

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE TURISMO

JOSUÉ BARBOSA DOS SANTOS

AS PREMISSAS DA GESTÃO DA QUALIDADE APLICADAS AO SETOR DE A&B:
um retrato sobre o Mercado Central – Caso São Luís

São Luís
2021

JOSUÉ BARBOSA DOS SANTOS

AS PREMISSAS DA GESTÃO DA QUALIDADE APLICADAS AO SETOR DE A&B:
um retrato sobre o Mercado Central – Caso São Luís

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof^o Dr. Anderson Lourenço Miranda.

São Luís
2021

Santos, Josué dos Barbosa.

As premissas da gestão da qualidade aplicadas ao setor de a&b : um retrato sobre o Mercado Central - Caso São Luís
Josué dos Barbosa Santos. - 2021.
89 f.

Orientador(a): Anderson Lourenço Miranda.
Monografia (Graduação) - Curso de Turismo
Universidade Federal do Maranhão, São Luís,
2021.

1. Empreendedorismo. 2. Gestão da qualidade. 3.
Mercado Central. 4. Segurança Alimentar. 5. Turismo. I.
Miranda, Anderson Lourenço. II. Título.

JOSUÉ BARBOSA DOS SANTOS

**AS PREMISSAS DA GESTÃO DA QUALIDADE APLICADAS AO SETOR DE A&B:
um retrato sobre o Mercado Central – Caso São Luís**

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da
Universidade Federal do Maranhão - UFMA para
como requisito para obtenção do grau de Bacharel
em Turismo.

Aprovada em ____/____/

BANCA EXAMINADORA

Profº Dr. Anderson Lourenço Miranda (Orientador)
Mestre em Administração (EBAPE/FGV) Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

A Deus e minha família a qual dedico todas
minhas conquistas e que eles são meu
refúgio e minha inspiração, sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças para enfrentar alguns obstáculos e por ter colocado pessoas maravilhosas em meu caminho e também por ter me dado motivação nos momentos de desânimo, saúde e muita sabedoria para poder sempre seguir a trajetória de um jeito mais simples e humilde, não esquecendo de quem me ajudou e ajuda até o presente momento.

Em segundo lugar, agradeço imensamente aos meus pais que nunca desistiram de mim, mesmo com todas as dificuldades que enfrentaram sempre priorizaram minha educação, arriscaram tudo o que tinham para que este momento chegasse, e que se não fosse por eles talvez esse momento não estaria acontecendo. E junto com meus pais vem a família, estes não muito distante, foram os motivos pelos quais fizeram com que eu nunca abdicasse dessa caminhada, mesmo quando tudo parecia ruim, o incentivo com palavras motivadoras e com atitudes nobres me motivaram e fizeram toda diferença em minha trajetória até aqui. Às vezes pensava em desistir, mas quando a família descobria que estava pensando isso logo começavam a me ligar, dá conselhos, conversar etc. As palavras de incentivos e os relatos de cada um dizendo o quanto sofreu sem estudos e tudo o que fizeram para que seus filhos estudassem faziam com que mudasse de ideia rapidamente, e hoje agradeço por toda essa força.

Agradeço também aos amigos que colaboraram direto e indiretamente na minha vida estudantil, meu grande amigo\irmão Fábio André dos Santos Barbosa e Jordânia Pessoa, por ter me acolhido muito bem na cidade e terem me ajudado diretamente na minha trajetória acadêmica até o presente momento, facilitando todo o meu percurso, pois sem ajuda deles as dificuldades seriam maiores.

Não poderia deixar de agradecer o ilustre professor doutor e orientador desse magnífico trabalho, Anderson Lourenço Miranda, por ter aceitado meu pedido e ter tido muita paciência comigo, por sempre se colocar a minha disposição e também por ter compartilhado um pouco de seus grandes talentos educacionais.

Agradeço a todos da coordenação e colegiado do curso de Turismo e a UFMA. Me sinto grato por passar e receber conhecimento de grandes profissionais, uma equipe de professores que realmente se preocupa com os alunos em seu habitat. Durante essa jornada não faltaram oportunidades de agregar mais conhecimentos além do que está na grade do curso e isso é mérito dos grandes profissionais do curso de turismo, meu muito obrigado a todos.

RESUMO

O presente trabalho contempla o principal motor econômico de uma nação, os pequenos negócios. Objetiva-se com esta investigação estudar as premissas da gestão da qualidade aplicadas ao setor de A&B (Alimentos e Bebidas) tendo como estudo de caso o mercado central em São Luís (MA). A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, com abordagens quantitativas e qualitativas. O delineamento da pesquisa ocorre primeiramente com a pesquisa bibliográfica seguida com a pesquisa de campo no Mercado Central de São Luís - MA. A pesquisa de campo subdivide-se em duas fases, sendo uma de investigação qualitativa que abrangeu 10 entrevistados e outra de investigação quantitativa que abrangeu 40 entrevistados. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: roteiro de entrevista e questionário semiestruturado. Sete dimensões sobre as premissas da gestão da qualidade foram aferidas, dentre estas: “política de segurança de alimentos”; “provisão de recursos”; “recursos humanos”, “infraestrutura”, “ambiente de trabalho”, “gestão da segurança de alimentos” e “melhorias”. O instrumento foi aplicado por meio de entrevistas, diretamente com os comerciantes, feirantes, sócios, empreendedores e autônomos. Os resultados apontaram frente às dimensões, de forma geral, que há algumas carências, principalmente relacionadas à infraestrutura, à segurança alimentar, bem como, a ausência de preparo/qualificação nos temas que se relacionam a gestão da qualidade no setor. Este estudo visa contribuir para fomentar ações e políticas direcionados aos trabalhadores dentro do território estudado.

Palavras-chaves: Gestão da qualidade. Empreendedorismo. Turismo. Mercado Central. Segurança Alimentar.

ABSTRACT

The present work contemplates the main economic engine of a nation, small businesses. The objective of this investigation is to study the assumptions of quality management applied to the sector of A&B (Food and Beverages) having as a case study the central market in São Luís (MA). The research is characterized as exploratory and descriptive, with quantitative and qualitative approaches. The research design occurs first with the bibliographic research followed with the field research in the Central Market of São Luís - MA. The field research is divided into two phases, one of qualitative research that covered 10 interviewees and the other of quantitative research that covered 40 interviewees. The data collection instruments used were: interview script and semi-structured questionnaire. Seven dimensions on the premises the premises of quality management were measured, among them: "food safety policy"; "Provision of resources"; "Human resources", "infrastructure", "work environment", "food safety management" and "improvements". The instrument was applied through interviews, directly with traders, marketers, partners, entrepreneurs and freelancers. The results pointed to the dimensions, in general, that there are some deficiencies, mainly related to infrastructure, food security, as well as the lack of preparation / qualification in the issues related to quality management in the sector. This study aims to contribute to foster actions and policies aimed at workers within the studied territory.

Keywords: Quality management. Entrepreneurship. Tourism. Central Market. Food Security.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Triologia da qualidade	21
Figura 2	- Ciclo produtivo de Feigenbaum	22
Figura 3	- Evolução da Gestão da Qualidade	29
Figura 4	- Inter-relação entre o conceito de qualidade, Gestão da qualidade e os elementos que a compõe.	36
Figura 5	- Pontos do ciclo PDCA	40
Figura 6	- Gráfico de controle	43
Figura 7	- Diagrama de causa e efeito.	45
Figura 8	- Diagrama de Dispersão	46
Figura 9	- Folha de Verificação	47
Figura 10	- Ferramenta 5W2H	47
Figura 11	- Ferramenta 5s	49
Figura 12	- Mercado Central e arredores	61
Figura 13	- Parte interna do Mercado Central e exposição dos produtos.	62
Figura 14	- Gráfico de gênero	66
Figura 15	- Gráfico de idade	67
Figura 16	- Gráfico empreendedor	67
Figura 17	- Gráfico de renda	68
Figura 18	- Gráfico sobre Conhecimentos sobre a aplicação de normas de segurança de alimentos.	68
Figura 19	- Gráfico de Organização financeira do negócio	69
Figura 20	- Desenvolvimento da melhor qualidade no atendimento	69
Figura 21	- Questão sobre Uniformes utilizados pela equipe de trabalho são padronizados	70
Figura 22	- Questão sobre boas relações com as pessoas (funcionários e clientes)	70
Figura 23	- Questão sobre a equipe participa (ou) de qualificações de gestão da qualidade e práticas de higiene alimentar	71
Figura 24	- Questão sobre se a infraestrutura do Mercado Central é de boa qualidade	71
Figura 25	- Condição estrutural do Mercado Central de São Luís- MA	72
Figura 26	- Questão: Infraestrutura do meu negócio é de boa qualidade	72
Figura 27	- Respostas: O meu negócio possui um bom ambiente de trabalho	73
Figura 28	- Respostas: Utiliza-se práticas de higienização dos alimentos.	73
Figura 29	- Respostas: Possui uma rotina diária de limpeza do estabelecimento	74
Figura 30	- Respostas: Inova em produtos e serviços com foco no cliente	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Abordagem da qualidade	16
Tabela 2	- Os 14 pontos de Deming	19
Tabela 3	- Os 14 pontos de Crosby	23
Tabela 4	- Síntese dos perfis dos entrevistados	63
Tabela 5	- Síntese das análises de conteúdo das entrevistas	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	AS PREMISSAS DA GESTÃO DA QUALIDADE APLICADA AO SETOR DE A&B	13
2.1	QUALIDADE	13
2.2	ALGUNS DOS PRECURSORES DA QUALIDADE	17
2.3	GESTÃO DE PROCESSOS	24
3	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DA QUALIDADE	28
3.1	GESTÃO QUALIDADE TOTAL (TQM)	33
3.2	FERRAMENTAS DA QUALIDADE	39
4	SEGURANÇA ALIMENTAR	51
4.1	ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO, CONTROLE, HIGIENIZAÇÃO E MANIPULAÇÃO DOS ALIMENTOS	51
4.1	ANÁLISE DE PERIGOS E PONTOS CRÍTICOS DE CONTROLE	52
5	METODOLOGIA	55
5.1	TIPO DE PESQUISA	55
5.2	COLETA DE DADOS	57
5.3	UNIVERSO E AMOSTRA	59
5.4	TRATAMENTO DOS DADOS	59
6	MERCADO CENTRAL	61
7	RESULTADOS	63
7.1	RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA	63
7.2	RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA	65
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	Referências	79
	Anexo	85
	Anexo A - Requisitos NBR ISO 22000-2006	85
	APÊNDICES	86
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Estruturada	86
	APÊNDICE B - Modelo de Questionário Estruturado	87

1 INTRODUÇÃO

O turismo vem se consolidando como uma atividade econômica que envolve diversos setores da economia brasileira e mundial, e o setor de alimentos e bebidas requer uma atenção especial, já que possui uma grande relevância e uma forte representatividade no mercado turístico. Considerando esse ramo como uma forte atratividade turística cabe ressaltar que a garantia da qualidade no serviço, a melhoria contínua dos produtos ofertados, a busca pela satisfação do cliente e a garantia de retorno dos resultados, são os principais desafios dos empreendedores e microempreendedores. A demanda turística representa fator crítico de sobrevivência e sua análise estabelece condições para que investidores fomentem a busca pela vantagem competitiva. Todavia, existem territórios com uma realidade empreendedora específica. Em casos como os dos mercados centrais das cidades, os negócios se configuram como pequenas mercearias, restaurantes, bares, lanchonetes, açougues, dentro outros ramos de atividade. Sendo boa parte micro e pequenos empreendedores, formais e informais, estes possuem especificidades e uma realidade desafiadora no gerenciamento dos empreendimentos.

Com o mercado cada vez mais exigente e competitivo, as empresas e organizações buscam constantemente, através da gestão da qualidade, melhorias contínuas para satisfação de seus clientes e funcionários. Martinelli (2009) enfatiza a importância relatando que a competitividade está presente em todos os tipos de organização tornando-se fundamental compreender a importância da qualidade como arma competitiva empresarial. Desta forma, enfatiza-se a relevância em estudar esta temática e compreender conceitos e aplicabilidades de qualidade neste contexto. Com diversos conceitos sobre qualidade, fica evidente que o termo é bastante complexo e requer uma análise aprofundada para poder ser utilizado e estudado. Considerado as premissas teóricas, o que se pode perceber é que a qualidade sempre gira em torno da importância e da melhor maneira para se chegar ao objetivo final: satisfação do empreendedor e do cliente. A representatividade cultural faz com que o turismo seja visto em diversos aspectos e um deles é que alguns espaços como mercados, feiras, lojas de artesanatos e pequenos empreendimentos, aumentam o potencial local e conseqüentemente atraem cada vez mais turistas, gerando assim desenvolvimento sociocultural e econômico.

Com o aumento das pessoas procurando por alimentos fora de suas residências, os estabelecimentos onde são comercializadas comidas e bebidas crescem constantemente no Brasil. Nogueira, Maria, Brito, Moura e Sichiery (2017), em uma pesquisa, relatam que os maiores consumos de alimentos e bebidas fora do lar provem de lanchonetes e restaurantes, direcionando ponto de destaque para o conceito de qualidade e suas relações dentro da natureza empresarial deste setor, desde o sanitário até a qualidade no atendimento.

O número crescente de pequenos empresários no setor de Alimentos e Bebidas (A&B) cresce constantemente. Em uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em Setembro de 2017, com os pequenos negócios que atuam no segmento de Alimentação fora do Lar apontam que os setores de bares, restaurantes, lanchonetes, casas de chá e outros, representa uma grande concentração de negócios empresariais e com o aumento desses pequenos empresários nesse ramo, há uma necessidade maior quanto aos cuidados necessários para sua própria segurança e manutenção na área e isso requer muitos fatores internos e externos quanto a organização estrutural. A existência de dificuldades por parte de pequenos empresários no estabelecimento e execução de normas de segurança alimentar e padrões de qualidade no setor de A&B são uma das mais enfrentadas por esses empreendedores. A maior parte destas empresas, são pequenos negócios e existe um desconhecimento sobre as práticas de qualidade que envolvem o manuseio e gestão de alimentos. Entraves como falta de higiene, problemas estruturais (paredes danificadas, teto com infiltrações, rachaduras nas paredes, banheiros sujos etc.), eletricidade precária, segurança pessoal, falta de capacitação continuada, treinamentos etc.

Considerando este cenário, o estudo apresenta relevância por investigar, relatar, expor e apresentar aos empreendedores/comerciantes do Mercado Central de São Luís - MA, que trabalham diretamente com alimentos e bebidas, como a gestão da qualidade pode contribuir para o melhoramento dos serviços prestados e conseqüentemente o melhoramento no que tange: segurança alimentar, prestação de serviço, atendimento ao cliente, higiene e organização, também se justifica em relatar as condições pelas quais esses comerciantes estão sujeitos e a quem eles recorrem para pedir ajuda com orientações voltada para o Mercado Central e os consumidores/usuários desse espaço pelos quais veem as questões da qualidade que se encontra atualmente.

Como os feirantes e frequentadores do mercado central encaram a realidade do local e como a gestão da qualidade pode interferir de modo significativo e positivo para ajudar na melhoria dessa realidade, trazendo benefícios tanto na parte de segurança alimentar como melhorias no atendimento ao cliente, se torna questão desafiadora. Desta forma, determina-se o problema de pesquisa se divide em duas indagações: De que forma as premissas da gestão da qualidade se aplicam ao setor de Alimentos e Bebidas (A&B)? Qual o retrato de um dos mais importantes equipamentos turísticos da cidade de São Luís, o Mercado Central?

Diante do exposto, delinea-se como objetivo geral, estudar as premissas da gestão da qualidade aplicadas ao setor de A&B (Alimentos e Bebidas) tendo como estudo de caso o mercado central em São Luís (MA). E como objetivos específicos, determina-se: Identificar as premissas da gestão da qualidade aplicadas ao setor de A&B; Constatar através de investigação empírica um retrato sobre as práticas no mercado central; demonstrar a importância das premissas da gestão da qualidade no setor de A&B, com aplicações, desafios e oportunidades dentro de um ponto turístico.

O trabalho está dividido em pontos de acordo com o tema abordado: primeiramente é feita uma introdução, onde é apresentado a temática, a justificativa, relevância, problema e os objetivos propostos, após abordagem sobre as premissas da gestão da qualidade no setor de alimentos e bebidas, conceito e pensamentos sobre qualidade, normas e responsabilidades na administração de empresas de alimentação, higienização, perigos e como a qualidade pode ajudar melhorar nesses processos, dar-se início ao terceiro capítulo, onde será mencionado a evolução histórica da gestão da qualidade e algumas das principais ferramentas da qualidade. No quarto capítulo será discutido as estratégias de prevenção, controle, higienização e manipulação dos alimentos e logo após, no quinto capítulo destaca-se a metodologia, assim como os tipos de pesquisas e coleta de dados e no sexto capítulo, vem a abordagem sobre o mercado central de São Luís, análise de dados, empresas do estudo de caso, algumas observações, visões dos empreendedores e um relatório para registro. E por último, será demonstrado as considerações finais, enfatizando os principais pontos e o que se pode concluir com o trabalho desenvolvido.

2 AS PREMISSAS DA GESTÃO DA QUALIDADE APLICADA AO SETOR DE A&B.

Neste capítulo, aborda-se os princípios e as premissas na gestão da qualidade aplicada ao setor de A&B, algumas definições, relações entre pensamentos, marcos e sobre a gestão da qualidade, como de fato se gerencia a qualidade, suas ferramentas e como ela pode contribuir para um processo, trazendo benefícios para os setores de alimentos e bebidas.

2.1 QUALIDADE

O conceito de qualidade já passou por diversas mudanças até chegar em algumas definições, porém, tudo é levado em consideração ao consumidor, como ele se comporta e quais suas exigências, fazendo com que o próprio conceito passe por algumas variações ou mudanças. Machado (2012), aponta que, a qualidade era vista sob ótica da inspeção, na qual, através de instrumentos de medição, tentava-se alcançar a uniformidade do produto, em outro momento na qual, através de instrumentos de medição, tentava-se alcançar a uniformidade do produto, com isso podemos perceber que, embora seja aparentemente fácil saber o que este termo significa, por outro lado, percebe-se as mudanças de conceitos e variações, conforme a evolução dos estudos e pesquisas, mas sempre com propósito de se chegar a um denominador comum. Para Marshall Junior et. al (2010), existem outras definições que podem ser enquadradas em diversos tipos de organizações, mas será possível perceber alguns conflitos entre elas, dependendo da área (Marketing, vendas, produção), fazendo com que alguma outra definição se aplicará melhor e ainda afirma que o caminho mais seguro para se definir qualidade em uma empresa é através da política de qualidade, baseadas no produto, no usuário, na produção ou no próprio valor.

Paladini, (2006, p. 28);

Ainda não se sabe ao certo se essa generalização conceitual é causa ou consequência da revolução pela qualidade que assolou o planeta, principalmente a partir do final dos anos 1980. Mas se sabe, com certeza, que está revirando a volta de conceitos, posturas, exigências e expectativas tem tudo a ver com um fenômeno que se propaga furiosamente: o crescente e avassalador aumento da concorrência.

Pode-se perceber a atenção do autor voltada principalmente para o fator concorrência, pois, ela força essas mudanças de posturas de empresas e empreendedores, de acordo com o nível de exigência do consumidor. A concorrência faz com que muitas empresas invistam pesado no quesito qualidade, pois, muitas estão no mesmo ramo de atividade, ou seja, com o mesmo produto ou de semelhança muito próxima, cabendo, portanto, a se atentar a detalhes importantes, como um atendimento, marketing e questões de higiene e garantia do produto ou serviço, tudo isso levando em consideração a gestão da qualidade.

Segundo Marshall Junior (2010, p. 21):

Qualidade é um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamento envolvidos na prestação de um serviço ou percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial. Estamos frequentemente avaliando e sendo avaliados no ato de gerarmos ou recebermos os elementos que compõem a interação e os de consumo presentes em nossa vida.

Percebendo-se que a qualidade é tida como uma referência para se chegar ao topo do sucesso e para que se possa ter êxito na área a qual se pretende aplicar, produzir, empreender, criar etc., pode-se perceber que qualidade vai muito além de uma satisfação para o consumidor final. Para Carvalho *et al.* (2012), qualidade é um termo que utilizamos cotidianamente, mas, se perguntarmos a diversas pessoas o significado desse termo, dificilmente chegaremos a um consenso, pois ele depende em qual contexto ele está inserido e que se baseia em diversos ambientes, que pode ser sobre a ótica no produto, usuário, produção ou no valor.

Garvin (1987), depois de avaliar muitas definições de qualidade em todo seu ambiente e no mundo literário, classificou algumas abordagens diferente da qualidade que são: transcendental; baseada no produto; baseada no usuário; baseada na produção; baseada no valor. Todas essas abordagens há aspectos distintos do próprio conceito de qualidade e Lopes (2014), ao salientar que as organizações estão em constantes mudanças e que a tecnologia avança a passos largos, as distâncias tornam-se cada vez menos significativas, a mentalidade das pessoas adapta-se a novas realidades, fica evidente que o conceito de qualidade sempre passará por mudanças, fazendo com que toda a organização sofra algum tipo de impacto, seja ele positivo ou negativo. O crescente grau de exigência dos clientes e a valorização cada vez mais evidente das suas necessidades e opiniões para o desenvolvimento ou

aperfeiçoamento de produtos e serviços, aliados a complexidade e competitividade no atual universo empresarial, permitiram enfatizar o papel da Gestão da Qualidade na formulação da estratégia das organizações (LOPES, 2014).

Campos (2014) também reitera ao afirmar que a qualidade é aquela que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, as necessidades do cliente. Assim pode-se perceber que de forma ampla, qualidade não se resume na existência de defeitos e ausência de algum reparo ou serviço dentro de uma organização, já Lobo (2019), afirma que até a Segunda Guerra Mundial, a noção de qualidade era baseada nas características física do produto, uma vez que a produção era focada em uma sociedade monopolista, em que a demanda era muito superior à oferta. Assim, a produção era orientada à inspeção e ao controle de qualidade, em que havia, de um lado, aqueles que produziam, e, os que controlavam a produção com base em um padrão preestabelecido, mostrando assim que existe uma mudança de comportamento em relação ao próprio conceito de qualidade e de quem procura alcança-la.

Em uma abordagem adaptabilidade das organizações com relação a aspectos internos e externos para uma melhor utilização da Gestão da Qualidade e aumento da produtividade, bem como seu aprimoramento da própria competitividade dentro de uma ótica que permita a empresa sobreviver e vencer aos desafios proposto, Silva e Barbosa (2016) relatam que o envolvimento de todos na organização é indispensável para que se busque a referida qualidade, adequando o uso dos produtos e serviços aos seus clientes e sempre buscando desafios inovadores para otimização dos processos. Tendo em vista que os processos e comportamento dos consumidores estão sempre em constante mudanças, assegura-se que a evolução tecnológica tem contribuído para otimização desses processos, deixando com que as empresas fiquem preocupadas somente com a produção em massa, o que ocorria no período da Revolução Industrial, deixando a desejar, no que se refere a qualidade e satisfação do cliente, interferindo assim no ciclo total venda e pós venda dos produtos e serviços. Outro grande fator que implica na qualidade é a concorrência, que faz com que empreendedores e empresário façam mudanças rotineiras em seus planejamentos para se diferenciar dos demais e a qualidade dentro de uma organização pode fazer essa grande diferença.

