

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS HENRIQUE GUERREIRO DE MELO FARIA

**O USO E APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PELOS
PEQUENOS RESTAURANTES DO BAIRRO DO RENASCENÇA EM SÃO LUÍS DO
MARANHÃO**

São Luís
2025

LUCAS HENRIQUE GUERREIRO DE MELO FARIA

**O USO E APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PELOS
PEQUENOS RESTAURANTES DO BAIRRO DO RENASCENÇA EM SÃO LUÍS DO
MARANHÃO**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Walber Lins Pontes

São Luís

2025

Faria, Lucas Henrique Guerreiro de Melo.

O uso e aplicação das ferramentas da qualidade pelos pequenos restaurantes do bairro do Renascença em São Luís do Maranhão / Lucas Henrique Guerreiro de Melo Faria. – 2025
20 f.

Orientador(a): Walber Lins Pontes.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Gestão da Qualidade. 2. Ferramentas da qualidade. 3. Pequenos Restaurantes. I. Pontes, Walber Lins. II. Título.

LUCAS HENRIQUE GUERREIRO DE MELO FARIA

**O USO E APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PELOS
PEQUENOS RESTAURANTES DO BAIRRO DO RENASCENÇA EM SÃO LUÍS DO
MARANHÃO**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: / /2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Walber Lins Pontes (orientador)

Dr. em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Hélio Trindade de Matos

Dr. em Administração de Empresas

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos

Dr. em Engenharia Elétrica

Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

Com o objetivo geral analisar a utilização das ferramentas da qualidade no setor de restaurantes do bairro do Renascença em São Luís, este estudo traz à tona a importância das ferramentas da qualidade para a gestão destes pequenos empreendimentos, identificando vantagens percebidas, finalidades e quais ferramentas da qualidade são utilizadas nestas organizações. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa, que teve como principal instrumento de pesquisa uma entrevista semiestruturada subsequente a um formulário de triagem objetivando filtrar os restaurantes mais pertinentes para este estudo. A pesquisa relevou que os restaurantes fazem uso de ferramentas que auxiliam tanto em tarefas simples, como em tarefas mais complexas dentro da organização, evidenciando, assim, a importância da aplicação de ferramentas auxiliaadoras da gestão da qualidade no contexto de restaurantes.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Ferramentas da qualidade; Pequenos Restaurantes.

ABSTRACT

This study investigates the utilization of quality tools in the restaurant sector of the Renascença neighborhood in São Luís. The research aims to identify the importance of quality tools for the management of small businesses, including perceived benefits, purposes, and the specific quality tools employed in these organizations. A qualitative research approach was adopted, incorporating semi-structured interviews and a screening form to select the most relevant restaurants for the study. The findings indicate that restaurants leverage tools to support both simple and complex tasks within their operations, underscoring the significance of applying quality management auxiliary tools in the restaurant context.

Keywords: Quality Management; Quality Tools; Small Restaurants.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Board To do - Doing - Done	11
Figura 2 – Pergunta 7 do Formulário	14
Figura 3 – Pergunta 8 do Formulário	14

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1	Gestão da qualidade	8
2.2	Gestão da Qualidade em Restaurantes	9
2.3	Ferramentas da Qualidade.....	10
2.3.1	<i>Kanban</i>	10
2.3.2	<i>Brainstorm</i>.....	11
2.3.3	<i>Gráfico de Pareto</i>.....	11
2.3.4	<i>Controle Estatístico de Processo (CEP)</i>.....	11
2.4	Ferramentas da Qualidade em Restaurantes	12
2.4.1	<i>Checklist de Qualidade</i>	12
2.4.3	<i>Consumer</i>	12
2.4.4	<i>Ficha técnica</i>	13
3	METODOLOGIA.....	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	14
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17
	APÊNDICE A - Formulário	19
	APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista	21

O USO E APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PELOS PEQUENOS RESTAURANTES DO BAIRRO DO RENASCENÇA EM SÃO LUÍS DO MARANHÃO ¹

Lucas Henrique Guerreiro de Melo Faria ²

Walber Lins Pontes ³

1 INTRODUÇÃO

De acordo com dados do Sebrae (2023) cerca de 21,6% a 29% dos Microempreendedores Individuais e Microempresas fecham antes dos 5 anos. Por isso, a utilização de ferramentas voltadas para área da gestão da qualidade e para a própria manutenção da organização pode ser um fator determinante para a sobrevivência das empresas, ampliando sua competitividade, e por consequência, ampliando seu sucesso no mercado.

O presente trabalho trata sobre a efetiva utilização das ferramentas da qualidade no contexto de pequenos restaurantes do bairro do Renascença em São Luís. As ferramentas da qualidade fazem parte dos processos organizacionais que envolvem a gestão da qualidade, conceitos estes que são abordados desde o início do século XX no contexto do Pós-Guerra Mundial, e vem se diversificado em todos os setores do ramo da administração.

Sob o contexto de um gestor de um pequeno restaurante, surgiu o interesse em saber como os pequenos empreendedores do bairro do Renascença, excluindo franquias e organizações localizadas em shoppings centers, utilizam e lidam com a aplicação de ferramentas da qualidade em suas organizações, para potencializar a gestão da qualidade.

A partir desta situação, originou-se o interesse em elaborar uma pesquisa, a fim de entender o grau de importância e utilidade, além de benefícios, que as ferramentas da qualidade têm nas organizações do ramo alimentício do Renascença.

Para desenvolver este trabalho estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: “Qual a importância da utilização das ferramentas de qualidade nos pequenos restaurantes do Renascença?”.

Para responder esta problematização, definiu-se o seguinte objetivo geral: analisar a utilização das ferramentas da qualidade no setor de restaurantes do bairro do Renascença em suas atividades. Seguido dos objetivos específicos: a) Identificar quais ferramentas de qualidade são utilizadas nos pequenos restaurantes do Renascença; b) Constatar finalidades de uso das ferramentas de qualidade pelos pequenos restaurantes do Renascença; c) Avaliar as vantagens percebidas com o uso de ferramentas da qualidade pelos pequenos restaurantes do bairro Renascença.

