente ordena.

**3.1.6.   Como essas variáveis impactam estrategicamente a empresa:**

A vantagem competitiva da empresa é o preço dos pastéis que variam de 4,50 a 5,00 reais, tem um bom tamanho e grande quantidade de recheio e sua localização geográfica.

* 1. **Avaliação global do produto**

Tabela I - Qualidade do Projeto

|  |  |
| --- | --- |
| Avalia se o produto atende a determinada faixa do mercado | Com o objetivo de saber a opinião da faixa de mercado sobre o sabor e variedade dos produtos e sobre o atendimento do ambiente, deve-se fazer uma pesquisa com os consumidores, cadastrando suas informações pessoais e pedidos através de um software. |
| Investe no processo de adequação do produto ao uso a que se destina | Com a finalidade de adquirir reconhecimento no mercado, deve-se investir na marca da empresa, adquirir software, possuir máquina para cartão. |
| Referencial básico: faixa de mercado a atender | Atender a classe média e baixa dos clientes, através da relação custo-benefício |
| Elemento básico de avaliação: Satisfação do consumidor | A avaliação de satisfação do consumidor deve ser feita, mensalmente, através de redes sociais e pesquisas de opinião na própria loja. Neles, devem conter opinião do consumidor sobre o sabor do produto, segurança, higiene, se o pedido foi entregue corretamente e tempo de espera. |
| Informação básica: Comportamento do mercado consumidor. | O mercado consumidor é assíduo e crescente, o que é consequência da relação custo-benefício e reconhecimento no mercado. |
| Modelo de gerenciamento: centrado em pesquisas de mercado consumidor | Fazer pesquisas trimestrais em relação a dados demográficos e sugestões, com o objetivo de conhecer o mercado consumidor e suas preferências. |
| Ênfase: Expectativas do consumidor | Produto entregue conforme o pedido feito, ambiente agradável e higienizado, além de um curto tempo de espera. |

Tabela II - Qualidade de Conformação

|  |  |
| --- | --- |
| Avalia se o produto está perfeitamente adequado ao projeto | Utilizando balanças precisas para saber o peso de cada pastel e método *poka yoke* |
| Investe no processo de adequação do produto e projeto que o originou | Construir um molde que padronize o tamanho e os recheios dos pastéis e coxinhas, ter avaliadores degustativos para manter o sabor padrão. Utilizar luvas e toucas no momento da montagem e utilizar um material que vede a bandeja onde é transportado a massa dos pastéis e coxinhas |
| Referencial básico: projeto definido para o produto | O produto segue as especificações do projeto |
| Elemento básico de avaliação: Compatibilidade entre projeto e produto | O produto é compatível com o projeto |
| Informação básica: Comportamento do processo produtivo. | O processo produtivo é definido por demanda padrão diária |
| Modelo de gerenciamento: gestão da qualidade no processo produtivo | Tem que implantar um projeto de gestão de qualidade no processo produtivo |
| Ênfase: Requisitos de projeto | Atender as necessidades do consumidor |

**3.3. Avaliação detalhada do produto**

**a)**      **Avaliação por atributos**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Atributos | Aceitável | Não aceitável | Comentários |
| Sabor | X |  | Se o sabor do pastel é padrão para cada tipo; se a quantidade de sal esta moderada. |
| Aparência | X |  | Se está queimado; se está quebrado; se o tamanho é padrão. |
| Cheiro | X |  | Se está estragado; Se tem um aroma atraente. |
| Textura | X |  | Se está murcho ou crocante. |
| Temperatura | X |  | Se foi preparado na hora. |
| Recheio | X |  | Se as marcas dos ingredientes são padrão, se a quantidade é a mesma sempre. |
| Oleosidade |  | X | Se a quantidade de óleo está exagerada. |
| Tamanho | X |  | Se o tamanho está proporcional ao custo. |
| Higienização | X |  | O funcionário responsável pela limpeza sempre fique atento na hora de higienizar o local e as mesas, apenas pelo modo visual. |

**b) Avaliação por variáveis:**

* **Atendimento aos clientes:** Em média quanto tempo, são atendidos pelo caixa, seu pedido está pronto. Tendo que fazer um estudo de tempos e movimentos para que os clientes não esperem demais e tenha um atendimento favorável.