A satisfação é conseguida durante toda a vida útil do produto não apenas na hora da compra, o que significa dizer que a produtividade está baseada em melhorias contínuas internas que refletiram externamente, desta forma, as empresas além de satisfazerem seus consumidores, devem também ser melhores que seus concorrentes. (Silva, Barbosa, 2016, p. 66).

No quadro a seguir pode-se perceber as definições de alguns dos grandes pensadores e estudiosos sobre qualidade.

Tabela 1 - Abordagens da qualidade

Abordagem	Definição	Frase
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática	“A qualidade não é pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe.” (PIRSIG, 1974)
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Cololário: melhor qualidade só com maior custo. Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade.	“Diferenças na qualidade equivalem a diferença na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados.” (ABBOTT, 1955)
Baseada no usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.	“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (EDWARDS, 1968) “Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor... Qualidade é adequação ao uso.” (JURAN, 1979)
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejamento com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (controle do processo). Ponto fraco: foco na eficiência, não na eficácia.	“Qualidade é a conformidade às especificações” “...Prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho.” (CROSBY, 1979)
Baseada no valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos; excelência e valor, destacamos os trade-off qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de valor-EAV.	“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável.” (BROH, 1974)

Fonte: Adaptado De Carvalho, 2012.

De acordo com as abordagens citadas acima, percebe-se que a qualidade é um campo bastante amplo de ser estudada e possui várias interpretações que em sentido completo, uma completa a outra. Estudada e pesquisada por diferentes autores pelo qual muitos de seus conceitos advêm de experiências na prática, serviram e servem até hoje para o desenvolvimento e a organização de muitas empresas, e isso tudo com intuito de tentar satisfazer o máximo no que tange a satisfação do cliente.

2.2 ALGUNS DOS PRECURSORES DA QUALIDADE

Muitos contribuíram para desenvolver essa era da qualidade, mas alguns se destacaram pelas suas atuações e mereceram destaques no que diz respeito ao conceito de qualidade. Os que tem contribuído e fazem parte do processo evolutivo dessa trajetória, tanto pela contribuição nas teorias como pelas ações feitas em presas de grande porte. Os mais citados na literatura acadêmica e profissional são: Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand Feigenbaum, Philip B. Crosby e Kaoru Ishikawa (CARVALHO, 2012). Neste tópico será apresentado algumas de suas características principais na história da qualidade e de que forma eles contribuíram para a evolução desse processo, assim como suas ideias.

Walter A. Shewhart, Nascido nos Estados Unidos em 1891 e formado pela Universidade da Califórnia/Berkeley, em Engenharia com Doutorado em Física, sendo que foi como engenheiro no ambiente empresarial, que sua contribuição à área da qualidade foi desenvolvida, ele ficou conhecido com o pai do controle estatístico da qualidade e desenvolveu uma das ferramentas mais utilizadas no controle da qualidade até hoje, os gráficos de controle (CARVALHO, 2012). E que suas principais revoluções foram: fundir os conceitos de estatística em um método gráfico de fácil utilização no chão-de-fábrica e os aplicação à realidade da empresa em que trabalhava e também com a ferramenta proposta e análise dos resultados das inspeções, que eram utilizadas apenas para segregação dos produtos com defeito, por meio de gráficos de controles que permitiam facilmente distinguir entre as causas de variações comuns ao processo e aquelas causas especiais, que deveriam ser investigadas.

Os gráficos de Shewhart alcançaram sucesso devido à sua simplicidade, na qual a facilidade da regra de decisão se baseia apenas no exame do último ponto observado. Em outras palavras, pode-se dizer que, se ele está além dos limites de controle do gráfico, deve-se investigar a presença de causas especiais no processo.

Segundo Andrade (2003), Shewhart também desenvolveu o Ciclo PDCA nos anos da década de trinta nos laboratórios da Bell Laboratories nos Estados Unidos e que surgiu com o intuito de focar no ciclo de controle estatístico, sendo esse possível de repetição frente a qualquer processo ou até mesmo problema. Mas, a metodologia só foi popularizada após W. Edwards Demming e assim tornou-se, mundialmente, conhecido pela aplicação da técnica em indústrias no Japão. Após a conclusão das mudanças realizadas por Demming, esse sugeriu que o nome fosse mantido como Ciclo PDCA de Shewhart., onde as siglas significam P- *Plan* (planejar), D- *Do* (fazer), C- *Check* (checar, verificar) e A- *Act* (atuar, agir).

Arrares *et al.* (2017) afirma que um dos grandes nomes da qualidade, William Edwards Deming, nasceu no ano de 1900, nos Estados Unidos, e faleceu em 1993. Após a Segunda Guerra Mundial, Deming foi enviado ao Japão para ajudar na reconstrução do país. Sua função era ensinar técnicas de amostragem estatística. A partir daí, ele formulou suas teorias e revolucionou as empresas japonesas em relação à qualidade. Para Deming, a qualidade está associada a um processo de melhoria contínua em produtos e serviços, o que não deixa de ser algo ligado à sua adequação ao uso pelo cliente final e de todo o trabalho de William Edwards Deming, os 14 pontos são os mais estudados e usados em todo o mundo. Mesmo após terem sido escritos há anos, eles são atuais (CARVALHO, PALADINI, 2006).

Pode-se notar no quadro 2 que, além de se preocupar com o aperfeiçoamento dos produtos e serviços, Deming sempre buscou uma dinâmica em seus processos, procurando novidades e o aperfeiçoamento da equipe de trabalho em geral. Longo (2013) afirma que a ideia central descrita nos 14 pontos de Deming é centrada na constância de propósitos, na motivação dos funcionários, na aplicação dos métodos estáticos e na melhoria contínua dos processos, elevando o nível de confiança e credibilidade de toda organização, pois sem os devidos detalhes, segundo ele não há como trabalhar a nível de se seguir a tal desejada qualidade.

Tabela 2 - Os 14 pontos de Deming

Ponto 1: Criar uma constância de propósitos de aperfeiçoamento do produto e do serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos; Ponto 2: Adotar a nova filosofia. Vivemos numa nova era econômica. a administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação; Ponto 4: Acabar com a prática do negócio compensador baseado apenas no preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança; Ponto 5: Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviço, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos; Ponto 6: Fornecer treinamento no local de trabalho. Ponto 7: Adotar e estabelecer liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação. Ponto 8: Eliminar o medo; Ponto 9: Quebrar barreiras entre departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou durante a utilização dos produtos ou serviços. Ponto 10: Eliminar slogans, exortações e metas dirigidas aos empregados; Ponto 11: Eliminar padrões artificiais (cotas numéricas) para o chão de fábrica, a administração por objetivos (APO) e a administração através de números e metas numéricas; Ponto 12: Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho. A atenção dos supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para números. Remover as barreiras que usurpam dos colaboradores das áreas administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho. Isso significa a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números; Ponto 13: Estabelecer um programa rigoroso de educação e auto melhoria para todo o pessoal; Ponto 14: Colocar toda a empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2012)

Entre os 14 pontos de Deming, pode-se verificar alguns mais importantes e mais seguidos por organizações como é o caso dos 1, que estabelece a criação de um produto e serviço de aperfeiçoamento para que assim possa torna-los mais competitivo no mercado, no ponto 2 que resumidamente trata-se da questão da inovação e transformação através de novas ideias, ponto 4 que foca na crítica de empresas e organizações que trabalham visando apenas os preços e não minimiza o custo total, ponto 7, onde liderança é a chave para o negócio, o ponto 9, com foco em quebrar barreira e se adequar a novas formas de se organizar entre todos os departamentos e o ponto 13, que orienta a organização estabelecer em sua base um programa de educação, treinamento, desenvolvimento pessoal e de evolução para toda sua equipe.

Cardozo e Wiemes (2013, p.05) relatam que:

as empresas devem melhorar constantemente o sistema de produção e de serviços, aprimorando a qualidade e produtividade, assim diminuindo sempre os custos, estabelecer o treinamento no trabalho, a liderança, adotar novas filosofias, quebrar barreiras ente os departamentos, e que todos se entendam como uma equipe e não como concorrentes. Acabar com a dependência da inspeção como forma de atingir a qualidade, pois isso acaba gerando mais custos além do retrabalho, envolver todos da organização na tarefa de

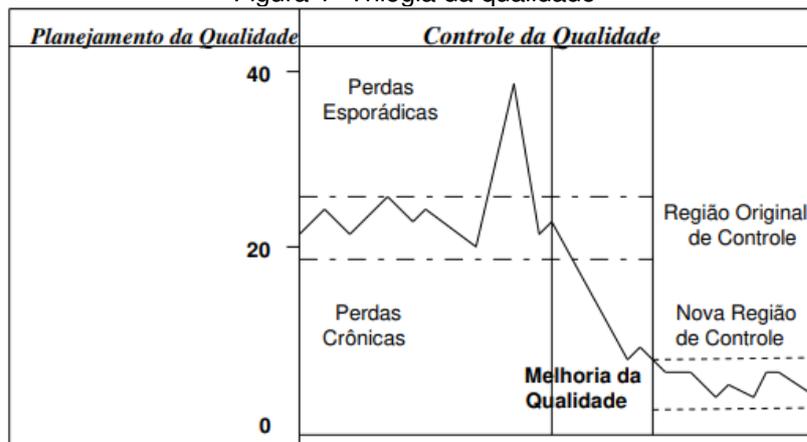
alcançar a transformação. O problema deve ser evitado lá no início do processo e não no final.

Dessa forma fica visível notar que, o propósito Deming analisado diante dos pensamentos expostos, sempre gira em torno da melhoria contínua, buscando sempre agir de acordo com as exigências e necessidades do consumidor, observando as mudanças e especificações.

Sendo a qualidade definida de acordo com as exigências e as necessidades dos consumidores e sabendo-se que elas estão o tempo todo mudando, as definições de qualidades devem ser revistas periodicamente. Deming, sendo discípulo de Shewhart (que propôs o ciclo PDCA), recomenda a utilização desta ferramenta em vez da simples inspeção de produtos e recomenda também a seleção rigorosa de fornecedores que trabalham para a empresa.

Joseph M. Juran, nascido na Romênia, em 1904 e nos Estados Unidos graduou-se em engenharia e em direito, também trabalhou no Japão (MARSHALL JUNIOR, 2010). Ainda segundo Marshall Junior (2010), Joseph Juran foi o primeiro a aplicar os conceitos da qualidade à estratégia empresarial, em vez de meramente associá-la à estatística ou aos métodos de controle total da qualidade, indo assim muito mais além, corrigindo falhas, prevenindo e avaliando todo o sistema, sendo que ele ficou conhecido pela sua ilustre trilogia da qualidade em que abordou pontos de extrema importância para ajudar a entender e corrigir falhas nos processos, foram elas: planejamento, onde estabelece objetivos de desempenho, seguindo cada passo-controle da qualidade, em que o objetivo é avaliar o desempenho operacional, comparando-os e atuando no conjunto de processos, quando os objetivos e resultados não forem os desejado e nem alcançados e finalmente a *melhoria da qualidade* que buscar aperfeiçoar cada vez mais as perfeições que existem para outros novos níveis, deixando a empresa mais competitiva.

Figura 1- Trilogia da qualidade



Fonte: Revista Conexão Eletrônica (2017)

Através da figura acima, pode-se notar que Juran foca em três quesitos principais sua trilogia, que são: *planejamento da qualidade*, *controle da qualidade* e *melhoria da qualidade*. Sendo que o *Planejamento da qualidade* tem o objetivo de criar um produto e um processo capazes de atender as metas de Qualidade estipuladas pela organização em condições normais de operação, já o *controle da qualidade* permite controlar os níveis dentro de uma variação (mostrada na figura acima), onde são estabelecido limites, que se forem ultrapassados, entram em outras zonas, fugindo do controle, e a *melhoria da qualidade* dá ênfase na identificação de projetos específicos para o aprimoramento, estabelece a organização necessária para poder executar diagnósticos (descobrir as causas, executa os mecanismos necessários para elaborar os diagnósticos, define as estratégias de ação com base nos diagnósticos e prova que as ações pretendidas são eficazes sob condições normais de trabalho, entre outros.

Armand Feigenbaum, nasceu nos Estados Unidos, em 1922 e formado pela Massachusetts Institute of Technology (MIT) em engenharia (MARSHALL JUNIOR, 2010), com doutorado em ciências, ele foi o primeiro a relacionar qualidade de forma sistematizada nas empresas, criando o sistema de Controle de Qualidade Total. Em sua percepção, qualidade é um instrumento estratégico pelo qual todos os trabalhadores devem ser responsáveis, bem comprometidos com o papel da excelência e ter como referência sempre o cliente, agindo de acordo com suas necessidades. Os clientes continuam a aumentar sua exigência para o desempenho em qualidade dos produtos e serviços. Isso amplia muito a concorrência para a ganhos de *market share*, oferecendo maior valor percebido do que está disponível a partir de

outros fornecedores de produtos ou serviços semelhantes. (MARSHALL JUNIOR, 2010).

Ele afirma que um sistema bem produtivo e positivo, deve sempre ser observado um ciclo na qual a produtividade deve estar inserida em todos os pontos dentro deste ciclo, no qual é chamado de ciclo da produtividade, deixando com que o cliente faça a avaliação final, fazendo com que ele defina o que realmente é qualidade, que qualidade é uma forma de agir, de inspeção, supervisão e fidelização, como exhibe a figura 2.

Figura 2- Ciclo produtivo de Feigenbaum



Fonte: slideplayer (2016).

Como mostrado na figura, o Ciclo Produtivo de Feigenbaum é caracterizado por diversas etapas, na qual todas se repetem uma de suas definições bastante conhecida é que: “Qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente.”

Philip B. Crosby, também nascido nos Estados Unidos e formado em engenharia, com passagem por empresas e depois como consultor, montando a Philip Crosby Associates, ficou conhecido mais por seu programa Zero Defeito, que visava basicamente em fazer de forma correta na primeira vez para que não haja prejuízos em outras fases de operações e nem perda de tempo, priorizava também, assim como muitos dos estudiosos da qualidade, as necessidades dos clientes, produzindo e atendendo a cada especificações, o que faz com que as pessoas sempre busquem a perfeição continuada, acreditando que num padrão de desempenho (Júnior, 2010).

Segundo Júnior (2010), Juran também ratifica que a qualidade é de total responsabilidades de todos, mas são os gestores (pessoas que ocupam maior hierarquia na organização) que são os responsáveis pela falta de qualidade, e não os trabalhadores ou operários. Além de considerar que as técnicas não preventivas, como inspeção, testem e controle de qualidade, ele recomenda a prevenção, esta, uma de suas maiores recomendações. Se tratando sobre as noções de custo da qualidade, aderida por Juran, Crosby também define os 14 passos para a melhoria da qualidade, conforme exhibe o quadro 3, sendo estes, visto como um processo e não um programa, devendo ser regido de forma permanentemente.

Tabela 3 - Os 14 pontos de Crosby

<p>1. Comprometimento da alta gerência: a propositura de uma política de qualidade era muito importante, pois demonstraria para toda a organização esse comprometimento; 2. Instalação de equipes de melhoria de qualidade: estas equipes seriam a base de sustentação da organização. Elas deveriam ser instaladas em todos os setores da empresa; 3. Mensuração da qualidade: indicadores de qualidade seria um caminho curto para indicar as necessidades de melhorias. Os registros de não conformidades deveriam ser um importante insumo para isso; 4. Levantamento dos custos da não-qualidade: o levantamento dos custos da falta de qualidade tira o conceito do abstrato e coloca em uma perspectiva financeira, fácil de ser percebida pela organização. Assim, evitar esses custos torna-se uma medida de lucro mensurável para a empresa; 5. Conscientização dos membros da organização: todos os funcionários da organização devem estar conscientes da importância da qualidade nos produtos e serviços da mesma; 6. Implantação de um sistema de ação corretiva: a ação corretiva é fundamental para que os problemas identificados possam ser resolvidos. Para Crosby tratam-se de simples correções que podem gerar ganhos significativos. 7. Planejamento do programa de zero defeito: a organização deve procurar acertar as coisas na primeira vez, evitando os custos da não qualidade; 8. Treinamento dos inspetores e outros responsáveis pela qualidade: os programas de melhoria de qualidade teriam sucesso com base naqueles que o conduzem, então seria fundamental que os responsáveis pela qualidade na organização fossem devidamente treinados; 9. Estabelecimento do dia do zero defeito: trata-se da instauração de um marco para o programa de zero defeito, utilizado de forma a conscientizar e envolver todos na organização em torno do programa zero defeito; 10. Fixação de objetivos/metas a serem alcançados: trata-se de fixar os resultados a serem alcançados para cada equipe, selecionando as medidas de desempenho que refletem essa melhoria; 11. Eliminação das causas dos erros: trata-se de agir sobre as causas dos problemas para evitar que eles continuem a acontecer; 12. Reconhecimento público dos resultados obtidos pelas pessoas: as pessoas querem se sentir valorizadas pela organização, e isso não se consegue através de prêmios financeiros. O ideal é que o bom desempenho seja publicamente reconhecido para que as pessoas se motivem e se envolvam com o programa; 13. Instalação dos círculos de qualidade: trata-se da instauração de pequenos grupos de voluntários que devem se reunir periodicamente com o propósito de monitorar a qualidade em cada área da organização; 14. Reiniciar o ciclo: após todas as etapas acima, o último passo seria reiniciar o ciclo a partir da primeira atividade, para que o programa de qualidade seja contínuo na organização.</p>
--

Fonte: adaptado de Carvalho (2012)

Como mostrado no quadro, fica evidente que Crosby defina a qualidade como A qualidade é a soma das qualidades obtidas nos diversos processos, técnicos e administrativos, um dos quais é a produção. As atividades e processos que contribuem para a qualidade final têm pouco em comum, porém podem-se definir padrões de desempenho para cada uma delas. Se a Qualidade for definida como conformidade aos padrões, todas as atividades e processos estarão sujeitas ao

mesmo tipo de controle e avaliação, dado ênfase no sistema preventivo, padrão de desempenho que se resume a zero defeitos e nas medidas da qualidade que deve ser medida pelo custo de perdas.

De acordo com Téboul (1991), *Ishikawa*, que se baseou nos trabalhos de Feigenbaum, Deming e Juran é considerado um dos pioneiros no Controle de Qualidade Total. Foi inspirador da criação dos Círculos de Controle da Qualidade – CCQ's e do desenvolvimento e aplicação das sete ferramentas da qualidade, além da criação do diagrama de causa-efeito, também conhecido como diagrama “espinha de peixe” ou diagrama de Ishikawa.

Brocka e Brocka (1994, p. 91) sumariza as filosofias de Ishikawa em: a qualidade começa e termina com a educação; o primeiro passo na qualidade é conhecer as especificações do cliente; o estado ideal do controle de qualidade é quando a inspeção não é mais necessária; remover a causa fundamental e não os sintomas; controle de qualidade é responsabilidade de todos os trabalhadores e de toda as divisões; não confundir os meios com os objetivos; coloque a qualidade em primeiro lugar e estabeleça suas perspectivas a longo prazo; marketing é a entrada e saída da qualidade; a alta gerência não deve mostrar reações negativas quando os fatos forem apresentados pelos subordinados; noventa e cinco por cento dos problemas na empresa podem ser resolvidos pelas sete ferramentas do controle de qualidade; dados sem a informação de sua dispersão são dados falsos, por exemplo: estabelecer a média sem fornecer o desvio padrão.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Antes de se entrar a fundo sobre gestão de processos, é importante ter noção sobre conceito de processo e sobre a NBR ISO 9000:2000 que define como conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Já o guia BPM CBOCK (BRASIL, 2013), define processos como uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Também completa dizendo que os processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica, sendo essas atividades governadas por regras de negócios.

Paim *et al* (2009) afirma que:

A gestão de processos também tem sido estudada e entendida como uma forma de reduzir o tempo de identificação de um problema de desempenho dos processos e a implementação das soluções necessárias. Contudo, para reduzir esse tempo, as ações de modelagem e de modelagem de processos devem estar bem estruturada, permitindo que os processos sejam rapidamente diagnosticados e as soluções sejam mais facilmente identificadas o que permite, por conseguinte, implementação no menor intervalo de tempo e custo possíveis.

Diante do pensamento exposto, a gestão de processos funciona como uma ferramenta de auxílio nos processos de uma organização, fazendo com que ela seja controlada através de processos bem estruturados e organizados, assumindo riscos calculados, evitando perdas de tempo, identificando cada processo, procurando oportunidades de melhoria monitorando os resultados, e garantindo assim a melhoria contínua dos processos e a qualidade. Brocke e Rosemann (2013) abordam que por meio da Gestão de processos, uma empresa pode determinar quando um processo não está mais atendendo às suas necessidades e as do cliente e, por isso precisa ser substituído. Isso mostra que, são vários os benefícios que a gestão de processos pode gerar dentro de uma empresa.

A partir das citações, observa-se que, para uma organização a gestão de processo pode influenciar diretamente nos resultados finais, implicando assim na qualidade de um produto ou serviço.

Através da Gestão de Processos as empresas, assim como os pequenos empreendedores podem lucrar e organizar seus empreendimentos, deixando-os cada vez mais inovador e competitivo, com as implementações das normas, fazendo com que o processo de melhoria torne um ciclo evolutivo.

Tendo em vista que a atividade turística está fortemente ligada com os setores de alimentos e bebidas, é de fundamental importância estabelecer diretrizes voltada para gestão da qualidade e que possa ser atualizada em todos os departamentos empreendidos. Por se tratar de uma temática em que envolve a manipulação de alimentos e bebidas, a proposta aqui descreve um ambiente em que não se enfatiza especificadamente em um restaurante, lanchonete ou bar, mas sim um local onde há um agrupamento de feirantes e empreendedores que trabalham com produtos diversificados, todos voltados para área alimentícia e isso mostra necessariamente que a gestão de processos deve ser aplicada, pois pessoas consomem e/ou irão consumir algum tipo de alimentos desses feirantes.

Muitos estabelecimentos em que se oferece alimentos e bebidas (principalmente quando se está relacionado a mercados públicos) a qualidade dos mesmo são precárias, pois as condições em que é implantado todos os sistemas para aplicação da gestão da qualidade não é suficiente para que o feirante, dono de uma lanchonete, bar ou restaurante possa aplicar as normas de segurança alimentar e de serviços prestados, ou seja, o Mercado Central, onde é realizado esses tipos de comercialização é mantido pelo poder público e a manutenção da estrutura é feita pelo órgão, criando assim uma dependência para que esses pequenos empreendedores possam oferecer um produto e serviço de qualidade. Cunha, Magalhães e Bonnas (2013) relatam a importância em se aplicar procedimentos essenciais para que o produto final entregue ao consumidor seja com o mais alto grau de qualidade possível, apontando assim para melhoria no que se refere às questões como as Boas Práticas de Produção (BPP), qualificação profissional, visto que, para se aplicar as normas de segurança alimentar e das boas práticas na fabricação de alimentos, toda a equipe deve saber ou ter noção do que se trata o que rege as normas de segurança e para que isso aconteça, só com treinamentos e aplicações. Também relata que para que seja melhorada a questão de prevenção alimentar por contaminações, pode se utilizar um sistema que é bastante conhecido e bem eficaz que é chamado de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, o APPCC.

