

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**“TEMOS PROBLEMAS, MAS COMO COMEÇAR A RESOLVÊ-LOS?”:
A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM UMA
PADARIA E CONVENIÊNCIA**

ISABELLY ARAÚJO MARTINS BISPO

João Pessoa

Março 2021

ISABELLY ARAÚJO MARTINS BISPO

**“TEMOS PROBLEMAS, MAS COMO COMEÇAR A RESOLVÊ-LOS?”:
A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM UMA
PADARIA E CONVENIÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Thaís Teles Firmino, M^a.

João Pessoa

Março 2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

B622t Bispo, Isabelly Araujo Martins.

Temos problemas, mas como começar a resolvê-los? : a aplicação das ferramentas da qualidade numa padaria e conveniência / Isabelly Araujo Martins Bispo. - João Pessoa, 2021.

22 f. : il.

Orientação: Thais Teles Firmino.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Pequena empresa. 2. Gestão da qualidade. 3. Ferramentas da qualidade. I. Firmino, Thais Teles. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(02)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora com requisito parcial para Conclusão do curso de Bacharelado em Administração.

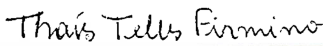
Aluna: Isabelly Araújo Martins Bispo

Trabalho: “Temos problemas, mas mas como começar a resolvê-los?”: a aplicação das ferramentas da qualidade em uma Padaria e Conveniência

Área da pesquisa: gestão da qualidade

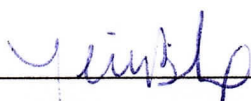
Data da aprovação: 23/03/2021

Banca examinadora



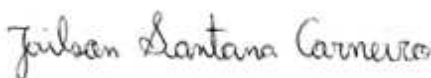
Thaís Teles Firmino

Orientadora



Lucimeiry Batista da Silva (UFPB)

Avaliadora interna



Jailson Santana Carneiro (UFRPE)

Avaliador externo

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que me alcança diariamente com as Suas misericórdias.

Agradeço à minha mãe pela dedicação e esforços empreendidos para a minha formação pessoal e acadêmica; ao meu padrasto, pela generosidade e cuidado a mim despendidos; ao meu esposo, pela motivação, apoio, parceria e paciência em todas as etapas desse processo; à minha irmã, pelas orações e pelo ombro amigo sempre presentes; à minha família, por me apoiar e torcer pelo melhor; aos meus amigos, pelo incentivo e suporte durante a caminhada. Amo todos vocês!

Em especial, agradeço a querida professora Thaís Teles Firmino, cuja orientação, motivação, e companheirismo foram fundamentais para conclusão desta jornada.

RESUMO

Este caso para ensino visa contextualizar a gestão da qualidade em um negócio de pequeno porte. Nele, apresenta-se a história de Ricardo, um sujeito que teve uma breve experiência na área de gestão e que, após muitos anos trabalhando em uma empresa privada, conseguiu, juntamente com sua esposa, Leia, viabilizar o seu próprio negócio: Pão Delícia Padaria e Conveniência. A história apresentada demonstra que boa vontade e espírito empreendedor não são suficientes para se manter uma empresa: é preciso planejar. A ausência de formação técnica na área de gestão os levou a utilizar processos de trabalho improdutivos e ferramentas de controle limitadas. Com a expansão da empresa, Ricardo se sente perdido para gerir o seu empreendimento. Como agravante, a pandemia do novo coronavírus criou a necessidade de se adaptar às medidas de distanciamento e às novas demandas dos clientes. Ricardo, com o intuito de agradar a todos, acabou tomando decisões equivocadas. Para retomar a rédeas do negócio, eles vão contar com a ajuda de André, um jovem estudante do curso de administração que se propôs a buscar soluções a partir dos aprendizados da graduação. Cientes de que precisam mudar, Ricardo e Leia estão dispostos a aprender e abertos às sugestões de André. Nesse contexto, compreende-se que o caso está apto a ser aplicado nos cursos de graduação em Administração, com ênfase na Gestão da Qualidade e Organização e Métodos. Também pode ser útil a discentes de disciplinas associadas ao desenvolvimento gerencial e laboratório de práticas. As questões apresentadas visam estimular a capacidade de diagnosticar problemas, possibilitar a aplicação prática das ferramentas da qualidade, estimular o caráter criativo e inovador para a resolução de problemas e proporcionar reflexões e discussões acerca dos dilemas e dificuldades associadas à gestão, bem como as implicações das tomadas de decisões.

Palavras-chave: pequena empresa, gestão da qualidade; ferramentas da qualidade.

