



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
CAMPUS SERTÃO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ERIK MEDEIROS BRANDÃO

**DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM MANUAL DA QUALIDADE ISO 9001
EM UM RESTAURANTE LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE ÁGUA BRANCA - AL**

Delmiro Gouveia/AL
2019



ERIK MEDEIROS BRANDÃO

**DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM MANUAL DA QUALIDADE ISO 9001
EM UM RESTAURANTE LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE ÁGUA BRANCA - AL**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado à Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Engenharia da Produção.

Orientador(a):

Prof.^a Msc. Alline Thamyres Claudino da Silva

Coorientadora:

Prof.^a Msc. Ligia Lobo Mesquita

Delmiro Gouveia/AL
2019

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca do Campus Sertão
Sede Delmiro Gouveia

Bibliotecária responsável: Renata Oliveira de Souza – CRB-4/2209

B817d Brandão, Erik Medeiros

Desenvolvimento e aplicação de um manual da qualidade ISO 9001 em um restaurante localizado no município de Água Branca - AL / Erik Medeiros Brandão. – 2019.

48 f. : il.

Orientação: Profa. Ma. Alline Thamyres Claudino da Silva.

Coorientação: Profa. Ma. Lígia Lobo Mesquita.

Monografia (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Alagoas. Curso de Engenharia de Produção. Delmiro Gouveia, 2019.

1. Gestão da qualidade. 2. Norma ISO 9001. 3. Manual da qualidade – Desenvolvimento. 4. Manual da qualidade – Aplicação. 5. Padronização. I. Título.

CDU: 658.516.3

FOLHA DE APROVAÇÃO

ERIK MEDEIROS BRANDÃO

DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM MANUAL DA QUALIDADE ISO 9001 EM UM RESTAURANTE LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE ÁGUA BRANCA - AL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à banca examinadora do Curso de Engenharia
de Produção da Universidade Federal de
Alagoas – Campus Sertão e aprovado em 02
de Setembro de 2019

Alline Thamyres Claudino da Silva

Profª. Msc. Alline Thamyres Claudino da Silva
Universidade Federal de Alagoas – Campus Sertão
(Orientadora)

Banca Examinadora:

Alline Thamyres Claudino da Silva.

Profª. Msc. Alline Thamyres Claudino da Silva
Universidade Federal de Alagoas – Campus Sertão
(Orientadora)

Profª. Msc. Lígia Lobo Mesquita
Universidade Federal de Alagoas – Campus Sertão
(Coorientadora)

Thiago Alberto da Silva Pereira

Profª Dr. Thiago Alberto da Silva Pereira
Universidade Federal de Alagoas – Campus Sertão

Thiago Lima de Barros

Thiago Lima de Barros
Mestre em Engenharia

Dedico este trabalho a toda minha família e amigos e em especial aos meus pais e a minha esposa que sempre me incentivaram pela busca do conhecimento, estando comigo em todos os momentos, e que acreditaram que seria possível a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do Universo, acima de tudo, por permitir a realização de mais um sonho e me sustentar nos momentos difíceis.

Aos meus pais, esposa, e toda minha família e amigos. Em especial aos meus pais que sempre foram a minha fonte de inspiração e orgulho.

Aos grandes amigos que fiz durante essa jornada, que não é fácil, mas eles sempre estiveram ao meu lado me dando forças para continuar em frente.

A minha orientadora e Professora Msc. Alline Claudino e a minha coorientadora Professora Msc Ligia Lobo Mesquita, pela dedicação para realização desse trabalho e por compartilhar seu conhecimento, o qual levarei sempre comigo.

E por fim sou grato a todos que de alguma forma, contribuíram para que a realização desse trabalho fosse possível.

RESUMO

Este estudo teve como fundamento o desenvolvimento de uma ferramenta do Sistema de Gestão da Qualidade que é o Manual da Qualidade, tomando como base os critérios adotados e abordados pela Norma ABNT ISO 9001. Com isso, este trabalho teve como objetivo a elaboração e aplicação de um Manual da Qualidade para que a organização tenha o controle das não conformidades existentes, atendendo aos requisitos e necessidades de seus clientes. Neste estudo de caso, o desenvolvimento e a aplicação do Manual da Qualidade foi realizado a partir dos critérios abordados pela Norma ABNT ISO 9001, que são: liderança, estratégias e planos, clientes, pessoas, informação e conhecimento, processos, sociedade e fornecedores, permitindo assim, que a organização alinhasse seus recursos, identificasse os seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria, aprimorasse a sua comunicação, a sua produtividade e a efetividade de suas ações, além de se preparar para que os seus objetivos estratégicos sejam atingidos, através dos planos de ações que foram traçados. Através do levantamento de dados foi possível construir o Manual baseado no plano de negócios da organização, e no seu planejamento estratégico. Ao final, foi possível destacar que o objetivo final foi atingido, e vários planos de ações foram elaborados para organização a fim de colocarem em prática o seu manual.

PALAVRAS CHAVE: Qualidade; Manual da Qualidade; Satisfação do Cliente; Melhoria Continua.

ABSTRACT

This study was based on the development of a Quality Management System tool, which is the Quality Manual, based on the criteria adopted and addressed by the ABNT ISO 9001 Standard. Thus, this work aimed to develop and apply a Quality Manual for the organization to have control of existing nonconformities, meeting the requirements and needs of its customers. In this case study, the development and application of the Quality Manual was carried out based on the criteria addressed by ABNT ISO 9001, which are: leadership, strategies and plans, customers, people, information and knowledge, processes, society and suppliers. thus enabling the organization to align its resources, identify its strengths and opportunities for improvement, improve its communication, productivity and effectiveness of its actions, and prepare for its strategic objectives to be achieved through of the action plans that were outlined. Through data collection it was possible to build the Manual based on the organization's business plan and its strategic planning. In the end, it was possible to highlight that the final objective was achieved, and several action plans were prepared for organization in order to put its manual into practice.

KEY WORDS: Quality; Quality manual; Customer Satisfaction; Continuous Improvement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma.....	32
Figura 2 – Mapa de Processos.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ferramentas da Qualidade.....	17
Quadro 2 – Critérios desenvolvidos - Síntese.	20
Quadro 3 – Indicadores de Liderança.....	22
Quadro 4 – Indicadores de Estratégias e Planos.....	22
Quadro 5 – Indicadores de Clientes.....	23
Quadro 6 – Indicadores de Pessoas.....	24
Quadro 7 – Indicadores de Informação e Conhecimento.....	24
Quadro 8 – Indicadores de Processos.....	25
Quadro 9 – Indicadores de Sociedade.....	25
Quadro 10 – Indicadores de Fornecedores.....	26
Quadro 11 – Fatores Internos.....	28
Quadro 12 – Fatores Externos.....	28
Quadro 13 – Plano de Ação 1 (Aumento de faturamento e redução de custos)	29
Quadro 14 – Plano de Ação 2 (Prospecção de cliente)	30
Quadro 15 – Plano de Ação 3 (Melhoramento da ambientação)	31
Quadro 16 – Plano de Ação 4 (Fidelização e satisfação do cliente)	31
Quadro 17 – Plano de Ação 5 (Capacitação e satisfação dos colaboradores)	37
Quadro 18 – Plano de Ação 6 (Implantação de programas e licenciamentos)	40
Quadro 19 – Plano de Ação 7 (Política Ambiental)	40
Quadro 20 – Responsabilidade Social.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT NBR	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AL	Alagoas
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
ISO	International Organization for Standardization
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PDCA	Plan, Do, Check, Action
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
SGQ	Sistema Gestão Qualidade

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	10
1.1 Problemática e Justificativa da Pesquisa	11
1.2 Objetivo Geral.....	12
1.3 Objetivos Específicos.....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Qualidade.	13
2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade.....	13
2.3 Normas ISO 9000.....	15
2.4 Ferramentas da Qualidade.....	16
3. METODOLOGIA	18
3.1 Classificação Metodológica	18
3.2 Procedimentos Metodológicos.	19
4. MANUAL DA QUALIDADE PROPOSTO	19
4.1. Manual da Qualidade	20
4.1.1 Critério 1 – Liderança.....	22
4.1.2 Critério 2 – Estratégias e Planos.....	22
4.1.3 Critério 3 – Clientes	23
4.1.4 Critério 4 – Pessoas	23
4.1.5 Critério 5 – Informação e Conhecimento	24
4.1.6 Critério 6 – Processos.....	25
4.1.7 Critério 7 - Sociedade.....	25
4.1.8 Critério 8 – Fornecedores	26
5. RESULTADOS (Aplicação do Manual da Qualidade)	26
5.1 Critério 1 – Liderança	26
5.2 Critério 2 – Estratégias E Planos.....	28
5.3 Critério 3 – Clientes	30
5.4 Critério 4 - Pessoas.....	32
5.5 Critério 5 – Informação e Conhecimento	38
5.6 Critério 6 – Processos.....	38
5.7 Critério 7 – Sociedade	39
5.8 Critério 8 – Fornecedores	42
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICES	

1. INTRODUÇÃO

As organizações, sejam elas das mais variadas naturezas, e com os mais diversos objetivos, tem buscado a melhoria contínua do seu desempenho, e para isso, os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são ferramentas imprescindíveis neste processo.

Segundo a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade representa a obtenção de uma poderosa ferramenta, que possibilita através dos 8 critérios abordados pela norma ISO 9001, a otimização de diversos processos dentro da organização, como também, a preocupação com a melhoria continua dos produtos e serviços oferecidos.

Para Barçante (2013 p.1) “o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é a estrutura organizacional criada para gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas”.

Implantando - se um Sistema de Gestão da Qualidade em uma organização, a grande parte dos usuários desse sistema, com foco na ISO 9001, percebe de imediato os benefícios mediante a aplicação dos critérios. De antemão a comunicação interna passa a ser praticada com intensidade para a melhoria da organização (MELLO et al., 2009).

Certificar um Sistema de Gestão da Qualidade garante a organização uma série de benefícios. Além da visibilidade frente ao mercado competitivo, surge a possibilidade de expansão e exportação para mercados mais exigentes, satisfação ao cliente, aumento da produtividade, redução de custos, melhoria da comunicação, moral e satisfação dos colaboradores.

Segundo Peinado e Graeml (2007) a melhoria contínua significa melhoria progressiva, sendo assim, o processo de melhoria ocorre aos poucos e direcionado por etapas, este método faz com que produtos e serviços se tornem mais eficientes, mais econômicos e mais confiáveis. Além disso, a melhoria contínua desenvolve uma cultura de aperfeiçoamento constante em todas as atividades da empresa.

Para Mello et al. (2009) é de grande importância que a organização tenha o conhecimento de dados internos e externos, isso avaliará as metas estabelecidas e seu SGQ. O sistema de gestão da qualidade atendendo aos requisitos da ISO 9001 deve ser documentado e formalizado através do Manual da Qualidade, de forma clara e precisa incluindo todos os elementos que formam a gestão e que possam ter influência na qualidade do produto ou serviço final (BARÇANTE, 2013).

A ISO 9001 predomina a abordagem de processos que por sua vez atende aos princípios do ciclo PDCA. O PDCA é um método de melhoria contínua simples, porém eficiente, tornando-se referência, no quesito melhoria contínua, a mesma pode ser utilizada por diversas organizações, por ter uma linguagem comum (PEINADO e GRAEML, 2007).

Com esse direcionamento, o presente trabalho tem como objetivo a elaboração e aplicação de um manual da qualidade através do desenvolvimento dos critérios estabelecidos pela norma ABNT ISO 9001, que são: liderança, estratégias e planos, clientes, pessoas, informação e conhecimento, processos, sociedade e fornecedores. Este documento irá identificar e conseqüentemente eliminar as não conformidades da organização, atendendo aos requisitos e necessidades de seus clientes tornando-a mais competitiva no mercado.