Sobre Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) Ferreira e Silva (2018) mostra que, monitorar a qualidade nos atendimentos com ações que busque satisfazer as necessidades dos clientes e fidelizar os consumidores considerando que os clientes estão cada vez mais exigentes e perceptíveis às mudanças no que diz respeito a qualidade e para essas mudanças o POP é um ótimo sistema a se trabalhar dentro de uma organização.

Para que se possa desenvolver boas práticas relacionadas a questão alimentar, fica evidente que, é preciso seguir algumas normas padrões da gestão da qualidade e principalmente quando o assunto envolve a qualidade alimentar, que tem tudo a ver com o estado da saúde das pessoas. Se tratando de outra importância, as aplicações das boas práticas neste setor ajudam diretamente na satisfação do consumidor final, fazendo com que ele volte mais vezes e por envolver um lugar (Mercado Central) que está inserido dentro de um espaço de visita turística, a qualidade se torna ainda mais importante pois, pode-se desenvolver atividades

econômica voltada para visitação de turistas e conseqüentemente fazendo com que o espaço fique mais conhecido e desenvolvido.

3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DA QUALIDADE

Com essa temática cada vez mais ampla e útil, entender suas transformações e evolução ao longo do tempo se faz necessário, visto que, sabendo dos processos evolutivos fica ainda mais fácil entender o quanto é importante a gestão da qualidade para uma organização. E com os impactos causados pela gestão da qualidade muita das vezes passam despercebidos, ou seja, usa-se a gestão da qualidade para implementar sistemas dentro de uma organização sem saber de que realmente se trata de um processo que faz parte da gestão da qualidade e que pode ser uma ferramenta ou até mesmo um processo. Ao confrontar opiniões sobre qualidade de diversas épocas diferentes ficará fácil perceber uma diversidade de respostas. Carvalho (2012) explica que, se perguntar a um artesão o que significa qualidade e confrontar com trabalhadores de diversas épocas posteriores, será possível receber opiniões diversas, onde o artesão era um especialista que tinha domínio completo de todo o ciclo de produção, desde a concepção do produto até o pós venda, que nessa época, o cliente estava próximo do artesão, explicitando suas necessidades, as quais o artesão procurava atender, pois sabia que a comercialização de seus produtos dependia muito da reputação de qualidade, que, naquele tempo, era comunicada boca a boca e boca pelos clientes satisfeitos.

Traçando uma relação com os dias atuais sobre atender as necessidades dos clientes, pode-se verificar que o artesão tinha sua concepção sobre qualidade bem moderna, mas quando se trata de outros elementos como confiança, especificações e garantia, ainda era tímido e o foco do controle da qualidade era o produto e não o processo. Pode-se destacar alguns marcos nesse processo histórico e evolutivo da gestão da qualidade os citados a seguir.

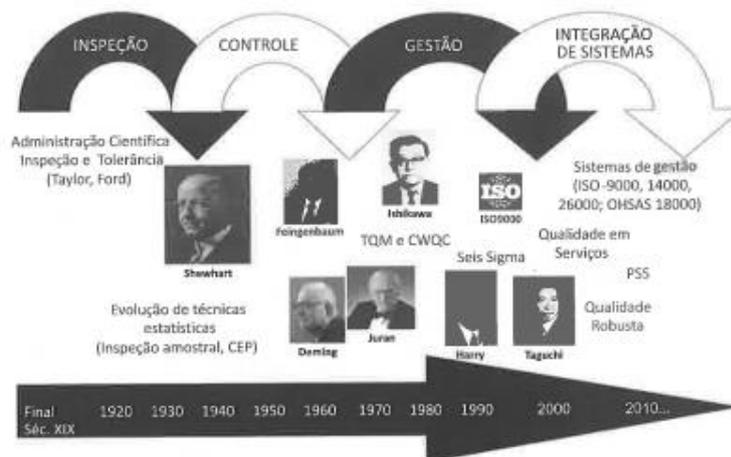
A revolução industrial que trouxe uma ordem de produção, onde a padronização se tornou o diferencial e a produção era de grande escala, com invenções de grandes máquinas para obter mais produções e algumas formas de trabalho permitiram alcançar grandes resultados, produzindo em massa. A linha de montagem da Ford, no período de 1908, onde saia apenas um modelo, o Ford T, em uma única cor. Muito provavelmente, nos dias atuais isso seria empecilho para que se tornasse um destaque no mercado, mas não foi o caso do Ford T, que chegou a 15 milhões de unidades vendidas na época e também pela primeira vez, o carro se tornará um produto acessível à classe trabalhadora, mudando o conceito dessa

indústria, que investiu em capacidade, para atender a demanda, que, então, era maior que a oferta (CARVALHO, 2012).

Ainda que o foco na época era da inspeção, já era possível perceber elementos importantes que marcavam o conceito de qualidade, voltando a abordagem da produção e a conformidade, mas ao mesmo tempo, foi deixado alguns elementos importantes da qualidade moderna, como as necessidades do cliente e a participação do trabalhador, que eram fixadas no período artesanal.

Depois de 1924, o conceito de qualidade passou a ter mais amplitude e com a criação do gráfico de controle de Walter A. Shewhart, quando uniu os conceitos de estatística à realidade produtiva de uma empresa de telefonia e também propôs o ciclo PDCA, que serviria de análise e soluções de atividades nas organizações e empresas. Carvalho (2012) aponta que, com a evolução da qualidade, outros conceitos relacionados ao termo evoluíram como, o controle da qualidade que cresceu com o sistema de medidas, das ferramentas de controle estatístico do processo e do surgimento de normas específicas, assim como a própria inspeção por amostragem, que reduziu as inspeções em 100%. Pensando nessa evolução, é possível prever que outras mudanças podem ocorrer a todo instante, pois com as tecnologias a todo vapor, as organizações podem se adequar a novas formas de se estruturarem e se posicionar de forma diferente.

Figura 3 - Evolução da Gestão da Qualidade



Fonte - Adptado de Carvalho, 2012.

Carvalho (2012), ressalta que, em 1987, com o forte da globalização surge o modelo normativo da ISO (International Organization for Standardization) para área da Gestão da Qualidade, a série 9000, onde o sistema da garantia da qualidade

está focado na qualidade dos processos da organização, descrevendo normas relacionadas a implementação, desenvolvimento, avaliação e continuidade do sistema. A partir de algumas normas como a ISO 9000, 9004, 14000, alguns elementos da Gestão da qualidade moderna passaram a ser incluído, como a busca da aproximação com os clientes e suas demandas, através do processo de otimização. Visto que todos os elementos relacionados estão presentes nas organizações e empresas no dia a dia, pode-se observa na figura a baixo um resumo da evolução da qualidade e alguns estudiosos importantes que ajudaram com essa evolução.

Com o termo cada vez mais conhecido e divulgado, o estudo da Gestão da Qualidade passou por fases importantes da história e alguns autores fizeram marcações temporais, mas foi David Garvin que classificou a evolução da qualidade e estruturou em um formato bem aceito pelos estudiosos da área em quatro eras: Inspeção; Controle Estatístico da Qualidade e Gestão da Qualidade.

A Era da Inspeção foi vista como a que fazia toda a verificação, contagem, classificação e reparos nas empresas, a inspeção visava um problema a ser resolvido, uniformizando o produto, medindo e fazendo o direcionamento do pessoal para os devidos fins de acordo com cada objetivo. Foi vista pelos artesãos até meados do Século XIX como uma forma de dá um avanço na produção, onde as quantidades eram limitadas, produzidas em poucas quantidades e a produção envolvia o trabalhador praticamente em quase todas as etapas. Era procedimentos feito por pequenos grupos de artesãos com poucos colaboradores. Com a qualidade do produto verificada no final do processo produtivo, a inspeção era realizada por um funcionário que examinava os produtos um a um e não se buscava verificar a causa dos problemas e defeitos, apenas havia a separação dos produtos “bons” e “com defeitos”. Os produtos defeituosos eram eliminados, o que ocasionava alto grau de desperdício e refugo ao processo. Carvalho (2012).

Para Daniel e Murback (2014):

A inspeção inicia-se dentro das organizações com a finalidade de verificar a conformidade dos materiais produzidos juntamente com os padrões estabelecidos, já que os produtos não eram produzidos com qualidade, dessa forma era alcançado apenas fins defensivos, não atingindo as causas dos problemas.

Com isso, a inspeção passa a ser definida como uma “ponte” para se chegar à qualidade, ou seja, é uma alternativa para assegura a qualidade de um produto ou

serviço dentro de uma organização, podendo ainda verificar de fato as reais causas dos problemas, caso eles existam, conforme os autores supracitados.

Devido a crescente industrialização e o aumento dos números das empresas a inspeção passou a ser necessária somente com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças alternativas (GARVIN, 2002). Com isso percebe-se que, a Gestão da qualidade começa a ser discutida com uma visão mais abrangente e partindo para outras eras, que a partir de pesquisas realizadas nos Laboratórios Bell Telephone com o controle estatístico obtiveram resultados positivos no que diz respeito a qualidade.

A Era Controle Estatístico de Qualidade, tendo o interesse o controle como uma das principais bases, ele foi iniciado pelo estatístico Walter Shewhart, através de seus estudos e técnicas, passa-se a utilizar ferramentas estatísticas para avaliar e analisar, através da amostragem, a qualidade dos produtos e do processo produtivo. Surge no cenário da Segunda Guerra Mundial com a ascensão da Revolução Industrial. Devido a produção massificada e ao aumento da escala produtiva, realizar as inspeções em todos os produtos fabricados de maneira completa torna-se inviável, desse modo, utilizando o controle estatístico, torna-se possível escolher certa quantidade de produtos para inspeção, onde as características dessa amostragem seriam expandidas a todo o lote (GARVIN, 2002).

William Edwards Deming seguidor dos estudos de Shewhart defendia que a gestão da qualidade deveria utilizar uma abordagem na qual os métodos estatísticos seriam utilizados como ferramentas que possibilitariam a identificação e controle contínuos das variabilidades dos processos (RODRIGUES; BACHEGA, 2015). Para Garvin (2002), a visão da qualidade sobre o controle estatístico do processo também é um problema a ser resolvido, assim como os métodos seriam as ferramentas e técnicas estatísticas e o papel dos profissionais da qualidade seriam a de solucionar problemas e aplicações dos métodos estatísticos, sendo os departamentos de fabricação e engenharia responsáveis pela qualidade.

Dentro desse mesmo processo há a inclusão de outros processos como o controle de processos e a amostragem, sendo que o primeiro foi elaborado para o desenvolvimento das técnicas para o controle estatístico da qualidade, estruturando e organizando etapas que compõem a realização de um trabalho, incluindo seus fluxos, insumos, atividades realizadas e produtos gerados, (MARSHALL JUNIOR, *et al.*, 2010, p. 24). Outro que se refere à amostragem é mais utilizado por motivos técnicos,

econômicos, com períodos, ou seja, realiza inspeções completas em todos os produtos fabricados. Júnior também ressalva que o uso sistemático da amostragem só começou a apresentar resultados mais confiáveis quando os métodos estatísticos e os procedimentos associados amadureceram suficientemente.

A Era da Garantia da Qualidade, segundo Garvin (2002), passa a ter implicações mais amplas para o gerenciamento. Nesta fase, a preocupação era evitar erros e a qualidade passa a ser a preocupação de toda a empresa. Os procedimentos de execução e de controle são criados e explicados como partes de um conjunto de medidas voltadas à prevenção de problemas de toda a organização. Instala-se então, o estágio da garantia da qualidade, fruto da necessidade de atender às rigorosas especificações e aos critérios de desempenho exigido pelas organizações.

Com W. Eduard Deming e Joseph M. Juran participando diretamente desse processo, sendo reconhecido mundialmente, principalmente no Japão, onde mostraram todas as suas habilidades e sendo reconhecido com premiações, a Garantia da Qualidade passou a ser vista de forma global, abarcando várias organizações. Outro marco importante foi que, basicamente o TQC (*Total Quality Control*) ganhou fama ao ampliar o conceito (SHIBA, GRANHAM e WALDEN, 1997), de abordar a qualidade desde a fase do projeto de desenvolvimento do produto, incluindo os aspectos funcionais e atributos de desempenho, envolver todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes, nos processos de melhoria da qualidade, objetivando o comprometimento e a confiança recíproca, manter e aperfeiçoar as técnicas clássicas da qualidade existentes.

Fica visível que para o TQC, o diferencial é o comprometimento da equipe com a organização, desde o presidente aos operários, envolvendo também os fornecedores, clientes e a comunidade. Com a ampliação dos sistemas, indo muito além da estatística, quatro elementos começam a fazer parte da nova era.

O controle total da qualidade que consiste em controlar as atividades desde a elaboração do projeto do produto e só terminar quando chegar nas mãos de um freguês que fique satisfeito, a engenharia da confiabilidade que através da ampliação e segurança do controle estatístico em produção de grande escala, a engenharia da confiabilidade passou a ser trabalhada para ir além dos limites de fábricas, ou seja, além do alcance do controle estatístico, permitindo uma maior segurança e confiança dos produtos produzidos, visto que para época, onde os conflitos, guerras exigiam qualidade nas fabricações de armas e equipamentos de locomoção. Sendo assim,

ocorreram esforços sistemáticos e foram criados procedimentos baseados, em sua maioria, em análises estáticas, que tornaram mais confiáveis as estimativas de tempo de operação de componentes e equipamentos, permitindo maior segurança operacional e alocação de recursos (MARSHALL JUNIOR, *et al.*, 2010).

Os outros dois elementos, custo da qualidade que envolve custo da qualidade, baseado em investimentos necessários e sua classificação por categorias, otimizando e analisando facilmente todos os elementos que participam dos custos e aqueles que na verdade só geram perdas para produção como, refazer o serviço, devoluções, manutenções, Entre outros.

O último elemento que integra as eras da qualidade, o Zero defeito que, ajudou a formalizar todos os outros elementos, servindo assim de encaixe, último movimento importante da era da qualidade, pois além de trabalhar na melhoria das fabricações dos produtos, controlar e coordenar, esse movimento integra uma área ampla das organizações, servindo de base para analisar as relações humanas, atividades de projetos, engenharia e planejamento, causando a reduzir os custos, fazendo o certo na primeira vez para não repetir o processo ou não ter perdas.

3.1 GESTÃO QUALIDADE TOTAL (TQM)

Para Paladini (1995), a gestão da qualidade total está baseada em elementos estratégicos de qualidade, na qualidade a partir do processo e com processo direcionado ao mercado e dividida em etapas como eliminar as perdas e suas causas, através da eliminação de defeitos, pesquisa das suas causas, redução de erros e redução de custos, bem como otimizar o processo, por meio da produtividade, da adequação dos projetos aos processos, entre outros. Paladini (1995), ainda cita um conjunto de quatro princípios básicos para a Qualidade Total, que são:

- Envolvimento - que trata do envolvimento de todos os elementos da organização no esforço pelo desempenho da qualidade, ninguém pode ser excluído do processo;
- Integração - entende-se que as ações do processo decorrem de um movimento integrado entre homens, equipamentos, materiais, métodos, informação e ambientes, através de atividades bem desenvolvidas como foco na melhoria contínua;

- Ênfase no cliente - direcionar todo o processo para atender as necessidades do consumidor;
- Contato permanente com o cliente - para direcionar o processo para o cliente, é necessário entender quais são as suas necessidades, através de canais e fluxos que tragam informações do mercado para a empresa.

Reforçando o exposto acima, a Gestão Total da Qualidade, conhecida pela sigla GQT OU TQM, está voltada em dá ênfase as necessidades do mercado e dos clientes, com planejamento estratégico e o estabelecimento de objetivos, o papel dos profissionais é de suma importância no estabelecimento de metas, educação e treinamento. Todos são responsáveis na organização exercendo total liderança e administração.

Os princípios da Gestão pela Qualidade Total (GQT), disseminados a partir de 1950, foram enfim assimilados pela maioria das organizações, a qualidade passou a ser discutida na agenda estratégica do negócio e o mercado passou a valorizar quem a possuía, e a punir as organizações hesitantes ou focadas apenas nos processos clássicos de controle da qualidade. (MARSHALL JUNIOR, *et al.*, 2010).

Percebe-se que, embora a qualidade já fosse disseminada em muitas organizações, a gestão estratégica ainda era um fator a se considerar dentro dessas organizações, cabendo a ser discutida de forma mais ampla, para que fosse valorizada e conseqüentemente introduzida na qualidade clássica. Dias e Oliveira (2017), reiteram que a TQM consiste em uma estratégia de administrar e consciência de qualidade em todos os procedimentos realizado na organização, sendo que a busca pela satisfação, não exclusivamente do cliente, é um dos principais requisitos a ser abordado e ainda afirma que:

A qualidade do serviço interno decompõe-se em satisfação dos empregados tornando os envolvidos e originados na empresa que, por sua vez, é responsável pela qualidade do produto/serviço externo derivando na satisfação e na retenção de clientes, que é o desígnio fundamental de qualquer organização (DIAS; OLIVEIRA, 2017, p. 09).

Diante do exposto, é notório que o processo envolvendo a TQM representa não somente uma organização empresarial, mas uma forma de se estabelecer critérios e formas de se consolidar no mercado e satisfazer tanto cliente como a própria organização, envolvendo o ambiente interno e externo. Silva Laurentino *et al.* (2019) enfatiza que a TQM aliada uma das ferramentas da qualidade, como ciclo PDCA (abordado anteriormente) pode contribuir de forma significativa para que os

resultados em uma organização sejam alcançados de forma positiva e bem organizada, envolvendo todos os gestores e funcionários, pois a qualidade é um ciclo onde cada etapa deve ser analisada detalhadamente, haja vista que as transformações e os hábitos dos consumidores estão sempre mudando. Tendo em vista que o TQM deve ser alinhado a questões inovadoras e tecnológicas para que se possa satisfazer as necessidades dos consumidores e todos envolvidos no processo, Guerra, Severiano Filho e Tondolo (2016), em sua pesquisa sobre TQM e inovação mostra que esta relação pode influenciar diretamente na organização de uma empresa e satisfação dos seus clientes, Guerra, Severiano Filho e Tondolo (2016) observou que a falta de estudos conclusivos envolvendo a análise das práticas de TQM associadas aos cinco tipos de inovação (produto incremental, produto radical, processo incremental, processo radical e administrativa), existindo, portanto, necessidade de novas pesquisas e constata também que há convergências entre TQM e inovação, sendo que nem toda organização que possuem TQM gera inovação.

O ambiente organizacional torna-se mais propício às inovações no momento em que a empresa estimula/incentiva a aprendizagem, criatividade, gestão de processos, cultura, mudança de mentalidade, trabalho em equipe e treinamento. As inovações incrementais são tão importantes quanto as inovações radicais, pois aquelas propiciam um ambiente adequado para a obtenção destas, principalmente no longo prazo. (GUERRA; SEVERIANO FILHO; TONDOLO, 2016, p, 20).

Kaur, Singh e Singh (2018) afirmam que o TQM pode se tornar mais simples quando se analisa cada parte:

Total (T) corresponde ao envolvimento de todos da organização; Quality (Q) diz respeito ao padrão em que se define um produto perfeito; e Management (M) corresponde à estratégia de gerenciamento do negócio e cumprimento das etapas estabelecidas.

Nota-se que para a aplicação do conceito do TQM, deve-se buscar compreender profundamente o seu real significado, que envolve todo o processo de uma organização, interagindo com outras ferramentas da Gestão da Qualidade Total e refletindo nesse sentido, Aguiar (2019) mostra em sua pesquisa que, a utilização das ferramentas da qualidade integradas com outras auxilia no processo da fase de manutenção e na fase de diagnósticos, valorizando assim o fator humano, por meio do empoderamento e a evolução de uma postura reativa a uma mentalidade preventiva, através da percepção da perda e na geração de oportunidades que surge de acordo com a evolução dos processos e suas otimizações.

A gestão da qualidade envolve em seu processo, muito mais do que qualidade, ela engloba um conjunto de sistemas que são aplicados diretamente nas organizações afim de otimizar os processos e melhorarem conforme as devidas necessidades, reforçando a importância no gerenciamento de todo os processos.

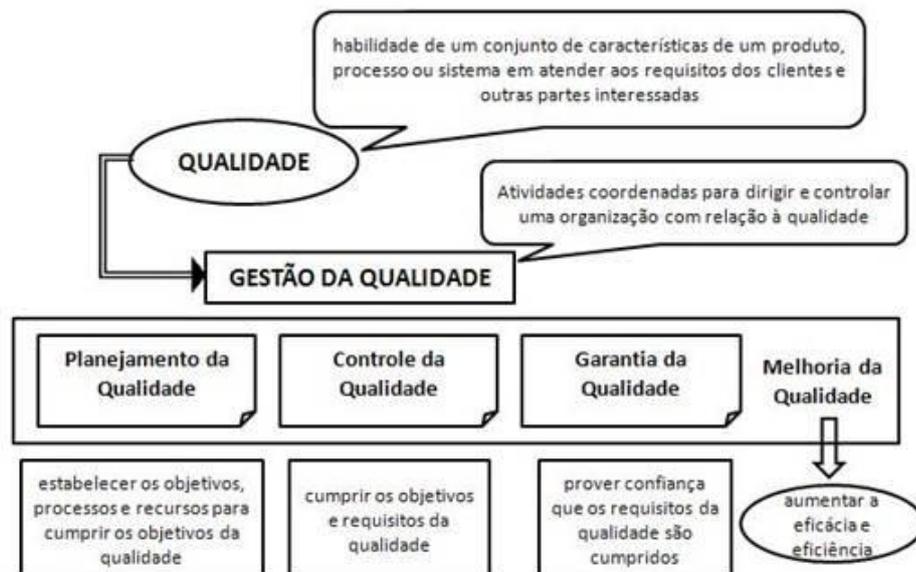
Miguel (2012) afirma que:

Desde o desenvolvimento da norma ABNT NBR ISO 8402:1994, a Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação a qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade.

O autor reforça a questão de coordenar e dirigir uma organização, ou seja, um processo que vai além da qualidade em si, reunindo vários ramos e ferramentas da qualidade e aplicando sobre uma determinada organização, ele também afirma que qualidade pode ser entendida como habilidade de um conjunto de características de um produto, processo ou sistemas em entender aos requisitos dos clientes e outras partes interessadas e que, Gestão da Qualidade são atividades coordenadas para controlar uma organização com relação à qualidade.

Para melhorar o entendimento segue abaixo uma ilustração da inter-relação entre os dois conceitos:

Figura 4 - Inter-relação entre o conceito de qualidade, Gestão da Qualidade e os elementos que a compõe.



Fonte: Devmedia, (2010).

Estabelecendo uma relação entre Gestão da Qualidade e alimentos e bebidas, pode-se perceber que há uma interação forte entre os setores, visto que para realizar todos os procedimentos de forma padronizada, planejado, controlada e garantindo a qualidade, alcançando os objetivos propostos no planejamento e agregando valor aos seus produtos estará desenvolvendo o processo em cada etapa, com qualidade e quando reúne todos os sistemas envolvidos, aplicando na organização e empresa, pode-se dizer que o processo utilizado foi a Gestão da Qualidade. Nogueira e Damasceno (2016) enfatizam que, a Gestão da Qualidade, assim como seu estudo é de fundamental importância para o desenvolvimento de estratégias, chegando ao conhecimento e aplicações dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), ajudando principalmente pequenos empresários.