Embora a qualidade seja algo que todos os gestores buscam alcançar na sua organização, entende-se que pode ser um desafio saber qual a ferramenta ideal para aplicação de uma determinada métrica específica ou atividade, visto a grande variedade de ferramentas da qualidade existentes para diferentes finalidades.

Esta pesquisa servirá para trazer mais conhecimentos sobre a vivência de empresários e gestores do ramo alimentício que usufruem, ou não, de ferramentas da qualidade em suas organizações. Conseguir unir as propostas teóricas a uma realidade prática evidência o suporte que a administração pode trazer ao nosso dia a dia. Dessa forma o estudo irá promover uma

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2025.1, na cidade de São Luís/MA.

² Aluno(a) do Curso de Administração/UFMA. Contato: lucas.guerreiro@discente.ufma.br;

³ Professor(a) Orientador(a). Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração - DECCA/CCSo/UFMA. Contato: pontes.walber@ufma.br.

conscientização sobre o desenvolvimento com eficiência e qualidade, de forma sustentável, não só para a pequena organização do ramo alimentício do bairro do Renascença, mas para todos que possam se beneficiar desses aprendizados.

A pesquisa é de finalidade exploratória com abordagem qualitativa tendo como instrumentos de pesquisa a aplicação de questionário e de entrevista semiestruturada.

Após essa seção introdutória, a seguir, serão abordados conceitos gerais criados e referenciados por pesquisadores e estudiosos no assunto em questão, visando contextualizar os leitores do seguinte trabalho dos conceitos que giram em torno da gestão da qualidade, sendo a seção finalizada com um aprofundamento teórico no contexto de restaurantes. A posteriori, será apresentada a metodologia de pesquisa empregada. Segue-se com as discussões e resultados em análise dos dados obtidos. Por fim, nossas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, é necessário compreender o conceito de qualidade, a gestão da qualidade e as ferramentas da qualidade mais conhecidas e aplicadas em ambientes do ramo alimentício, bem como seus respectivos benefícios e aplicabilidades, conforme sugerido por seus idealizadores.

2.1 Gestão da qualidade

A gestão da qualidade pode ser entendida como o conjunto de atividades e processos que visam garantir que uma empresa tenha excelência em seus produtos ou serviços prestados aos seus clientes e colaboradores. Conforme analisa Crosby, que diz que o conceito de qualidade pode ser definido como a conformidade do produto e dos processos às suas especificações (Crosby, 1979). Isto é, tudo aquilo que o gestor, empresário ou colaborador se propõem a fazer deve ser executado de maneira coordenada e organizada, conforme os protocolos, para assim, minimizar os riscos envolvidos no processo em andamento, riscos estes que podem ser decisivos na valorização, ou não, da empresa frente ao mercado competitivo, visto que nos dias de hoje, a gestão da qualidade se faz necessária para o destaque e ganho em relação a competitividade entre as empresas.

De acordo com os conceitos criados por Crosby, vemos que a gestão da qualidade tem importância no destaque e posicionamento de qualquer empresa, independente do setor de atuação. Portanto, a excelência nos processos deve ser constante, como diz o conceito da melhoria contínua (Shewhart, 1931).

Considerado o pai da gestão da qualidade, (Deming, 1990) popularizou o ciclo PDCA (planejar, fazer, controlar e agir) que havia sido criado na década de 30 por Walter Shewhart (1931). O ciclo consiste em um método utilizado para gerenciamento e acompanhamento dos processos presente em uma empresa. Com a intenção de atingir a eficiência máxima por meio da melhoria contínua, o ciclo PDCA de Deming é amplamente reconhecido devido aos benefícios e otimizações que são proporcionadas às empresas que o aplicam. E por se tratar de um ciclo, logo quando um ciclo se encerra, outro pode ser iniciado em sequência, fazendo com que a melhoria contínua aconteça de maneira constante.

Assim como Deming, Ishikawa também ajudou a criar o conceito do Controle da Qualidade Total (Ishikawa, 1985), que tinha como foco garantir que a gestão qualidade fosse responsabilidade de toda a organização, centralizando a satisfação do cliente como objetivo principal da organização. Ishikawa acreditava que a educação e capacitação dos funcionários eram essenciais para criar uma cultura de qualidade generalizada, pois tendo uma equipe preparada e instruída para qualquer situação, as chances de prevenir e evitar erros são exponencialmente aumentadas.

O modelo de gestão da qualidade total (TQM), proposto também por Deming, concentra-se na melhoria contínua da qualidade dos processos, produtos e serviços, tal qual o ciclo PDCA, com o envolvimento de todos os membros da organização (Deming, 1986). De acordo com o autor, a qualidade não deve ser apenas responsabilidade única e exclusiva de um departamento, mas sim um compromisso geral de toda a estrutura da organização, de maneira que este compromisso seja parte do DNA da empresa, visando sempre a constante melhoria contínua e a satisfação do cliente.

Para Deming, a busca pela qualidade deve ser pautada por dados e fatos evidentes, eliminando as variáveis dos processos, na expectativa de garantir que os produtos e/ou serviços atendam consistentemente às expectativas dos consumidores (Juran, 2002). Ou seja, Deming entende como gestão da qualidade a constante busca pelo aperfeiçoamento dos processos, acompanhamento dos objetivos e desenvolvimento de índices que vão responder e medir o avanço da empresa.

A partir dos conceitos tratados pelos autores, podemos entender que a gestão da qualidade não é de simples aplicação, tampouco algo finito ou findável, visto que para se alcançar as especificações é necessário tempo e esforço dos gestores, porque cada passo a passo para determinada atividade não vem do acaso, mas sim do preparo prévio que é cooperativo, para então haver uma especificação a ser seguida, como diz Crosby (1979).