**3.4 Noção e avaliação dos defeitos**

Os defeitos podem ser classificados de acordo com sua ocorrência e importância.

* De acordo com sua ocorrência:
  + Acabamento e aparência: Coxinha ou pastel queimado;

Como a empresa estudada possui sua própria linha de produção de pastéis, coxinhas e ainda revende seu produto em uma lanchonete da marca pode-se considerar o acabamento e aparência como defeito em duas etapas. A primeira etapa ao final da produção, onde o produto não possui tamanho adequado, não apresenta a quantidade de recheio estabelecida e/ou possui erros quanto ao símbolo de diferenciação do sabor. A segunda etapa é na lanchonete no processo de venda, onde o pastel produzido na fábrica é fritado, embalado e comercializado. Nessa etapa pode-se considerar o acabamento e aparência como defeito se ao fritar o pastel o mesmo passe do ponto e se a embalagem final possui uma grande quantidade de óleo.  Para este caso, pode-se sugerir uma verificação mais rígida por parte das pessoas que fritam o pastel e a coxinha, na quantidade de óleo, e na hora de seu preparo. Outra medida seria estabelecer um padrão para o tamanho da massa dos produtos, assim como para a quantidade de recheio colocada, evitando insatisfação por parte dos consumidores.

* + Características Funcionais: Não satisfazer a vontade ou fome do consumidor.

As características funcionais que podem ser identificadas nos processos e, por conseguinte, consideradas defeito são: pastel cru apresentando furos e pastel cru sem a temperatura correta no armazenamento. Ambos possíveis defeitos apresentados podem causar problemas no processo de fritura. O pastel com furo além de poder ser o causador de queimaduras no funcionário do setor, já que o recheio em contato direto com o óleo faz pequenas “explosões”, poderá ainda impossibilitar o reuso do óleo. Para evitar desperdícios, sugere-se uma fiscalização mais rigorosa no processo de preparo da massa e no processo de fritura.

* De acordo com sua importância
  + Defeitos Críticos: Na fase inicial da produção não há uma devida higienização, como por exemplo, falta de toucas e luvas. Este fator pode acarretar em algum objeto pequeno ou cabelo dentro da massa ou recheio e está diretamente ligada com defeitos que põe em risco a vida do consumidor. Para eliminar grande parte destes riscos na produção, os funcionários deveriam começar a usar luvas e tocas, ou seja, EPI para cada função.
  + Defeitos Maiores: A higienização do local de produção tende a inviabilizar o consumo destes produtos.
  + Irregularidades: Pode-se considerar que existe duas falhas no acabamento dos produtos, primeiramente o fato de que o pastel geralmente é entregue com grande quantidade de óleo. Outro ponto seria a falta de padronização do tamanho do pastel, assim os tamanhos diferem entre si e a padronização do recheio, o que resulta em quantidades diferentes em cada pastel do mesmo ou diferente sabor.

Medidas para eliminarem essas irregularidades seriam: verificação mais rígida quanto à quantidade excessiva de óleo; Mais uma vez o ideal seria estabelecer um padrão para o tamanho da massa dos produtos, assim como para a quantidade de recheio colocada. Desse modo evitaria desperdícios e insatisfação por parte dos consumidores.

**3.5. Qualidade planejada e qualidade produzida**

Para existir uma qualidade planejada, a empresa em questão precisa definir padrões quanto ao produto, tais como:

●    Padrão do tamanho do pastel e da coxinha;

●    Padrão da quantidade de recheio;

●    Padronizar a quantidade de óleo em que eles são fritos, assim como também criar um padrão para a textura da massa pós frita;

Outra padronização que a empresa precisa fazer é quanto ao serviço, como por exemplo:

●    Tempo de espera para fazer o pedido e tempo de espera pelo pastel/coxinha;

Após feita essas definições de referencial, será possível a comparação de tudo que foi planejado com o que foi produzido.