SUMÁRIO

1	NADA É POR ACASO.....	7
2	A JORNADA RUMO AO NEGÓCIO PRÓPRIO.....	8
3	UMA OPORTUNIDADE PARA ARRISCAR.....	9
4	UM CRESCIMENTO DIFÍCIL DE GERENCIAR.....	11
5.	NOTAS DE ENSINO.....	15
5.1	Resumo do caso.....	15
5.2	Público-alvo.....	15
5.3	Fonte de obtenção dos dados.....	15
5.4	Objetivos Pedagógicos.....	16
5.5	Estratégias de Ensino.....	16
5.5.1	Preparação.....	16
5.5.2	Encaminhamento.....	16
5.5.3	Aplicação.....	16
6	QUESTÕES PARA DISCUSSÃO.....	17
	REFERÊNCIAS.....	22

1 NADA É POR ACASO

Era uma tarde de sábado corrida quando André, um estudante de administração do sétimo período, atarefado com a entrega do último projeto do semestre, percebeu que não havia comprado os pacotes de gelo que se comprometera em levar para a reunião de família que iria acontecer dali a poucos minutos. Apressado, correu até a padaria do seu Ricardo – era possível encontrar de tudo um pouco por lá:

– Boa tarde, seu Ricardo!

– Boa tarde, André, tudo bem?

Neste instante, André notou o amigo do seu pai diferente. Ricardo não era homem de poucas palavras. Simpático e comunicativo, sempre recebia a todos com muito entusiasmo e, com os mais chegados, sempre tinha uma anedota ou história para contar. Mas não nesse dia. Nesse dia, a recepção do seu Ricardo se resumiu a um sorriso amarelo e um tímido e entristecido cumprimento.

– Seu Ricardo, estou com um pouco de pressa e vim pegar umas sacas de gelo para a festa do tio Nelson, que será daqui a pouco – disse André.

– Ah, meu filho, hoje não tenho sacas de gelo – disse Ricardo. – Mais uma vez, fomos prejudicados pela falta de energia elétrica e o gelo foi todo embora!

Ao ver o desânimo do Ricardo, André lembrou que o seu pai, o Douglas, já havia comentado que estava preocupado com o amigo e tinha algo a ver com a empresa. Então André pensou que a falta de ânimo do Ricardo poderia não estar relacionada apenas com a perda de algumas mercadorias, mas não havia tempo para estender o assunto naquele momento:

– Poxa, seu Ricardo, que chateação! – disse André. – Preciso ir agora por causa do avançado da hora e porque está todo mundo me esperando chegar com o bendito gelo na festa, mas, se o senhor quiser, posso vir aqui na próxima semana para conversarmos melhor e trocarmos uma ideia sobre os negócios.

– Obrigado pela atenção, André – falou Ricardo, meio envergonhado. – Não quero lhe atrapalhar com meus problemas, você é um rapaz muito atarefado.

– Não se preocupe com isso, seu Ricardo. Fico feliz em poder contribuir! – disse André.

– Bem, a verdade, André, é que as coisas estão mesmo um pouco complicadas nesse momento, não se trata apenas do problema com a energia – desabafou Ricardo.

– Então deixe-me ajudá-lo! – entusiasmou-se André. – Pense nisso como uma oportunidade que o senhor estará me dando para colocar em prática alguns conhecimentos que adquiri no meu curso. Juntos podemos entender melhor o que está acontecendo com o seu comércio e então buscar a melhor solução.

– Sendo assim, eu aceito, André! – respondeu Ricardo em tom mais animado. – Mas não pense que seus serviços serão gratuitos, faço questão de recompensá-lo.

Durante a festa, André comentou com o seu pai sobre o problema de Ricardo com a energia elétrica:

– Estive agora a pouco lá em seu Ricardo e o notei muito abatido – disse André a Douglas. – Ele me falou rapidamente que está tendo problemas, mas lembrei que o senhor já havia me dito que estava preocupado com ele. Estamos acostumados com aquele jeito extrovertido do seu Ricardo, e por isso nunca parei para pensar que ele poderia estar enfrentando alguma dificuldade.

– Meu filho, eu já havia pensado em falar com você sobre a possibilidade de sondar se algo está acontecendo com o Ricardo – disse Douglas. – Eu sei que ele anda apreensivo com os rumos do negócio, mas ele evita o assunto.

– Nunca o vi daquele jeito! – falou André, espantado. – Conversamos brevemente e

me dispus a ajudar. Depois de relutar um pouco, ele aceitou. Fico feliz em contribuir com os negócios de uma pessoa tão querida pela nossa família e, de quebra, ainda aplicar os conhecimentos adquiridos no meu curso.

– Meu filho, não foi por acaso que você esteve lá e presenciou esse momento de tristeza aparente. Sei que Ricardo não costuma demonstrar quando está preocupado e dificilmente ele pediria ajuda por conta própria. Esse encontro de vocês foi providencial – concluiu Douglas.

Douglas e Ricardo se conheciam há mais de 10 anos, e ele acompanhou de perto o trabalho duro e a dedicação que o amigo tivera ao montar o próprio negócio. E, para André, essa seria uma missão especial.

2 A JORNADA RUMO AO NEGÓCIO PRÓPRIO

Ricardo sempre foi uma pessoa caseira, de hábitos simples. Ele gosta de reunir os amigos mais chegados em casa, fazer um churrasco e compartilhar as alegrias da vida. Desde a infância, quando o seu pai perdeu o emprego e eles passaram a enfrentaram dificuldades financeiras, Ricardo aprendeu a valorizar o dinheiro. Ele tinha o costume de juntar todas as moedas que ganhava dos tios e dos avós ao longo do ano para, no mês de dezembro, comprar um presente para si.

Natural de Pirpirituba, veio para a capital paraibana aos 21 anos de idade. