

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. MADEIRA, Maria José Aguilar. ARENHARDT, Valeria. ALMEIDA, Murilo Gonçalves. JÚNIOR MIRANDA, Jackson José Sales. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.2, p.17-30, TRI II 2017. ISSN 1980-7031

## APLICAÇÃO DO CICLO PDCA NA GESTÃO DA QUALIDADE DA PRODUÇÃO

Dr. Flávio de São Pedro Filho<sup>1</sup>

Dra. Maria José Aguilar Madeira<sup>2</sup>

Valeria Arenhardt<sup>3</sup>

Murilo Gonçalves Almeida<sup>4</sup>

Jackson José Sales Miranda Júnior<sup>5</sup>

### RESUMO

Os processos de produção no município de Porto Velho necessitam de ferramentas que auxiliam na sua melhoria e qualidade. O presente trabalho trata sobre o Ciclo PDCA na gestão da qualidade em uma empresa do ramo alimentícia localizada nesta cidade, Capital do Estado de Rondônia. Tem por objetivo geral estudar a aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção em uma empresa do ramo alimentício; e como objetivos específicos descrever os principais processos da gestão de qualidade realizados pela empresa pesquisada (1), analisar o ciclo PDCA na qualidade da produção em estudo (2) e apresentar a inovação requerida para a melhoria da qualidade no cenário investigado (3). O preparo seguiu pelo método do estudo de caso e pesquisa bibliográfica, com suporte no levantamento bibliográfico, orientado em Pizzani *et al* (2012); como procedimentos realizou-se visita *in loco*, entrevistas, observação para coleta e seleção de dados. Os dados foram analisados de acordo com a base teórica pesquisa e como resultados tem-se que a empresa estudada realiza três processos pertencentes ao Ciclo PDCA (Plan, Do e Check) sendo o último realizado de modo rudimentar e o Action não realizado pela mesma. Foi possível perceber que métodos de gestão da qualidade como o kaizen podem atuar para melhorar a performance organizacional em face do conhecimento da realidade a qual está inserida, bem como suas potencialidades e fraquezas. Este estudo interessa aos pesquisadores bem como aos envolvidos na excelência do desempenho organizacional da produção.

**Palavras-chave:** Amazônia; Gestão; Produção; Inovação; Qualidade.

---

<sup>1</sup> Pós-Doutor em Gestão e Economia, com foco em Estratégia de gestão para inovação e sustentabilidade, pela Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Professor e Coordenador do Grupo de Pesquisa em Gestão da Inovação e Tecnologia, UNIR - Universidade Federal de Rondônia. E-mail: pedro.filho@ubi.pt.

<sup>2</sup> Doutora em Gestão pela Universidade da Beira Interior. É Orientador no Programa de Pós-Doutorado em Gestão, na Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. E-mail: maria.jose.madeira@ubi.pt.

<sup>3</sup> Mestre em Administração e Gestão de Negócios, Professora do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia, Brasil. E-mail: valeria.arenhardt@ifro.edu.br.

<sup>4</sup> Acadêmico do Curso de Administração na Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Brasil. E-mail: muriloalmeida0610@hotmail.com.

<sup>5</sup> Acadêmico do Curso de Administração na Universidade Federal de Rondônia, Brasil. E-mail: jackson.miranda7@gmail.com

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. MADEIRA, Maria José Aguilár. ARENHARDT, Valéria. ALMEIDA, Murilo Gonçalves. JÚNIOR MIRANDA, Jackson José Sales. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.2, p.17-30, TRI II 2017. ISSN 1980-7031

## ABSTRACT

Production processes in the city of Porto Velho need tools to assist in their improvement and quality. This paper deals with the PDCA cycle in quality management in a food company located in this city, Rondonia State Capital. It has the objective to study the application of the PDCA cycle in the production of quality management in a food company; and specific objectives describe the main quality management processes carried out by the company researched (1) analyze the PDCA cycle in production quality study (2) and present the innovation required to improve the quality in the investigated scenario (3). The preparation method followed by the Case Study and literature, with literature in support oriented in Pizzani et al (2012); as procedures took place in locus visit, interviews, observation for collection and selection of data and other required by the method. Data were analyzed according to the theoretical basis for research and as a result have studied the company performs three processes belonging to the PDCA cycle (Plan, Do and Check) and the last done in a rudimentary way and Action not carried out by it. It was possible to perceive that quality management methods such as kaizen can act to improve organizational performance in the face of knowledge of reality which is inserted as well as their strengths and weaknesses. This study concerns those who conducted the research as well to those involved in organizational excellence of production performance.

**Keywords:** Amazon. Management. Production. Innovation. Quality.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho trata sobre o ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act) na gestão da qualidade da produção em uma empresa do ramo alimentício no município de Porto Velho, Capital do Estado de Rondônia. O que se observa neste cenário é que há a predominância de necessidade em estudos relacionados à gestão da qualidade em empresas do ramo de produção alimentício, tal qual a presente pesquisa que se delineou em um restaurante bem localizado na capital rondoniense. O ciclo PDCA é composto de quatro partes essenciais, sendo o Plan que se relaciona com questões de planejamento, de localidade e de observação do problema a ser estudado de modo a contribuir na realização de um plano de ação; Do que está no realizar e executar as mudanças propostas pelo planejamento, o Check responsável pela verificação da realização do planejamento apontando possíveis erros e até mesmo melhorias no processo e o Act, ou seja, as ações de correção a serem realizadas. É importante considerar que se trata de um ciclo, e, portanto, se retroalimenta, quando acaba um processo, novamente se inicia outro no mesmo movimento. No resultado buscou-se atender aos objetivos específicos que são: descrever os principais processos da gestão de qualidade realizados pela empresa pesquisada, efetuar a Análise SWOT face ao ciclo PDCA na qualidade da produção em estudo e apresentar a inovação requerida para a melhoria da qualidade no cenário investigado. Esta tarefa seguiu este raciocínio, primeiro indicando os objetivos e depois tratando

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. MADEIRA, Maria José Aguilár. ARENHARDT, Valéria. ALMEIDA, Murilo Gonçalves. JÚNIOR MIRANDA, Jackson José Sales. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.2, p.17-30, TRI II 2017. ISSN 1980-7031

sobre uma revisão teórica e conceitual que permitiu a interpretação do estado da arte; uma metodologia foi considerada e os resultados estão tratados aqui bem como a conclusão e referências. Diante dessa realidade, o presente trabalho visa responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma o ciclo PDCA pode contribuir na gestão da qualidade do restaurante estudado?

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este estudo tem base na Teoria da Contingência que, conforme Beuren e Macohon (2011) aborda sobre a estrutura do projeto da organização bem como do sistema de controle relacionado com o contexto institucional. Essa teoria ainda propõe que o desempenho depende de variáveis que não podem ser mensuradas, como por exemplo, o tamanho organizacional, a incerteza ambiental e a automatização da tecnologia. Complementarmente, Silva *et al* (2014) afirma que essa teoria abandona a compreensão da existência de um único tipo possível de controle/ações capazes de trazerem melhorias positivas para as empresas já que se tratam de sistemas abertos e por assim o serem precisam adequar-se continuamente com vistas a manter ou melhorar seu desempenho, não existindo a melhor maneira ou forma de organização, as tarefas e o ambiente interferem diretamente nesse processo.

Na visão de Oliveira et al (2014) essa teoria além de estudar o comportamento das organizações busca explicações frente a fatores contingenciais tais como tecnologia, cultura e ambiente (externo e também interno) sendo esses processos que influenciam e interferem no desenho e na função das organizações. A ideia básica dessa teoria é que não há nenhum tipo único de estrutura organizacional aplicável a todos os tipos de organizações.

### **2.1 CICLO PDCA**

Andrade (2003) afirma que historicamente, o Ciclo PDCA foi desenvolvido nos anos da década de trinta nos laboratórios da Bell Laboratories nos Estados Unidos pelo estatístico Water A. Shewhart 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

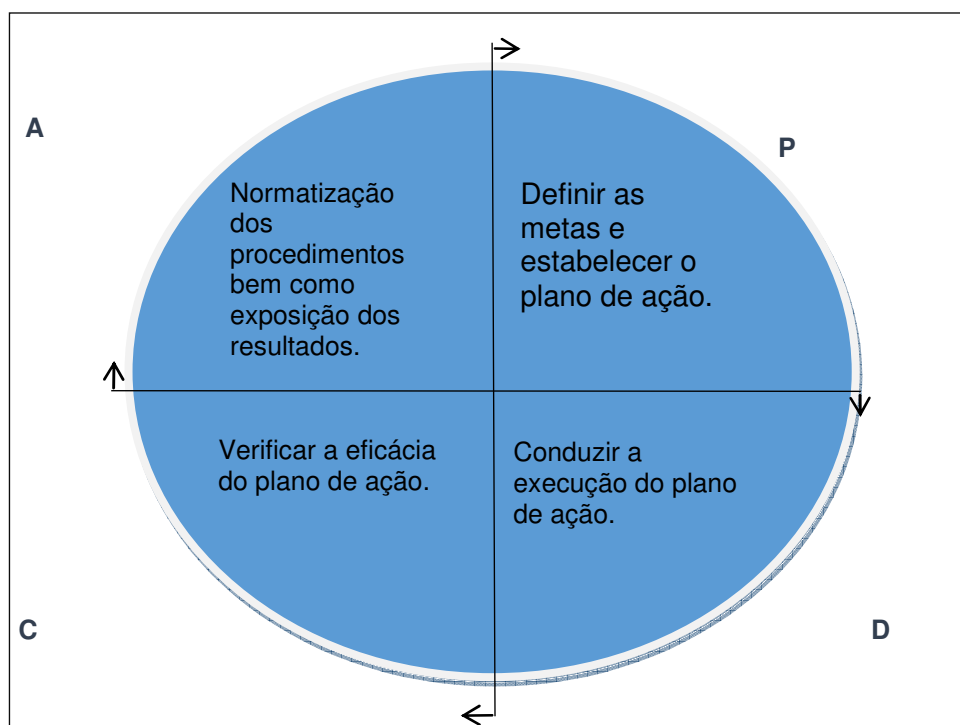
PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. MADEIRA, Maria José Aguilár. ARENHARDT, Valéria. ALMEIDA, Murilo Gonçalves. JÚNIOR MIRANDA, Jackson José Sales. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.2, p.17-30, TRI II 2017. ISSN 1980-7031

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.

Essa ferramenta é utilizada conforme o pensamento de Paladini (2012), preferencialmente, na gestão da qualidade e busca melhorar continuamente os processos e procedimentos. Método gerencial o qual visa apontar e acelerar o atingimento das metas estabelecidas. Ainda é eficaz para a tomada de decisão baseada de forma científica, busca a correção de problemas na organização, uma sequência cíclica ordenada e repetitiva caracterizada por quatro estágios, sendo eles: P (Plan) relaciona-se com planejamento, localização e observação do problema, analisar e elaborar um plano de ação, D (Do) fazer, executar, realizar, C (Check) verificação dos resultados apresentados e o A (Act), ou seja, ações de correção, padronização e conclusão do ciclo. Tal como exemplificado na figura 01 apresentada a seguir.

De forma complementar Souza e Demétrio (2012) afirmam que o Ciclo PDCA nasceu no sentido da tecnologia TQC (Total Quality Control) como uma ferramenta que melhor representava o ciclo de gerenciamento de uma atividade. E nesse mesmo sentido, conforme o pensamento de Domingues (2011), o sistema de gestão da qualidade total possui cinco ferramentas básicas mais conhecidas que são o ciclo PDCA, o Diagrama de Pareto, Fluxogramas, Brainstorming e o Programa 5S.

**Figura 1: Processo do Ciclo PDCA**



Fonte: Autor baseado em PACHECO *et al* (2012)

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. MADEIRA, Maria José Aguilár. ARENHARDT, Valéria. ALMEIDA, Murilo Gonçalves. JÚNIOR MIRANDA, Jackson José Sales. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.2, p.17-30, TRI II 2017. ISSN 1980-7031

## 2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

A qualidade dos produtos e serviços das empresas está diretamente relacionada à sua sobrevivência no mercado competitivo, pois os clientes estão cada vez mais rigorosos quando o quesito é qualidade. De acordo com Gonçalves *et al* (2012) que corrobora com Paladini (2012) destaca que avaliar a qualidade torna-se relevante para o gerenciamento das organizações e são necessários esforços para criar um modelo adequado para a gestão da qualidade e o desenvolvimento de estratégias para auxiliar o processo de avaliação que são estes fatores que contribuem para que esta avaliação tenha toda essa importância.

De acordo com o levantamento realizado por Salgado *et al* (2013) a gestão da qualidade total está voltada para a satisfação do cliente, alcance de alta produtividade e redução de custos, tendo um total controle dos processos utilizados para levar os produtos até o cliente, surgindo assim a necessidade de métodos mais específicos de qualidade para aplicar nas organizações que levaram as normas de padrão de qualidade ISO 9000.

## 2.3 ANÁLISE SWOT

Conforme Guindani (2011) uma das ferramentas nascidas na Administração, constantemente empregada em análises, é a chamada análise SWOT. A análise SWOT propõe conduzir um exame geral da posição atual da empresa, permitindo que esta tenha um direcionamento para o futuro.

A Análise SWOT, que para Kotler (2011, p. 42) é a denominação dada à “avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças” (dos termos em inglês *strength, weaknesses, opportunities, threats*), tem a função de auxiliar seus usuários a obter uma visão mais holística, apurada e realista da situação da empresa em estudo. É a partir da evidência da situação da organização em relação a seus ambientes, interno e externo, que o desenvolvedor de estratégias terá a possibilidade de promover de forma mais objetiva as ações de planejamento e estratégia necessárias para tirar o maior proveito do potencial organizacional, ajustando-a a uma atuação adequada a seu mercado, clientes e valores. A possibilidade de se ter uma visão mais holística da esfera empresarial com a aplicação da Análise SWOT aproxima das necessidades do branding, já que “a exploração do significado de marca requer uma abordagem mais holística, que se estende muito além das construções funcionais e, a um só toque, emocionais, que normalmente são atribuídas às marcas” (BATEY, 2010, p. 15).

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. MADEIRA, Maria José Aguiar. ARENHARDT, Valeria. ALMEIDA, Murilo Gonçalves. JÚNIOR MIRANDA, Jackson José Sales. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.2, p.17-30, TRI II 2017. ISSN 1980-7031

## 2.4 INOVAÇÃO ALIADA A APLICAÇÃO DO CICLO PDCA A GESTÃO DA QUALIDADE

Para Andrade (2003) a inovação trata-se de uma ferramenta em constante busca pelas organizações modernas, especialmente, pela emergente necessidade de melhoria contínua visando melhores condições de produção bem como aumento do lucro e capital das empresas. Nesse sentido, é a busca da excelência, da melhoria contínua e da qualidade total em todos os seus princípios e possibilidades, aumento das possibilidades de produção com eficiência e qualidade nos produtos ou serviços. A aplicação de um sistema de gestão de qualidade é o ponto básico para a inovação nas instituições bem como para o atingimento das metas propostas pela mesma.

No pensamento de Silva e Sartori (2014) a melhoria contínua mais eficiente no caso do ciclo PDCA aliado a gestão da qualidade é representada pelo melhoramento revolucionário, ou simplesmente, inovação.

## 3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem, faz-se opção pelo método quali-quantitativo. Quanto aos procedimentos técnicos será realizada pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material publicado em livros, artigos e materiais disponibilizados na internet. Após, será realizada pesquisa aplicada, para formação dos dados será realizada entrevista junto ao proprietário da empresa. Por fim, será realizada a análise dos dados e comparativos de teoria e realidade na empresa A.

O instrumento para a realização da pesquisa foi uma entrevista semiestruturada, sendo essa composta de perguntas abertas e fechadas e tendo um roteiro prévio com vistas a atender os objetivos propostos no começo do presente trabalho. Após a realização da coleta, os dados foram tabulados mediante o software Microsoft Excel sendo organizados e sintetizados visando responder os objetivos traçados no início das pesquisas.

## 4 ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICAÇÃO DO CICLO PDCA NA GESTÃO DA QUALIDADE DA PRODUÇÃO

A empresa em estudo está presente no mercado de trabalho há, aproximadamente, 15 anos, está localizada na zona central do município de Porto Velho. Conta com um total de 11

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. MADEIRA, Maria José Aguilar. ARENHARDT, Valeria. ALMEIDA, Murilo Gonçalves. JÚNIOR MIRANDA, Jackson José Sales. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.2, p.17-30, TRI II 2017. ISSN 1980-7031

funcionários, divididos em 3 cozinheiras, 2 auxiliares de cozinha, 1 churrasqueiro, 1 entregador e 4 garçons, além dos 3 sócios. Conta com serviço de buffet, venda de marmitas.

#### 4.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DE GESTÃO DAS QUALIDADES REALIZADAS PELA EMPRESA EM ESTUDO

Dentre os principais processos de gestão de qualidade realizados pela empresa trata-se da opinião dos clientes diante dos serviços realizados. Esse feito por meio da sua observação das condições do ambiente, dos serviços apresentados e da qualidade da alimentação.

No Quadro 1, será possível compreender melhor os principais procedimentos realizados pela empresa estudada.

**Quadro 1: Processo de produção dos alimentos e atendimento ao cliente**

Etapas do atendimento	Descritiva do processo
<b>A. Análise dos estoques e compra dos produtos</b>	Nesse momento são realizadas atividades básicas do processo de produção dos alimentos. É feita uma análise dos estoques, de forma diária, os produtos perecíveis (como alface, tomate, cebola, pimentão, beterraba, couve, couve flor, entre outros) é pedido diariamente devido a rápida degradação e a necessidade de serem frescos. Esse pedido é feito diretamente aos produtores e entregue no restaurante. Já os alimentos não perecíveis (como arroz, feijão e afins) são comprados quinzenalmente e estocados no espaço devido no próprio ambiente.
<b>B. Produção dos alimentos</b>	Nesse segundo momento é realizada a higienização dos alimentos (lavagem e início da produção dos mesmos), é feito o cozimento e a produção de alimentos que não precisam de serem cozidos (como é o caso das saladas). Em seguida ao término da produção no quesito de cozimento é encaminhado para o buffet, o qual se encontra à disposição dos clientes e é renovado frequentemente. Nesse momento, os clientes chegam e se servem, encaminham-se para as mesas e cadeiras que se encontram dispostas no salão e são posteriormente abordados pelos garçons para possíveis pedidos de bebidas. Ao concluírem realizam o pagamento aos próprios garçons e se retiram do ambiente.
<b>C. Limpeza</b>	Após o momento da retirada dos clientes é realizada a limpeza das mesas, os pratos são encaminhados para a lavagem, as mesas limpas com produtos específicos e já podem ser utilizadas por outros clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A etapa de análise dos estoques e compra dos produtos busca verificar a quantidade de produtos estocados e a necessidade da demanda diária; aqui é fundamental a experiência dos gestores já que a organização está a pelo menos 15 anos no mercado e isso favorece a quantidade média dos produtos bem como os fornecedores mais qualificados para atenderem as demandas. No segundo momento é a produção dos alimentos, a parte mais importante do processo que é quando os

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. MADEIRA, Maria José Aguilár. ARENHARDT, Valeria. ALMEIDA, Murilo Gonçalves. JÚNIOR MIRANDA, Jackson José Sales. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.2, p.17-30, TRI II 2017. ISSN 1980-7031

alimentos são realizados. Nessa fase, os alimentos são higienizados, cozinhados e levados ao buffet para serem servidos pelos clientes. No momento posterior, os clientes se sentam nas cadeiras e em seguida são atendidos para o pedido de bebidas. Após a conclusão da refeição, os pratos e demais utensílios são retirados da mesa e encaminhados para a cozinha, no qual serão lavados e postos novamente para outros clientes.

#### 4.2 ANÁLISE SWOT FACE AO CICLO PDCA NA QUALIDADE DA PRODUÇÃO EM ESTUDO

No que se refere a realização da análise SWOT frente a empresa estudada e referente aos quatro aspectos da matriz em questão pode-se perceber que como variáveis microambiente, as quais são fortalezas e fraquezas, especialmente, forças tem-se: capacidade produtiva dos funcionários, integração e motivação dos mesmos, gestores altamente envolvidos e a oitiva mais próxima das necessidades, entre outros, trazendo assim certa vantagem para a empresa. Como fraquezas pode-se apontar: espaço físico com poucas condições de acessibilidade, com falta de ventilação adequada, difícil local de estacionamento para os clientes, falta de quantidade considerável de opções de produtos (tipos de comidas diversas e mudanças de pratos no decorrer da semana).

Já como pontos do macroambiente e externos, os quais são oportunidades e ameaças. Nas oportunidades podemos citar o local de instalação do restaurante (já que se encontra bem localizado, no centro do município de Porto Velho), pequena concorrência nos arredores, consolidação dos clientes devido ao tempo de atuação no mercado, acessibilidade do preço, entre outros. Já como ameaças tem-se a situação econômica nacional e local (com a redução da população devido as conclusões das obras de duas usinas hidrelétricas em Porto Velho), o encarecimento dos produtos devido ao aumento da inflação brasileira, a diminuição da alimentação em restaurantes como forma de diminuir os custos das famílias, entre outros.

Inicialmente nesse item serão apresentadas as análises de qualidades realizadas pela empresa mediante a expressão gráfica demonstrada a seguir, tendo como base o ciclo PDCA.

Teoricamente o Ciclo PDCA está baseado em quatro pilares que são: planejamento, execução, checagem e ação. Na presente empresa observa-se que alguns mecanismos como planejamentos das ações acontecem através de reuniões periódicas e frequentes entre os gestores e os funcionários, bem como as atividades diárias de planejamento das quantidades e do processo dos



produtos. Porém, não há correções a serem realizadas no planejamento, a não ser as reclamações por parte dos clientes, sendo essa feita apenas de forma verbal e diretamente ao gestor.

**Figura 2: Processo do Ciclo PDCA da organização estudada**



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Pode-se perceber que o ambiente organizacional precisa implantar medidas de publicação para demonstrar as mudanças com vistas a melhorar a qualidade dos serviços e produtos desenvolvidos pelos mesmos (seja mediante boletins, aumento de reuniões e divulgações específicas). É fundamental que os trabalhadores se sintam parte desse processo bem como estejam cientes das mudanças, pois essas acontecem com a participação de todos e requer o conhecimento para que desde a base da pirâmide organizacional atue com melhoria contínua. No Quadro 2, estão os elementos operacionais obtidos em face do levantamento neste estudo.

**Quadro 2: Bases do Ciclo PDCA**

Pilares do ciclo PDCA	Aplicabilidade na Organização
<b>1. Planejamento</b>	Realização de reuniões, definição de metas e planos de ação para solucionar os problemas oriundos do dia-a-dia.
<b>2. Execução</b>	Acontece através de treinamentos que são realizados por instituições especializadas, mas pode-se perceber serem insuficientes e sem frequência devida. E observa-se a busca pelo esclarecimento das informações da melhor forma possível.
<b>3. Checagem</b>	Nessa fase, existe o interesse por parte da organização em buscar solucionar e acompanhar a resolução do plano de ação estabelecido, porém, observa-se que essa etapa não é bem realizada por parte da organização por motivos alheios a esta pesquisa bem como as correções estão mais baseadas em reclamações dos clientes

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. MADEIRA, Maria José Aguilar. ARENHARDT, Valeria. ALMEIDA, Murilo Gonçalves. JÚNIOR MIRANDA, Jackson José Sales. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.2, p.17-30, TRI II 2017. ISSN 1980-7031

	do que a checagem devida do plano de ação.
<b>4. Ação</b>	Esse item, simplesmente não acontece na empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

### 4.3 INOVAÇÕES PARA A MELHORIA DA QUALIDADE NO CENÁRIO INVESTIGADO

É importante a diferenciação entre a teoria e a prática com vistas a apreciar as aplicações dessa em posse daquelas. Nesse sentido, em seguida será apresentado um quadro comparativo, quadro 3, entre a teoria estudada e a realidade encontrada na empresa pesquisada.

**Quadro 3: Confronto entre os teóricos e a realidade da organização**

Teoria e realidade encontrada	Teoria Clássica	Teoria da Contingência	Realidade encontrada na Empresa
<b>Solução dos problemas</b>	Uma única solução para os problemas apresentados.	Várias soluções para os problemas apresentados.	Várias soluções para os problemas apresentados.
<b>Padrão de hierarquia (topo e base da pirâmide organizacional)</b>	Centralização (apenas o gestor tem a concepção e organização de todo o processo).	Descentralização (existem profissionais orientados a produzir determinados resultados).	Descentralizadas já que tanto o gestor como os funcionários atuam na produção e abastecimento.
<b>Padrão organização da empresa</b>	Burocratização, com base em hierarquia.	Desburocratização.	Burocratizada, centralizada em alguns aspectos e descentralizada na produção.
<b>Atuação</b>	Inflexibilidade	Flexibilização.	Flexibilização

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

A primeira sugestão seria a implantação de um sistema de comandas, evitando o contato entre garçons e valores de pagamento, instalação de centrais de ar-condicionado de modo a melhorar o ambiente no momento da alimentação, separação entre alimentação do estilo buffet para aquelas praticadas em estilo marmita, isso diminuiria o fluxo de pessoas aguardando e melhoraria o ambiente de refeição e a capacitação dos profissionais e o aumento da propaganda da empresa. Conforme o quadro 4.

**Quadro 4: Inovações sugeridas**

Itens	Situação Atual	Inovação
<b>Sistema de comanda</b>	Os próprios garçons fecham as contas e recebem os pagamentos.	Cada cliente receberia sua comanda ao entrar no restaurante, os garçons anotariam os pedidos e consumos, os clientes pagariam no caixa, evitando assim o contato de várias pessoas com dinheiro.
<b>Climatização do ambiente</b>	Ventiladores instalados em alguns pontos do ambiente.	Instalação de centrais de ar-condicionado no salão do restaurante.
<b>Separação de buffet e serviço de marmitas.</b>	Os clientes seguem filas iguais para almoçarem no local e levarem a refeição para casa, ocasionando assim maior fila e tempo de espera.	Filas distintas para buffet e serviço de marmita, diminuindo o fluxo e a espera na fila.
<b>Marketing</b>	Não acontece.	Se investiria em marketing, aumentando o número de clientes

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho visou discutir a respeito da aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção em uma empresa do ramo alimentício. Nesse sentido, a problemática da pesquisa foi de responder ao questionamento de que forma o ciclo PDCA pode contribuir na gestão da qualidade do restaurante estudado. E como possíveis respostas encontradas foi de com o ciclo pode-se notar a necessidade de checagem e de ação em possíveis erros praticados pela organização, sendo que os mesmos não são atualmente notados e corrigidos. Poderia ser um passo importante para a organização no controle e na qualidade de seus produtos e serviços oferecidos, aumentando assim a satisfação dos clientes e o aumento eminente de lucros.

No que tange aos objetivos propostos pela pesquisa, o primeiro foi de descrever os principais processos da gestão de qualidade realizados pela empresa pesquisada e com o processo da pesquisa notou-se que a empresa em estudo realizava, basicamente, um tipo de gestão da qualidade o qual era a oitiva dos clientes que conversavam com os gestores a respeito de melhorias a serem realizadas e possíveis reclamações efetuadas. Não há um profissional especializado atuando na área e os gestores atuam com feeling concedido por anos de experiência, mas sem qualquer tipo de orientação profissional nesse segmento.

Outro objetivo que foi alcançado pela pesquisa foi de efetuar a Análise SWOT face ao Ciclo PDCA na qualidade da produção em estudo sendo essa realizada mediante levantamento

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. MADEIRA, Maria José Aguilar. ARENHARDT, Valeria. ALMEIDA, Murilo Gonçalves. JÚNIOR MIRANDA, Jackson José Sales. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.2, p.17-30, TRI II 2017. ISSN 1980-7031

dos dados pesquisados, como, por exemplo, pontos fortes e fracos bem como oportunidades e ameaças tanto a nível local como a aspectos nacionais da atual condição financeira que se encontra o país. Por fim, o último objetivo seria de apresentar a inovação requerida para a melhoria da qualidade no cenário investigado e pode-se notar que ações aparentemente simples e baseada em uma melhoria contínua, tal como demonstrado pelo método kaizen, são essenciais para a empresa em estudo, especialmente, no alcance de suas metas e objetivos.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, F. F. de. *O método de melhorias PDCA*. 2003. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da USP, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

BATEY, M. (2010). **O Significado da Marca:** Como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business.

BEUREN, I.; MACOHON, E. (2011). Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência: Um estudo em indústrias de móveis em São Bento do Sul. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Lisboa, v. 10, n. 1-2, jan. Disponível em: <[www.congressosp.fipecafi.org](http://www.congressosp.fipecafi.org)>. Acesso em: 19 de outubro de 2015.

DOMINGUES, M. A. (2011). **A importância do programa 5S para a implantação de um sistema da qualidade**. Curitiba: UFPR. Disponível em:<[www.esalq.usp.br](http://www.esalq.usp.br)>. Acesso em: 19 de outubro de 2015.

GONÇALVES, W. P.; *et al.* (2012). **O uso de ferramentas da qualidade visando a padronização do tamanho da massa da lasanha produzida em uma indústria alimentícia**. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Disponível em:<[www.abepro.org.br](http://www.abepro.org.br)>. Acesso em: 19 de outubro de 2015.

GUINDANI, A. A. (2011). **Planejamento Estratégico Orçamentário**. Curitiba: Editora Ibpex.

KOTLER, P. (2011). **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

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

SALGADO, C. C. R. *et al.* (2013, abril). *Gestão por processos e ferramentas da qualidade: o caso da coordenação de um curso de graduação*. **Teklme e Logos**. Botucatu, SP, v.4, n.1. Disponível em: <[www.fatecbt.com.br](http://www.fatecbt.com.br)>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.

SILVA, M. Z. da *et al.* (2014). Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificar para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **R. Adm.**, v.49, n.2. Disponível em:<[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)>. Disponível em:<[www.scielo.br](http://www.scielo.br)>. Acesso em 19 de outubro de 2015.

PEDRO FILHO, Flávio de São Pedro. MADEIRA, Maria José Aguilár. ARENHARDT, Valéria. ALMEIDA, Murilo Gonçalves. JÚNIOR MIRANDA, Jackson José Sales. **Aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade da produção.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.2, p.17-30, TRI II 2017. ISSN 1980-7031

SILVA, P. M. de; SARTORI, M. M. (2014). A utilização prática do pdca e das ferramentas da qualidade como provedoras intrínsecas para melhoria contínua nos processos produtivos em uma indústria têxtil. **Revista Organização Sistêmica**, v.6, n.3, p.40 – jul/dez. Disponível em: <www.grupouninter.com.br>. Acesso em: 16 de outubro de 2015.

SOUZA, R. C. de; DEMÉTRIO, T. V. (2012). **O ciclo PDCA e DMAIC na melhoria do processo produtivo no setor de fundição:** Um estudo de caso da empresa Deluma indústria e comércio LTDA. Disponível em: <www.engwhere.com.br>. Acesso em: 16 de outubro de 2015.

## 7 AGRADECIMENTOS

Agradecemos a UNIR Universidade Federal de Rondônia a Universidade da Beira Interior, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Gestão e Economia, Programa de Pós-Doutoramento em Gestão e Economia, com foco em Estratégia de Gestão para Inovação e Sustentabilidade, Covilhã, Portugal. Site: [http://www.ubi.pt/Entidade/Ciencias\\_Sociais\\_e\\_Humanas](http://www.ubi.pt/Entidade/Ciencias_Sociais_e_Humanas).