Controle da Qualidade Total (CQT), também conhecido como *Total Quality Control* (TQC), reforça premissas de que clientes cada vez mais rígidos e críticos no quesito qualidade, onde o acesso a informação está muito mais simplificado nos dias atuais, a qualidade no ramo de alimentos e bebidas deve ser controlada a fim de que a satisfação do consumidor seja alcançada e suas expectativas sejam alcançadas. A indústria de alimentos necessita de um processo em que todos sejam parceiros e envolvidos em cada operação fazendo com que cada etapa garanta a qualidade total e assegurar a saúde do consumidor, evitando que ele contraia qualquer enfermidade.

Considerando que o estudo realizado se trata de alimentos e bebidas em uma área que é considerada turística, realça mais ainda a necessidade de se oferecer produtos e serviços de qualidade. Raimundo, Gisele *et al* (2015), considera que para oferecer um produto de qualidade, principalmente quando se trata de produtos oferecidos em mercados municipais, deve-se considerar e seguir, visando o controle higiênico-sanitário dos alimentos e a saúde dos indivíduos, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária e a Resolução de Diretoria Colegiada (RDC) n.º 2165, que dispõe sobre os requisitos necessários para a implementação das Boas Práticas em Serviços de Alimentação, onde é considerado um programa de segurança dos alimentos, que consiste na adequação das melhorias estruturais, pessoais, operacionais e documentais da empresa, visando garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado. A Anvisa estabelece todos os critérios que deverão ser adotados no controle de qualidade e determina os processos indispensáveis para que os produtos possam ser manipulados, preparados e armazenados de forma segura até chegarem ao consumidor final, mantendo sempre a adequada higiene. O objetivo é

garantir alimentos saudáveis, fazendo assim um controle dos produtos e mantendo suas garantias fundamentais

O TQC (Controle de Qualidade Total), é um sistema de gestão da qualidade que busca compreender o conceito de qualidade aplicada ao produto, mostrando todas as suas variações, regularidades e irregularidades. No TQC a qualidade é entendida como a superação das expectativas não apenas do cliente, mas de todos os interessados (*stakeholders*). Em essência o TQC tem como requisitos o envolvimento de todas as áreas funcionais nas atividades direcionadas à obtenção da qualidade, além da melhoria da qualidade e utilização de métodos estáticos (MIGUEL, 2012, p.93). Na visão do autor pode-se perceber a fala sobre método estatístico, onde é considerado uma forma de controlar o que está acontecendo dentro de uma organização, servindo de base para alcançar os objetivos e aumentar a garantia da qualidade sobre os produtos e serviços oferecidos aos consumidores.

O conceito relacionado à qualidade referia-se ao englobamento dos produtos/serviços dentro de suas especificações técnicas, onde a qualidade vinha a ser perfeição total. Logo Mais, o “controle estatístico do processo” permitiu a extensão do conceito de qualidade ao processo, passando o controle da qualidade, a englobar também as condições em que o produto é produzido. Entretanto, o conceito de qualidade ainda passaria por mais algumas mudanças incorporando o conceito de “custo da qualidade”, e depois de, “defeitos-zero”, chegando enfim, a englobar a satisfação ou superação das expectativas de todos os interessados, inclusive os clientes (internos e externos).

O termo “controle da qualidade total” foi usado pela primeira vez por Armand Feigenbaum, em 1956, quando ele propôs a ideia de que a qualidade só poderá resultar de um trabalho em conjunto de todos os que estão envolvidos no desempenho da organização, não apenas de um grupo de pessoas. Embora Feigenbaum também defendesse a criação de uma estrutura organizativa de suporte à qualidade, a Engenharia de Qualidade, que seria a responsável por resolver questões de qualidade que englobassem mais de uma área da empresa. Assim, a abordagem proposta por Feigenbaum dá ênfase à comunicação entre os departamentos da empresa, principalmente os responsáveis por produção, materiais e design. O conceito de controle da qualidade total engloba os seguintes itens: orientação ao cliente, qualidade em primeiro lugar, ações orientadas por prioridades, fatos e dados, controle de processos e da dispersão (variação dos dados que indicam

quando há uma possível falha no processo) e investigação das causas, “próximo processo é o seu cliente” (para que cada funcionário tenha em mente que a qualidade de seu trabalho interfere na qualidade do produto na próxima etapa do processo), identificação das verdadeiras necessidades dos clientes, evitar que erros já identificados sejam cometidos novamente e comprometimento da alta direção.

3.2 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Será visto neste tópico algumas das principais ferramentas da gestão da qualidade e suas descrições, bem como suas aplicações e importância em qualquer atividade empresarial e muita das vezes até mesmo pessoal, desenvolvendo a capacidade e amplitude do melhoramento contínuo da organização. Quando se fala sobre ferramenta, tem-se em mente que é algo que dará suporte em algo, auxiliando em um serviço ou processo, seja ele qual for e dentro do processo da gestão da qualidade não é diferente. Para o desenvolvimento de uma atividade precisa-se a todo momento de uma ferramenta e quanto mais esta ferramenta for de melhor qualidade, mais o processo será realizado com rapidez e precisão. Como exemplo de ferramentas utilizadas em alguns serviços pode-se verificar o uso de um sistema de controle de fichas em um determinado restaurante, reuniões feitas com equipes para discutir e expor ideias, gráficos para verificar o andamento das vendas, controles de entradas e saídas de produtos ou matérias. As ferramentas da Gestão da Qualidade exercem e tem exercido, um grande papel nas aplicações práticas dos princípios e definições que caracterizam esta área: elas asseguram a plena viabilização da estrutura conceitual e das diretrizes básicas de todo o processo de gestão (CARVALHO; PALADINI, 2012).

As ferramentas utilizadas durante todo o processo de gestão foram sendo otimizadas e ao longo do tempo sendo testadas para melhor se adequarem a suas determinadas utilidades, entre as principais ferramentas da gestão da qualidade que são: *Brainstorming* e variações; O ciclo PDCA, cartas de controle, Diagrama de causa e efeito, diagrama de dispersão estratificação, fluxograma, folha de verificação, gráfico de Pareto, histograma; matriz GUT, 5WH2H.

O ciclo PDCA, conforme mostrado na figura 5, que orienta sobre a análise e solução de problemas, passando pelos ciclos como: planeja, fazer, checar e agir, tendo como fator principal a repetição do processo para que o objetivo de controlar e

melhorar os produtos sejam contínuos, por isso, o planejamento do processo, a padronização das atividades, ambiente de trabalho, relações entre funcionários, documentação e medições são primordiais para o sucesso do seu funcionamento Júnior (2010).

Figura 5 - Pontos do ciclo PDCA



Fonte: Adaptada de Costa e Gasparotto, 2016.

Como mostra a figura, o ciclo PDCA otimiza os processos visando uma melhoria nas ações, realizações, verificações, conformidades e planejamento em todos os setores da organização, deixando assim o ambiente mais organizado e facilitando a identificação das possíveis falhas. Suas contribuições foram muitas, mas se destacou na era da qualidade por seus 14 pontos, Deming sempre buscou enfatizar suas experiências no Japão e deu ênfase na participação de todos e na liderança da organização. Segundo Marshall Junior, *et al.*, 2010, os atributos de liderança, obtenção do conhecimento, aplicação de metodologias estatísticas, compreensão e utilização das fontes de variação e perpetuação do ciclo de melhoria contínua da qualidade estão no centro da filosofia de Deming, que sempre relaciona os processos com a continuação do ciclo.

Plan (planejar), onde é feita a identificação dos problemas, definida as metas e estabelecido os objetivos, fazendo com que todos os processos sejam alcançados de acordo com as políticas da organização. Furukita (2017) enfatiza que a identificação deve começar avaliando se o problema encontrado é realmente o ponto

crítico da empresa, avaliando se seu impacto retornará o investimento dispensado pela empresa, tanto capital quanto humano, mostrando que nem todo ponto crítico dentro de uma organização ou empresa retornará o investimento feito pela empresa ou que alguns pontos críticos podem ser analisados de forma precipitada.

Do (fazer), no qual é realizado todo processo de treinamento e alinhamento da equipe incluindo a parte de treinamento, pois através desse treinamento e possível fazer com que toda equipe se mantenha atualizada sobre tendências e mudanças de comportamentos do consumidor, assim como melhor no processo de otimização da organização e capacitando cada vez mais os envolvidos no processo de produção.

Furukita (2017):

Em um Ciclo PDCA, a Etapa *Do* (do inglês fazer ou executar) se inicia logo após a definição do Plano de Ação na etapa *Plan*. Para que esta etapa seja concluída com sucesso, é necessário que este Plano de Ação tenha sido construído de maneira estruturada, ou seja, o cumprimento de suas ações deve apresentar resultados diretamente nas causas.

Analisando as afirmações feita, e notório perceber que as etapas estão organizadas de forma com que uma será complemento da outra e vice-versa. Também pode-se perceber que a etapa do *Do* está ligada direta e indiretamente a execução do plano para que se possa mostrar os resultados nas próximas etapas.

Check (checar), além de verificar os resultados das tarefas executadas, monitora onde está sendo aplicado a checagem e mede os produtos e serviços resultantes em relação a políticas, objetivos e requisitos, mostrando os resultados. Para Furukita (2017), é muito importante que não se verifique apenas os dados contábeis, mas também avaliar a estabilidade se o processo está tendo muita variabilidade e se mesmo após as ações, se o produto final ainda apresenta a qualidade desejada e ainda conclui que, caso a meta não tenha sido atingida, deve-se retornar para a análise do processo, obtendo mais conhecimento sobre o problema e avaliando as causas que impediram o atingimento da meta. Pensando nesse sentido, fica claro que o *Check* faz parte de todo o processo, até a pós venda, na qual implicará na avaliação fina do consumidor para possível aprovação.

Act (agir), está ligado diretamente com o processo de corrigir ou padronizar, aplicando-os na etapa final, corrigindo falhas que passaram despercebidas nos processos anteriores. Nessa etapa é possível prevenir danos futuros, é mais uma chance que a organização terá para verificar seus produtos ou serviços e chegar a tão sonhada TQM, satisfazendo os consumidores e a própria organização.

Lucena (2017) também ratifica a temática ao afirmar que:

O PDCA é um método de solução de problemas e melhoria contínua, com o objetivo de identificar as causas dos problemas e analisar as medidas que podem ser praticadas como solução de tais problemas. Tal ferramenta que padroniza informações, tem o objetivo de evitar erros lógicos e tornar as informações do processo mais fáceis de entender.

Além de ser um método de solução de problemas e melhoria contínua, pode-se perceber que ele faz com que toda a organização se sinta segura para o próximo passo, alcançando assim seus objetivos com êxito. Vale ressaltar também que existem variações do ciclo PDCA, O PDCL e o PDSA são exemplos dessas variações. O PDCL, possui as mesmas etapas do PDCA, a sua diferença está na última etapa, onde o A (atuar/agir) é substituído por L (do inglês L – *Learn* = Aprender). O PDSA substitui o C (*check*) por S (do inglês S – *Study* = Estudar). Em relação as variações do PDCA (como o PDCL e o PDSA), cada uma delas possui sua particularidade e é mais indicada para determinado cenário. Dessa forma, é recomendado utilizar o PDCL quando ao final do ciclo, a geração de aprendizado é o mais importante, como por exemplo, no cenário de melhoria de processos, onde é fundamental o aprendizado de práticas para tornar os processos ainda mais efetivos. Já o PDSA é altamente recomendado em cenários em que é necessário estudar algo antes de atuar/agir, como por exemplo, para identificar a causa raiz de um problema ou em um novo projeto

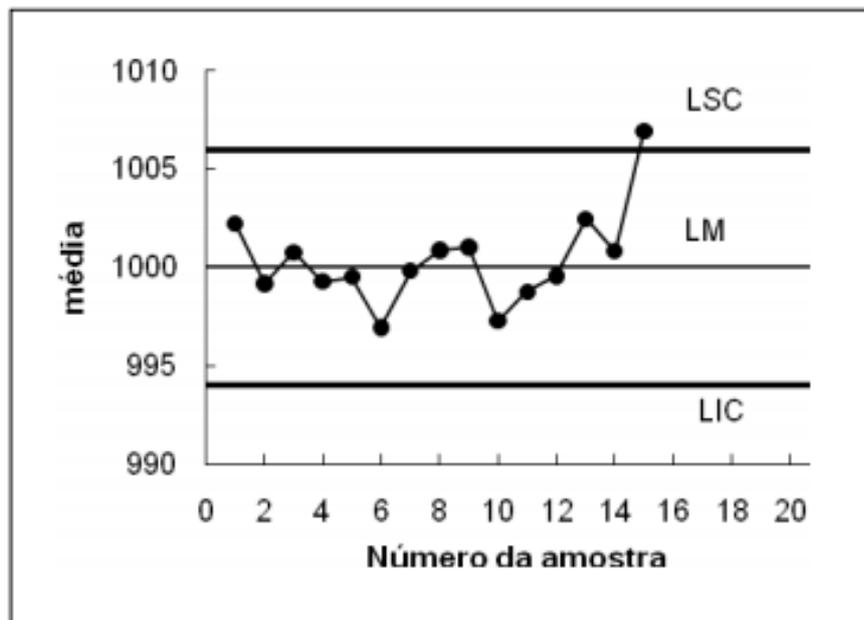
Os conceitos sobre PDCA foram posteriormente aprimorados e difundido por Shewharte e W. Edwards Deming, que nasceu nos Estados Unidos em 1900 e formado em engenharia elétrica, com doutorado em matemática e física pela Universidade de Yale, William Edward Deming, passou por vários períodos da era da qualidade, e por ter sido impulsionado por Shewhart, principalmente nas soluções de problemas através do ciclo PDCA. Durante sua temporada no Japão, onde passou alguns anos, fez com que ele se revolucionasse em termos de qualidade, ganhando prêmio como Japonês da qualidade (MARSHALL JUNIOR, *et al.*, 2010).

O *Brainstorming* e Variações, conhecido por fazer com que grupos desenvolvam suas ideias de forma espontânea, sem críticas, pois estas podem retrai-los, fazendo que as ideias e sugestões fiquem armazenadas e sem utilização. *Brainstorming* e variações é uma ferramenta que proporciona uma conversa em grupos onde todos devem se sentirem livres, sem pressões, sem críticas

para expor de forma clara e rápida, suas opiniões em determinado assunto, sendo a participação totalmente voluntária, detalhando cada ponto em um ambiente totalmente favorável e criativo, ele apresenta algumas características como: Capacidade de auto expressão, livre inibição ou preconceitos das próprias pessoas. Criatividade, capacidade de aceitar e conviver com diferenças conceituais, em julgamento, ideias registradas, e limitação do tempo, ausência de hierarquia durante o processo, e ele também pode ser dividido em três fases que são: clareza e objetividade na apresentação do assunto, problema ou situação, operação e documentação das ideias e análise e seleção. A carta de controle é um tipo de gráfico que serve para controlar dentro das faixas de limites, as variações de um processo identificando as causas mais comuns e as especiais, onde as causas mais comuns estão relacionadas ao próprio funcionamento do sistema e as especiais sendo ocorrências fora do limite de controle, indicando que algo está fora do limite e requer uma atenção especial.

A figura 6 apresenta um modelo de gráfico de controle, em que um dos pontos ultrapassa o limite médio (acima da LSC), onde são normais as variações, indicando um processo fora do controle estatístico.

Figura 6 - Gráfico de controle



Fonte: adaptado de Carvalho, 2012.

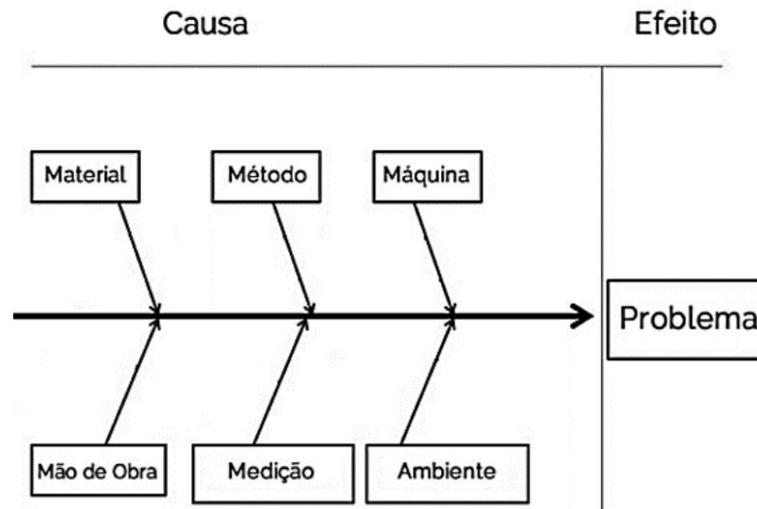
O gráfico mostra que na vertical se estabelece uma média dos valores e na horizontal, os números de amostras e é traçado três linhas na horizontal representada em seus extremos pelas siglas LSC E LIC, ONDE LSC é o Limite Superior de Controle e o LIC sendo o Limite Inferior de Controle. Para se ter um ponto de referência, tem-se o LM, que nada mais é do que o Linha Média. Para se ter um controle de uma produção, produto ou serviços é preciso que a linha traçada na horizontal fique o mais próximo possível do LM, quando isso não ocorre, ficando mais próximos do LSC ou do LIC, nota-se um desvio padrão do controle, e quando o LIC e ISC são ultrapassados, é a hora de rever os processos para que se possa ter um controle e a linha volte a ficar dentro das médias estabelecidas.

Coelho, Silva e Maniçoba (2016), em uma aplicação das ferramentas da qualidade que inclui a Carta de Controle, afirma que, é possível reduzir o número de falhas potencialmente prejudiciais ao bom andamento dos serviços não conformes, melhorando e controlando a produção da empresa ou organização.

Essa redução do número de falhas se dá ao processo de controle, que sofre variações, mas sem ultrapassar os limites, (mostrado no gráfico anterior) ficando dentro de uma margem controlável, possíveis de serem corrigidos.

O diagrama de causa e efeito também conhecido como como gráfico espinha de peixe ou diagrama de Ishikaw, em referência ao engenheiro japonês Kaoru Ishikaw (1915-1989), pensando em analisar os processos e descobrir o que interfere e pode interferir, o diagrama de causa e efeito tem como objetivo entender como o processo produtivo funciona, descobrindo, separando e analisando as causas e os efeitos, criando-se uma relação entre eles (MARSHALL JUNIOR, *et al.*, 2010). As causas são agrupadas por categorias e semelhanças encontradas durante o processo de operação e conta com uma vantagem aonde se pode atuar de modo mais específico e direcionado no detalhamento dos problemas e etapas do processo segue algumas etapas (MARSHALL JUNIOR, *et al.*, 2010), que são elas: discussão do assunto a ser analisado pelo grupo, contemplando os processos, assim como ocorre, onde ocorre, áreas envolvidas e escopo, descrição do efeito (problema ou condição específica no lado direito do diagrama, levantamento das possíveis causas e seu agrupamento por categorias no diagrama, análise do diagrama elaborado e coleta de dados para determinar a frequência de ocorrência das diferentes causas.

Figura 7- Diagrama de causa e efeito.



Fonte: Edson Miranda 2018.

Através do diagrama acima que também ficou conhecido como espinha de peixe, por mostrar as causas e os problemas em um formato de espinha de peixe, podendo assim realizar identificação e análise dos potenciais causas de variação do processo ou da ocorrência de um fenômeno, assim como da forma como essas causas interagem entre si.

Galdino (2016) afirma que:

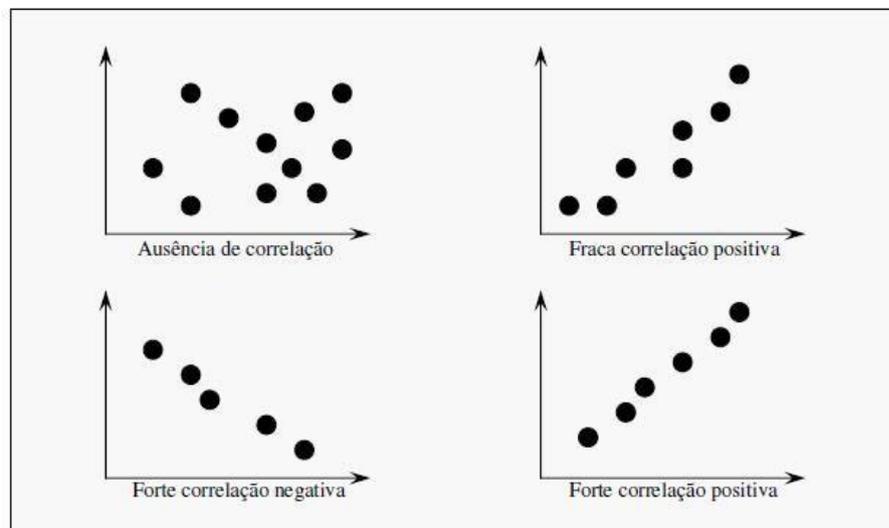
O processo reúne as causas que produzem determinado efeito. Nos hospitais e nas demais empresas, cada processo resulta em um efeito; portanto, uma única empresa pode ter diversos processos que levam a efeitos, e unindo todos eles, chega ao objetivo comum. Para que os processos resultem no efeito desejado, é preciso avaliar todas as ações que nele interfiram. Essas ações são denominadas itens de verificação, que devem ser analisados e ter sua qualidade assegurada. Assim, garante-se que a qualidade do efeito, que é o resultado, ou seja, o item de controle.

Com essa abordagem, entende-se que, diante das falhas que podem existir dentro de um processo produtivo em uma organização, envolvendo materiais, métodos, máquinas, mão de obra, medição e ambiente, o diagrama de causa e efeito pode ajudar, reunindo as causas de forma separada facilitando as análises posteriores, ajudando na solução dos problemas. O diagrama de dispersão segundo Luongo *et al.* (2011), consiste em um gráfico que permite a visualização da relação existente entre duas variáveis. Essas variações podem ser a causa e o efeito, duas causas ou dois efeitos. Perez, Diacenco e Paulista (2016) também complementa ao afirmar que o Diagrama de Dispersão mostra a relação entre duas variáveis, podendo também indicar se há uma correlação entre duas ou mais variáveis. O conhecimento dessa tendência de variação é capaz de melhorar eficientemente os métodos de

controle do processo facilitado a identificação de possíveis problemas e para o planejamento de ações que permitem o estudo de algumas dessas relações.

Pode-se perceber que, o Diagrama de Dispersão também ajuda no controle de qualidade dentro de uma organização e nas correções de falhas, podendo assim evoluir no processo produtivo da organização. Pode ser analisado pontos de acordo com finalidade e os objetivos, ou seja, se objetivo é analisar a qualidade em relação ao tempo, pode-se colocar dentro do diagrama e verificar essa relação para saber sua dispersão, o quanto ela se aproxima ou se afasta entre si. Na figura 8 é mostrado como acontece.

Figura 8- Diagrama de Dispersão



Fonte: Túlio Martins (2016).