1.1 Problemática e Justificativa da Pesquisa

O foco desta pesquisa é apresentar através de alguns estudos, o desenvolvimento e aplicação de um manual da qualidade para um restaurante localizado no município de Água Branca - Al, que é o alvo desta pesquisa. Pretende-se através deste, que a empresa em estudo possa através do manual da qualidade analisar seus pontos de falhas que geram desvantagens competitivas e desperdícios, e posteriormente, as vantagens que este documento pode oferecer a organização.

Como se trata de uma pesquisa em um restaurante, este tipo de negócio não somente se comercializa produtos, como também, serviços. Segundo o Código de Defesa do Consumidor, produto é qualquer bem, seja ele móvel, imóvel, material e imaterial. Serviço, por sua vez, é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo. Observa-se que neste ambiente organizacional, produto e serviço caminham de mãos dadas, possuindo assim, relação direta em torno da satisfação do cliente.

Tratando da parte de serviços, apesar do crescimento e da grande importância deste setor, este ainda não recebeu a atenção necessária em um dos aspectos mais relevantes, que é a qualidade nos serviços prestados. Conforme Reichheld e Sasser (2004) a revolução da qualidade está chegando ao setor de serviços, pois as empresas neste setor estão começando a entender que a qualidade não melhora a menos que seja medida.

Um serviço é considerado de qualidade quando este tenha capacidade de proporcionar satisfação ao cliente. Assim, para uma prestadora de serviço conseguir trabalhar com qualidade total, ela deve fornecer situações de qualidade não só a seus clientes externos, mas

principalmente a seus clientes internos, sendo eles os funcionários e os proprietários (REICHHELD; SASSER, 2004).

Em serviços, a avaliação da qualidade irá acontecer ao longo do processo da prestação do serviço, no encontro entre o cliente e o funcionário da empresa. A qualidade dos serviços é importante para auxiliar os clientes a fazerem um julgamento sobre o que está sendo prestado pela organização, e assim, verificar o quão satisfeito eles estão com a entrega e o resultado destes. Este julgamento só poderá ocorrer após o cliente ter acesso aos serviços. Por fim, a qualidade de serviços será considerada como sendo a atitude a longo prazo formada por uma avaliação geral de seu desempenho (LOVELOCK, 2003 apud SILVA, 2015).

A organização submetida ao estudo busca através de inovações em seus produtos e serviços, atingir uma qualidade que satisfaça seus clientes. Atualmente a qualidade é atingida de forma intuitiva e muitas vezes inconsciente, fator preocupante do proprietário.

Com a proposta, a empresa passará por um rearranjo organizacional de forma que seus processos e sua estrutura organizacional virem referência em termos de produtos e serviços. Assim, o Manual da Qualidade desmistificará algumas inverdades, tornando público e confiável a qualidades do produto, garantindo a satisfação do cliente e o aumento da vantagem competitiva.

Um dos focos desse trabalho é a padronização dos processos dentro da cozinha do restaurante, e no salão de atendimento ao cliente, para que se possa ser servido um bom produto e um atendimento de qualidade.

1.2 Objetivo Geral.

Elaborar e aplicar um Manual da Qualidade que possibilite elevar o nível da organização tornando uma referência na atividade de gastronomia e lazer, colocando o restaurante de forma competitiva no mercado com produtos artesanais/regionais e serviços diferenciados em termos de qualidade.

1.3 Objetivos Específicos.

Para o atingimento do objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Selecionar os critérios para compor o Manual da Qualidade;
- Elaborar um Manual da Qualidade;
- Aplicar o Manual da Qualidade na empresa em estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo tratamos dos principais temas que envolvem a qualidade, demonstrando seu histórico e falando sobre os Sistemas de Gestão da Qualidade, as normas ISO 9000 e as ferramentas da qualidade.

2.1 Qualidade.

Ao longo da história a qualidade vem passando por diversas mudanças. Desde os primórdios o homem sempre buscou o que melhor satisfazia as suas necessidades. Com o passar dos anos os clientes estão cada vez mais exigentes e intolerantes a produtos ou serviços de má qualidade. A busca por qualidade se manifesta dentro das famílias, entre amigos, nas organizações de trabalho, nas escolas e na sociedade em geral (BARÇANTE, 2013). Segundo a Norma Brasileira ABNT NBR ISO 9000 define qualidade como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

Assim, quando a qualidade é percebida como noção de excelência, está se pensando no que há de mais apurado e primoroso que se possa ter ou fazer. Ou que a qualidade é o que há de melhor performance em uma categoria ou ainda é o que há de melhor quando comparado a similares de mercado ou de condições de produção (MORAES; FRANCO; SILVA, 2010).

Enfim, de maneira mais simplificada, qualidade é entendida como sendo um conjunto de atividades por meio das quais uma organização procura adequação ao seu uso. E segundo Moraes, Franco e Silva (2010), a qualidade é a virtude de um produto ou serviço que satisfaz, ou agrada a quem dele se serve, ou agrada a quem realiza, seja por satisfação pessoal ou por remuneração. E em relação ao cliente, Qualidade é a virtude de um produto ou serviço em atender de modo pleno á expectativas de quem o consome (MORAES; FRANCO; SILVA, 2010).

2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade.

A proposta de um Sistema de Gestão da Qualidade é identificar, organizar e gerenciar processos de uma organização a fim de garantir a qualidade de seus produtos e serviços. O Sistema de Gestão da Qualidade especificamente os que atendem aos requisitos da *International Organization for Standardization* (ISO) são implementados por organizações que desejam um sistema de qualidade de forma a cumprir as exigências de seus clientes. Com o

sistema a organização é capaz de demonstrar a sua capacidade em atender os requisitos dos seus clientes melhorando sua eficiência e eficácia em produzir (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010).

Um sistema de gestão da qualidade tem que ser estruturado de forma que seja estabelecido o controle assim como a supervisão adequada de todos os processos existentes na organização, principalmente os processos críticos, aqueles que afetam a qualidade. Para garantir que o sistema de gestão da qualidade tenha eficácia é preciso atender as exigências do mercado, adequando a organização de forma que ela determine seus padrões de produção, faça avaliações quanto as conformidades, determine ações corretivas e que tenha um planejamento de melhoria contínua. Além disso, o sistema de qualidade precisa identificar, documentar, coordenar determinando apenas as atividades necessárias para garantir a qualidade do sistema (FEIGENBAUM, 1994; ROCHA, 1993).

Para Santos (2008) a gestão da qualidade baseia-se em oitos princípios, que são: liderança, estratégias e planos, clientes, pessoas, informação e conhecimento, processos, sociedades e fornecedores.

- Liderança: O papel da liderança é fundamental para definir e comunicar os valores e objetivos da empresa para todos os colaboradores. O líder precisa atuar de forma aberta, democrática e ativa, incentivando a cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses da organização;
- Estratégias e planos: Onde são estabelecidas as estratégias para alcançar os objetivos da empresa, levando em conta informações relativas a clientes, mercados, fornecedores, colaboradores, sua capacidade de prestar serviços, produzir e vender. Em seguida, são elaborados planos de ação, que visam atingir as principais metas e estratégias no curto e longo prazo.
- Clientes: Neste critério é necessário agrupar os tipos de clientes com características similares, identificar e analisar suas necessidades, a fim de oferecer os serviços e produtos adequados. Considerando suas diferenças, divulgue produtos e serviços no canal mais adequado para atingir os clientes. Promover avaliações periódicas do nível de satisfação e criar um meio de comunicação para ouvir as reclamações e sugestões, a fim de identificar oportunidades de melhoria.

- **Pessoas:** São definidas as funções e responsabilidades dos colaboradores, pontuando a participação de cada um e promovendo a importância do trabalho em equipe. Disponibilize ações de capacitação com base num plano de treinamento, a fim de desenvolver as habilidades e conhecimentos para exercer as atividades diárias.
- **Informação e conhecimento:** As informações necessárias para a execução das atividades da empresa, análise e condução dos negócios devem estar definidas e organizadas por um sistema padronizado, que disponibilize ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender as necessidades dos colaboradores.
- **Processos:** Neste critério a organização, por meio dos seus gestores, deve conhecer e segmentar o conjunto de processos que agregam valor para o negócio, bem como aqueles relacionados aos fornecedores e aos aspectos financeiros. A tomada de decisões e execução de ações precisa ter como base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
- **Sociedade:** Promova ações e projeto sociais, conscientizando e envolvendo os colaboradores com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentado.
- **Fornecedores:** Neste critério é avaliado e monitorado todos os fornecedores de insumos e serviços terceirizados pela organização, a fim de garantir a qualidade dos produtos e serviços ofertados.

2.3 Normas ISO 9000.

A norma ISO 9000 serve como base para o estabelecimento de sistema de gestão de qualidade, pois se trata de um conjunto de normas e diretrizes internacionais que auxiliam em toda a estrutura de um sistema de gestão de qualidade (MELLO et al., 2009).

É a norma que define os requisitos para colocar um sistema de gestão da qualidade em vigor, ajudando a empresa a aumentar sua eficiência e a satisfação do cliente (ABNT, 2015).

A norma ISO 9000 possui diversas características, mas diferente das outras normas é que a mesma pode ser aplicada a diferentes tipos organizacionais. Ao mesmo tempo, sua aplicação não se restringe apenas a produtos, podendo ser aplicada também a um serviço. Através disso a

série de normas ISO 9000 ficou conhecida como normas genéricas, ou seja, capaz de se ajustar de acordo com as necessidades da organização. Alguns requisitos da seção 7 da ISO 9001 podem ser excluídos, isso ocorre devido a flexibilidades que a norma permite a organização de adaptar os requisitos as suas necessidades operacionais (MELLO et al., 2009).

Segundo Mello et al. (2009) quando falamos em qualidade, a família ISO se destaca por ser composta por um grupo de normas voltadas ao SGQ, cada uma tem sua função, porém ambas se completam e são focadas em um sistema de gestão da qualidade eficaz. Entre essas normas destacam-se:

- ABNT NBR ISO 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário: Trata-se do documento que especifica os termos utilizados pelo sistema. Serve como referência para outras normas da qualidade;
- ABNT NBR ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos: Essa norma apresenta o Sistema de Gestão da Qualidade indicando, objetivamente, cada um dos requisitos necessários a serem aplicados internamente para a obtenção da certificação, ou para fins contratuais.
- ABNT NBR ISO 9004 – Gestão para o Sucesso Sustentado de uma Organização – Uma abordagem de Gestão da Qualidade: Nesse documento são definidas as diretrizes para a aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade para todo o tipo organizacional sendo um ambiente complexo ou não. Ela não se aplica para a certificação, e seu foco sobre a gestão de qualidade é mais intenso do que a norma ISO 9001. Seu objetivo é atender as necessidades e expectativas de todos os seus *Stakeholders* por meio da melhoria contínua aumentando seu desempenho organizacional.

2.4 Ferramentas da Qualidade.

No cenário atual existem diversas técnicas quando se trata de qualidade, essas foram criadas por especialistas mundialmente conhecidos como os gurus da qualidade, os mais conhecidos entre eles são: Shewhart, Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa.

Segundo Peinado e Graeml (2007), vários dos problemas encontrados em organizações podem ser verificados e resolvidos utilizando as ferramentas de qualidade, isso já foi verificado por diversos especialistas. As ferramentas que servem de suporte para o alcance da qualidade são: Fluxograma, folha de verificação, gráfico de controle estatístico de processos, diagrama de

pareto, diagrama, diagrama de correlação, diagrama de Ishikawa, histograma, *brainstorming*, gráficos demonstrativos, estratificação, PDCA, e por fim o 5W + 1H e o *Check List*. Para melhor entendimento tem-se o Quadro 1.

Quadro 1 – Ferramentas da Qualidade

Ferramentas	Conceitos
Fluxograma	Conhecidos também como Mapa de Processos, os quais são utilizados para se obter um entendimento visual e de detalhamento dos processos, são utilizados em atividades de melhoramento (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2009).
Folha de verificação	Tem grande aplicação em termos de levantamento e verificação de dados e fatos, é considerada uma ferramenta simples consistindo em apenas construir um quadro ou tabela para organizar e apresentar dados (PEINADO, GRAEML, 2007).
Gráfico de controle estatístico de processos	O gráfico de controle estatístico de processo indica por meio de um gráfico com limites de especificação se um processo está dentro ou fora de controle (PEINADO, GRAEML, 2007).
Diagrama de Pareto	Tem como propósito distinguir as “poucas questões vitais” das “muitas questões vitais”. A análise de Pareto é embasada na perspectiva 80-20, em que aproximadamente 80% dos problemas são responsáveis por 20% das causas (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2009).
Diagrama de correlação	Conhecido como diagrama de dispersão é utilizado na comprovação de relação duas variáveis, com relação ao mesmo processo, e pode ser analisadas de forma simultânea (PEINADO, GRAEML, 2007).
Diagrama de Ishikawa	É um método qualitativo, que auxilia na identificação das causas dos problemas. Conhecido como diagrama de causa-efeito utilizado em programas de melhoramento (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2009).
Histograma	Indica a frequência com base nas classes como algo acontece (PEINADO, GRAEML, 2007).
Brainstorming	A técnica consiste em reunir um grupo de pessoas envolvidas no processo que tenham um nível de conhecimento sobre tal assunto e assim cada pessoa expõe seu conhecimento que são listados e registrados. A técnica busca incentivar o fluxo de ideias (PEINADO, GRAEML, 2007).
	É uma ferramenta busca separar os dados coletados em grupos distintos tais como: por data, por local, por máquina, entre outros.

Estratificação	Com o ajuda da estratificação é possível verificar os dados separadamente e descobrir onde está a causa de um problema (PEINADO, GRAEML, 2007).
PDCA	É um modelo cíclico que trata da implantação de melhoria contínua. PDCA são as iniciais das palavras inglesas <i>plan, do, check, e act</i> que significam planejar, fazer, verificar, e agir (PEINADO, GRAEML, 2007).
5W + 1H e o <i>Check List</i>	De acordo com Peinado e Graeml (2007) o <i>Check List</i> é uma ferramenta informativa e o 5W + 1H consiste na elaboração de um formulário para cada sugestão de ação, composta dos seguintes pontos: O quê, Onde, Por que?, Quem?, Quando?, Como?.

Fonte: O Autor (2019)

Na pesquisa desenvolvida, dentre as ferramentas da qualidade apresentadas no Quadro 1, apenas o fluxograma de processos foi utilizado em uma etapa do estudo.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo tratamos da classificação e procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Classificação Metodológica

O presente trabalho trata - se de um estudo de caso, no qual foram coletados dados e desenvolvidas atividades, nas quais resultaram na construção e aplicação do Manual da Qualidade da empresa Engenho São Lourenço.

Para tanto, Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. “O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (SILVA; MENEZES, 2005).

Com base nisso, a presente pesquisa se classifica como aplicada por gerar conhecimentos para aplicação prática em uma única empresa que presta serviço, os quais foram dirigidos à solução de problemas específicos, que no caso foi a elaboração de um Manual da Qualidade, e portanto, em relação aos procedimentos técnicos se classifica como um estudo de caso, já que procurou realizar um estudo profundo e exaustivo em um único local (GIL, 1999).

Do ponto de vista da forma de abordagem e dos objetivos, tem-se que se caracteriza como uma pesquisa Qualitativa e Exploratória, pois não houve o uso de métodos e técnicas estatísticas

e visou proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito (GIL, 1999).

3.2 Procedimentos Metodológicos.

A coleta de dados do estudo foi realizada por etapas, através de cada requisito utilizado para a construção do manual. Nessas etapas foram aplicados questionários, como: pesquisas de satisfação do cliente e pesquisa de clima organizacional, e foram desenvolvidos plano de ações para cada critério estabelecido.

Além disso, também foram realizadas entrevistas com os proprietários da organização como também com os seus colaboradores, os quais são os principais responsáveis em decidir pelo desenvolvimento do Manual da Qualidade nessa organização.

Nesta etapa, os critérios desenvolvidos tomaram como base os 8 critérios citados na NORMA ABNT ISO 9001, que são:

- Liderança;
- Estratégias e planos;
- Clientes;
- Pessoas;
- Informação e conhecimento;
- Processos;
- Sociedade; e
- Fornecedores.

Para cada critério abordado foram traçados e definidos os objetivos, o produto final, e a mudança de cultura da organização. Este trabalho só foi possível mediante a aprovação prévia dos diretores da empresa, que vislumbraram nesta pesquisa a possibilidade de criar um documento da qualidade que os possibilitasse entender melhor a organização, observar seus pontos de falhas, e consequentemente corrigir esses aspectos, tornando a organização mais competitiva no mercado.

4. MANUAL DA QUALIDADE PROPOSTO

Neste estudo, foram levados em consideração os oito critérios fundamentais para o desenvolvimento e a aplicação de um Manual da Qualidade para o Engenho São Lourenço. Estes


critérios irão contribuir de forma significativa para a melhoria contínua e o bom desempenho dos resultados da empresa, como também, auxiliará a organização na busca pela excelência da gestão.

A partir disso foi estruturado o Manual da Qualidade do Engenho São Lourenço, com o intuito de:

- Desenvolver os 8 critérios organizacionais propostos pela Norma ISO 9001;
- Elevar o nível dos produtos e serviços oferecidos pela organização;
- Padronizar os processos organizacionais;
- Elevar o nível de satisfação de colaboradores, fornecedores e clientes.

Tendo em vista tudo que fora proposto, e obedecendo os critérios estabelecidos na norma NBR ABNT ISO 9001, tem-se no próximo tópico o desenvolvimento do Manual da Qualidade da organização.

4.1. Manual da Qualidade

<p>MANUAL DA QUALIDADE</p> <p>CRITÉRIOS: Liderança, Estratégias e Planos, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Clientes, Processos, Sociedade e Fornecedores.</p> <p>Julho de 2019</p>	
---	---

O presente manual tem como intuito guiar a empresa Engenho São Lourenço na busca pela melhoria contínua de seus processos, os quais serão guiados pelo Quadro 2 com base nos critérios desenvolvidos na empresa e por isso após conhecimento, deverá ser aplicado para mensuração e/ou análise do andamento dos processos.

Abaixo segue o Quadro 2, onde tem - se que para cada um dos 8 critérios desenvolvidos para organização foram traçados objetivos, produto final, e a mudança de cultura na organização.

Quadro 2 - CRITÉRIOS DESENVOLVIDOS NA EMPRESA - Quadro Síntese

Critérios	Objetivos	Produto Final	Mudança de Cultura na Empresa
Liderança	Promover uma reflexão sobre como o dirigente conduz seu negócio, define os rumos, analisa o desempenho dos indicadores e desenvolve o exercício da liderança.	Histórico da empresa, Missão, Visão e Valores disseminados.	Gestão à vista e Participativa, Descentralização de Responsabilidades.

Estratégias e Planos	Orientar os empresários na definição de estratégias e instrumentalizá-los na sistematização do planejamento e acompanhamento das ações da empresa, bem como na definição de indicadores e metas	Planejamento com Estratégias definidas. Indicadores e Metas, Plano de Ação; Atas de reuniões de acompanhamento.	Metas definidas com foco estratégico. Acompanhamento c/indicadores. Reunião mensal de avaliação da empresa com registro.
Clientes	Analisar a relação da empresa com seus clientes e mercados, e estabelecer as competências necessárias às ações e procedimentos direcionados ao atendimento.	Pesquisa de satisfação do cliente Plano de ação para a prospecção de novos clientes.	Clientes segmentados; Pesquisa aplicada com periodicidade definida e disseminada às partes interessadas. Reclamação tratada e enviada p/e-mail.
Pessoas	Desenvolver o tema – Pessoas - numa interface entre a teoria e a prática, viabilizando estratégias de gestão que promovam melhores condições de trabalho e o comprometimento com a qualidade e com a excelência de serviços.	Organograma; Descrição de Cargos e Funções; Plano de Capacitação de Colaboradores. Pesquisa de Clima organizacional. Plano de Benefícios.	Meta que contemple uma política de benefícios para os colaboradores. Colaboradores motivados e comprometidos com os resultados da empresa
Informação e Conhecimento	Oportunizar aos empresários identificar e utilizar informações competitivas, em especial informações da concorrência, a utilização da tecnologia da informação e a inovação tecnológica, incorporada a seus processos, produtos e serviços.	Informações dos clientes. Informações de fornecedores.	Melhoria do nível de informatização. Informações disponibilizadas aos colaboradores. Relatórios de desempenho disponíveis. Investimento em inovação
Processos	Estabelecer procedimentos padronizados p/toda e qualquer atividade inerente ao processo produtivo de uma organização. Tais procedimentos tendem a minimizar desperdícios, homem/hora, resíduos e outros, além de através do padrão estabelecido, manter constante a qualidade dos resultados.	Fluxograma. Padronização dos procedimentos das atividades.	Procedimentos padronizados. Processos otimizados. Custo de produção reduzidos. Aumento de produtividade e de produção. Inovações implantadas.
Sociedade	Identificar os impactos ambientais decorrentes dos produtos, processos e instalações da empresa e orientar na implantação de novas práticas gerenciais, pautadas na responsabilidade social em suas ações empresariais.	Política Socio Ambiental definida. Plano de Responsabilidade Social	Cultura de sustentabilidade e práticas de responsabilidade social e ambiental
Fornecedores	Buscar fornecedores principais e secundários que se comprometam com a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Construir relação de parceria.	Avaliação inicial; Monitoramento do desempenho; Condições de recepção de produto	A organização deve determinar e aplicar critérios para a avaliação, seleção e monitoramento de desempenho da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelos fornecedores

Fonte: O Autor (2019)

Para direcionar a aplicação deste Manual, tem-se que cada critério será caracterizado como um indicador, estes indicadores irão permitir, acompanhar, avaliar, decidir o rumo de um processo ou atividade visando atingir determinado objetivo. Cada indicador deverá ter uma meta diretamente relacionada com o planejamento estratégico e com os planos de ações que serão traçados em cada critério. Este indicadores irão permitir a análise dos resultados dos processos de forma mais direcionada, e servem para que a empresa possa visualizar a performance de cada setor, como forma de acompanhar os objetivos traçados pelo planejamento estratégico, analisando o que já foi alcançado e o que precisa ser ajustado para atingir as metas.

Para facilitar o entendimento, optou-se por detalhar em tópicos cada critério, como será apresentado a seguir.

4.1.1 Critério 1 – Liderança.

Apresentar o histórico da empresa, criar a missão, visão e valores da organização e disseminar aos colaboradores e todos os membros da organização.

Quadro 3 - Indicadores de liderança

NOME:	Liderança.
METODO:	Ações propostas pelo líder.
RESPONSÁVEL	Diretores.
TEMPO DE MEDIÇÃO:	Indefinido.
FREQUÊNCIA:	1 vez por mês.

Fonte: O Autor (2019)

O conjunto formado pela missão, visão e valores representam o propósito e a identidade de uma organização. São conceitos fundamentais para a criação, organização e desenvolvimento empresarial. Só após definir esse tripé é que se deve fazer o planejamento estratégico.

4.1.2 Critério 2 – Estratégias e Planos.

Montagem do planejamento estratégico, onde é abordado e definido quais os indicadores, metas, e plano de ações que a empresa precisa seguir para obter representatividade no mercado em que atua (Quadro 4).

Quadro 4 - Indicadores de Estratégias e Planos

NOME:	Estratégias e Planos.
METODO:	Análise SWOT, Plano de Ação.
RESPONSÁVEL:	Direção.
TEMPO DE MEDIÇÃO:	Determinado pelo plano de ação.
FREQUÊNCIA:	Semestral.

Fonte: O Autor (2019)

Como exibido no Quadro 4 são apresentados dois pontos de análise que são: SWOT e Plano de ação, sendo que:

- Análise SWOT: Neste critério a ferramenta SWOT foi utilizada para identificar os fatores internos e externos e os pontos fortes e fracos da organização. Esses dados coletados são o *input* para o plano de ações que deve ser traçado.
- Plano de Ação: O Plano de Ação é uma ferramenta de gestão muito utilizada para planejamento e acompanhamento de atividades necessárias para o atingimento de um resultado desejado. O plano de ação permite o acompanhamento da execução das atividades mais importantes para se atingir determinados objetivos e metas.

4.1.3 Critério 3 – Clientes

Montagem do plano de ação com objetivo de prospectar, conquistar novos clientes e mantê-los satisfeitos, melhorando a divulgação, a ambientação, fidelização do cliente, agilidade no atendimento e preparo dos pratos (Quadro 5).

Quadro 5 - Indicadores de Clientes

NOME:	Satisfação de Clientes.
METODO:	Pesquisa de Satisfação de Cliente; Plano de Ação.
RESPONSÁVEL:	Gerente.
TEMPO DE MEDIÇÃO:	10 dias.
FREQUÊNCIA:	1 vez a cada 4 meses.

Fonte: O Autor (2019)

Como visto no Quadro 5, é importante detalhar Pesquisa de Satisfação do Cliente, já que neste critério será realizada a pesquisa de satisfação, pois ela é a principal ferramenta para conhecimento dos clientes, e para identificação das falhas e oportunidades de melhoria em produtos ou serviços.

4.1.4 Critério 4 – Pessoas

Nesse critério, é importante criar o organograma da organização, descrever os cargos e as funções, elaborar plano de capacitação de colaboradores e aplicar a pesquisa de clima organizacional, os indicadores estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Indicadores de pessoas

NOME:	Satisfação dos colaboradores
METODO:	Criação de organograma, descrição de cargos e funções, pesquisa de clima organizacional, e plano de ação para capacitação.
RESPONSÁVEL:	Gerente.
TEMPO DE MEDIÇÃO:	Indefnido
FREQUÊNCIA:	1 vez a cada 4 meses.

Fonte: O Autor (2019)

De acordo com o Quadro 6, tem-se a Pesquisa de Clima Organizacional e o Organograma, sendo que:

- Pesquisa de Clima Organizacional: é uma maneira utilizada para coletar diversos tipos de dados, trazendo informações relevantes sobre qual está sendo a percepção dos colaboradores em relação a muitos fatores que podem até mesmo afetar o seu desenvolvimento e motivação dentro de uma empresa.
- Organograma: representação gráfica das relações hierárquicas divisão de setores e cargos que existem na organização.

4.1.5 Critério 5 – Informação e Conhecimento

Coletar informações sobre clientes, fornecedores e o mercado em si, para que se possa buscar investir em inovação (Quadro 7).

Quadro 7 - Indicadores de Informação e Conhecimento

NOME:	Informação e Conhecimento
METODO:	Reuniões com diretores e colaboradores.
RESPONSÁVEL:	Direção.
TEMPO DE MEDIÇÃO:	Indefnido
FREQUÊNCIA:	1 vez a cada 4 meses.

Fonte: O Autor(2019)

De acordo com o Quadro 7, a informação e o conhecimento sobre fornecedores, clientes e mercado, é realizada através de reuniões periódicas com a direção da empresa.

4.1.6 Critério 6 – Processos

Elaborar um fluxograma das atividades e, com isso, padronizar os procedimentos das atividades (Quadro 8).

Quadro 8 - Indicadores de Processos

NOME:	Fluxograma e Estabelecimento de Processos
METODO:	Quadro de Procedimentos.
RESPONSÁVEL:	Coordenadores.
TEMPO DE MEDIÇÃO:	Indefinido
FREQUÊNCIA:	Revisado semanalmente

Fonte: O Autor (2019)

Como indicado no Quadro 8, há a necessidade de um Fluxograma, sendo este também conhecido como Mapa de Processos que normalmente são utilizados para se obter um entendimento visual e detalhado dos processos, para que com o pleno conhecimento das atividades possa obter um melhoramento (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2009).

4.1.7 Critério 7 - Sociedade

Regularizar todas as licenças legais exigidas, implantação da política sócio ambiental da empresa, praticar ações sociais, o indicador está apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Indicadores de Sociedade

NOME:	Sociedade.
METODO:	Criação da política sócio ambiental da organização; Plano de Ação para Obter licenças através dos órgãos competentes.
RESPONSÁVEL:	Gerente.
TEMPO DE MEDIÇÃO:	Indefinido
FREQUÊNCIA:	Anualmente

Fonte: O Autor (2019)

Neste critério, segundo o Quadro 9, a organização deverá criar sua política sócio ambiental, regularizar junto aos órgãos competentes todas e quaisquer licenças, como também promover ações sociais relevantes.

4.1.8 Critério 8 – Fornecedores

Avaliação inicial dos fornecedores principais e substitutos, monitoramento do desempenho e condições de recepção dos produtos (Quadro 10).

Quadro 10 - Indicadores de Fornecedores

NOME:	Fornecedor
METODO:	Lista de Fornecedores; Lista de Verificação dos produtos.
RESPONSÁVEL:	Gerente e Coordenador.
TEMPO DE MEDIÇÃO:	Indefinido
FREQUÊNCIA:	Anualmente

Fonte: O Autor (2019)

Segundo exposto o Quadro 10, os fornecedores principais e substitutos, terão seus cadastros realizados junto à organização, onde também serão verificados todos os produtos fornecidos.

5. RESULTADOS (Aplicação do Manual da Qualidade)

Nesta etapa da pesquisa foram aplicadas todas as atividades pertinentes a execução dos critérios estabelecidos pelo Manual, seguindo a ordem do mesmo e obedecendo as tabelas de indicadores propostas.

5.1 Critério 1 – Liderança

A aplicação do critério 1, Liderança, iniciou-se pelo histórico da empresa, a qual é a alvo dessa pesquisa, sendo caracterizada como de médio porte localizada no sertão alagoano, onde se tem três negócios, sendo eles:

- Um engenho de cana de açúcar, onde se produz a rapadura e outros derivados da cana;
- Uma fábrica de sorvetes a base de rapadura; e

- Um restaurante que é o alvo principal deste estudo.

O Engenho São Lourenço foi criado no ano de 1920 pelo Sr. Lourenço Bezerra de Mello, na Serra do Canto, zona rural do município de Água Branca – AL, (também conhecidas como “manjarra”).

Na década de 60, com a chegada da energia elétrica ao município, a sede do Engenho foi transferida para a zona urbana da cidade, onde o mesmo passou a ser movido por eletricidade, funcionando no local até o ano de 1982.

Em outubro do ano 2000, seu neto, atualmente diretor da empresa, reformulou o processo com novas instalações, resgatando a tradição da família e do município na produção de rapadura. Passou a produzir, além de rapadura, com diversos sabores e tamanhos, mel, alfenim e açúcar mascavo, tudo isso de forma artesanal e orgânica.

Em novembro de 2006, a diretoria inaugurou, junto a este engenho, um tradicional restaurante temático, que comercializa comidas típicas nordestinas, bem como sorvetes artesanais, com destaque para o de “sabor rapadura”, que pode ser servido tradicionalmente ou frito.

Hoje repaginado, passou por várias melhorias, entre elas uma nova identidade visual que foi criada para o Engenho e seus produtos. Além da cana-de açúcar, toda a produção agrícola do Engenho também é feita de forma orgânica, inclusive a da horta utilizada no preparo dos produtos do restaurante.

A alta administração da empresa em análise afirma que, consumindo produtos do Engenho São Lourenço o cliente terá a certeza de que está provando das delícias tradicionais da serra, produzidas no sistema de agricultura familiar orgânica e preparadas com todo cuidado em relação à segurança alimentar.

Na sequência é apresentado a missão, a visão e os valores da empresa. Nessa etapa obteve-se os seguintes pontos:

- Missão da Empresa: Oferecer produtos de serviços de qualidade, através de atividades de vivência, cultura, lazer e gastronomia, valorizando o regional, a natureza, de forma sustentável.
- Visão da Empresa: Ser referência na atividade turística como centro de vivências diferenciadas na região do alto sertão de alagoas, e resgatar os valores e cultura da região com ênfase no cultivo de cana de açúcar e produção de seus derivados.
- Valores da Empresa: Ética, comprometimento, valorização pessoal, honestidade, companheirismo, credibilidade, segurança, pontualidade e agilidade.

Finalizada esta etapa, iniciou-se a análise do segundo critério apresentada no próximo tópico.

5.2 Critério 2 – Estratégias E Planos

Nesta etapa foi aplicado apenas as análises específicas detalhadas no Quadro 11 e Quadro 12, sendo elas: SWOT e Plano de ação. Na Análise SWOT da empresa foram realizadas as análises internas e externas da organização, avaliando seus pontos fracos, seus pontos fortes, as ameaças existentes, e as oportunidades de melhorias.

Posteriormente foram traçados planos de ações para cada critério subsequente, com o intuito de corrigir as não conformidades apresentadas na análise SWOT realizada, como podem ser observadas nos Quadros 11 e 12, que estão ilustrados abaixo:

Quadro 11 – Fatores Internos

FRAQUEZAS	FORÇAS
Divisão de tarefas entre todos os funcionários	Inovação nos três setores
Falta de controle das operações dos processos	Qualidade do produto
Sem análise dos controles financeiros	Produtos regionais
Pouca qualificação de mão de obra	Referência na região
Algumas licenças desatualizadas (IMA, ADEAL/MAPA, PPRA e PCMSO, corpo de bombeiro, defesa do consumidor, certidões legais).	Pioneirismo
Pouco marketing (divulgação de todos os produtos tanto interno na empresa como	Atrelam turismo e cultura ao negócio
Pouca sinalização do negócio na região e internamente dentro da empresa	Trabalha com alguns critérios de meio ambiente e de responsabilidade social
Falta de uma definição clara de liderança (falta de definição da liderança do grupo, com decisões tomadas sem consulta de todos)	Localização ecológica, geográfica e topográfica favorável ao turismo, ao conforto térmico, a gravidade pra algumas operações.

Fonte: O Autor (2019)

Quadro 12 – Fatores Externos

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Aumento da gasolina	Crescimento do investimento e turismo na região do São Francisco
Aumento da energia	Crescimento de eventos públicos e privados na região (festivais, encontros, festas culturais, etc)
Aumento do preço de alimentos	Melhoria do aeroporto de Paulo Afonso pela Infraero
Degradação do Rio São Francisco	Valorização do regional
Degradação da fauna e flora da região onde a empresa está localizada	
Redução de investimento em políticas públicas para cultura e turismo na região	

Fonte: O Autor (2019)

Como mostrado nos Quadros 11 e 12, essa é a análise SWOT da organização, onde são apresentadas suas fraquezas, forças, as ameaças e as oportunidades existentes. Com base nisso, foram elaborados planos de ações para que pudessem ser realizadas e tomadas as medidas necessárias para correção dos erros e melhorias dos processos.

Abaixo, segue o primeiro plano de ação proposto, baseado na análise SWOT realizada, que trata de ações para aumento do faturamento e redução de alguns custos da organização. Primeiramente, foram traçadas as metas para aumento do faturamento, e posteriormente as ações para redução de custos, o que pode ser observado no quadro 13 abaixo:

Quadro 13 – Plano de ação 1 (Aumento do faturamento e redução de custos)

Meta	Ação	Prazos		Responsável	Recursos
		Início	Término		
Instituir meta para faturamento mensal geral	Análise do faturamento anterior ou atual.	10/2019	12/2019	Direção	Sistema de Automação
	Estipular média do faturamento mensal.	10/2019	12/2019	Direção	Sistema de Automação
	Definir meta de crescimento do faturamento mês a mês	10/2019	12/2019	Direção	Sistema de Automação
Instituir metas de venda por produto no restaurante.	Análise de vendas produto a produto atual.	10/2019	12/2019	Direção	Sistema de Automação
	Estipular a média de comissionamento por produtos e quais entram na lista	10/2019	12/2019	Direção	Sistema de Automação
	Definir meta de vendas de produtos mês a mês.	11/2019	01/2020	Direção	Sistema de Automação
	Definir estudo de formação de preço dos produtos e análise com as quantidades nos pratos.	11/2019-	01/2020-	Direção	Sistema de Automação
Meta	Ação	Prazos		Responsável	Recursos
		Início	Término		
Seguir plano de compras.	Elaborar plano de compras (quantidade e logística)	10/2019	12/2019	Gerente de compras	Planilha
	Executar plano de compras.	10/2019	12/2019	Gerente de compras	Comprar
	Controlar plano de compras.	10/2019	12/2019	Gerente de compras	Planilha
Negociar com Fornecedor	Realizar pesquisa de preço com fornecedores	10/2019	12/2019	Gerente de compras	Telefone/email/visitas
	Barganhar desconto e procurar produtos substitutos mais baratos.	10/2019	12/2019	Gerente de compras	Telefone/email/visitas

Fonte: O Autor (2019)

Os prazos estipulados para as ações do quadro acima, são de aproximadamente 2 meses. Outros aspectos importantes também verificados na análise SWOT, também tiveram como

medidas planos de ações criados, estes planos estão sendo apresentados nos critérios subsequentes.

5.3 Critério 3 – Clientes

Como plano de ação nesta etapa é voltada para o cliente, este foi elaborado com o intuito de obter todos os itens listados no tópico 4.1.3, ou seja, prospectar, conquistar novos clientes e mantê-los satisfeitos, melhorando a divulgação, a ambientação, fidelização do cliente, agilidade no atendimento e preparo dos pratos, o que podem ser observados nos quadros abaixo, quadro 14, quadro, quadro 15 e quadro 16.

Todas as ações exibidas no Quadro 14, são devidamente voltadas para a prospecção de clientes e divulgação do negócio.

Quadro 14 – Plano De Ação 2 (Prospecção de Clientes)

Meta	Ação	Prazos		Responsável	Recursos
		Início	Término		
Elaborar placas de identificação e divulgação interna e externa	Definir frases e letreiros internos pra identificar os setores, sorveteria, loja, engenho, etc.	10/2019	11/2019	Gerente Adm.	Gráfica
	Elaborar as placas.	Realizado	ok	Ass. De Mkt	Financeiro
	Escolher locais internos e externos na cidade e também em outras cidades.	Realizado	ok	Gerente Comercial	Financeiro
	Fixar as placas.	Realizado	ok	Gerente Comercial	Terceirizada
Desenvolver materiais gráficos de divulgação	Escolher quais clientes serem atingidos.	10/2019	11/2019	Ass de Mkt e Gerente Comercial	Não se aplica
	Definir pontos fortes a serem colocados em cada material público alvo.	10/2019	11/2019	Ass de Mkt e Gerente Comercial	Não se aplica
	Elaborar materiais gráficos.	11/2019	11/2019	Ass de Mkt e Gerente Comercial	Gráfica
	Entregar aos clientes alvos.	12/2019	01/2020	Ass de Mkt e Gerente Comercial	Não se aplica
Desenvolver parcerias	Participar da rede do são Francisco.	Realizado		Gerente Comercial	NetWorking
	Buscar receptivos e agencias particulares.	Em atividade	Indeterminado	Gerente Comercial	NetWorking
	Buscar pousadas.	Em atividade	Indeterminado	Gerente Comercial	NetWorking
Criar e Divulgar as atrações turísticas da cidade para atrair mais clientes	Divulgar em quadros no restaurante as atrações turísticas da cidade.	Em atividade	Indeterminado	Gerente Comercial	NetWorking

Fonte: O Autor (2019)

No quadro 15, estão sendo exibidas as metas para cumprimento do plano de ação voltado para melhoramento da ambientação da organização. Sendo este, o segundo plano de ação voltado para o critério de clientes.

Quadro 15 – Plano de ação 3 (Melhoramento da ambientação)

Meta	Ação	Prazos		Responsável	Recursos
		Início	Término		
Decorar Restaurante e arredores de modo a dar uma identidade ao local valorizando a cultura e a história da cidade.	Pesquisar e buscar fontes de material histórico da cidade.	10/2019	10/2019	Gerente Adm.	Visitas
	Buscar referencias de decoração de outros restaurantes regionais.	10/2019	10/2019	Gerente Adm	Visitas/Pesquisas
	Comprar adereços.	11/2019	11/2019	Gerente Financeiro	Financeiro

Fonte: O Autor (2019)

No Quadro 16, estão apresentadas as ações para fidelização e satisfação de clientes, concluindo assim este critério. Deve – se ressaltar, que a pesquisa de satisfação irá ser realizada após o início do plano de ação, e será feita através de dois questionários que estão disponíveis nos APENDICES A.

Algumas ações já estão sendo desenvolvidas, enquanto outras tem o seu tempo estimulado em pelo menos 2 meses para sua conclusão.

Quadro 16 – Plano de Ação 4 (Fidelização e Satisfação do Cliente)

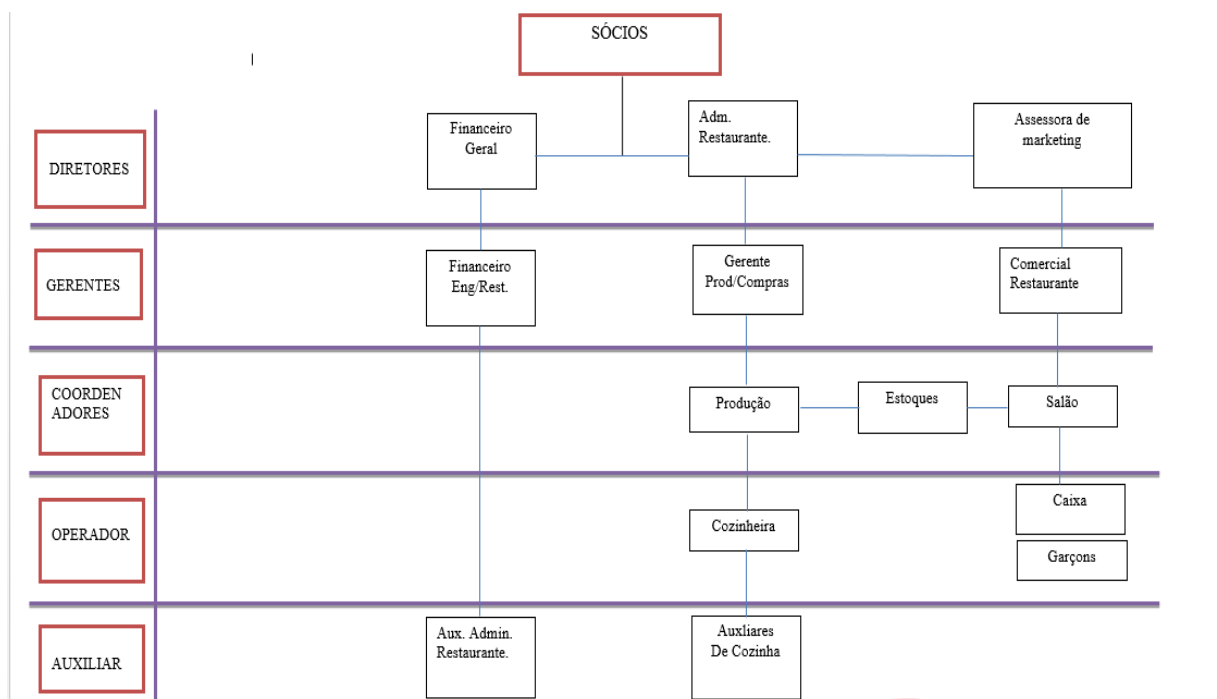
Meta	Ação	Prazos		Responsável	Recursos
		Início	Término		
Elaborar pesquisa de satisfação.	Elaborar pesquisa de mercado.	10/2019	11/2019	Gerente Adm.	Questionário
	Imprimir formulários.	10/2019	11/2019	Gerente Adm.	Gráfica
	Treinar equipe	11/2019	12/2019	Gerente Adm.	Financeiro
	Tabular pesquisa e analisar.	11/2019	11/2019	Gerente Adm	Sistema de Computação
Fazer cadastro de cliente no sistema de automação.	Adquirir sistema de automação.	Realizado	ok	Gerente Adm	Financeiro
	Buscar dados de clientes.	Em atividade	12/2019	Gerente Adm	Sistema de Automação
	Cadastrar Clientes	Em Atividade	12/2019	Gerente Adm	Sistema de Automação
Ter mais promoções.	Realizar plano de eventos musicais e comemorativos.	Em Atividade	Indeterminado	Gerente Comercial	Planilha
	Realizar combos promocionais de pratos e sobremesas.	Em Atividade	Indeterminado	Gerente Comercial	Não se aplica

Fonte: O Autor (2019)

5.4 Critério 4 - Pessoas

O Organograma da empresa em estudo está representado abaixo, e neste critério foi feita uma representação gráfica das relações hierárquicas da organização, e divisão de setores e cargos que existem que podem ser observadas na Figura 1.

Figura 1 – Atual Organograma Engenho São Lourenço



Fonte: O Autor (2019)

Outro ponto importante neste critério, é a apresentação da descrição de cargos da empresa, este documento segue de fato os cargos que são ilustrados na Figura 1, segundo organograma apresentado. Estão elencados abaixo:

CARGO 1:

Título do Cargo: Diretor Financeiro Geral

Unidade: Diretoria

Descrição Sumaria do Cargo

Propõe políticas e Diretrizes para a Organização, na área Financeira do Restaurante.

Descrição Detalhada das Atividades

Propõe políticas e diretrizes para a organização, na área financeira.

Define as políticas em geral junto aos diretores Administrativo/Restaurante, Administrativo/Produção.

Toma grandes decisões junto aos demais diretores e sócios,

Assume responsabilidades e faz administração ligada ao patrimônio da empresa; Põe em prática as políticas Administrativas e Financeiras propostas pelos sócios;

Faz análise diariamente de todos os pagamentos da empresa; faz levantamento das contas a receber e emite relatórios gerenciais, confere diariamente o caixa e supervisiona faturamento e reembolso e confere relatórios.

Relação de Supervisão:

Monitora e acompanha atividades desenvolvidas pelas diretorias Financeira e Comercial;

Qualificação:

Formação Superior Incompleto;

Conhecimentos: Administração, contábil-financeira.

Habilidades: Tomada de Decisão; Iniciativa, Liderança, habilidade no trato com as pessoas, e bom relacionamento junto aos fornecedores, Clientes e instituições representativas;

Horário de Trabalho: Indeterminado

Responsabilidades: Por Pessoas, Patrimônio, Grandes Decisões Financeiras e Comerciais;

CARGO 2:

Título do Cargo: Diretor Administrativo/Restaurante

Unidade: Diretoria Administrativa

Descrição Sumaria do Cargo:

Poe em pratica as políticas Administrativas e Financeiras propostas pelos sócios;

Define as diretrizes nas áreas operacionais, financeira e comercial (MKT).

Descrição Detalhada das Atividades:

Controla as ações de estoque de alimentos e bebidas (avalia os níveis de estoque)

Controla o financeiro do restaurante (analisa o fluxo de caixa, toma decisões financeiras)

Controla as decisões comerciais (avalia as atividades comerciais e toma decisões junto ao gerente comercial)

Controla as ações de compras (analisa cronograma de compras)

Controla as ações da cozinha e salão (gerencia as atividades desenvolvidas nas áreas e toma decisões junto aos coordenadores)

Controla as ações de manutenção e investimento

Controla o setor pessoal (gerencia as pessoas e, responsável pelo treinamento e admissão de colaboradores)

Reporta-se: sócios

Supervisão: Pessoal de toda área Administrativa e Financeira;

Contato: Clientes internos e externos, parceiros e fornecedores;

Qualificação: Formação Superior nem Administração de Empresas, Especialização em Gestão Empresarial.

Habilidades:

No trato com as pessoas, comunicação clara, iniciativa, tomada de decisão, liderança, pró atividade e rapidez e agilidade nas soluções, finanças e noções de cozinha

Horário de Trabalho: Indeterminado

Responsabilidades do Cargo:

Por: Pessoas, valores em espécie, cartão de credito, cheques, operações em instituições bancárias;

CARGO 3:

Título do Cargo: Gerente Financeiro Engenho/Restaurante

Unidade: Gerência Financeira

Descrição Sumaria do Cargo

Propõe políticas e Diretrizes para a Organização, na área Financeira, Estratégica, Comercial e faz articulações com fornecedores.

Descrição Detalhada das Atividades

Propõe políticas e diretrizes para a organização, nas áreas financeira, comercial e estratégica;

Faz articulações com fornecedores, tais como: associações de classe, instituições bancárias;

Define as políticas em geral junto aos diretores Administrativo/Financeiro e Comercial; Toma grandes decisões junto aos demais diretores,

Assume responsabilidades e faz administração ligada ao patrimônio da empresa;

Relação de Supervisão:

Monitora e acompanha atividades desenvolvidas pelas diretorias Financeira e Comercial;

Qualificação:

Formação Superior em Engenharia de Produção e/ou Administração;

Habilidades: Tomada de Decisão; Iniciativa, Liderança, habilidade no trato com as pessoas, e bom relacionamento junto aos fornecedores, Clientes e instituições representativas; **Horário:** Indeterminado.

CARGO 4:

Título do Cargo: Auxiliar Administrativo engenho e restaurante

Unidade: Auxiliares

Descrição Sumaria do Cargo:

Faz lançamento de boletos e impostos, agendamento de pagamentos nos bancos, confirma depósitos, imprime extratos, emite relatórios de contas a pagar, organiza documentos, agenda transferências bancárias.

Descrição Detalhada das Atividades:

Faz lançamentos de impostos;

Faz a baixa de todos os pagamentos no sistema interno; Lança pagamento de boletos;

Faz agenda de transferência bancária; Imprime extratos bancários semanalmente; Organização de documentos;

Relatório de contas a pagar; Confirma solicitação de depósito. **Relação:**

Reporta-se: Gerente Financeiro engenho e restaurante;

Supervisão: Pessoal de toda área Administrativa e Financeira;

Contato: Clientes internos e externos;

Qualificação: Ensino Médio Completo

Conhecimentos: Informática Básica

Habilidades:

No trato com as pessoas, pro atividade, responsabilidade, atenção, iniciativa.

Horário de Trabalho: Indeterminado

Responsabilidades do Cargo:

Por: Documentos, informações sigilosas.

CARGO 5:

Título do Cargo: Gerente Comercial restaurante

Unidade: Gerencia Comercial

Descrição Sumaria do Cargo

Poe em Pratica as políticas e diretrizes definidas pela diretoria administrativa industrial; assume responsabilidades pela definição e execução da capacitação de pessoal da área de vendas e analisa os produtos elaborados pela empresa e a viabilidade dos produtos no mercado.

Descrição Detalhada das Atividades:

Assegurar o cumprimento das metas estabelecidas pela diretoria;

Poe em pratica as políticas e diretrizes definidas pela Diretoria administrativa industrial; Define política de capacitação para o pessoal de vendas e executa, quando necessário; Analisa junto ao mercado a viabilidade e aplicabilidade dos produtos elaborados pela empresa; Visita clientes, eventualmente;
Monitora e faz análise das atividades relacionadas às vendas na empresa;
Analisa mercado e propõe novas estratégias de vendas;
Faz gerenciamento da empresa nos aspectos operacional e comercial;
Elabora escala de trabalho de pessoal.

Relações:

Reporta-se ao: Diretor administrativa industrial;
Supervisão: Coordenador e consultores de vendas;
Contatos: Clientes internos e externos.

Qualificação: Formação Superior em Direito e ou Administração de Empresas; **Habilidades:** No trato com as Pessoas, Tomada de Decisão, Liderança, Comunicação, Iniciativa.

Horário de Trabalho: Indeterminado

Responsabilidades: Por Pessoas, Informações Sigilosas, Processos;

CARGO 6:

Título do Cargo: Garçom

Unidade: Operacional Restaurante

Descrição Sumaria do Cargo:

Fazem parte da rotina diária de um garçom as funções de arrumar o salão, limpar o material, arrumar as mesas, cuidar da aparência, recepcionar os clientes e anotar os pedidos. Além das funções rotineiras, o bom garçom deve sempre estar atento às novas situações, como mudanças no cardápio, alterações de preços dos produtos oferecidos, pratos especiais de determinadas épocas, além de promoções que podem ser realizadas pelo restaurante.

Descrição Detalhada das Atividades;

Ser pontual e cumprir os horários estabelecidos pelo restaurante;

Ter um bom relacionamento no ambiente de trabalho (cozinha e restaurante);

Mesmo sabendo que a rapidez é essencial nesta profissão, nunca perder a postura e o cuidado no serviço;

Não se esquecer de sempre anotar todos os pedidos com clareza e atenção;

Ser discreto ao conversar com os colegas de trabalho, falando em tom baixo e não com gritos e assobios;

Saber em detalhes a composição de todos os pratos do menu, principalmente no momento da tomada de pedidos, dando as devidas explicações ou sugestões ao cliente. Recepcionar os clientes;

Limpar e servir a mesa;

Atenção a reclamações e sugestões dos clientes.

Qualificação/Escolaridade:

Ensino Médio Completo

Habilidades: Paciência, iniciativa, objetividade e execução; raciocínio logico, iniciativa e tomada de decisão;

Responsabilidades do Cargo: Pessoas, clientes internos, documentos.

Horário de Trabalho: Oito horas de trabalho diárias com horário de almoço.

CARGO 7:

Título do Cargo: Controlador de Estoque

Unidade: Operacional Restaurante

Descrição Sumaria do Cargo:

Responde pelo funcionamento, monitoramento e limpeza de todos os estoques da empresa.

Descrição Detalhada das Atividades;

Controla os estoques da empresa;

Monitora as entradas e saídas nas planilhas de estoque;

Qualificação/Escolaridade:

Ensino Médio Completo

Habilidades: Paciência, iniciativa, objetividade e execução; raciocínio lógico, iniciativa e tomada de decisão;

Responsabilidades do Cargo: Informações Sigilosas, documentos.

Horário de Trabalho: Oito horas de trabalho diárias com horário de almoço.

CARGO 8:

Título do Cargo: Auxiliar de Cozinha

Unidade: Operacional Restaurante

Descrição Sumaria do Cargo:

Responde pelo funcionamento, monitoramento e limpeza da cozinha.

Descrição Detalhada das Atividades;

OBS: Auxilia em todas as atividades realizadas pelos cozinheiros (as)

Elaboração de pratos e montagem de pratos;

Responsável pela manutenção de equipamentos no setor;

Higienização da cozinha;

Higienização de utensílios.

Guarda materiais de forma organizada

Qualificação/Escolaridade:

Ensino Médio Completo

Habilidades: Paciência, iniciativa, objetividade e execução; raciocínio lógico, iniciativa e tomada de decisão; asseio pessoal e noções de cozinha;

Responsabilidades do Cargo: Por pessoas e documentos.

Horário de Trabalho: Oito horas de trabalho diárias com horário de almoço.

CARGO 9:

Título do Cargo: Caixa

Unidade: Operacional Restaurante

Descrição Sumaria do Cargo:

Responde pelo funcionamento, monitoramento e fluxo de caixa da empresa.

Descrição Detalhada das Atividades;

Realiza a abertura e fechamento diário do caixa;

Realiza o fechamento de contas do caixa da empresa;

Qualificação/Escolaridade:

Ensino Médio Completo

Habilidades: Paciência, objetividade e execução; raciocínio lógico.

Responsabilidades do Cargo: Informações Sigilosas, documentos.

Horário de Trabalho: Oito horas de trabalho diárias com horário de almoço.

CARGO 10:**Título do Cargo:** Cozinheira**Unidade:** coordenação Restaurante**Descrição Sumaria do Cargo:**

Responde pelo funcionamento, monitoramento e limpeza da cozinha.

Descrição Detalhada das Atividades;**OBS: Auxilia em todas as atividades realizadas pelos cozinheiros (as)****Qualificação/Escolaridade:**

Ensino Médio Completo

Habilidades: Paciência, iniciativa, objetividade e execução; raciocínio lógico, iniciativa e tomada de decisão; asseio pessoal e noções de cozinha;**Responsabilidades do Cargo:** Por pessoas e documentos.

Ao serem estabelecidos os cargos e funções de cada colaborador, como visto acima, foi estabelecido também no desenvolvimento deste critério, que será realizada uma pesquisa de clima organizacional, a mesma pode ser observada no APENDICE B.

Como a pesquisa de clima organizacional ainda irá ser realizada, a empresa em estudo observou também, a necessidade de construir um plano de ação de capacitação de colaboradores.

Todavia, para efeito de ilustração, tem-se o Quadro 17 com o plano de ação para capacitação e satisfação de colaboradores para futura aplicação. Neste quadro foram traçadas 4 metas para capacitação e satisfação dos colaboradores, onde, em sua maioria não possuem prazos pré-estabelecidos para início ou término. Como exceção pode - se observar que a única ação já executada pela organização até o dado momento é a de comissionamento por vendas, e que a implantação do plano recompensas está programado para fim deste ano, entre os meses de novembro e dezembro.

Quadro 17 – Plano de Ação 5 (Capacitação e satisfação dos colaboradores)

Meta	Ação	Prazos		Responsável	Recursos
		Início	Término		
Elaborar plano de capacitação	Fazer levantamento dos cursos necessários.	Indeterminado.	Indeterminado	Direção	Pesquisa
	Buscar períodos, custos e locais dos cursos.	Indeterminado	Indeterminado	Direção	Pesquisa
	Executar plano.	Indeterminado	Indeterminado		Financeiro
Implantar o Programa de Alimento saudável (PAS).	Buscar SEBRAE	Indeterminado	Indeterminado	Direção	Visita
	Montar proposta.	Indeterminado	Indeterminado	Direção	Financeiro
Instituir comissionamento por vendas	Estabelecer comissionamento por vendas para toda equipe.	ok	ok	Gerente Comercial	Sistema de Automação
Implantar plano de Recompensas	Elaborar e executar plano de recompensas.	11/2019	12/2019	Direção	Não se aplica

Fonte: O Autor (2019)

5.5 Critério 5 – Informação e Conhecimento

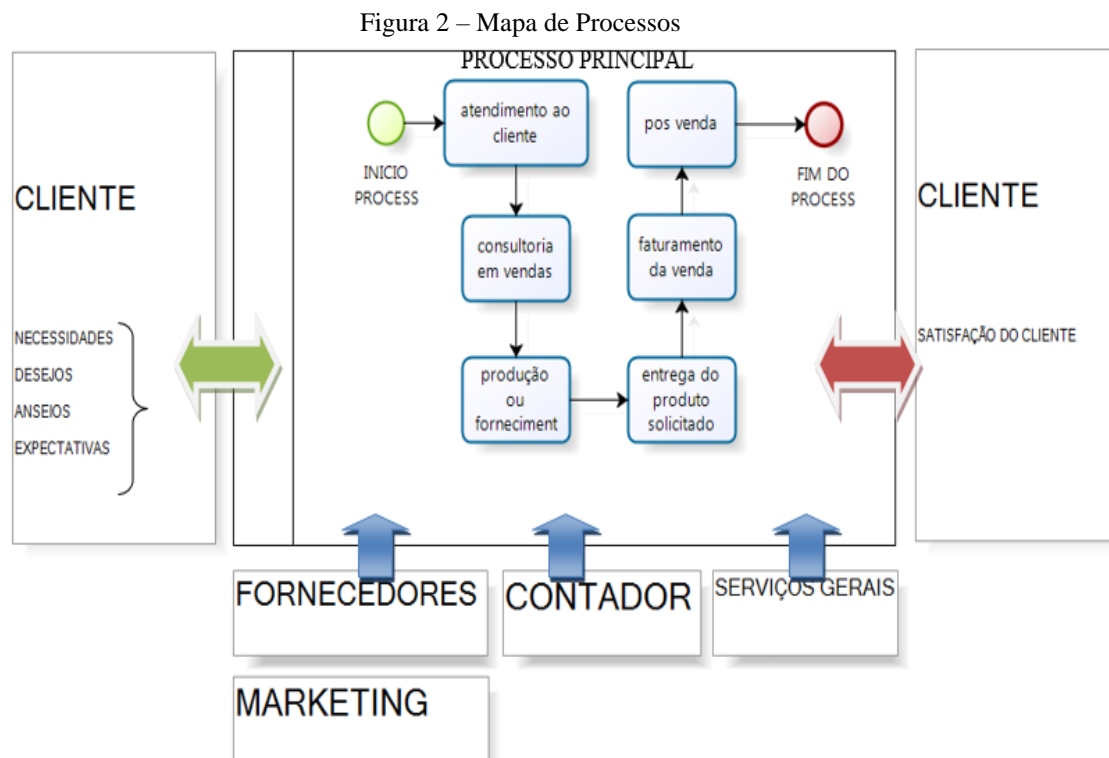
Disseminação do conhecimento e informações sobre clientes, fornecedores e mercado através de reuniões com todos os membros da organização. (Compartilhamento de informações em reuniões anexas em APENDICE C).

5.6 Critério 6 – Processos

Nesta etapa de aplicação do manual da qualidade, foi elaborado para este critério um fluxograma de processos macro da organização, sendo que, todas as atividades pertinentes a cada função e cargo pré-estabelecidos no critério 4, que trata de pessoas, existe um procedimento formal para cada atividade desenvolvida pelos colaboradores.

O mapa Fluxograma de Processos Macro da organização, pode ser observado na Figura 2, através de uma representação gráfica do mapa de processos da organização.

É importante salientar, que dentre as ferramentas utilizadas na análise organizacional o Fluxograma destaca - se por representar de forma gráfica a sequência de uma atividade. Sua importância é percebida, especialmente, quando utilizada para analisar processos organizacionais visando sua melhoria.



Fonte: Documento da empresa em consultoria com o SEBRAE.

A Padronização dos procedimentos foi desenvolvida para cada cargo que está detalhado no tópico anterior. Um exemplo do documento contendo a padronização do procedimento de estocagem do bar pode ser visto no APENDICE D.

5.7 Critério 7 – Sociedade

A política de responsabilidade socioambiental do Engenho São Lourenço estabelece o compromisso com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável, comprometendo-se:

1 - Manter o controle e supervisão sobre todas as exigências legais da empresa, de modo que as mantenham atualizadas, tais como: corpo de bombeiros, PPRA e PCMSO, ANVISA, as certidões legais, Alvará de prefeitura e IMA.

2 - Adotar políticas internas para uso racional de água e energia, reutilizar e reciclar materiais, fazer os produtos de divulgação em material reciclável (sempre que possível), dar tratamento adequado aos resíduos e incentivar a preservação do meio ambiente pela equipe de trabalho;

3 - Apoiar a sociedade com a promoção de projeto social que visa dar oportunidades a artesãos da comunidade quanto a venda de seus produtos dentro de nosso espaço inserindo-os no mercado, bem como contribuir com a geração de oportunidade da criação da horta solidária, sendo esta doada a uma família da comunidade;

4 - Incentivar parcerias, apoio e cooperação com outras empresa entidades governamentais, profissionais autônomos visando desenvolver e promover ações de responsabilidade socioambiental, como a rede caminhos do são Francisco;

5 - Reflorestar os entornos das encostas do engenho e conscientizar os turistas sobre a importância da preservação ambiental;

6 - Divulgar e disponibilizar, a quem interessar, as informações relativas às ações socioambientais levadas a efeito pela Empresa;

7 - Manter e promover uma postura ética e transparente em todos os seus níveis de atividade e relacionamento de negócios, repudiando e combatendo qualquer forma de ato ilícito;

8 - Estabelecer em seu Planejamento Anual, Objetivos e Metas socioambientais que envolvam a participação dos colaboradores e das comunidades com as quais se relacionam.

As responsabilidades sociais e sustentáveis estão nas raízes e origem do Engenho São Lourenço, sendo um dos pilares da missão da empresa. Aqui está disposto a obrigação de exposição e comercialização de *souvenir* artesanais e culturais do alto sertão de Alagoas produzidos por artesões do município de Água Branca e região do Alto Sertão de Alagoas.

O Engenho São Lourenço disponibiliza um espaço gratuito para os artesões e suas

respectivas associações e/ou cooperativas para que possam expor seus produtos e trabalhos aos visitantes do engenho, bem como comercializa-los. Este espaço está localizado no Hall de entrada do restaurante.

Desta forma é possível contribuir para o desenvolvimento do comércio regional, ao divulgar os trabalhos sociais de associações e cooperativas das famílias de agricultores e artesões, participando diretamente no aumento da renda familiar destas famílias.

Nos Quadros 18 e 19, foram elaborados um plano de ação para implantação de programas e licenciamentos, como também, um plano de ação para política ambiental e ação social, voltados para questões de segurança no trabalho e desenvolvimento da política sócio ambiental da organização, respectivamente.

No Quadro 18, estão explícitos as ações para implantação e regularização de programas e licenças. O que pode ser observado neste quadro, é que todas as suas ações já são realizadas pela empresa.

Quadro 18 – Plano de Ação 6 (Implantação de Programas e Licenciamentos)

Meta	Ação	Prazos		Responsável	Recursos
		Início	Término		
Implantar PPRA e PCMSO	Orçar.	ok	ok	Direção	Pesquisa
	Contratar.	ok	ok	Direção	Financeiro
	Treinar e Implantar.	ok	ok	Direção	Financeiro
Licenciamento Ambiental.	Orçar.	ok	ok	Direção	Pesquisa
	Buscar órgão competente e licenciar	ok	ok	Direção	Financeiro

Fonte: O Autor (2019)

O Quadro 19 trata dos planos de ações voltados para política ambiental da organização. O que pode ser observado, é que atualmente, apenas a conscientização e o reflorestamento já são atividades praticadas e não possuem períodos pra término, contudo, as outras atividades também explicitas no quadro ainda não possuem data pré-estabelecidas para seus inícios.

Quadro 19 - Plano de Ação 7 (Política Ambiental)

Meta	Ação	Prazos		Responsável	Recursos
		Início	Término		
Implantar sistema de reaproveitamento de água.	Orçar.	01/2020	02/2020	Direção	Pesquisa
	Contratar.	Indeterminado	Indeterminado	Direção	Financeiro
	Treinar e Implantar.	Indeterminado	Indeterminado	Gerente	Não se aplica

Conscientizar preservação do São Francisco e reserva ecológica local.	Realizar treinamentos com turistas e distribuir panfletos com clientes.	Em atividade	Indeterminado	Direção	Não se aplica
Realizar Reflorestamento.	Escolher e adquirir as plantas nativas	Em atividade	Indeterminado.	Direção	Não se aplica
Realizar Reflorestamento.	Plantação das mudas.	Em atividade	Indeterminado.	Gerente	Não se aplica

Fonte: O Autor (2019)

No Quadro 20 que segue abaixo, estão apresentadas as ações de responsabilidade social que a organização já realiza. Dentre as informações, destaca - se o arrendamento de ½ hectare de terra para famílias de colaboradores, que teve como principal benefício o plantio de cultura e a criação de animais para complementação de renda da família.

O que pode ser observado no Quadro 20, que trata da responsabilidade social da organização, é que todas as ações trouxeram benefícios significativos para os colaboradores e seus familiares. Outro aspecto importante neste critério, é que o período destes benefícios são vitalícios, garantindo assim, que o compromisso social da organização para com seus colaboradores seja passado por gerações futuras.

Quadro 20 - (Responsabilidade Social)

Ação	Benefícios	Responsável	Período	Público alvo
Arrendamento de ½ hc de terra para 52 famílias de funcionários do Engenho São Lourenço	Plantio de cultura de subsistência ou criação de animais para complementação de renda da família.	Diretor	Vitalício	Familiares de funcionários do Engenho
Cessão de ½ ha de terra para a Associação Quilombola	Montar um Galpão Comunitário de produção de artesanato.	Diretor	Vitalício	Comunidade Quilombola
Cessão de 1 hc de terra à família do Sr. Dedé para plantio de uma horta agroecológica	Fornecer legumes, verduras e hortaliças para o restaurante e vender o excedente da produção para o sustento da família	Diretor	Vitalício	Família da comunidade vizinha
Parceria com a Associação Quilombola da Serra da Viúva.	Exposição, demonstração de fabricação e venda de artesanato de cipó e palha de ouricuri.	Diretor	Vitalício	Comunidade Quilombola
Parceria com a Associação das Mulheres do Boqueirão.	Exposição, demonstração de fabricação e venda de artesanato de cipó e palha de ouricuri	Diretor	Vitalício	Comunidade do Boqueirão
Parceria com a Associação de Artesãs	Exposição, demonstração de fabricação e venda de artesanato locais	Diretor	Vitalício	Comunidade de artesãs de crochê e singeleza
Parceira com a Cooperativa de Mel	Exposição e venda dos produtos	Diretor	Vitalício	Cooperativa de produtores

Fonte: O Autor (2019)

5.8 Critério 8 – Fornecedores

Neste critério são avaliados os principais fornecedores da empresa, bem como é feito o monitoramento da recepção dos produtos adquiridos. Os exemplos destes documentos podem ser observados nos apêndices E e F.

Para a escolha e/ou seleção do fornecedor a organização leva em consideração os seguintes tópicos:

- **Qualidade:** verificar se o fornecedor está oferecendo o produto ou serviço com as especificações técnicas exigidas por leis ou regulamentações;
- **Produção:** certificar de que a capacidade produtiva atenderá as necessidades e expectativas. É importante que o fornecedor produza a maior quantidade no menor tempo possível, sem prejudicar a qualidade com defeitos e não conformidades;
- **Localização:** considerar a distância entre organização e o fornecedor. Esse fator tem peso caso você não tenha condições de manter um estoque grande e precise fazer pedidos com um prazo de entrega curto;
- **Confiança:** conhecer bem o fornecedor, seu histórico, reputação, estabilidade e saúde financeira. Isso reduz os riscos de que ele deixe de entregar os pedidos e prejudique o negócio;
- **Pós-venda:** o fornecedor precisa oferecer suporte caso seja necessário repor peças ou fazer ajustes técnicos. Você pode receber feedbacks dos clientes e alguns ajustes podem se fazer necessários;
- **Preço:** comparar os preços com outros fornecedores e calcular se estão na média do mercado.

Para o monitoramento de recepção dos produtos, a organização leva em consideração os seguintes aspectos:

- Produto dentro da validade;
- Boa higiene;
- Boa condição de transporte;
- Entrega dentro do prazo;
- Produto confere com a nota.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com um mercado cada vez mais competitivo e exigente, tanto por parte de clientes como por concorrentes, investir na qualidade de produtos e serviços é fundamental para que as organizações possam se manter competitivas e vivas no mercado.

Neste estudo, foi desenvolvida uma ferramenta de Sistema de Gestão da Qualidade, baseada nos critérios 8 critérios da Norma ABNT ISO 9001, que foram: liderança, estratégias e planos, clientes, pessoas, informação e conhecimento, processos, sociedade e fornecedores, afim de auxiliar a organização na melhoria contínua de seu desempenho e na qualidade de seus produtos e serviços.

O desenvolvimento e aplicação de um Manual da Qualidade é a criação e a consolidação de um documento que irá definir os rumos da empresa e de todos os envolvidos neste processo. O Manual da Qualidade do Engenho São Lourenço é a concretização da sua missão, ele representa a evolução da sua gestão fazendo com que a organização seja mais competitiva no mercado, se tornando sustentável, e gerando valor para a sociedade e outras partes interessadas.

Este documento possibilitou que a organização alinhasse seus recursos, identificasse os seus pontos fracos, seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria, para que pudesse assim aprimorar a sua comunicação, a sua produtividade e a efetividade de suas ações, além de se preparar para que os seus objetivos estratégicos sejam atingidos.

Para isso, foram realizados planos de ações em cada critério desenvolvido, estes planos foram fundamentais no desenvolvimento do manual, e através deles foi possível separar as etapas de elaboração e execução, obtendo um estudo mais detalhado de todas as atividades necessárias para atingir o objetivo almejado. É importante enfatizar, que algumas atividades estabelecidas pelos planos de ações já estão sendo realizadas pela organização, e algumas outras dessas metas estabelecidas já tem seu início pré-estabelecido.

É importante ressaltar também, que a adoção e aplicação de uma ferramenta de SGQ, é uma decisão estratégica de cada organização e que o desenvolvimento e a implementação são específicos para cada tipo de organização. No caso da empresa em estudo, o desenvolvimento deste documento será estabelecido pelo tempo de início e término das atividades a serem executadas em cada critério, através do plano de ação. Algumas ações como mencionado já foram e são realizadas pela organização, no entanto, grande parte ainda deverá ser realizada, e o tempo médio para que todos os planos sejam executados será de pelo menos 6 meses.

O Manual da Qualidade como documento para esta organização garantirá uma melhor

compreensão dos diretores na parte gerencial da empresa, porém, todo processo é evolutivo, e tratando - se de qualidade, a melhoria contínua deve ser sempre buscada pelos gestores. Com isso, acredita - se que outros trabalhos e pesquisas como este, podem e devem ser realizados.

Nesse direcionamento, sugere-se que outro manual seja desenvolvido conforme o desenvolvimento da empresa e que outras empresas possam com este trabalho ter uma base para replicação e que consigam elaborar Manuais de Qualidade em suas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: sistema de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: sistema de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2015.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Administração da Qualidade e da Produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARÇANTE, L. C. **Qualidade Total, uma visão Brasileira: O Impacto Estratégico na Universidade e na Empresa**. Campus, 2013.

CARAVANTES, G. R: et al. **Administração e Qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARPINETTI, L.C.R.; MIGUEL, P.A.C.; GEROLAMO, M.C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2000**. São Paulo: Editora Atlas, 2007. OLIVEIRA, Otávio J. (org.). **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo:Pioneira, 2004.

CARVALHO, M. M. de. et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FEIGENBAUM, A.V.; **Controle da qualidade total – gestão e sistemas**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. Texto para discussão nº 397. IPEA. Brasília: 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2000

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TIRRIONE, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2008: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

MONACO, F.de F; MELLO, A. F. M de. A Gestão da Qualidade Total e a reestruturação industrial e produtiva: um breve resgate histórico. *Race, Unoesc*, v. 6, n. 1, p. 7-26, jan./jun. 2007

MORAES, Paulo Eduardo Sobreira; FRANCO, Maura Regina. **Ensaio sobre a insustentável leveza do conceito de qualidade**. *Revista Qualidade Emergente*, 2010, v.1n.1:3-12.

PALLADINI, Edson Pacheco. **Gestão Qualidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEINADO, J & GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: Unicenp, 2007.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. **Deserção zero: a qualidade chega ao setor de serviços**. *Harvard Business Review*. reprint 90.508. 2004. Disponível em: https://profissional.bb.com.br/3/hmm/resrcs/focus/zero_p.asp.

ROCHA, E. C.; GOMES, S. H. A. **Gestão da qualidade em unidades da informação**. *Ci. Inf.*, Brasília, 22(2): 142-152, maio/ago. 1993.

SILVA, E.L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. Ver. Atual – Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, G. K. da. Qualidade no serviço como fator relevante para a satisfação do cliente: uma análise servqual da empresa rede unilar de eletrodomésticos Ltda em lagoa nova – RN. (2015). 66f. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3 eds. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE – A

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Caro cliente,

Com o objetivo de aprimorarmos nosso atendimento, bem como nossos serviços e produtos ofertados, solicitamos sua avaliação em conformidade com os critérios a seguir, marcando um “X” no campo correspondente:

Local do atendimento: Restaurante São Lourenço

Nome do atendente _____

1- Excelente	2- Muito Bom	3- Bom	4- Regular	5- Ruim
--------------	--------------	--------	------------	---------

ITEM	1	2	3	4	5
I- Cordialidade dos atendentes					
II- Agilidade do pessoal de atendimento					
III- Apresentação (aparência) da equipe do restaurante					
IV- Conhecimento dos produtos/serviços por parte atendentes					
V- Clareza nas informações fornecidas					
VI- Variedade dos produtos / serviços ofertados					
VII- Material de apresentação dos produtos/serviços					
VIII- Qualidade dos produtos / serviços					
IX - Estrutura e apresentação física do restaurante					
X - Limpeza e organização do restaurante					
XI- Localização do restaurante					
XII -Sinalização do restauante					

-Dê sugestões para a melhoria do nosso atendimento e dos nossos pratos:

-Cadastro do Cliente:

Nome: _____

Data de Nasc: / / Cidade: _____ UF: _____

<p>17) Os equipamentos de segurança da Empresa são suficientes para me garantir no trabalho. 1 () Concordo 2()Concordo em parte 3 ()Nem concordo/Nem discordo 4 () Discordo em parte 5()Discordo</p>
<p>18) Eu me considero respeitado pelo meu superior. 1 () Sempre 2()Quase sempre 3 ()Às vezes 4 ()Quase nunca 5()Nunca</p>
V- PROCESSO DE GESTÃO
<p>19) Meu superior procura criar um bom relacionamento pessoal comigo (conversar, trocar idéias,etc.) 1 () Sempre 2()Quase sempre 3 ()Às vezes 4 ()Quase nunca 5()Nunca</p>
<p>20) Meu superior é linha-dura. 1 () Sempre 2 ()Quase sempre 3()Às vezes 4()Quase nunca 5()Nunca</p>
<p>21) Meu superior é um bom líder. 1 () Sempre 2()Quase sempre 3 ()Às vezes 4 ()Quase nunca 5 ()Nunca</p>
<p>22) Meu superior estimula, apoia, dá ânimo para mim e meus colegas de trabalho. 1 () Sempre 2()Quase sempre 3 ()Às vezes 4()Quase nunca 5()Nunca</p>
<p>23) Nosso superior informa para mim e meus colegas no setor o que acontece na Empresa. 1 () Sempre 2 ()Quase sempre 3 ()Às vezes 4 ()Quase nunca 5 () Nunca</p>
<p>24) No caso do meu superior não me entender, eu me sinto à vontade para contar os problemas que eu tenho na Empresa a uma pessoa que esteja acima dele. 1 () Sempre 2()Quase sempre 3()Às vezes 4()Quase nunca 5 ()Nunca</p>
<p>25) Eu encontro as informações que desejo saber da Empresa em: (OBS: Escolha apenas uma das alternativas). 1 () Circulares Internas 2 () Quadro de Avisos da Empresa 3 () Outros 4 () Chefe imediato</p>
<p>26) Eu acho adequado o modo como os superiores se comunicam com os funcionários, ao transmitir informações de interesse geral. 1 () Sempre 2()Quase sempre 3()Às vezes 4 ()Quase nunca 5 ()Nunca</p>
<p>27) Os funcionários têm oportunidade de dizer aos superiores o que pensam da Empresa e do trabalho. 1 () Sempre 2()Quase sempre 3()Às vezes 4()Quase nunca 5 ()Nunca</p>
<p>28) Eu acho que existe conflito entre as áreas da Empresa. 1 () Concordo 2()Concordo em parte 3()Nem concordo/Nem discordo 4 () Discordo em parte 5 ()Não opinou</p>
<p>29) Se um amigo meu estivesse procurando emprego, eu aconselharia ele a se candidatar na Empresa. 1 () Concordo 2()Concordo em parte 3 ()Nem concordo/Nem discordo 4 () Discordo em parte 5 () Não opinou</p>
<p>30) Em geral, a Empresa desfruta de “boa imagem” entre os funcionários. 1 () Concordo 2 ()Concordo em parte 3 ()Nem concordo/Nem discordo 4 () Discordo em parte 5 ()Discordo</p>
<p>31) Meu superior aceita críticas dos seus subordinados. 1 () Sempre 2 () Quase sempre 3 () Às vezes 4 () Quase nunca 5 ()Nunca</p>

APENDICE – C

EXEMPLO DE DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

	MINUTA DE REUNIÃO	Data: Horário: Local: ENGENHO SÃO LOURENÇO
TIPO DA REUNIÃO		
PARTICIPANTES		
NOME	CARGO	ASSINATURA
MAURICIO	DIRETOR	Presente
SILVIA	DIRETORA	Presente
ERIK	GERENTE	Presente
VIVIANE	COLABORADORA	Presente
CASSIA	COLABORADORA	Presente
TACIANO	COLABORADORA	Presente
ASSUNTOS TRATADOS		
<ul style="list-style-type: none">• Apresentação do planejamento estratégico: missão, visão e valores, análise swot; • Apresentação do organograma da empresa; • Avaliação de concorrentes e fornecedores.		

APÊNDICE – D

EXEMPLO DE 01 (UM) MANUAL DE PROCEDIMENTO

	MANUAL DE PROCEDIMENTO DA EMPRESA	
Nº PR: 03/00 Atividade: estocagem bar Data:	Responsável: GERENTE DE COMPRAS Revisão:	
<p>Objetivo: Abastecer o estoque de empresa de acordo com a busca e as necessidades dos clientes.</p> <ul style="list-style-type: none">· <i>Verificar a quantidade necessária de cada item a ser adquirido.</i>· <i>Fazer cotação de preços de três fornecedores de cadastro.</i>· <i>Escolher o fornecedor.</i>· <i>Formalizar o pedido.</i>· <i>Receber e conferir o material recebido com qualidade.</i>· <i>Se o material for recebido com qualidade.</i>· <i>Pagar N.F.</i>· <i>Se o material não for recebido com a qualidade especificada no pedido.</i>· <i>Registrar a reclamação via e-mail e devolver ao fornecedor.</i> <p>Monitoramento: <i>Verificar mensalmente o estoque para identificar quais produtos adquirir verificar como é recebido e armazenado os materiais confirmar com o fornecedor o recebimento dos materiais.</i></p> <p>Indicador: 0 de falta de produto/ mês</p> <p>Ação Corretiva/Preventiva:</p>		
Problema	Causa	Solução

APÊNDICE - E

CONDIÇÕES DE RECEPÇÃO DE PRODUTOS: - DENTRO DA VALIDADE -
BOA HIGIENE - BOA CONDIÇÃO DE TRANSPORTE – ENTREGA DENTRO DO
PRAZO - BATE COM A NOTA

FICHA DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR				
Data	Não conformidade	Fornecedor	Ação corretiva	RESPONSAVEL RECEB.

APENDICE – F

**PERFIL DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES
LISTA DE FORNECEDORES**

EMPRESA	PRODUTOS OFERECIDOS	VENDEDOR	CONTATO	EMAIL	EMPRESA SUBSTITUTA