Diante disso, há de se observar que a qualidade se torna cada vez mais complexa a medida que vamos aprofundando nas áreas da administração que cercam o ecossistema de uma empresa com fins lucrativos. Todavia essa complexidade se converte em valorização, principalmente quando se leva em conta o consumidor final como principal objetivo da equação da qualidade, visto que os mercados atuais se encontram cada vez mais competitivos diante do crescimento econômico de 3,4% do Brasil, segundo FGV (2025). Por consequência, a gestão da qualidade é fundamental para aqueles que desejam destaque nos seus respectivos setores. Deste modo, pode-se observar que a identidade da organização, moldado pela missão, visão e valores da empresa, é determinante no ambiente, que por consequência, se torna essencial para a melhoria contínua do empreendimento.

2.2 Gestão da Qualidade em Restaurantes

Um estudo feito em 2024 pela ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) juntamente à FGV EESP (Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas), revela que o setor alimentício movimentou cerca de R\$ 416 bilhões de reais no ano de 2023, valor este que representa 3,6% do PIB nacional. Além disso o setor emprega 4,9 milhões de pessoas diretamente, o que corresponde a 7,9% da população trabalhadora do país (ABRASEL; FGV EESP, 2024).

Tendo em vista o crescimento nacional do setor, entende-se que a gestão de um restaurante é obrigatória, independente da proposta e do público-alvo do estabelecimento, devido à alta no mercado, que implica numa competitividade mais acirrada e aquecida. Sendo a gestão da qualidade determinante no destaque e valorização do empreendimento.

Ocupando a 15ª posição entre as capitais do país com mais restaurantes registrados (EMPRESAQUI, 2025), a cidade de São Luís conta com mais de 2 mil restaurantes ativos e credenciados, gerando emprego e movimentando a economia local da cidade e estado. Além disso, a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Maranhão (Fecomércio-MA) teve seu pedido aceito pela Secretaria da fazenda (Sefaz), que visava manter a carga tributária de ICMS nos 2%, até abril de 2026.

Portanto, num contexto regional da cidade de São Luís, identifica-se um incentivo por parte do Estado em ajudar os empresários que atuam no setor alimentício na capital, devido ao reconhecimento que existe na importância deste mercado para economia local, sendo atrativo turístico e gerador de empregos para a população local.

Tendo em vista a importância dos restaurantes na capital, entendemos o grau de necessidade que a gestão de qualidade tem sobre restaurantes quando lemos “A comida é a estrela, mas o serviço é o palco” (Ramsey, 2006, p. 45), a frase do renomado chef britânico retrata bem o que se refere a importância do serviço para o cliente na percepção de valor do produto em si, sendo parte da experiência como um todo, agregando juntamente a qualidade do que é servido no restaurante.

“A experiência gastronômica vai muito além do prato, pois é uma combinação da comida com o serviço, a atmosfera e a atitude da equipe” (Boulud, 2015, p. 103). Segundo o chef e dono de vários restaurantes de sucesso ao redor do mundo, conseguimos entender de maneira fundamentada, a importância de um sistema completo e dedicado na satisfação total do cliente. Deste modo, a excelência deve sempre andar em conjunto com os planos e objetivos de um gestor no ramo alimentício, ainda que, dadas as proporções, estejamos falando de restaurantes locais de pequeno porte.

Portanto, a gestão da qualidade de um restaurante deve ser encarada como uma filosofia empresarial, algo encarnado no cerne da organização, de modo que traga efetivamente as ideias para o interior da empresa.

2.3 Ferramentas da Qualidade

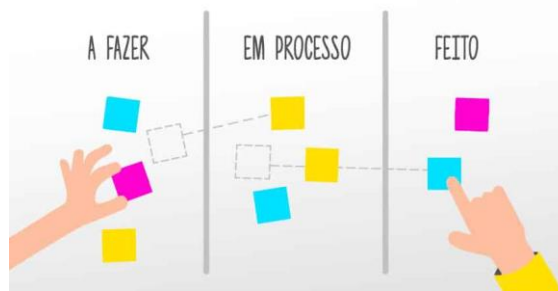
Segundo Juran (2002), um dos grandes nomes da área da gestão da qualidade e criador da tríade da qualidade (planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade), as ferramentas da qualidade são instrumentos métricos e práticos de extrema importância no processo de melhoria e desempenho organizacional. O autor destaca que a aplicação dessas ferramentas pode ser ponto chave na manutenção de um padrão elevado de qualidade, visto que há existência de um acompanhamento dos rendimentos e previsões de potenciais falhas é determinante na qualidade da empresa.

Com base no que Juran afirma, as ferramentas da qualidade são técnicas e métodos estruturados que potencializam as organizações na busca pela melhoria contínua, satisfação dos clientes e otimização dos processos em si. Portanto, essas ferramentas são fundamentais para o controle e análise de indicadores da empresa, possibilitando a identificação de problemas, as causas dos eventuais problemas e quais seriam as melhores tomadas de decisões frente as adversidades, além de favorecerem a comunicação eficaz dentro da organização, mesmo entre diferentes setores. A seguir estão algumas destas ferramentas da qualidade.

2.3.1 Kanban

A ferramenta foi desenvolvida pelo engenheiro japonês Taiichi Ohno, na década de 40, como parte do sistema Toyota de produção (OHNO, 1997). A palavra Kanban significa “cartão” ou “sinal” em japonês e sua metodologia é baseada no uso de um quadro visual, seja digital ou físico, dividido em colunas que representam o fluxo de trabalho, sendo cada tarefa representada por um cartão, que se move de uma coluna para outra, de acordo com seu progresso, como ilustrado na Figura 1. Segundo Jeffrey Liker, autor do livro “The Toyota War”, o Kanban foi uma das principais ferramentas utilizadas no sistema de produção Toyota, mundialmente conhecido por ser exemplo de modelo de produção.

Figura 1 - Board To do - Doing - Done



Fonte: Método Kanban: como funciona e quais são as suas práticas

Desta forma, o Kanban se torna um grande aliado visual para as organizações, visto que de maneira simples e facilitada, é possível acompanhar o progresso e desenvolvimento de ações e atividades que estão sendo desenvolvidas pela equipe/departamento, sendo crucial na identificação de processos emperrados, melhorar o fluxo de trabalho, reduzir o tempo de espera e evitar sobrecarga e retrabalho dos colaboradores.

2.3.2 *Brainstorm*

O livro “O seu poder criativo” (Osborn, 1953), descreve a ferramenta que conhecemos como *Brainstorm*. O autor e executivo-publicitário americano desenvolveu uma atividade diferente de tudo que já havia sido feito até àquela época, reunindo um grupo de pessoas para gerar ideias, por livre e espontânea vontade, na intenção de criar um ambiente colaborativo onde todas as sugestões e observações seriam bem-vindas, sem julgamento prévio.

A partir do conceito criado por Osborn, esta ferramenta da qualidade tem como um de seus principais objetivos gerar soluções criativas e inovadoras para um problema ou desafio, utilizando a colaboração do grupo. Também é muito importante na identificação de gargalos e entraves, principalmente quando se trata de diferentes perspectivas de uma mesma situação. Portanto o propósito do *Brainstorm* é obter o máximo de ideias com um foco direcionado pelo gestor responsável pela sessão de *Brainstorm*.

2.3.3 *Gráfico de Pareto*

Juran (1992) destaca que na gestão de qualidade é fundamental focar nas causas principais dos problemas, aplicando o Princípio de Pareto, que seria uma ferramenta visual utilizada para identificar as causas mais significativas de um problema ou a maior parte dos defeitos.

Baseado no que Juran diz sobre o Princípio de Pareto, sugere-se que 80% dos problemas geralmente vêm de 20% da causa, deste modo, o gráfico de Pareto serve para ilustrar as prioridades nas quais precisam receber enfoque e concentração de esforços, assim, podendo evitar que aconteçam impactos que afetariam diretamente nos resultados.

2.3.4 *Controle Estatístico de Processo (CEP)*

Desenvolvido pelo estatístico Walter Shewhart, nos anos 20, esta ferramenta deu início ao que hoje conhecemos como gráfico de controle. Shewhart (1931) desenvolveu o Controle Estatístico de Processo (CEP) destacando a variabilidade nos processos produtivos, sendo estas controladas por gráficos estatísticos, permitindo assim, intervenções precisas antes de uma eventual situação problema.

Baseado na teoria de Shewhart, o CEP é uma ferramenta fundamental da gestão da qualidade, que por meio do uso de gráficos de controle, a ferramenta se torna indispensável na

análise contínua dos dados do processo, promovendo maior previsibilidade, eficiência operacional e aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços. A aplicação no setor de bares e restaurantes tem sua importância, pois com o uso da ferramenta, alinhado aos objetivos dos gestores, se pode padronizar processos, medir tempo médio de preparo para cada prato específico e avaliar padrões de consumos sazonais que serão fundamentais na gestão de estoque das suas respectivas matérias primas.

2.4 Ferramentas da Qualidade em Restaurantes

Segundo Ishikawa (1993, p. 43), "Praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor". O autor destaca a importância da implementação de práticas de controle e gestão de qualidade em todos os aspectos do serviço, desde a escolha da matéria prima, desenvolvimento e entrega até o cliente, assegurando a satisfação contínua do consumidor.

Para isso, existem ferramentas da qualidade com fins específicos de utilização em organizações do mercado de bares e restaurantes. A seguir estão algumas destas:

2.4.1 Checklist de Qualidade

Juran (1992) destaca que o uso de *checklists* auxilia na organização e no controle de processos prevenindo falhas e assegurando que padrões de qualidade sejam mantidos ao longo das operações. Diante disso, a implementação de um checklist diário na organização traz aos gestores garantias que boas práticas serão seguidas, minimizando erros operacionais e proporcionando uma experiência padronizada e satisfatória aos clientes.

Baseado nisso, acerca do contexto de restaurantes, a aplicação desta ferramenta é fundamental para monitorar procedimentos como higiene e segurança alimentar, controle de estoque, atendimento ao cliente, qualidade nos pratos servidos e um ambiente organizado, proporcionando o melhor para colaboradores e clientes. Sendo assim, o *checklist* de qualidade contribui para a eficiência operacional e para melhoria contínua dos processos e serviços prestados.

2.4.2 Consumer

O *Consumer* é um sistema de gestão de pedidos criado em 2010 com a finalidade de entregar uma solução focada no segmento da alimentação, de simples uso e que não necessita um treinamento prévio, economizando tempo e dinheiro. Com mais de 30 mil assinantes e sendo considerado o 2º site com maior tráfego de delivery do Brasil, atrás somente do Ifood (CONSUMER, 2024). O sistema *Consumer* pode ser entendido como uma ferramenta do meio digital que oferece uma solução completa para o gerenciamento de pedidos, controle de estoques, emissão de notas fiscais, entre outras funcionalidades.

Por conta disso, sua aplicação permite que seja otimizado uma série de processos, como a melhoria na experiência do cliente, haja visto que o serviço de atendimento se torna mais rápido e prático, melhoria no controle financeiro, diminuição de erros na coleta de pedidos e um maior controle em relação ao desperdício de insumos. Diante de todos esses benefícios, o *Consumer* é um forte aliado de qualquer empreendimento no ramo alimentício que preze pela melhoria contínua e qualidade dos seus processos.

2.4.3 *Ficha técnica*

A ficha técnica é uma ferramenta alinhada a princípios da norma NBR ISO 9001, que facilita a padronização e melhoria contínua dos processos. Esta ferramenta é amplamente conhecida pela sua utilização em restaurantes, pois ela auxilia no detalhamento dos ingredientes, porções a serem utilizadas, modo de preparo, tempo de cozimento e o custo unitário de cada item utilizado no preparo do prato, permitindo assim, um controle preciso do estoque e precificação do estabelecimento.

A aplicação desta ferramenta traz diversos benefícios para àqueles que fazem o uso desta, como à redução de desperdícios, previsibilidade dos estoques dos insumos, assegura a qualidade dos pratos e facilita o treinamento da equipe, visto a padronização dos processos de produção. Sendo assim, a ficha técnica contribui para uma operação eficiente e lucrativa, garantindo que cada prato servido atenda aos padrões estabelecidos pela gestão do estabelecimento.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota como amostra metodológica os chamados “pequenos restaurantes”, definidos, para fins deste estudo, como estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar que se enquadram nos critérios de empresas de pequeno porte (EPP). Segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e os parâmetros adotados pelo SEBRAE, são assim classificadas as empresas que possuem de 10 a 49 empregados no setor de serviços e produtos, ou que apresentem receita bruta anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4 milhões e 800 mil reais. Desta forma, a classificação dos pequenos restaurantes analisados nesta pesquisa enquadra conforme a legislação vigente na categoria de pequenas empresas.

Esta pesquisa tem finalidade exploratória. De acordo com Mattar (1999), este tipo de pesquisa visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Visando atender os objetivos traçados, foi-se selecionado, como instrumento de pesquisa, um formulário e entrevistas semiestruturadas, que serviram como coleta de dados para alcançar as respostas da pesquisa. O universo desta pesquisa se restringiu aos pequenos restaurantes do bairro do Renascença, excluindo os localizados em shoppings centers e franquizados, para ter um escopo bem definido.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa. Segundo Trivinos (1987), a pesquisa qualitativa pode ser entendida como um processo dinâmico e interativo, com o objetivo de analisar os fenômenos em sua totalidade, contemplando o contexto e a subjetividade dos participantes. O tipo de pesquisa escolhido se justifica por ser capaz de compreender os fenômenos em sua complexidade, de forma que apenas os dados quantitativos não são capazes de compreender.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se em primeiro lugar a aplicação de um formulário (Apêndice A) online (Google Forms) para captação de dados gerais sobre o estabelecimento e a consulta de disponibilidade para uma entrevista semiestruturada. Neste cenário, o responsável pela pesquisa tentou contato, via redes sociais, com 25 restaurantes localizados no bairro do Renascença, excluindo franquias e restaurantes localizados em shoppings centers, mas somente oito estabelecimentos demonstraram interesse em participar do formulário, contribuindo com informações e dados que foram utilizados como parâmetro para a realização da entrevista.

Segundo Richardson (1999) essa entrevista é conceituada como “uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma

pessoa B”. (Richardson, 1999, p. 207). Dos oito restaurantes que participaram do formulário, apenas quatro demonstraram interesse em participar da entrevista para aprofundamento do assunto. A entrevista (Apêndice B) foi realizada de maneira online, via google meet, com a intenção de aprofundar no tema em questão e colher informações que seriam utilizadas para responder a problematização criada nesta pesquisa.

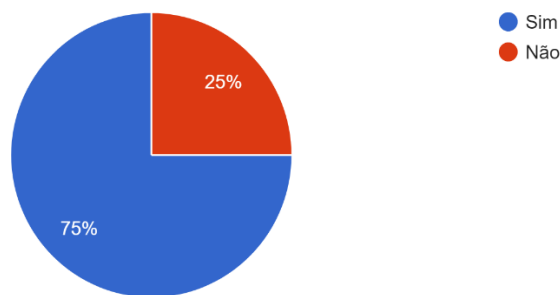
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na realização da pesquisa, o formulário (Apêndice A) foi aplicado para oito restaurantes e as entrevistas semiestruturadas (Apêndice B) foram realizadas com quatro restaurantes do bairro do Renascença. Dentro do formulário, ignorando as questões obrigatórias sobre sigilo de dados e informações superficiais sobre a empresa, duas questões se destacam para o objetivo desta pesquisa, sendo a pergunta sete e oito as mais pertinentes.

Segue gráfico que ilustra as respostas dos participantes sobre a utilização de ferramentas da qualidade (Apêndice A):

Figura 2 – Pergunta 7 do Formulário

Seu restaurante utiliza alguma ferramenta de gestão da qualidade?
8 respostas

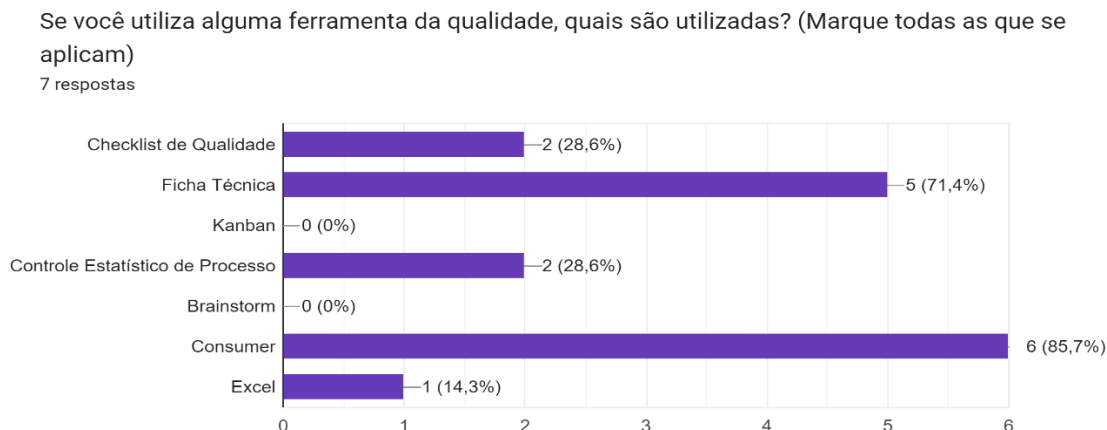


Fonte: Google Forms (Apêndice A)

Diante dos resultados obtidos, seis estabelecimentos afirmaram conhecer e fazerem uso de ferramentas da qualidade.

A seguir, segue o gráfico que ilustra quais ferramentas da qualidade são utilizadas dentro dos estabelecimentos que responderam ao formulário (Apêndice A):

Figura 3 – Pergunta 8 do Formulário



Fonte: Google Forms (Apêndice A)

O sistema *Consumer* e Ficha Técnica são as ferramentas dominantes entre os restaurantes que participaram do formulário. Além destas ferramentas, o Controle Estatístico de Processo, Checklist de Qualidade e Excel, também foram mencionados por cinco dos participantes do formulário.

Nota-se, que sete respostas foram enviadas ao formulário para esta pergunta, ainda que apenas seis tenham afirmado fazer uso de ferramentas da qualidade na questão anterior. Isso implica dizer que um dos gestores faz uso de uma ferramenta, desconhecendo que se trata de algo voltado para gestão da qualidade do seu estabelecimento.

Dentre os quatro gestores de restaurantes entrevistados, todos os gestores afirmaram que fazem uso de ferramentas da qualidade com objetivo de otimizar e padronizar processos de produção, gerenciamento dos estoques, precificação do cardápio, organização de escalas dos colaboradores, lista de reposição de insumos. Sendo utilizados por todos os colaboradores da organização, visto que cada ferramenta possui uma finalidade distinta e tem a capacidade de ser utilizada por vários setores da empresa. Isso demonstra que, segundo Deming (1986), os gestores são cientes de que a gestão da qualidade não é de exclusiva responsabilidade de um único setor, mas sim um compromisso geral de toda estrutura da organização.

Dentre as vantagens percebidas mencionadas pelos gestores, a que foi constante em todas as empresas é a otimização e padronização dos processos. Além dela, a geração de valor nos seus produtos foi mencionada por dois dos gestores entrevistados. A facilitação em treinar novos colaboradores recém contratados também foi dita por um dos gestores, visto que com os processos padronizados o treinamento e capacitação dos funcionários se torna mais fácil. Evidenciando que as ferramentas da qualidade potencializam a melhoria contínua, satisfação dos clientes e otimização dos processos, como afirma Juran (2002).

A partir das informações apuradas, pode-se afirmar que a maioria os restaurantes possuem conhecimento e noções básicas sobre os conceitos que envolvem a gestão da qualidade e a importância da sua aplicação nos seus estabelecimentos. Quanto ao uso das ferramentas, todos os restaurantes que participaram da entrevista afirmaram que com o uso das ferramentas da qualidade, processos são otimizados, atendimentos agilizados, receitas e porções padronizadas, entre outras funções práticas que são melhoradas em todo o funcionamento. O que remete a frase de Ishikawa “Praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor.” ISHIKAWA (1993, p. 43)

Dentre o que foi discutido, a ferramenta mais utilizada foi o sistema *Consumer*, que ainda que não seja uma ferramenta da qualidade, é uma ferramenta digital que possibilita o controle de diversos indicadores, como ticket médio de cada cliente cadastrado, faturamento detalhado, emissão de notas fiscais, entre outras diversas funções. Inclusive, o sistema pode ser utilizado em diversos momentos do processo, como no pré funcionamento, onde se organiza o estoque, onde se faz a abertura de caixa, onde se encontra os índices de faturamento da empresa, ou no próprio funcionamento auxiliando nos recebimentos de pedidos, emissão de notas e fechamento de caixa. Podemos concluir então que com o uso desta ferramenta digital, os restaurantes possuem ciência das vantagens e benefícios oriundos do uso do sistema *Consumer* nas suas organizações.

Além do *Consumer*, a ficha técnica apareceu como segunda ferramenta mais utilizada. Conforme Crosby (1979) diz, qualidade pode ser definido como a conformidade do produto e dos processos às suas especificações, portanto a utilização desta ferramenta evidencia a preocupação dos gestores em saber as especificações de cada item e, também, em padronizar o preparo de cada prato que tem no cardápio, sendo muito importante na construção do CMV dos itens a serem vendidos. Esta ferramenta é utilizada previamente, pela pessoa responsável pelo preparo da receita dos pratos, ajustando porções e ingredientes que serão servidos aos clientes, e assim obter controle da precificação de cada prato.

De volta aos restaurantes que participaram do formulário, é curioso o fato de um gestor ter afirmado não utilizar nenhuma ferramenta ou não saber se utilizava, todavia o mesmo se contradisse na seguinte pergunta, afirmando fazer uso de ficha técnica para precificar os seus itens no cardápio. Com isso, ainda que a amostragem seja reduzida e o ambiente da pesquisa ter sido limitado somente aos restaurantes do bairro do Renascença, pode-se inferir que existe uma pequena parcela de gestores que desconhece das teorias por trás das ferramentas e da gestão da qualidade, o que pode acarretar em perda de oportunidades, má gestão do negócio, deficiência no funcionamento da empresa, entre outros gargalos oriundos do desconhecimento da gestão da qualidade. Portanto, pode-se concluir que, apesar da importância das ferramentas no setor alimentício e de muitos gestores demonstrarem domínio sobre as ferramentas e suas finalidades, uma pequena parcela de gestores possuem apenas um conhecimento prático, mas sem embasamento teórico a respeito das ferramentas da qualidade.

Diante do que foi discutido, podemos chegar à conclusão de que as ferramentas da qualidade auxiliam desde em atividades simples, como em tarefas mais complexas na gestão da qualidade dos pequenos restaurantes do bairro do Renascença. Já os gestores, possuem um bom conhecimento prático sobre as ferramentas da qualidade, utilizando índices e métricas para aperfeiçoar a gestão da qualidade do restaurante, porém uma pequena parcela ainda encara um distanciamento entre o gestor e informação acadêmica do tema em questão, haja visto o gestor que não conhece com clareza as ferramentas disponíveis para a gestão de sua empresa, mesmo fazendo uso de uma ferramenta da qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar a utilização das ferramentas da qualidade no contexto dos pequenos restaurantes do bairro do Renascença. Buscando responder à questão problema foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar quais ferramentas de qualidade são utilizadas; constatar finalidades de uso das ferramentas de qualidade; Avaliar as vantagens percebidas com o uso de ferramentas da qualidade pelos pequenos restaurantes do bairro do Renascença.

Estes objetivos foram alcançados por meio de uma pesquisa qualitativa, que teve como principal instrumento de pesquisa uma entrevista semiestruturada subsequente a um formulário de triagem objetivando filtrar os restaurantes mais pertinentes para esta pesquisa.

Primeiramente, após a coleta de informações, foram destacadas o sistema *Consumer*, ficha técnica, checklist de qualidade e controle estatístico de processo como as ferramentas mais utilizadas, além de que se mostraram serem as mais eficientes em suas respectivas aplicações. Em seguida, dentre as finalidades de cada ferramenta, as que se destacam é a gestão de CMV dos produtos e sua precificação, gestão de estoque dos alimentos e bebidas, emissão de notas fiscais para clientes e colaboradores e padronização de processos de produção. Por fim, constatou-se a padronização nos processos e a geração de valor para empresa como principais benefícios percebidos pelos gestores de restaurantes.

A partir disso, pode-se concluir que os gestores dos pequenos restaurantes do bairro do Renascença utilizam, e alguns até dominam, na prática, as ferramentas utilizando o máximo que cada uma delas pode entregar. Todavia, ainda há uma parcela de gestores que possuem um grau de desconhecimento teórico sobre os conceitos da gestão da qualidade, e até gestores que faziam uso indireto de ferramentas da qualidade sem saber que se tratava de algo pautado nas teorias da gestão da qualidade. Ademais, as ferramentas auxiliam os gestores em diversos setores, trazendo métricas e índices que otimizam processos e facilitam a compreensão de situações corriqueiras no ramo alimentício.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, algumas limitações foram identificadas, como o número de gestores que participaram da pesquisa, visto que muitos não tinham interesse em participar ou não tinham disponibilidade para a entrevista. Alguns gestores, por mais que o autor desta pesquisa, tenha contextualizado sobre as ferramentas da qualidade, eles não demonstravam nenhum entendimento sobre o assunto, e com isso, a entrevista se tornava pobre em informações para a finalidade da pesquisa. Além disso, alguns vieses foram identificados como a concordância excessiva por parte de alguns gestores, na tentativa de mostrar conhecimento sobre o que era questionado.

Os achados desta pesquisa trazem contribuições tanto para prática quanto para a teoria. No âmbito prático, os resultados podem ser aplicados para conscientização de gestores de restaurantes e de pessoas interessadas em ingressar neste ramo, para que estes saibam da importância e da facilidade que uma organização ganha ao utilizar ferramentas da qualidade de modo que otimize tempo e produção destes empreendimentos.

Para estudos futuros, recomenda-se que novas pesquisas explorem uma abordagem diferente de metodologia, como uma sessão de brainstorm, que reunisse diversos gestores do ramo para discutir sobre suas perspectivas em relação a gestão da qualidade em seus restaurantes e compartilhar suas próprias experiências com os demais participantes. Ademais, espera-se que este estudo sirva como base para investigações mais aprofundadas e para o desenvolvimento de novas perspectivas quanto a utilização de ferramentas da qualidade no contexto não apenas para a pequena organização do ramo alimentício do bairro do Renascença, mas para todos que possam se beneficiar desses aprendizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL. **Estudo inédito evidencia força de bares e restaurante na economia brasileira.** Disponível em: <https://sp.abrasel.com.br/noticias/noticias/estudo-evidencia-bares-e-restaurantes-na-economia/> Acesso em: 01 fev. 2025

BARBOSA, Flávia Monize. **Liderança e gestão da qualidade:** um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade. 2015. Dissertação (Mestrado em Processos e Gestão de Operações) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

BOULUD, Daniel. **Daniel:** My French Cuisine. New York: Knopf, 2015.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 7 abril 2025.

CARVALHO, M. M. **Histórico da gestão da qualidade.** Cap. 1, p. 7-19. In: CARVALHO, M. M. Gestão da Qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CONSUMER. **As ferramentas mais poderosas são aquelas que nós amamos usar.** Disponível em: <https://consumer.com.br/aempresa>. Acesso em: 01/04/2025

CROSBY, Philip B. **Quality is free: The art of making quality certain.** New York: McGraw-Hill, 1979.

DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis.** Cambridge: MIT Press, 1986.

EMPRESAQUI. **Maiores empresas de Restaurantes em Sao Luis (MA) | Principais CNAEs e distribuição por região, porte e regime.** Disponível em: <https://www.empresaquei.com.br/empresas/restaurantes/ma/sao-luis> Acesso: 26 fev. 2025

FECOMERCIO. **Bares e restaurantes garantem benefício fiscal até 2026.** Disponível em: <https://fecomercio-ma.com.br/post/bares-e-restaurantes-garantem-beneficio-fiscal-ate-2026> Acesso em: 26 fev. 2025

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Economia cresce 3,5% em 2024, segundo o Monitor do PIB-FGV.** 2025. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/noticias/economia-cresce-35-em-2024-segundo-o-monitor-do-pib-fgv> Acesso em: 25 fev. 2025.

ISHIKAWA, Kaoru. **Guia para a qualidade total.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

ISHIKAWA, Kaoru. **Práticas de Controle de Qualidade: qualidade total na empresa.** 3. ed. São Paulo: IMAM, 1993.