O diagrama mostra a relação entre as linhas verticais e horizontais, podendo ser representadas de acordo com os objetivos da organização. Para se ter uma correlação positiva é preciso que as dispersões sejam controladas, com indicadores de que há menos problemas possíveis, menos desordens e para se chegar a correlação positiva a organização pode se atentar nas identificações das possíveis causas dos problemas, tentando assim corrigir as falhar parra que haja controle e a correlação seja positiva.

A Folha de Verificação, conhecida também com *checklist*, é bastante utilizada no processo de padronização, verificação e execução dos processos. Para Werkema (2014), uma folha de verificação é um formulário no qual os itens a serem examinados já estão impressos, com o objetivo de facilitar a coleta e o registro dos

dados. Sendo assim, ela pode feita de acordo com o plano da organização, como exemplo, se o objetivo é listar os materiais que faltam e os que existem, então isso deve constar dentro da folha de verificação para que se possa ter noção de quanto comprar, fazendo com que não haja compra desnecessária ou faltando. A figura 9 mostra um exemplo dessa verificação.

Figura 9 - Folha de Verificação

<u>Reclamações</u> <u>de clientes</u>	<u>Dia</u>					<u>Total</u>
	<u>Seg.</u>	<u>Ter.</u>	<u>Qua.</u>	<u>Qui.</u>	<u>Sex.</u>	
<u>Atraso</u>	//// //	///	//	//// //	//// ////	35
<u>Embalagem</u>	///	/		////	//	10
<u>Atendimento</u>	//// //	//	///	////	/	17
<u>Sujeira</u>	///		//	//// /		12
<u>Riscos</u>	//		////			6
<u>Quebra</u>	///			////	//// ///	15
Total	27	7	11	29	21	95

Fonte: Grupo Forlogic, 2016.

Se em uma empresa há a necessidade de controlar ou até mesmo zerar as reclamações dos clientes diante a algum produto ou serviço, faz-se necessário a utilização da folha de verificação, onde (como mostra a figura acima) lista-se as reclamações dos clientes na coluna vertical e na horizontal, os dias da semana para que se possa preencher com as frequências das reclamações, obtendo assim os totais de acordo com cada dia da semana e os departamentos das reclamações. Assim, a empresa pode verificar onde está a falha, bem como sua intensidade, permitindo analisar, identificar e corrigir os problemas.

Figura 10 - Ferramenta 5W2H

<u>Método do 5W2H</u>			
5W	<u>What</u>	<u>O que?</u>	<u>Que ação será executada?</u>
	<u>Who</u>	<u>Quem?</u>	<u>Quem irá executar/participar da ação?</u>
	<u>Where</u>	<u>Onde?</u>	<u>Onde será executada a ação?</u>
	<u>When</u>	<u>Quando?</u>	<u>Quando a ação será executada?</u>
	<u>Why</u>	<u>Por que?</u>	<u>Por que a ação será executada?</u>
2H	<u>How</u>	<u>Como?</u>	<u>Como será executada essa ação?</u>
	<u>How much</u>	<u>Quanto custa?</u>	<u>Quanto custará para executar a ação?</u>

Fonte: Grosbelli (2014)

O dispositivo *5W2H* foi criado como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, mais precisamente na parte de planejamento, por profissionais da indústria automobilística do Japão e, é frequentemente descrita como um método eficiente no auxílio à análise, para o desenvolvimento de conhecimento sobre o processo, problema ou mesmo ação que deverá ser tomada, e mesmo assim trata-se de um instrumento simples para utilização, Sasdelli (2012), e o termo pode ser traduzido como mostrado na figura acima.

As perguntas servem como um norteamento, dividindo cada parte, por onde começar e terminar e ajudam na otimização de tarefas, alinhando os objetivos e os meios para os quais foram elaborados. Com esses questionamentos a organização terá uma visão futurística, podendo evitar falhas, reduzir custos, ganhar tempo e agregar qualidade em seu produto final.

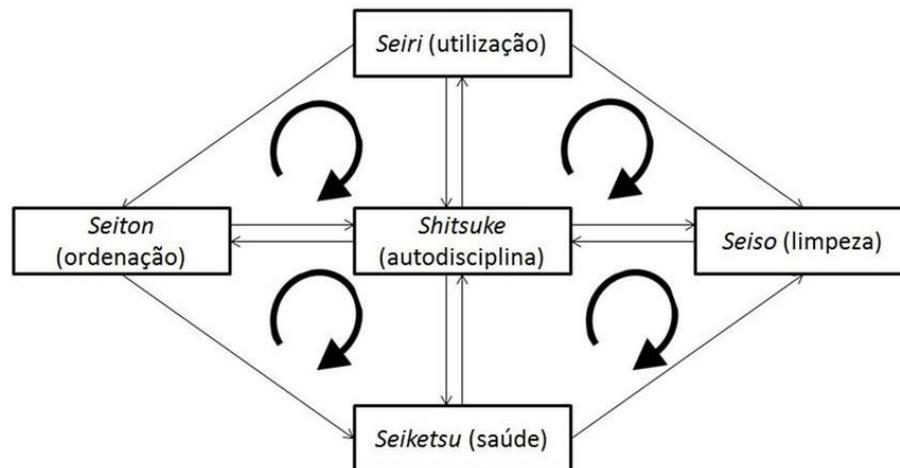
Grosbelli (2014) cita que:

É um método muito simples que agiliza todos os processos de uma empresa, ou seja, se tempo significa dinheiro, a empresa pode ganhar ainda mais dinheiro com a planilha *5W2H*. Além disso, em um mercado altamente competitivo, a falta de planejamento de ações e processos pode gerar inúmeros prejuízos, além de perda de vantagem competitiva. Justamente pela sua simplicidade, diversos trabalhos já foram realizados utilizando essa ferramenta.

Tendo em vista que esta ferramenta funciona praticamente sem custo algum, a empresa pode aumentar seus lucros e ainda verificar as conformidades, através de perguntas simples que podem ser feitas cotidianamente, agilizando e economizando tempo em seus processos. Grosbelli (2014) ainda afirma que, pela sua praticidade ela pode ser desenvolvida em organizações e empresas de qualquer porte, já que não necessita de uma equipe técnica especializada, desde que tenha alguém que saiba realizar todo o processo e organiza-lo de maneira simples.

A mesma, segundo Campos *et al* (2005), surgiu no Japão em meados do Século XX e consiste basicamente no empenho das pessoas em organizar o local de trabalho por meio de manutenção apenas do necessário, da limpeza, da padronização e da disciplina na realização do trabalho, com o mínimo de supervisão possível, sendo que Os 5S's são provenientes de cinco palavras de origem japonesa: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* e *shitsuke*, cada uma representando um senso componente da metodologia como se pode observar na abordagem de Campos (2005) que cada um deles significam.

Figura 11 - Ferramenta 5s



Fonte: Coutinho; Aquino (2015).

SEIRI, ou senso de utilização, arrumação, organização e seleção. Foca na atitude de deixar na área de trabalho somente o que é extremamente necessário, buscando eliminar ou dar a devida destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades. Os desperdícios eliminados devem ser, não apenas de materiais de utilização do trabalho, mas também de processos desnecessários através de observação crítica e da identificação dos “porquês do excesso”. Exercitando o que se costuma chamar de “bloqueio das causas”. *SEITON*, ou senso de ordenação, sistematização e classificação. Representa a “otimização da área de trabalho” onde é buscado o desenvolvimento de um arranjo físico mais funcional para o local de trabalho, Campos (2005).

SEISO, ou senso de limpeza e zelo. Consiste na prevenção de quebra de aparelhos, deterioração de peças e materiais, dentre outros, por meio da manutenção da limpeza no ambiente (como paredes e armários). O mesmo deve ser aplicado, não apenas em equipamentos físicos, mas também às informações armazenadas. “Limpar as informações” significa eliminar os dados inúteis e desatualizados que não tem influência na tomada de decisões. *SEIKETSU*, ou senso de asseio, higiene, saúde e integridade. É garantido pela prática dos três sentidos anteriores e, é caracterizado por: garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (banheiros, cozinha, restaurantes etc.), zelar pela higiene pessoal, gerar e disponibilizar informações e comunicados de forma clara e, no

sentido mais amplo. Ter ética no trabalho e manter relações interpessoais saudáveis, tanto dentro quanto fora da empresa. *SHITSUKE*, ou senso de autodisciplina, educação e compromisso. É o senso mais difícil de implantar, pois requer a organização do indivíduo, opiniões, culturas diferentes, comportamentos, entre outros. A dificuldade acontece por abordar mudanças de comportamento e atitude dos colaboradores (CAMPOS, 2005).

Segundo Lobo (2010, p.82)

Ter senso de saúde e higiene significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (lavatórios, banheiros, cozinha, restaurante etc.), zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão.

Com essa abordagem, pode-se perceber que os processos são otimizados de acordo com as necessidades e para cada uma há uma maneira simplificada de organizar e traçar um plano para o gerenciamento da qualidade.

4 SEGURANÇA ALIMENTAR

O consumo de alimentos preparados e manipulados fora de casa, já é, algo bastante tradicional pelos brasileiros, pois, além de ser mais viável (às vezes se torna mais econômico do que ir na própria casa e preparar a comida), os consumidores podem saborear os mais diversos tipos da culinária local, principalmente nos grandes mercados municipais, mas por outro lado existe a preocupação, em como esses alimentos são armazenados e manipulados, para que o consumidor final não seja afetado com doenças e outros fatores prejudiciais à sua saúde.

4.1 ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO, CONTROLE, HIGIENIZAÇÃO E MANIPULAÇÃO DOS ALIMENTOS.

Segundo a NBR ISO 22000:2006, segurança de alimento é o conceito que indica que o alimento não causará danos ao consumidor, quando preparado ou utilizado de acordo com uso pretendido (ABNT, 2006), além disso, requer que todos os prováveis perigos envolventes na cadeia alimentar, sejam identificados e avaliados, devendo a organização assegurar o Controles dos Perigos e o plano APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle). A norma também sugere que o plano seja incorporado dentro da organização e que todos sejam envolvidos. Diante disso surgiram pontos a serem discutidos para que a segurança alimentar fosse discutida amplamente. A norma levanta algumas medidas de controle como: Programas de Pré-requisitos (PPR) que discute sobre o ambiente de produção, processamento e a manipulação dos alimentos, visando o a segurança. E dentro dos mesmos são discutidas as Boas Práticas de Fabricação (BPF) que, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA,1997), são procedimentos necessários empregados para resultar numa produção de alimentos inócuos, saudáveis e são, estabelecendo os requisitos gerais e essenciais para a produção de alimentos elaborados\industrializados para os consumidores. Dentre os itens que se encontram dentro do BPF, estão a limpeza e conservação de instalações, qualidade da água, recebimento e estocagem de matérias-primas bem como suas qualidades, higiene pessoal, controle integrado de pragas, calibração de instrumentos, treinamento periódico para funcionários (RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004). Sabino (2012) orienta sobre alguns procedimentos e enfatiza que são necessários que cada estabelecimento tenha seu manual de BPF, garantindo o domínio de cada detalhe

sobre as condições higiênico sanitárias dos processos de manipulação dos alimentos, higienização dos equipamentos, utensílios, instalações e edificações dos estabelecimentos, além do estabelecimento dos requisitos mínimos de sanidade dos edifícios, instalações, equipamentos e utensílios, gestão do abastecimento de água, higiene dos manipuladores de alimentos, do controle de pragas e vetores, e a garantia da qualidade dos alimentos.

Tendo em vista que quando se trata de comercialização, manipulação e armazenagem de produtos alimentares, as boas práticas de fabricação se fazem necessária, desde o feirante até as grandes empresas que exportam e importam esses alimentos. E para melhor garantir a segurança dessa produção, surgiu mais um programa como já citados.

4.1 ANÁLISE DE PERIGOS E PONTOS CRÍTICOS DE CONTROLE

O plano de APPCC associado aos seus pré-requisitos se transforma em uma grande ferramenta de gestão de qualidade e segurança do alimento, aonde o mesmo vem sendo utilizado para garantir que o alimento chegue com segurança até a mesa do consumidor, pois através do APPCC pode-se identificar e controlar os perigos e riscos provenientes do processo de transformação do alimento. Desta forma, mantém o alimento livre de qualquer contaminação (SALVARO, 2014).

Para Quintino e Rodolpho (2018), o sistema APPCC é um método que monitora, elimina ou diminui os riscos na fabricação de alimentos a um nível aceitável no processo produtivo. Ainda sobre a importância deste sistema na fabricação e manipulação de alimentos, Quintino e Rodolpho (2018) ressaltam que:

A análise realizada nas etapas durante a fabricação permite um controle antes da transformação final do produto, permitindo a adoção de medidas corretivas e preventivas para eliminação dos perigos de contaminação. Um controle rigoroso no processo de fabricação do alimento proporciona maior qualidade, segurança, redução de perdas e retrabalho no processo produtivo.

Percebendo a importância dessa análise, pode-se perceber que a APPCC além de diminuir os riscos na fabricação de alimentos e\ou manipulação, ajuda no controle e na redução de custos operacionais dentro de uma organização.

Entre alguns programas visto até aqui, percebe-se que o APPCC faz parte de todo o processo, ou seja, envolve toda a cadeia de segurança alimentar e ainda

previne através de alguns planos e implementações de segurança, garantindo assim, o menor risco para a saúde do consumidor final.

Observa-se que há uma ampla discussão em torno do assunto, desde as normas, legislações, entre outros. Porém, há algumas temáticas essenciais no quesito segurança alimentar e que são imprescindíveis para uma organização ou empreendimento.

Segundo norma ISO 22000:2006, o Programa de Pré-Requisitos (PPR) deve ser adequados a organização e ao seu contexto em relação a segurança dos alimentos, apropriados ao tamanho e tipo de operação e à natureza dos produtos que são fabricados e/ou manejados, implementados ao longo do sistema de produção, seja como programas aplicáveis em geral ou como programas aplicáveis a um produto ou processo em particular e aprovado(s) pela equipe de segurança de alimentos.

Considerando que dentro do Mercado Central (objeto de estudo), há uma feira livre, onde os feirantes comercializam seus produtos diretamente com os consumidores finais, fica o alerta quanto as questões de higienização e manipulação de seus produtos, e nesta questão Cavalcanti *et al.* (2014) ressalta que:

Apesar das feiras desempenharem um importante papel socioeconômico, a falta de fiscalização e cuidados com a manipulação dos alimentos perecíveis comercializados pode vir a trazer consequências indesejáveis ao consumidor. Este produto pode ser possível propagador de doenças, fator que representa um gargalo ao serviço de vigilância sanitária, pois a fiscalização, em muitos casos, é realizada de forma precária.

Nota-se a importância de se trabalhar a questão sanitária dentro dos Mercados Municipais, visto que, pode afetar a comunidade de forma negativa com a propagação de doenças, isso sem o devido acompanhamento da vigilância sanitária.

As Doenças Transmitidas por Alimentos (DTA's) tem crescido em todo o mundo sendo justificadas pelo aumento da população, aumento de grupos vulneráveis, processo desordenado de urbanização e produção de alimentos em larga escala (ANDRADE; STURION, 2015). Mas não são apenas os agentes biológicos que podem causar prejuízos à segurança alimentar, deve-se ter atenção também quanto aos riscos físicos e químicos implicados em todo o processo de fabricação, manipulação, estocagem e fornecimento dos alimentos (SEBRAE, 2012). Com isso percebe-se que os locais disponibilizados para a execução de tais processos precisam estar em conformidade como o que pedem os agentes sanitários, ou seja, as

instalações, armazenamento dos produtos, bem como utensílios utilizados entre outros.

Outro aspecto importante a ser considerado na segurança alimentar é o fato de que a equipe deve estar preparada para tais medidas sanitárias e segundo Pereira & Zanardo (2020), os manipuladores possuem papel importante na garantia da segurança dos alimentos fornecidos em serviços de alimentação e, fazê-los entender tal importância é vital para a fluidez com segurança da produção. Além de prevenir, assegura um produto de qualidade e conseqüentemente diminui os riscos de contaminações e doenças causadas por alimentos e seus processamentos.

5 METODOLOGIA

O presente trabalho de pesquisa consiste em uma abordagem investigativa, adotando procedimentos, que permitiram encontrar respostas para nossa preocupação em livros e artigos, ou outras fontes bibliográficas Garcia (2016). Desta forma recorreremos a pesquisas de artigos, livros, periódicos, revistas, sites entre outros, com objetivo de obter um norteamento e base científica.

5.1 TIPO DE PESQUISA

Tendo em vista que o trabalho consiste em um estudo de caso, que segundo Yin (2015) investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em seu contexto no mundo real especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno puderam não está claramente evidente. Pensando nessa lógica, fica visível que o estudo de caso contribui para a investigação e atualização das informações, nas quais podem ser úteis para traçar planos futuros e seus aperfeiçoamentos. Yin (2015) ainda complementa ao afirmar que:

Seja qual for o campo de interesse a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma pesquisa holística e do mundo real. (Yin, 2015, p. 4).

O estudo de caso além de possibilitar uma análise aprofundada, permite concretizar o que se vivencia dentro do que se estuda, entendendo os mais variados tipos de processos que pode conter dentro do local investigado.

Para que esse estudo de caso seja concretizado é necessário antes um estudo teórico através de alguns tipos de pesquisas realizadas no trabalho, como: a pesquisa bibliográfica, que consistem na organização de documentos bibliográficos como, artigos, revistas, livros, jornais entre outros, sendo que a pesquisa já é elaborada com base em material já elaborado. Gil (2002). Com o objetivo de fundamentar a pesquisa, os documentos bibliográficos se tornam uma base essencial para estruturação do trabalho, onde as teses são reafirmadas, mostrando outros tipos de pesquisas, assim como seus resultados e delineamentos.

Outro tipo de pesquisa presente no trabalho é a pesquisa empírica que também é conhecida como pesquisa de campo. Thiollent (2002, p. 9) afirma que a pesquisa empírica é voltada para a “descrição de situações concretas e para a intervenção ou a ação orientada em função de problemas efetivamente detectados

nas coletividades consideradas”. Figaro (2014), completa ao afirmar que o destaque que se dá à abordagem empírica nas pesquisas não autoriza o menosprezo teórico relativo à necessidade de o pesquisador estar ancorado e fundamentado no quadro de referência teórica. Como forma de comprovação do plano apresentado pelos conceitos, a pesquisa empírica possibilita concretizar as argumentações, testando as hipóteses e as relações de causa e efeito.

Gil (2014) contribui dizendo que:

Se caracteriza pelas interrogações direta das pessoas cujo o comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitações de informações a um grupo significativo de pessoas a cerca de um problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

É notório perceber que a pesquisa empírica ou de campo busca analisar, investigar e estudar as informações do campo que se estuda para poder chegar a uma definição da investigação, podendo assim tirar conclusões do ambiente estudado.

A pesquisa qualitativa, que também faz parte desse estudo assim como em quase todas as pesquisas científicas, busca entender os fenômenos humanos para obter uma visão detalhada do objeto investigado. Para Knechtel (2014), esse tipo de pesquisa se preocupa com o significado dos fenômenos e processos sociais. Mas sendo uma análise relacionada também à subjetividade, quais são os critérios do pesquisador? Bem, ele leva em consideração as motivações, crenças, valores e representações encontradas nas relações sociais. Knechtel (2014) ainda indaga que para esse tipo de pesquisa há alguns pressupostos como: a preocupação primária com os processos, não se preocupando diretamente com o resultado e o produto; o interesse pelo significado, como as pessoas relatam suas vivências e experiências, sua visão de mundo; a busca por informações diretamente no campo de pesquisa; a ênfase na descrição e explicação de fenômenos; a utilização de processos indutivos, a fim de construir conceitos, hipóteses e teorias.

Sabendo que na pesquisa qualitativa o autor/pesquisador é um dos principais protagonistas é importante saber como ele opera e como é realizada essa busca dos fatos e fenômenos. Para ser mais claro e objetivo, Knechtel (2014) descreve algumas das principais características da pesquisa qualitativa que são: ressaltar a natureza socialmente construída da realidade, relação entre o pesquisador e o objeto de estudo, ênfase nas qualidades e nos processos, com destaque para a

forma como a experiência social é criada e adquire significado, utiliza entrevistas e observação detalhada (métodos interpretativos), estuda casos específicos, valoriza as descrições detalhadas, faz uso de narrativas históricas, materiais biográficos e autobiográficos.

Para Gunther (2006) há cinco grupos de atributos da pesquisa qualitativa, onde o primeiro está relacionado as características gerais, onde a descoberta e a construção de teorias são objetos de estudo da abordagem. A segunda está relacionada a coleta de dados, que pode ter como ponto de partida o estudo de caso que precisam está aberto a novas ideias com métodos e técnica de acordo com o caso estudado ou observado. O terceiro grupo é o objeto de estudo que visa ser centrado em um problema. Já o quarto grupo que é a interpretação dos resultados, onde cada tópico é questionado e feito uma análise de acordo com os objetivos da temática. O quinto grupo é a generalização dos resultados, uma vez que a pesquisa se apoia em um estudo de caso, estes dependem de uma argumentação explícita afim de integrar os resultados a própria pesquisa e circunstâncias específicas.

Além dos tipos de pesquisas já mencionadas este trabalho também envolve a pesquisa quantitativa, que segundo Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Diferente da pesquisa qualitativa, aqui é abordado os aspectos quantitativos, focando na coleta de dados bem como suas análises e objetividades. Outra característica marcante é análise de dados através das estatísticas. Além de traçar dados numéricos, esse tipo de pesquisa nos permite ter uma dimensão do universo que proporciona nas organizações de ideias, permitindo assim uma análise detalhada e quantificada de cada ponto abordado.

5.2 COLETA DE DADOS

Como desdobramento do referencial teórico, a pesquisa de campo se dividirá em dois momentos: 1) Pesquisa qualitativa com as seguintes características: entrevistas padronizadas (estruturadas) com o uso de roteiros com a formulação e a sequência das perguntas previamente estabelecidas; entrevista oral para obtenção de informações amplas e detalhadas sobre os processos sociais; entrevista individual, quando o entrevistador se dirige e obtém respostas de indivíduos isoladamente. (COLOGNESE; MÉLO, 1998).

Tanto na coleta de dados provida pelas entrevistas e questionários estruturados, os critérios que subsidiaram as coletadas de dados frente às respostas do problema de pesquisa foram embasados em critérios estabelecidos na ABNT NBR ISO 22000:2006 (COLETTI, 2012). Para tanto, considerado o perfil dos entrevistados e as características dos negócios (setor e localização), houve um recorte de indicadores aplicáveis a realidade desta pesquisa. Desta forma, as perguntas foram formuladas no sentido de entender se existem práticas empresariais em conformidades com as premissas da gestão da qualidade construindo um retrato dos estabelecimentos localizados no Mercado Central em São Luís (MA).

Os requisitos da norma ISO 22000:2006 (anexo A) considerados para a realidade desta pesquisa foram:

Tabela 1. Fundamentação e Critérios ISO 22000:2006

Norma da Gestão da Qualidade	Critérios
ISO 22000:2006	5.2 Política de segurança de alimentos 6.1 Provisão de recursos 6.2 Recursos Humanos 6.3 Infraestrutura 6.4 Ambiente de trabalho 8. Validação, verificação e melhoria do sistema de gestão da segurança de alimentos 8.5 Melhoria

Fonte: Coletto (2012)

Estes foram os critérios norteadores para a construção das perguntas do roteiro de entrevista e do questionário deste estudo. Contudo, a formulação destes instrumentos foi simplificada para que haja um entendimento por parte dos entrevistados. Desta forma, ambos instrumentos de coletas de dados (entrevista e questionário) se fundamentaram em critérios e contemplam os objetivos propostos no estudo, bem como a elucidação da problemática de pesquisa.

A escala de verificação de *Likert* consiste em tomar um constructo e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014). O estudo utilizou uma escala *Likert* de 5 pontos conforme (ver apêndice B) com os graus de intensidade: discordo totalmente; discordo; não concordo, nem discordo; concordo, e; concordo totalmente. As perguntas foram formuladas considerando os critérios selecionados da ISO 22000:2006.

5.3 UNIVERSO E AMOSTRA.

O universo de empreendedores/comerciantes no Mercado Central. No que tange a amostra do estudo, a investigação qualitativa abrangeu 10 entrevistados (empreendedores/comerciantes) que possuem atividades relacionadas ao setor de Alimentos e Bebidas (A&B) no Mercado Central em São Luís. A pesquisa qualitativa validou informações que contribuiriam para a elaboração do questionário semiestruturado da pesquisa quantitativa. Conforme exposto, desenvolveu-se investigação quantitativa abrangendo 40 entrevistados no mesmo campo de estudo. Com base no universo de aproximadamente 350 negócios e em amostra com nível de confiança de 90%, a margem de erro da pesquisa quantitativa se constituiu em 12,22%.

Assim como o embasamento teórico, a coleta de dados se norteará em elucidar os seguintes questionamentos presentes no problema de pesquisa deste estudo: a) De que forma as premissas da gestão da qualidade se aplicam ao setor de Alimentos e Bebidas (A&B)? b) Qual o retrato de um dos mais importantes equipamentos turísticos da cidade de São Luís, o Mercado Central? Desta forma, criou-se um roteiro de entrevista estruturado conforme apêndice A.

5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

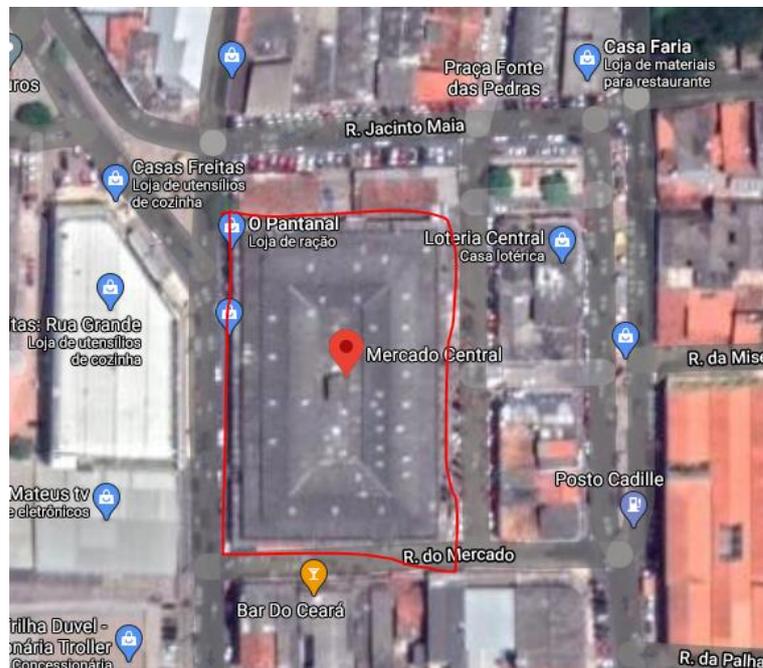
O tratamento dos dados se dividirá em duas etapas. Os resultados das entrevistas serão agrupados em categorias em análise de conteúdo apontando os principais apontamentos por perspectiva. Já os questionários, será realizado um

tratamento em gráficos usando o software Microsoft Excel e posteriormente, análise descritiva de cada gráfico.

6 MERCADO CENTRAL

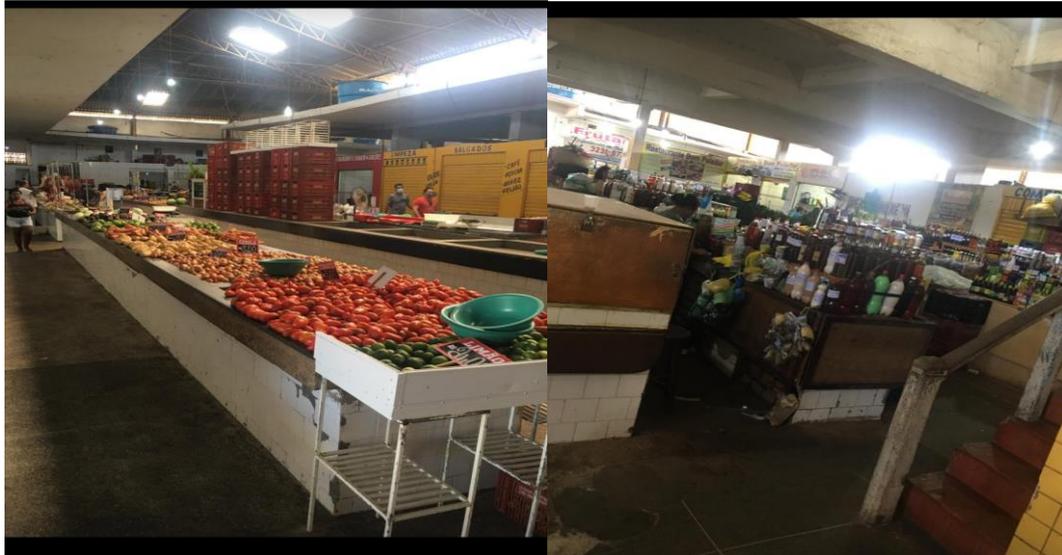
Segundo Nogueira (2011), O Mercado Novo, antigo Mercado Central – nome disseminado e atualmente o mais usado – teve sua denominação mudada por uma reforma que recebeu em 1939 e é um dos mais antigos centros comerciais da cidade, onde se pode encontrar uma infinidade de mercadorias, que variam desde bola de gude – peteca – a roupas. Ele é responsável pelo sustento de mais de 2.500 pessoas e embora passando por condições sanitárias e existenciais precárias ainda porta muita peculiaridade que não só o distingue de qualquer outro como marcam e definem a cultura popular.

Figura 12 - Mercado Central e arredores



Fonte: Printscreen do Google Maps, 2021.

Figura 13 - Parte interna do Mercado Central e exposição dos produtos.



Fonte: Elaborado pelo autor

Nogueira ainda ressalta que O Mercado Central é um centro comercial, atualmente montado em um galpão entre a Rua de São João e a Avenida Magalhães de Almeida. Embora tenha sido construído em meados de 1864 ainda hoje sustenta um importante papel para a população ludovicense. Teve seu apogeu no início da década de 90 quando passou por sua segunda e mais importante reforma. Por ser de domínio da prefeitura, existem órgãos públicos como a COMAB (Companhia Maranhense de Abastecimento) e a CEASA – MA (Centrais de Abastecimento do Maranhão), responsáveis pela manutenção da ordem no local e por resolver assuntos relacionados aos direitos e deveres trabalhistas dos comerciantes.

Em uma visita realizada pelo autor do trabalho, foi confirmado junto a administração do próprio Mercado Central que, devido alguns cadastros de empreendedores ainda estarem em atualização não é possível afirmar a quantidade exata de quantos empreendedores há no local, mas que existem aproximadamente 350 feirantes/empreendedores trabalhando no local. Também pode-se perceber as variedades de produtos que são comercializados dentro do Mercado Central que gira em torno de frutas, bebidas alcólicas e não alcólicas, carnes, hortaliças, utensílios domésticos, peixes, comidas preparadas no próprio local, entre outros. A organização dos feirantes\empreendedores fica leva em consideração a própria estrutura do mercado, muitos improvisam espaços para poderem organizar e armazenarem seus produtos.

7 RESULTADOS

Os resultados estarão divididos em duas etapas, sendo a primeira a pesquisa qualitativa, envolvendo 10 empreendedores, com o objetivo de descobrir seus perfis e suas opiniões diante de algumas questões que se encontra no apêndice A. E a segunda é quantitativa, envolvendo um grupo maior de empreendedores (40) com algumas questões que se encontram no apêndice B desse trabalho.

7.1 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

No que se refere as variáveis de controle das entrevistas e como caracterização geral dos entrevistados, tem-se o seguinte perfil: 05 (cinco) pessoas do sexo feminino e 05 (cinco) pessoas do sexo masculino, tempo de atividade no Mercado central variando entre 08 a 40 anos, grau de instrução 03 (três) com ensino médio e 07 (sete) com ensino fundamental.

Tabela 04. Síntese dos perfis dos Entrevistas

Empreendedor	Gênero	Tempo de Atividade	Grau de Instrução	Número de Funcionários
01	Feminino	14 anos	Ensino Médio	02
02	Masculino	20 anos	Ensino Fundamental	01
03	Feminino	25 anos	Ensino Médio	01
04	Feminino	08 anos	Ensino Fundamental	02
05	Masculino	39 anos	Ensino Fundamental	00
06	Masculino	17 anos	Ensino Fundamental	01
07	Feminino	09 anos	Ensino Médio	00
08	Feminino	40 anos	Ensino fundamental	00
09	Masculino	30 anos	Ensino Fundamental	01
10	Masculino	37 anos	Ensino Fundamental	00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do quadro, percebeu-se que, os empreendedores estão divididos entre homens e mulheres, sendo cinco do gênero masculino e cinco do gênero feminino, ressaltando que é uma amostra. Percebe-se também que o tempo de atividade exercida naquele local sofre variações entre nove anos a quarento anos, mostrando que são empreendedores bem antigos. Outro ponto a se destacar é o grau de instrução que, envolveu apenas empreendedores do ensino fundamental (08) e médio (02).

Com os questionários (ver apêndice A) aplicados e os resultados apurados e sintetizados, onde na primeira coluna está listado os conteúdos das entrevistas e na segunda coluna estão as respostas sintetizadas dos empreendedores, que são

mostradas de E1 a E10. Muitos dos entrevistados responderam da mesma forma, cabendo assim não as repetir novamente.

Tabela 5 - Síntese da Análise de Conteúdo das Entrevistas – Categorias

Política de Segurança de Alimentos	E1), E3), E4), E8) “não possui conhecimento sobre as normas de segurança além das limpezas básicas do estabelecimento.” E2), E5), E6, E7), E9), E10) “Não conhece e nunca fez curso....”
Provisão de Recursos	E1), E3), E4) “A empresa é formal e possui organização financeira.” E2), “Formal, mas não possui organização financeira.” E5), E7) “informal, havendo um controle na parte financeira.” E6), E8), E9), E10) “Informal e sem organização financeira.”
Recursos Humanos	E1), E3), E4) “Trabalham uniformizado, qualidade do atendimento é considerado boa. A avaliação é feita boca a boca.” E2), E5), E6), E8), E9), E10) “Não trabalha uniformizado, avaliação feita boca a boca, considera positiva...” E7) “...As vezes trabalham uniformizados.”
Infraestrutura	E1), E7) Ruim, não tem estrutura adequada para o período chuvoso. Cada um se vira do jeito que pode. E2), E3), E5), E8), E9), E10) “Precária, mas a do estabelecimento considera boa, sendo que poderia ser melhor.” E4), E6) “...parcialmente boa, sendo a do local boa, podendo ser melhor ainda.”
Ambiente de Trabalho	E1), E2), E7), E9) “Organizado, mas poderia ser melhor se estivesse estrutura. E3) “...Pequeno...” E4), E5), E6), E8), E10) Organizado e limpo.”
Gestão da Segurança de Alimentos	E1), E2), E3), E4), E5), E6), E7), E8), E9), E10) “Realiza limpeza dos produtos, do estabelecimento e equipamentos todos os dias. “
Melhorias	E1), E2) “É feita a compra de materiais em substituição de outros.” E3) “...Raramente.” E4) “sim, com compras de materiais mais sofisticados.” E5), E9) “...Não há” E6), E7), E8) E10) “Produtos novos para vender...”

Fonte: o autor.

Como mostrado no quadro, sobre a Política de Segurança de Alimentos, 04 (quatro) empreendedores entrevistados afirmaram não possuir conhecimentos sobre as normas de segurança alimentar, além das limpezas básicas do estabelecimento e 06 (seis) afirmaram que nunca fez cursos e nem conhecem.

Sobre a Provisão de Recursos, três (03) entrevistados afirmaram que a empresa é formal e possui algum tipo de organização financeira, onde separavam os ganhos dos gastos e os repasses dos funcionários e um (01) afirmou que a empresa é formal, mas não possui organização financeira, ou seja, tudo é feito de forma avulsa. Dois afirmaram que o empreendimento é informal, mas que há algum tipo de

organização financeiras para controlar os gastos de entradas e saídas e quatro afirmaram que são totalmente informais e que não possui nenhum tipo de organização financeira.

Na temática sobre Recursos Humanos, os entrevistados ficaram divididos, sendo que três disseram trabalhar uniformizados, tendo uma avaliação sobre o atendimento na sua concepção, boa e que a mesma é feita boca a boca e seis (06) entrevistados responderam dizendo que não trabalham uniformizados, mas que a qualidade no atendimento é considerada boa e feita de forma prática boca a boca e apenas um (01) respondeu que às vezes trabalha uniformizado.

Sobre a infraestrutura do Mercado Central, três (03) entrevistados avaliaram que está muito ruim, deixando a desejar principalmente no período chuvoso e que cada um dos empreendedores se virava do jeito que podiam. Por outro lado, seis (06) empreendedores entrevistados disseram que a situação é precária, mas que o local do próprio estabelecimento é considerada boa, podendo ser melhorada em alguns aspectos como, piso, luz, lugar para colocar os materiais entre outros, e apenas dois (02) entrevistados disseram que a infraestrutura é parcialmente boa e que a do local dos seus estabelecimentos são boas, podendo ser melhoradas.

Em relação ao ambiente de trabalho ao ambiente de trabalho, quatro (04) é organizado, mas que poderia ser melhor se estivesse estrutura adequada e apenas um (01) respondeu dizendo que o ambiente é pequeno. Cinco avaliaram o ambiente como sendo limpo e organizado. Em se tratando da Gestão de Segurança dos Alimentos, de forma unânime (10 entrevistados), responderam dizendo que realizam a limpeza dos estabelecimentos, dos produtos e equipamentos diariamente.

Sobre as melhorias e inovações em seus estabelecimentos, dois (02) disseram que é feita com a compra de materiais para reposição, um (01) disse que raramente faz, um (01), diz que faz, com a compra de materiais\equipamentos mais sofisticados, dois (02) responderam dizendo que não há inovação em seus ambientes de trabalho e quatro (04) responderam dizendo que inovam e melhoram com a compra de novos produtos.

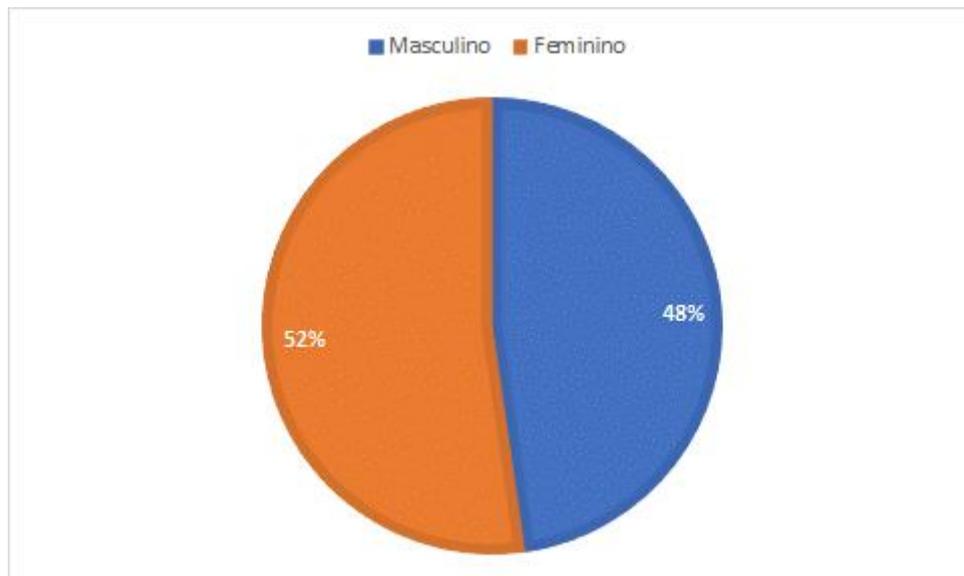
7.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.

Para essa pesquisa foram entrevistados quarenta (40) empreendedores que possuem cadastro junto a administração do Mercado Central. O modelo que foi aplicado foi de um questionário estruturado, encontrado no apêndice B desse trabalho, no questionário foi utilizado uma escala de 1 a 5 onde 1 significa “discordo totalmente” 2 “discordo”, 3 “nem concordo e nem discordo”, 4 “concordo”, e 5 “concordo totalmente”.

Foi dividido em dois questionários, onde o primeiro envolve as perspectivas das premissas da gestão da qualidade no setor de Alimentos e Bebidas (A&B), com variáveis que vai de P1 A P12. O segundo, afim de saber mais sobre o perfil do entrevistado, envolve as variáveis V13 a V16 como mostra na figura 12.

Para melhor apresentar os resultados, foi organizado em gráficos de colunas que se distribuem de acordo com os questionários estruturados e suas variáveis.

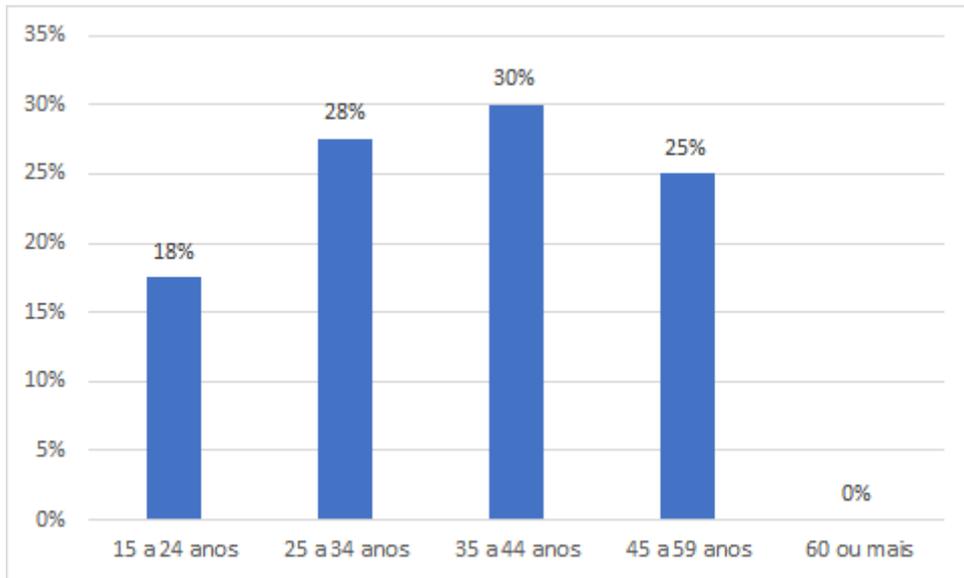
Figura 14 – Gráfico de gênero



Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao gênero, constatou-se quase um empate, sendo a maioria dos entrevistados sendo pessoas do sexo feminino (52%) e a minoria do sexo masculino (48%).

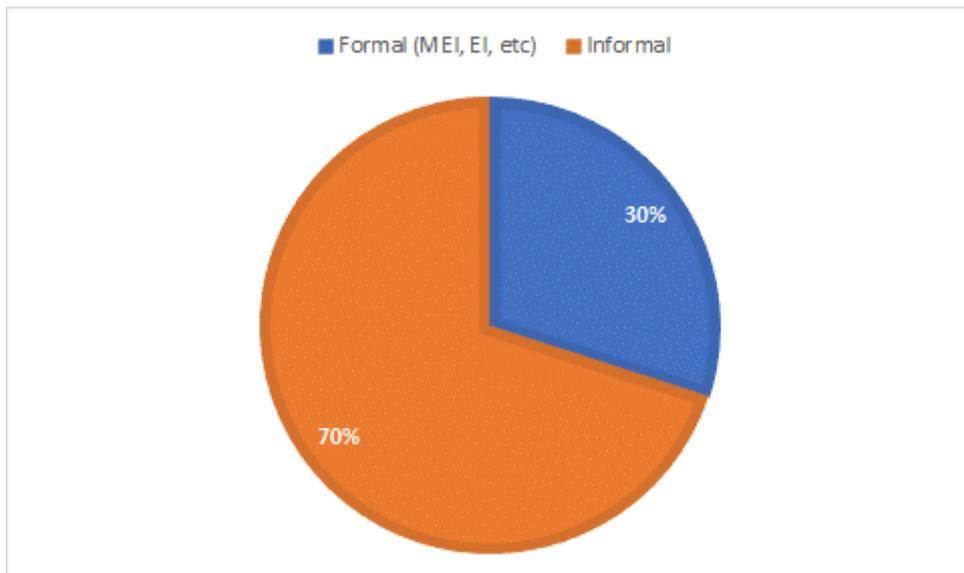
Figura 15 – Gráfico de idade



Fonte: elaborado pelo autor

Com base no gráfico, observou-se que, as idades que se encontram entre 25 a 34 anos, com 28% e 35 a 44 anos, com 30% foram a de maior porcentagem dos entrevistados e com o menor percentual as que se encontram entre 14 a 24 anos, com 18% e as de 45 a 59 anos com 25%, ou seja, é um público mais idoso.

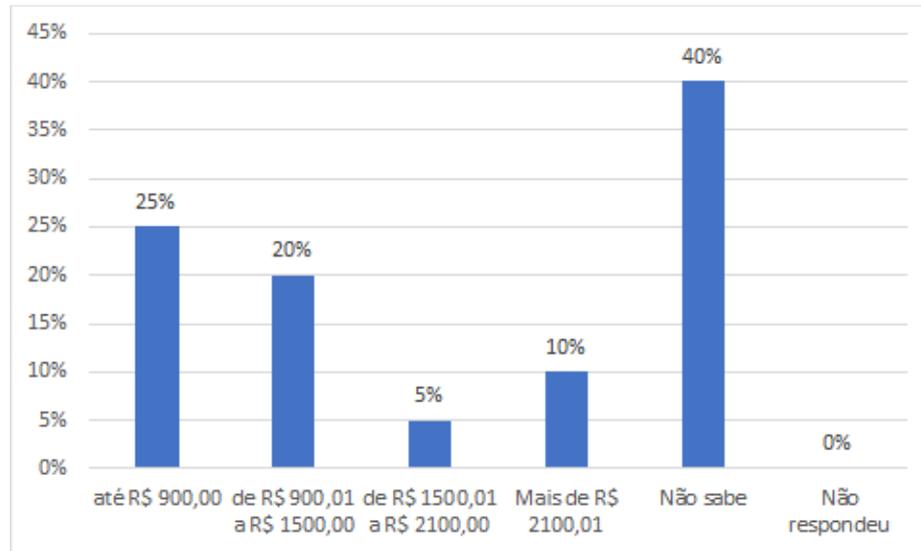
Figura 16 – Gráfico empreendedor.



Fonte: elaborado pelo autor

Com base no gráfico, notou-se que a grande maioria (70%) dos entrevistados trabalham de forma informal, sem Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica e sem carteira assinada, apenas 30% são formais.

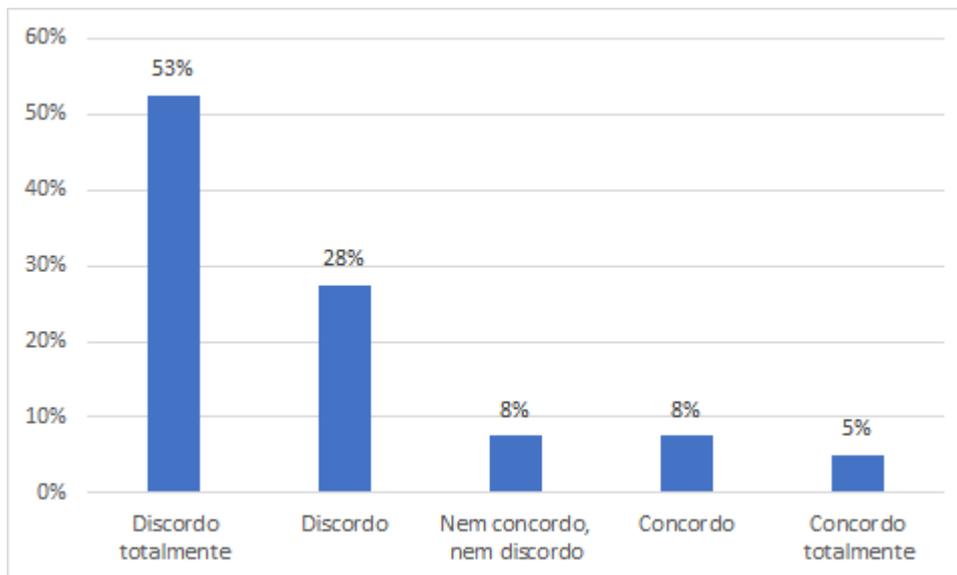
Figura 17 – Gráfico de renda



Fonte: elaborado pelo autor

Sobre a renda familiar, muitos não souberam responder (40%), pois devido envolver mais de uma pessoa, isso dificultava saber o total, outro destaque foi com a renda de até R\$ 900,00 reais, representando 25% dos entrevistados, seguidos pelos de 20% que representam acima de R\$ 900,00 até R\$ 1500,00 reais.

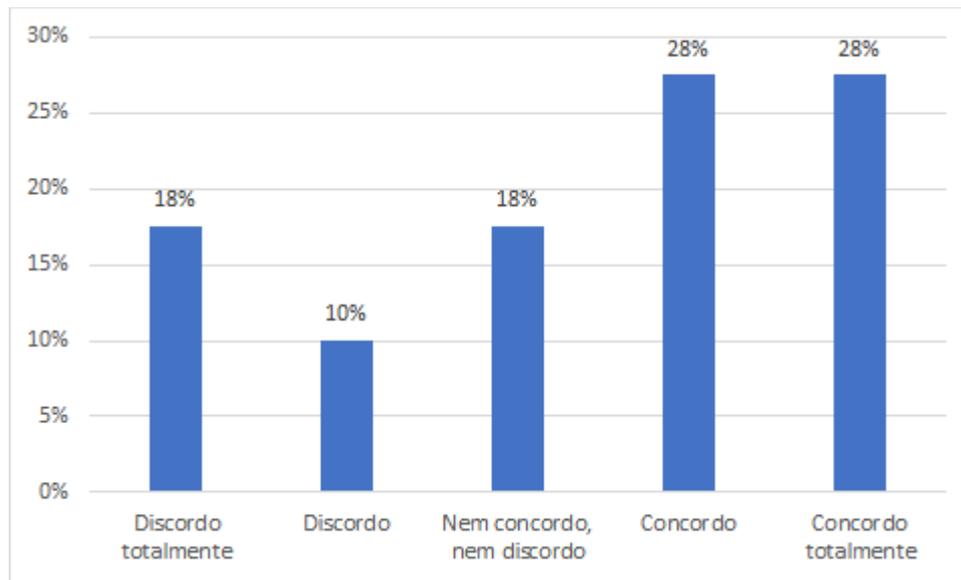
Figura 18 – Gráfico sobre Conhecimentos sobre a aplicação de normas de segurança de alimentos.



Fonte: elaborado pelo autor

Neste assunto, 53% dos quarenta (40) empreendedores entrevistados disseram discordar totalmente, 28% apenas discordam, 8% nem discordam e nem concordam, assim como 8% concordam e restando apenas 5% que concordam totalmente. Constatou-se que a maioria dos entrevistados desconhecem tais normas.

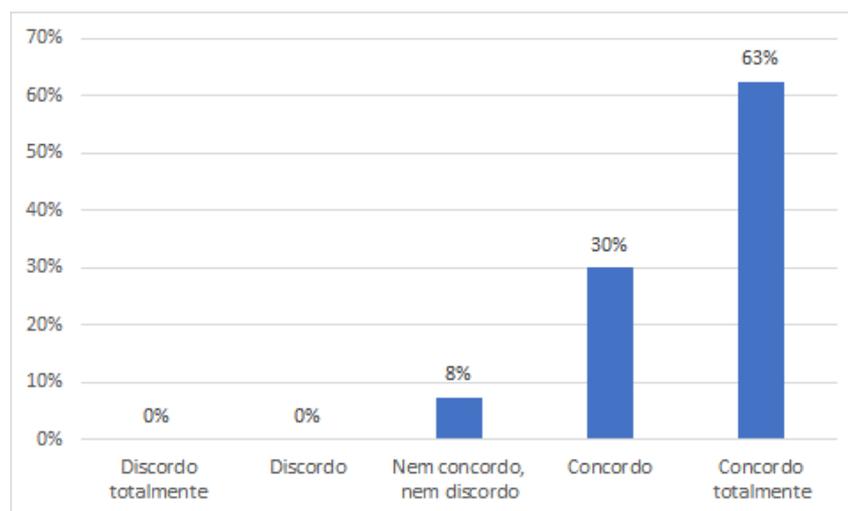
Figura 19 – Gráfico de Organização financeira do negócio.



Fonte: elaborado pelo autor

Já em relação a organização financeira do próprio negócio, 18% dos entrevistados discordaram totalmente, com o menor percentual, 10% concordam, 18% nem concordam e nem discordam, e com o maior percentual, 28% dos entrevistados concordam e 28% concordam totalmente. Diante do gráfico notou-se que a maioria dos entrevistados possuem algum tipo de organização financeira do negócio.

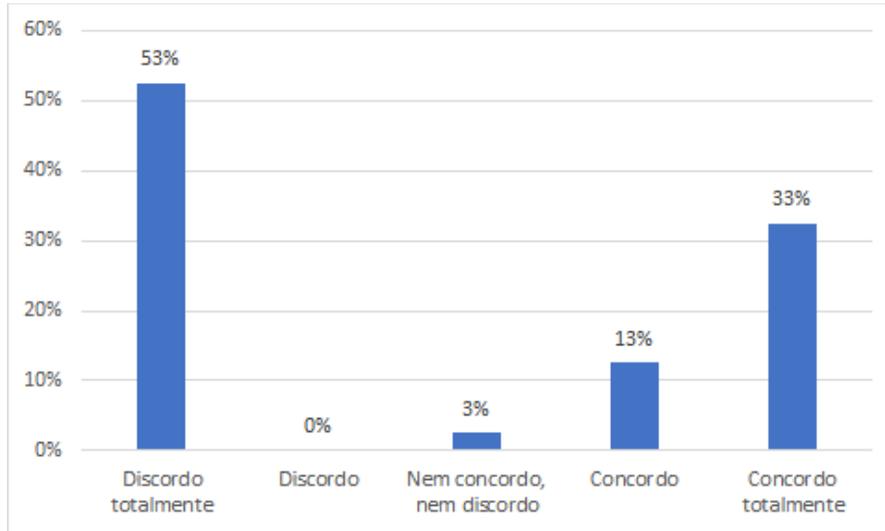
Figura 20 - Desenvolvimento da melhor qualidade no atendimento



Fonte: elaborado pelo autor

Neste gráfico destacou-se em maior porcentagem o “concordo totalmente”, com 63% dos entrevistados. Percebeu-se que, a avaliação do atendimento é vista de forma positiva pela maioria dos empreendedores entrevistados.

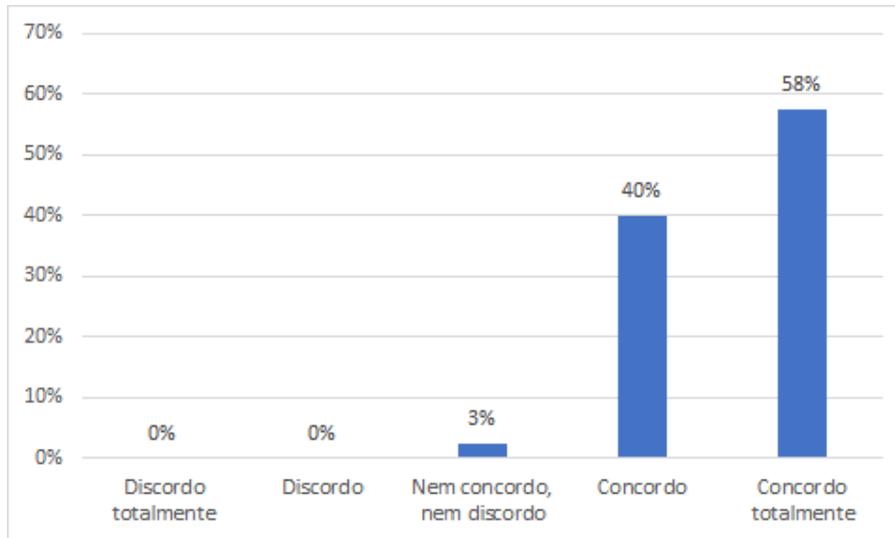
Figura 21 - Questão sobre Uniformes utilizados pela equipe de trabalho são padronizados



Fonte: elaborado pelo autor

Ao contrário do gráfico anterior, esse se destacou pela maioria dos entrevistados (53%) discordarem totalmente em relação aos uniformes utilizados, ou seja, a maioria não usa.

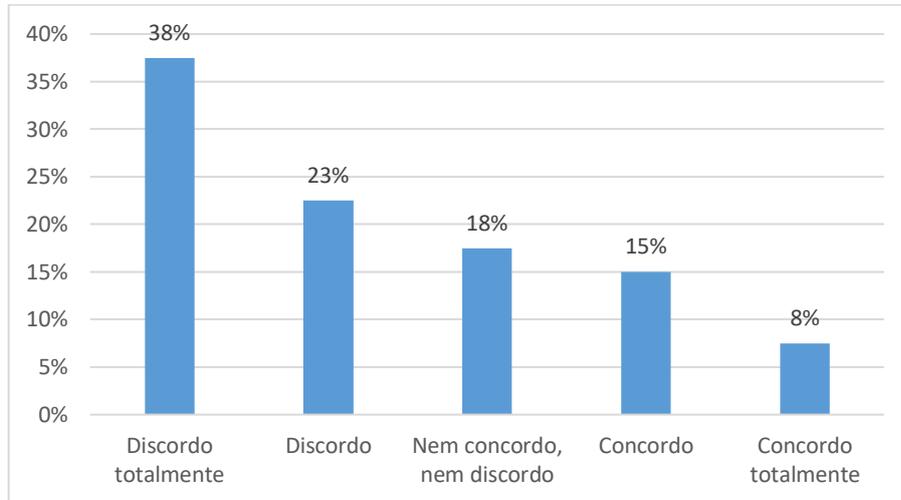
Figura 22 – Questão sobre boas relações com as pessoas (funcionários e clientes)



Fonte: elaborado pelo autor

No tocante as boas relações com funcionários e clientes, notou-se a avaliação positiva, cabendo destaques destaque para os que concordam, com 40% dos entrevistados e 58% para os que concordam totalmente e apenas 3% para os que nem concordam e nem discordam.

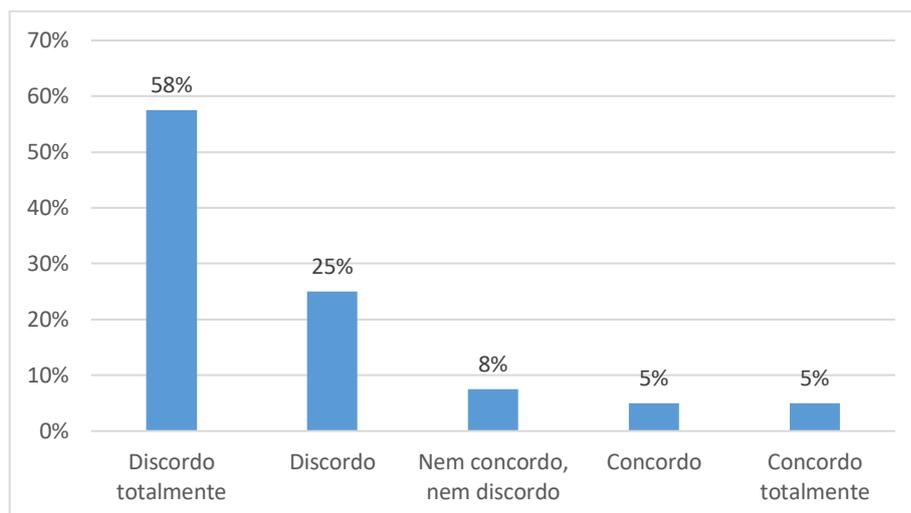
Figura 23 – Questão sobre a equipe participa (ou) de qualificações de gestão da qualidade e práticas de higiene alimentar



Fonte: elaborado pelo autor

Percebeu-se que a maior porcentagem foi para o “discordo totalmente” com 38% dos entrevistados, em relação a qualificação de gestão da qualidade e práticas de higiene alimentar, com uma porcentagem menor (23%) vem os que discordam, totalizando a maioria dos empreendedores que não participa das qualificações abordadas, e com apenas 8% que concordam totalmente e fizeram algum tipo de capacitação.

Figura 24 – Questão sobre se a infraestrutura do Mercado Central é de boa qualidade



Fonte: elaborado pelo autor

Dos 40 entrevistados, a maioria (58%) discorda totalmente e acha que o Mercado Central precisa de reforma urgente, que a atual estrutura não garante uma

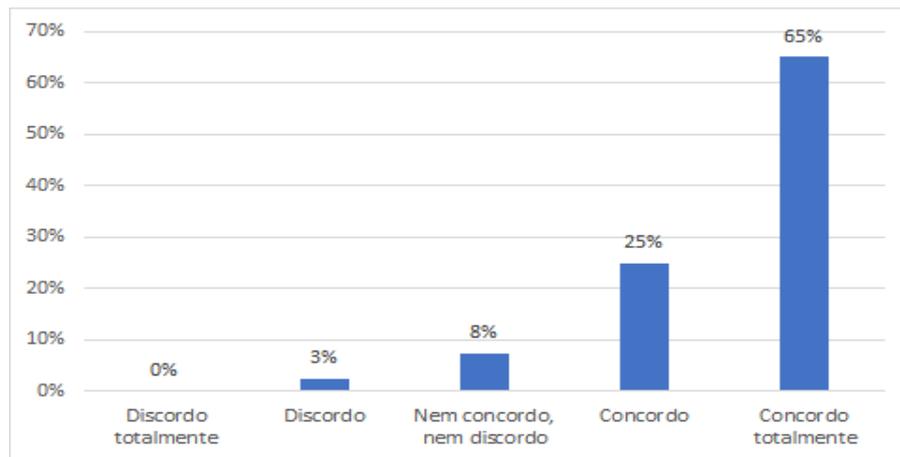
boa qualidade para seus empreendimentos e nem para seus clientes, apenas 5% concordam e 5% concordam totalmente.

Figura 25 - Condição estrutural do Mercado Central de São Luís- MA



Fonte: elaborado pelo autor

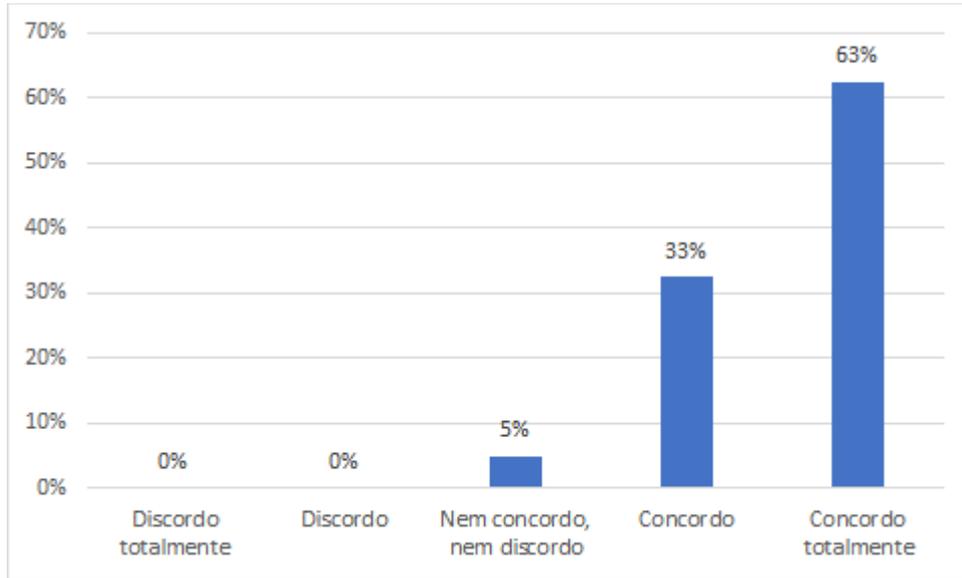
Figura 26 – Questão: Infraestrutura do meu negócio é de boa qualidade



Fonte: elaborado pelo autor

Sobre a infraestrutura do próprio local de trabalho, percebeu-se que a maioria (65%) concordam totalmente que é boa e que dá para realizar suas atividades e apenas 3% discordam, 8% nem discordam e nem concordam, restando 25% para os que concordam.

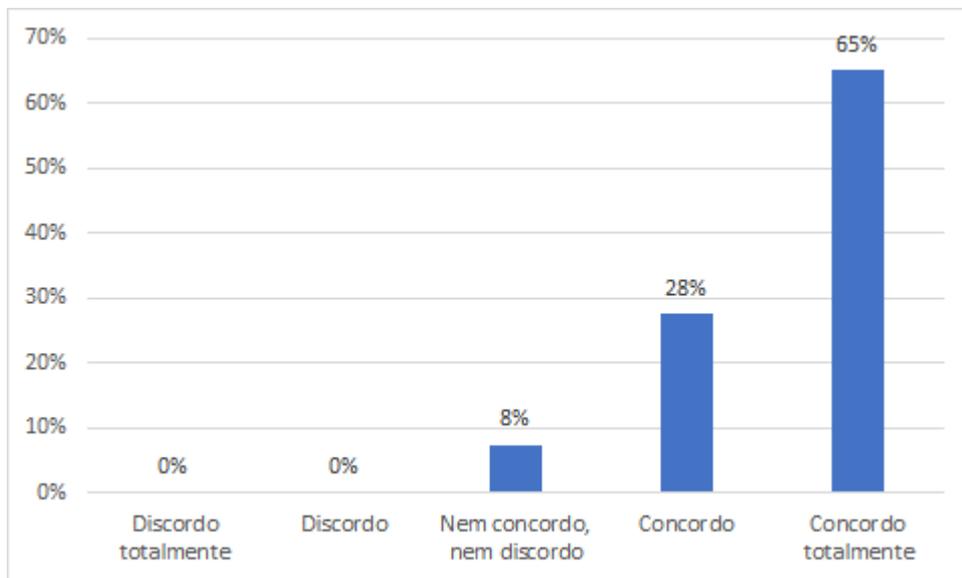
Figura 27 – Respostas: O meu negócio possui um bom ambiente de trabalho



Fonte: elaborado pelo autor

Com 63% para os que concordam totalmente, 33% para os que concordam e apenas 5% para os que nem concordam e nem discordam, constatou-se que, o ambiente de trabalho/negócio é visto de forma positiva.

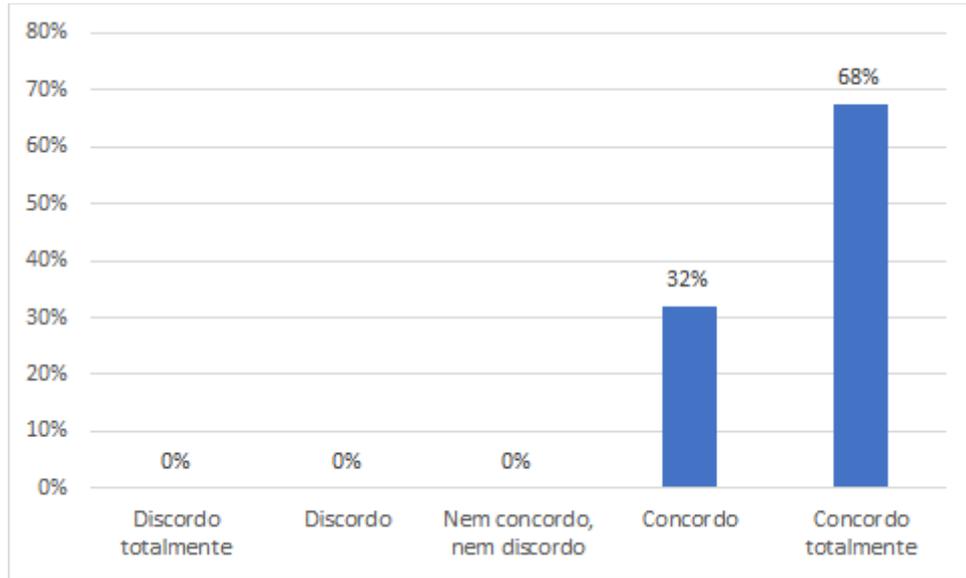
Figura 28 – Respostas: Utiliza-se práticas de higienização dos alimentos



Fonte: elaborado pelo autor

Sobre as práticas de higiene, notou-se que a maioria (65%) utilizam as práticas de higiene dos estabelecimentos e produtos, concordando totalmente, 28% concordam e apenas 8% que não concordam e nem discordam.