**3.6. Prevenção**

A empresa estudada não investe na prevenção de defeitos o que pode ocasionar perda de mercado para os concorrentes e um gasto que poderia ter sido evitado. Existe um grande número de defeitos possíveis tanto na produção dos produtos como no setor de vendas e para evitá-los são necessárias algumas ações preventivas como por exemplo:

* Uso de EPI’s específicos de cada setor (ex. tocas, luvas, avental, etc).
* Embalar e manusear o produto pronto cru com cuidado.
* Implementar um suporte para o armazenamento dos produtos mais higiênico no transporte dos produtos da fábrica para o setor de vendas.

**3.7 Constante evolução da melhoria de qualidade**

Estes são apenas padrões iniciais de referência e prevenção, mas esta empresa precisa estar atenta para a constante evolução no processo de controle da qualidade e sempre estar buscando melhorar no seu processo e na sua produção, procurando satisfazer os seus consumidores e atrair clientes. Duas maneiras bastante eficientes de fazer esse controle são:

●    Através da comparação entre o que foi planejado e o que foi produzido;

●    Saber o que os consumidores pensam e preferem, como por exemplo, através de questionários simples sobre a qualidade de serviço e dos produtos.

**4. Considerações finais**

A empresa não possui uma definição de política da qualidade, então o primeiro passo a ser dado é definir essa política, será necessário estabelecer os objetivos gerais da empresa, para que através destes sejam desenvolvidas estratégias a fim de alcançar os objetivos que foram determinados.

O próximo passo é realizar uma avaliação dos recursos disponíveis, como por exemplo os recursos materiais - ingredientes para a produção da massa e recheio, óleo para fritar, guardanapo, maionese, catchup, máquinas necessárias para a produção, gás, entre outras e recursos humanos - trabalhadores no momento da produção e trabalhadores no atendimento aos consumidores.

Com relação a infraestrutura da fábrica, deve-se deixar a área de trabalho dos funcionários mais amplas; aumentar e melhorar o maquinário e o melhor tipo de layout seria em “U” - Prepara a massa, recebe o recheio, monta os pastéis e fecha, devolve as sobras da massa, empilha as massas armazenando em recipientes, faz a vedação correta e entrega para o transporte.

Outra opção para facilitar a organização de dados seria implantar um software que faça: cadastro dos clientes e seus pedidos (de modo a conhecer a preferência e sugestões); do estoque para que se tenha o controle do mesmo e do fluxo de caixa.

Quanto aos Recursos Humanos, é necessário que haja uma qualificação dos funcionários e para isso tem que ser fornecido um treinamento, onde eles adquiram maior conhecimento tanto no processo produtivo como na parte da interação na hora do atendimento ao cliente.

Dessa maneira, pode-se concluir que a empresa estudada tem uma boa fama no mercado e dessa forma consegue manter-se, mas que ainda existem diversas maneiras para que ela consiga aumentar sua produtividade, melhorar forma de atendimento e obter uma boa qualidade de processo e de produto, tornando-se ainda mais competitiva, podendo chegar a ser líder de mercado.

**REFERÊNCIAS**

BADIRU, A.B. & AYENI, B.J.: **Quality and process improvement**. London: Chapman & Hall, 1994.

BERRY, L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CAMPOS, V. F. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Nova Lima - MG. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARVALHO, M.M. e PALADINI, E.P**. Gestão da Qualidade: Teoria e Casos.** 2ª ed. Revista  e Aplicada - Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

LAKHE, R.R. & MOHANTY, R.P.: **“Understanding TQM”, Production Planning & Control**, v.5, 1994.

MARTINELLI, F.B. **Gestão da Qualidade Total**. 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 1-86.

MONTGOMERY, D. C**. Introduction to Statistical Quality Control**. 6rd ed., John Wiley and Sons. 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços.** São Paulo: Atlas, 1995.

SILVA, M. Â. (2009). **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade** (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal).

VIEIRA, Geraldo F. **Gestão da Qualidade Total.** 2. ed. São paulo: Alínea, 2007.