JURAN, Joseph M. **Juran: A qualidade do planejamento e da gestão.** São Paulo: McGraw-Hill, 2002.

JURAN, Joseph M. **Juran: Qualidade e competitividade.** São Paulo: Makron Books, 1992.

JURAN, Joseph M. **Juran na Liderança pela Qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1992.

LIKER, Jeffrey K. **The Toyota Way: 14 princípios do sistema de produção Toyota.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OSBORN, Alex. **Your Creative Power.** 1. ed. New York: Charles Scribner's Sons, 1953.

OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Bookman, 1997.

RAMSAY, Gordon. **Gordon Ramsay: o que eu faço na cozinha**. São Paulo: Editora BestBusiness, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999

SANTOS, M. H. R. **Influência das ferramentas de gestão na melhoria da qualidade de gelados comestíveis**. 2014. 83 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil%2Cd5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD> Acesso em: 4 fev. 2025.

SEBRAE. **Critérios de classificação das empresas**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2024. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 7 abril 2025.

SHEWHART, Walter Andrew. **Economic Control of Quality of Manufactured Product**. New York: D. Van Nostrand Company, 1931.

SILVA, Willer Firmiano da. **Requisitos para implantação de um restaurante universitário de qualidade no CEFET/R**. 2017. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE A - Formulário

Pesquisa sobre Gestão da Qualidade em Restaurante

Este formulário tem como objetivo entender se há o uso de ferramentas da qualidade em restaurantes do bairro do Renascença. Suas respostas serão de uso somente para fins acadêmicos e ajudarão na realização do Trabalho de Conclusão de Curso do autor deste formulário.

Você autoriza a utilização dos dados informados a seguir para fins, unicamente acadêmicos, que serão utilizados numa pesquisa qualitativa para o Trabalho de Conclusão de Curso, guardados os devidos sigilos às normas de ética e proteção de dados vigentes à LGPD?

() Sim

() Não

Qual nome do seu Estabelecimento? _____

Qual função você executa dentro da empresa?

() Dono

() Gerente

- ☐ Funcionário
- ☐ Outro: _____

Qual o tempo de funcionamento do restaurante?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ Mais de 6 anos
- ☐ Outro: _____

No curso de Administração da UFMA, é visto em sala de aula teorias por trás da gestão da qualidade, que auxiliam no desempenho de qualquer estabelecimento. Você conhece ou aplica alguma destas teorias estratégicas voltadas a gestão da qualidade no seu estabelecimento?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

Você já ouviu falar sobre ferramentas da qualidade (Checklist, PDCA, Kanban, controle estatístico de processos, Consumer, Excel, Power BI, etc.)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Seu restaurante utiliza alguma ferramenta de gestão da qualidade?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se você utiliza alguma ferramenta da qualidade, quais são utilizadas? (Marque todas as que se aplicam)

- ☐ Checklist de qualidade
- ☐ Ficha Técnica
- ☐ Kanban
- ☐ Controle Estatístico de Processo (CEP)
- ☐ Consumer
- ☐ Folha de Verificação
- ☐ Brainstorm
- ☐ Outro: _____

Se você não utiliza nenhuma ferramenta da qualidade, qual principal motivo?

- ☐ Falta de conhecimento sobre as ferramentas
- ☐ Falta de tempo para implementação
- ☐ Falta de investimento para implementação
- ☐ Não vejo necessidade
- ☐ Outro: _____

Você teria interesse em participar de uma Entrevista Semiestruturada (Podendo ser feita à distância), que não levaria mais do que 5 minutos do seu tempo, para aprofundamento do assunto e maiores esclarecimentos?

() Sim

() Não

() Talvez

Caso tenha interesse, deixe abaixo um telefone de contato para alinhamento de horários para nossa Entrevista! Desde já, muito obrigado pelas informações e pelo seu tempo!

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

1. Dados Gerais

- 1.1. Nome do entrevistado:
- 1.2. Nome do restaurante:
- 1.3. Tempo de funcionamento do restaurante:
- 1.4. Número médio de funcionários:
- 1.5. Tipo de culinária oferecida:

2. Gestão da Qualidade

- 2.1. Você já ouviu falar sobre gestão da qualidade? Se sim, como você a entende no contexto do seu restaurante?
- 2.2. Você já adotou alguma estratégia para melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos? Se sim, quais?
- 2.3. Quais são os principais desafios que você enfrenta para manter um padrão de qualidade no restaurante?

3. Uso de Ferramentas da Qualidade

- 3.1. Você conhece ou já ouviu falar sobre ferramentas da qualidade, como Kanban, PDCA, Checklist, Ficha Técnica, Brainstorm ou Controle Estatístico de Processo, tabelas de EXCEL, sistema Consumer?
- 3.2. Se sim, quais dessas ferramentas você já utilizou no seu restaurante? Poderia descrever como foi a experiência e qual a finalidade de cada ferramenta?
- 3.3. Caso não utilize ferramentas da qualidade, quais são os métodos que você adota para controlar a qualidade do seu restaurante?

4. Aplicação das Ferramentas

- 4.1. O restaurante adota algum tipo de checklist ou escala para controle de qualidade e higiene?
- 4.2. Existe um padrão definido para o tempo de preparo dos pratos? Como isso é monitorado?
- 4.3. Você faz uso de ficha técnica para auxiliar na precificação dos seus produtos e CMV?
- 4.4. Você já utilizou gráficos ou métricas para analisar desperdícios, reclamações ou problemas recorrentes?

5. Percepção sobre os Benefícios

- 5.1. Você acredita que a implementação de ferramentas da qualidade pode trazer benefícios para o seu restaurante? Quais?
- 5.2. O uso de ferramentas da qualidade, independente da finalidade da ferramenta, é indispensável na sua organização?
- 5.3. Como você acha que as ferramentas e a gestão da qualidade influenciam na percepção de valor do seu produto?