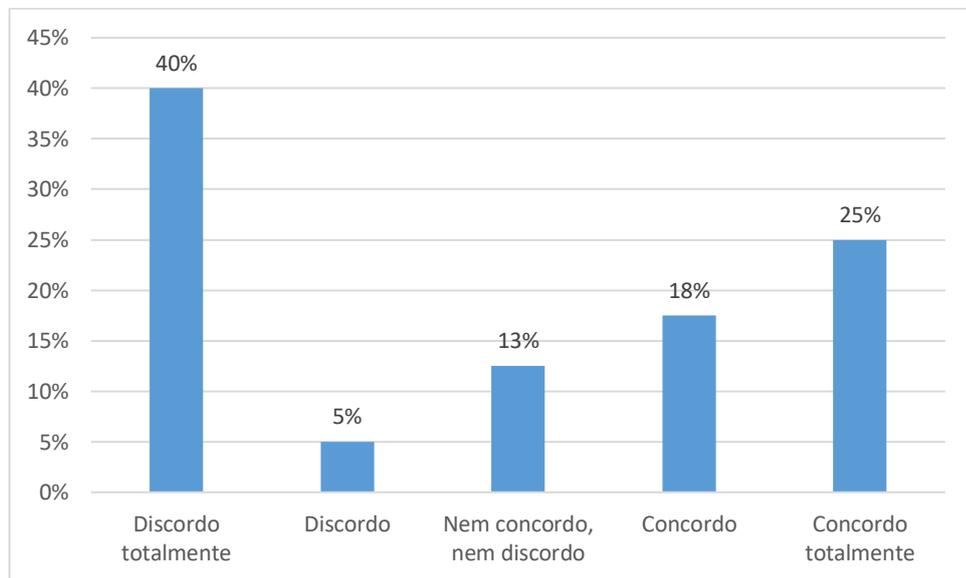
Figura 29: Respostas: Possui uma rotina diária de limpeza do estabelecimento



Fonte: elaborado pelo autor

Diante do gráfico, com 32% dos entrevistados que concordam e 68% que concordam totalmente, entendeu-se que, a rotina de limpeza do estabelecimento é realizada.

Figura 30 – Respostas: Inova em produtos e serviços com foco no cliente



Fonte: elaborado pelo autor

Com um número maior (40%) dos entrevistados, encontrou-se, os que discordam totalmente que inovam em melhorias com foco no cliente e em menor número (5%), estão os que discordam, os que nem concordam e nem discordam, com

13% e os que concordam, com 18% e os que concordam totalmente, com 25%. Diante disso, percebeu-se que a maior parte não inova em melhorias com foco no cliente.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração que o Mercado Central de São Luís- MA é considerado um setor de grande importância para uma parte da economia da capital maranhense e que este representa um elo entre os feirantes, comerciantes, microempreendedores, tanto de forma formal como informal e os próprios visitantes e consumidores. Com este trabalho, buscou-se conhecer, relatar e investigar os empreendedores da localidade em relação a qualidade no setor de alimentos e bebidas, bem como conhecer os grandes desafios cotidiano desses pequenos empreendedores para garantir um serviço de qualidade para seus clientes/consumidores.

No que tange a visão dos sócios-empreendedores e microempreendedores em relação as políticas de segurança de alimentos, há uma deficiência de conhecimento, ou seja, constatou-se que a maioria nunca fez algum tipo de capacitação na área de segurança alimenta, como cursos, formações ou algo semelhante. Durante as entrevistas os mesmos argumentaram que embora não tiveram esse tipo de capacitação, faziam o que podiam para que seus produtos fossem os mais seguros e livres de qualquer dano que prejudicaria a saúde dos consumidores. Quanto a provisão de recursos e recursos humanos, também constatou-se que a maioria trabalham de forma informal e sem uma organização financeira definida, ou seja, de acordo com as entrevistas, os empreendedores realizavam tudo de forma avulsa, e sobre os recursos humanos, a maioria não trabalham uniformizados, ficando a seu critério com qual vestimenta ir para seu ambiente de trabalho e forma de avaliar a qualidade do atendimento prestado é feita de forma boca a boca com alguns clientes, sendo considerado por mais de 50% dos entrevistados, positiva.

Para alguns dos entrevistados, para se ter uma qualidade total é preciso ter um serviço completo, como instalações funcionando bem, limpeza do local, preparação e capacitações frequentes, tudo funcionando de acordo com os critérios de saúde. Para este quesito, foi realizado uma pesquisa sobre a visão dos empreendedores para identificação e se ter uma dimensão dos pontos negativos e a serem melhorados e com a pesquisa aplicada, os mesmos relataram que as instalações são precárias, assim como a estrutura total do Mercado Central. Segundo

alguns dos entrevistados quando chove, há infiltração em diversos pontos do mercado impactando fortemente na qualidade da manipulação dos alimentos e armazenagens. Outros relataram que embora considera que o local onde realiza suas atividades suprem suas necessidades para vender ou manipular seus produtos, poderia ser melhor, ter mais equipamentos e um local mais higienizado, moderno, com facilidades de limpeza, com separação de produtos bem divididos entre outros.

Considerando as premissas da gestão da qualidade aplicadas ao Setor de A&B, estratégias de gerenciamento que precisam ser contempladas pelos empreendedores segundo o estudo foram, em primeiro lugar, a estrutura física do Mercado que se encontra em estado precário e perigoso quando se pensa na gestão de qualidade e segurança alimentar e percebe-se que há uma desorganização em seu entorno e que as paredes e o teto estão sem manutenções há algum tempo, veículos estacionados na calçada do mercado e humidades em alguns pontos são marcas visíveis no local. Na parte interna do mercado, os entrevistados embora bem otimistas ressaltam que ainda deixa muito a desejar para que estes possam oferecer um serviço e um produto de qualidade, livre de qualquer enfermidade que venha a colocar a saúde do consumidor final. Enfatizam que o piso colo em risco às pessoas que frequentam o lugar e que os locais onde fazem as exposições dos produtos poderiam ser mais organizados, sem deixar alguns produtos expostos a insetos, com locais de armazenagens adequados e bem higienizados. Quando a abordagem foi sobre o ambiente de trabalho, gestão de segurança dos alimentos e melhorias através de inovações, os entrevistados foram bastante positivos em suas avaliações pois, consideram que em seu ambiente de trabalho fazem de tudo para manter bem organizado, limpo e tranquilo, embora as condições que o Mercado Central oferece não condiz com o que os consumidores locais pedem, o mesmo acontece com a gestão de segurança dos alimentos onde os feirantes, empreendedores, funcionários e sócios reafirmam que seus produtos e locais de trabalho são higienizados e conservados diariamente, afim de passar uma boa impressão para os visitantes e consumidores que frequenta o local.

É importante frisar que, como foi mencionado anteriormente através dos dados obtidos com as entrevistas que, a maioria dos entrevistados, tanto na pesquisa quantitativa como na qualitativa que, os mesmos não tinham conhecimento e nem capacitações sobre questões relacionadas às normas de segurança alimentar bem

como as manipulações e conceitos sobre qualidade. Com isso, ressalta-se que para os entrevistados as referências sobre essas temáticas são oriundas do seu dia a dia, o que para as normas de segurança alimentar e os conceitos de qualidade podem ser bastante diferentes.

Com o desenvolvimento desse trabalho foi possível relatar e expor algumas questões relacionado ao Mercado Central de São Luís- MA e as pessoas\empreendedores, feirantes, sócios e funcionários que trabalham no local. Com as entrevistas pode-se ter um norte de como realmente é realidade desses empreendedores, suas dificuldades\desafios e os que mantém motivado. Também pode-se notar que esses empreendedores tem um sentimento de pertencimento ao local, pois como mostrou a pesquisa, a maioria trabalha e convive no local há mais de 10 anos.

Estabelecendo uma relação entre a temática exposta (gestão da qualidade e segurança alimentar) e a realidade do objeto de estudo, percebe-se que foi de grande importância, haja vista que este trabalho foi desenvolvido com base e referência em outros trabalhos científicos, com autores que realmente discute a temática com comprovações e inovações. Com essa relação, percebe-se que o objeto tem grande relevância por se tratar de um local turístico, de comercialização, de história\memória e contribuição local, entretanto, diante da pesquisa e conversas com os contribuintes ficou perceptível que o local precisa de melhorias tanto estruturais quanto organizacional para que seja possível primeiramente atender as necessidades dos que trabalham no local, assegurando uma forma de trabalhar segura e com condições de repassar seus produtos e serviços de qualidade para o consumidor final, livre de qualquer enfermidade que possa colocar a saúde em risco.

Com os objetivos alcançados nesse trabalho, vale ressaltar que esta pesquisa pode contribuir de forma significativa para estudos posteriores ou para algum tipo de trabalho a ser realizado na localidade. Também através desse estudo pode-se notar a ausência de órgão do poder público para dar assistência ao local, tanto estrutural (prédio) quanto organizacional (capacitações para os empreendedores\feirantes, oficinas, programas etc.).

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. L.; STURION, G. K. Segurança dos alimentos em serviços de alimentação do setor de turismo. **Segurança dos alimentos e Turismo**, v.22, n.1, p.618-632, 2015.
- ANDRADE, F. F. de. **O método de melhorias PDCA**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/pt-br.php>. Acesso em: 20 jan. 2021.
- AGUIAR, M. F. *et al.* Interações entre Manutenção Produtiva Total e Gestão da Qualidade Total: Estudo de Caso em Uma Empresa do Setor Alimentício. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 14, n. 3, p. 122, 2019.
- ARRAES, B. S. *et al.* **Princípios de Deming aplicados a uma empresa do ramo alimentício**: Estudo bibliográfico. Revista Científica da FEPI-Revista Científic@ Universitas, v. 4, n. 1, 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistema de Gestão de Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, set. 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 22000**: Sistemas de gestão da segurança de alimentos. Requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/57384728/NBR-ISO-22000-2006-Sistema-de-gestao-da-seguranca-de-alimentos>. Acesso em: 17 de set. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004**: Sistemas de gestão da qualidade: Diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://www.standardconsultoria.com/f/files/bf0e78debcf1ce2087d14749a5e73fd4901297844.pdf>. Acesso em: 17 de set. 2018
- BRASIL, A. B. P. M. **BPM CBOK V3.0**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio-Corpo Comum de Conhecimento. 2ª edição, 2013.
- BROCKA, B.; BROCKA, M. S. **Gerenciamento da Qualidade. Tradução e revisão técnica**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CAVALCANTI, C.R.; PAULINO, F.O.; MAYER, K.D.G.; SILVA, F.F.; GOMES, V.D.S.; SANTOS, F.G.A. Avaliação e diagnóstico das condições de comercialização de alimentos nas feiras livres no estado da Paraíba. **Arquivos de Ciências Veterinárias e Zoologia da UNIPAR**, v.17, n.3, p.165-170, 2014.
- CAMPOS, R. *et al.* A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total. **Simpep**: Simpósio de Engenharia de Produção, v. 12, p. 685-692, 2005.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. [S.l.]: Falconi Editora, 2014.

CARDOZO, C. C.; WIEMES, L. Análise dos processos de pedido de compra através da Gestão de Qualidade. **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, v. 7, ed. 1, p. 03-15, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/134/117>. Acesso em: 8 fev. 2021.

CARVALHO, M. M. de; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

COELHO, F. P. de S.; SILVA, A. M. da; MANIÇOBA, R. F.. Aplicação das ferramentas da qualidade: estudo de caso em pequena empresa de pintura. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 3, n. 1, p. 31-45, 2016.

COLLETO, D. **Gerenciamento da segurança dos alimentos e da qualidade na indústria de alimentos**. 2012. Monografia (Engenharia de Alimentos) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

COLOGNESE, S. A.; MÉLO, J. L. B. A técnica de entrevista na pesquisa social. **Cadernos de Sociologia**. Porto Alegre, v. 9. 1998. p. 143-159.

COSTA, A.; GASPAROTTO, A. Uma análise crítica do ciclo PDCA na ABNT NBR ISO 9001 (2015) para auxiliar na redução de não conformidades. **Revista Interface Tecnológica**, v. 13, n. 1, p. 107-118, 22 dez. 2016.

COUTINHO, F. M. J.; AQUINO, J. T. de. Os 5S como diferencial competitivo para o sistema de gestão da qualidade: estudo de caso de uma empresa de aços longos. **Revista Gestão Org**, v. 13, n. 2, p. 176-186, 2015.

CUNHA, F. M. F.; MAGALHÃES, M. B. H.; BONNAS, D. S. Desafios da gestão da segurança dos alimentos em unidades de alimentação e nutrição no Brasil: uma revisão. **Contextos da Alimentação-Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade**, v. 1, n. 2, 2013.

DEVMEDIA. 2010. Disponível em: <https://www.devmedia.com.br/artigo-engenharia-de-software-21-seis-sigma-e-cmmi/15772>. Acesso em: 30 set. 2019.

DIAS, P. dos S. M.; OLIVEIRA, W. X. de. Gestão da qualidade total. **Anais do Seminário de Pesquisa, Pós-Graduação, Ensino e Extensão do Câmpus Anápolis de CSEH**, v. 3, n. 1, 2017.

FONSECA, João José Saraiva da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. [Ceará]: Universidade Federal do Ceará, 2002.

DANIEL, É. A.; MURBACK, F. G. R. Levantamento Bibliográfico do uso das ferramentas da qualidade. **Revista do Curso de Administração**. Poços de Caldas/MG: PUC/MG, 2014.

FERREIRA, L. C. da S.; SILVA, E. B. Gestão da qualidade em food service: criação de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) para um restaurante hoteleiro. **Marketing & Tourism Review**, v. 3, n. 2, 2018.

FIGARO, R. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. **Fronteiras-estudos midiáticos**, v. 16, n. 2, p. 124-131, 2014.

FURUKITA, A. C. **Aplicação do ciclo PDCA para redução do desperdício de embalagens de papelão: estudo de caso em uma indústria alimentícia**. 2017. (Monografia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pará, 2017.

GALDINO, S. V. *et al.* Ferramentas de qualidade na gestão dos serviços de saúde: revisão integrativa de literatura. **Gestão e Saúde**, n. supl., p. 1023-1057, 2016.

Garcia, E. Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica: uma discussão necessária. **Revista Língua e Letras**, v. 17, n. 35. p. 291-294. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/linguaseletras/article/view/13193>. Acesso em 2 dez. 2020

GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, nov./dez. 1987. p 101-109.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, R. M. de A.; SEVERIANO FILHO, C.; TONDOLO, V. A. G. Sobre a lógica das relações entre TQM e inovação: insights e proposições teóricas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 3-30, 2016.

GROSBELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. 52 f. (Monografia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

GRUPO Forlogic, 2016. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/folha-de-verificacao/>. Acesso em 2 dez. 2020.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2>. Acesso em: 3 dez. 2020.

JUNIOR, I, M. ; ALVES, A.C.; VARANDA, A.R.; BACELAR, E.M.; LEUSIN,S. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010, 204p.

KAUR H., SINGH C., SINGH R., **Impingement of TPM and TQM on manufacturing performance**. Munich: BookRix GmbH & Co. KG, 2018.

KNECHTEL, M. do R. **Metodologia da pesquisa em educação**: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LAURINTINO, T. K. S. *et al.* Ferramenta da gestão da qualidade total: estudo de caso em uma indústria de laticínio. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 8, p. 12033-12072, ago. 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/2778/2754>. Acesso em: 12 jan. 2021.

LEMOS, C. [2016] Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/9832140/>. Acesso em: 11 out. 2019.

LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Érica, 2010.

LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. [São Paulo]: Saraiva Educação SA, 2019.

LONGO, R. M. J. **A revolução da qualidade total**: histórico e modelo gerencial. 2013. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1033/1/Relat%c3%b3rio_interno_31-94_A%20revolu%c3%a7%c3%a3o%20da%20qualidade%20total_historia%20e%20modelo%20gerencial.pdf. Acesso em: 20 jan. 2021.

LOPES, J. **Gestão da qualidade**: decisão ou constrangimento estratégico. 2014. (Tese de Doutorado) – Estratégia Empresarial, Universidade Europeia, Lisboa, 2014.

LUCENA, E. L. M. **Ciclo PDCA**: um estudo de caso na distribuidora de bebidas Alef. [S.l: s. n.], 2017.

LUONGO J. *et al.* **Gestão da qualidade em saúde**. 1. ed. São Paulo: Rideel, 2011.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da Qualidade**. [Rio de Janeiro]: Fgv, 2010.

MARTINELLI, F. B. **Gestão da qualidade total**. Curitiba: Lesde, 2009.

MARTINS, T.; 2016. Disponível em: <https://br.pinterest.com/pin/748371663071136493/>. Acesso em: 29 nov. 2020.

MIGUEL, P. A. C. Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência. Cap. 3, p. 86-87. In: CARVALHO, M. M (Org.). **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 7ª reimpressão.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (Brasil). Agência Nacional de Vigilância Sanitária. RESOLUÇÃO Nº 216, DE 15 DE SETEMBRO DE 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. **Resolução nº 216, de 15 de setembro de 2004**, Brasília - DF, 15 set. 2004. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216_15_09_2004.html. Acesso em: 5 jan. 2021.

MIRANDA, E., 2018. Disponível em: <https://www.gp4us.com.br/diagrama-de-cao-e-efeito-ishikawa-na-pratica/>. Acesso em: 1 dez. 2020.

NOGUEIRA, M. O.; DAMASCENO, M. L. Valle. Importância do sistema de gestão da qualidade para indústria de alimentos. **Caderno de Ciências Agrárias**, v. 8, n. 3, p. 84-93, 2016.

NOGUEIRA, J. **Etnografia no Mercado Central**. 2011. Disponível em: <http://maranhensidade.blogspot.com/?view=classic>. Acesso em: 05 jan. 2021.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. [S. l.]: Bookman Editora, 2009.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREIRA, W.B.B; ZANARDO, V.P.S. Gestão de Boas Práticas em uma Cantina Escolar. **Revista Vivências**, v.16, n.30, p.193-200, 2020.

PEREZ, V. V.; DIACENCO, A. A.; PAULISTA, P. H. Análise do uso das sete ferramentas estatística da qualidade: um estudo bibliográfico. **Revista Científica da FEPI: Revista Científic@ Universitas**, Itajubá, 2016.

RAIMUNDO, G. *et al.* Boas práticas em serviços de alimentação do Mercado Municipal de Curitiba-PR. **Rev Inst Adolfo Lutz**, v. 74, n. 3, p. 295-300, 2015.

RODRIGUES, B. F. S.; BACHEGA, S. J. A evolução histórica e os mestres da qualidade. In: Seminário De Pesquisa, Pós-Graduação E Inovação Da Regional Catalão, 2. ed., 2014, Goiás. **Anais...**: Coletânea Interdisciplinar em Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação – v. 3.: Engenharias, Saúde e Gestão. São Paulo: Blucher, 2015.

SABINO, S. Relatório de Consultoria. **Manual de Procedimentos Padrão de Higiene Operacional**. SEBRAE. Altamira. 83 p. 2012.

SALVARO, F.T. **Análise de perigo e pontos críticos de controle (APPCC), em uma indústria de beneficiamento de arroz**. (Monografia) – Engenharia Ambiental da Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/414>. Acesso em: 02 jan. 2021.

SASDELLI, M. C. B. **Utilização de ferramentas da qualidade para a geração de inovação em processo**: um case de análise de perda em uma indústria de embalagem cartonadas. (Monografia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2012. 54 f.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade, Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma análise comparativa das Escalas de Likert e *Phrase Completion*. PMKT – **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, [s. l.], 2014.

SILVA, R. K. V. da; BARBOSA, A. de F. B. Gestão da Qualidade-Principais Marcos e como Influenciaram as Empresas. Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada, v. 1, n. 1, 2016.

TÉBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002. 107 p.

QUINTINO, S. da S.; RODOLPHO, D. Um estudo sobre a importância do APPCC - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle - na indústria de alimentos. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 196-207, 2018. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/452>. Acesso em: 14 jan. 2021.

VOM BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. [S. l.]: Bookman Editora, 2013.

WALTER, O. M. F. C. Aplicação individual e combinada dos gráficos de controle Shewhart e CUSUM: uma aplicação no setor metal mecânico. **Gestão & Produção**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 271-286, 2013.

WERKEMA, C. **Ferramentas Estatísticas Básicas do Lean Seis Sigma Integradas: PDCA e DMAIC**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. [S. l.]: Bookman editora, 2015.

Anexo

Anexo A - Requisitos NBR ISO 22000-2006

Requisitos ISO 22000-2006	Objetivo e campo de aplicação
	Referência normativa
	Termos e definições
	Sistema de gestão de segurança alimentos
	Responsabilidade da direção
	Gestão de recursos
	Planejamento e realização de produtos seguros
Validação, verificação e melhoria	

Fonte: Costa (2012).

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Estruturada

ROTEIRO DE ENTREVISTA Nº ____ / EMPREENDEDOR

Roteiro de entrevista estruturado para com o objetivo de identificar a utilização de práticas envolvendo a gestão da qualidade em Alimentos e Bebidas (A&B). Duração estimada: _____

Variáveis de Controle: Perfil dos Entrevistados:

Sócio-Empreendedor:
Gênero:
Grau de Instrução:
Tempo de mercado?
Número de funcionários?
Grau escolar?

P1. Perspectivas da política de segurança de alimentos (variável 5.2)

Você possui algum conhecimento sobre a aplicação de normas de segurança de alimentos? Você já participou de alguma capacitação?

P2. Perspectivas da provisão de recursos (variável 6.1)

Sua empresa é informal ou formal? Você possui uma organização financeira da sua empresa?

P3. Perspectivas dos recursos humanos (variável 6.2)

Trabalham de uniforme padronizado? Como você avalia a qualidade do atendimento? Como você avalia o relacionamento com funcionários e clientes?

P4. Perspectivas da infraestrutura (variável 6.3)

Como você avalia a infraestrutura do mercado central? A infraestrutura do seu negócio?

P5. Perspectiva do ambiente de trabalho (variável 6.4)

Como é o ambiente de trabalho do seu negócio?

P6. Perspectiva da gestão da segurança de alimentos (variável 8)

Você utiliza práticas de higienização dos alimentos? Você possui uma rotina diária de limpeza do estabelecimento?

P7. Perspectiva da Melhoria (variável 8.5)

Vocês inovam nos produtos e serviços? Como?

APÊNDICE B - Modelo de Questionário Estruturado

QUESTIONÁRIO Nº ____ / EMPREENDEDORES (SETOR DE A&B)

Por favor, indique (colocando um círculo) como o Sr(a). avalia cada uma das seguintes frases.

SINTA-SE LIVRE PARA USAR UMA DAS MEDIDAS DA ESCALA – 1, 2, 3, 4 ou 5.

1 significa “discordo totalmente”

4 significa “concordo”

2 significa “discordo”

5 significa “concordo totalmente”

3 significa “nem concordo, nem discordo”

Perspectivas das Premissas da Gestão da Qualidade no Setor de A&B (Variáveis 1.1 a 1.6)

P1. Acredito possuir conhecimentos sobre a aplicação de normas de segurança de alimentos.	1 2 3 4 5
P2. Acredito possuir uma organização financeira do negócio.	1 2 3 4 5
P3. Acredito desenvolver a melhor qualidade no atendimento.	1 2 3 4 5
P4. Acredito os uniformes utilizados pela equipe de trabalho são padronizados.	1 2 3 4 5
P5. Acredito criar boas relações com as pessoas (funcionários e clientes).	1 2 3 4 5
P6. Acredito que a equipe do negócio participou de qualificações de gestão da qualidade e práticas de higiene alimentar.	1 2 3 4 5
P7. Acredito que a infraestrutura do Mercado Central é de boa qualidade.	1 2 3 4 5
P8. Acredito que a infraestrutura do meu negócio é de boa qualidade.	1 2 3 4 5
P9. Acredito que o meu negócio possui um bom ambiente de trabalho.	1 2 3 4 5
P10. Acredito utilizar práticas de higienização dos alimentos.	1 2 3 4 5
P11. Acredito possuir uma rotina diária de limpeza do estabelecimento.	1 2 3 4 5
P12. Acredito inovar em produtos e em serviços com foco no cliente.	1 2 3 4 5
P13. Acredito que o local é turístico.	1 2 3 4 5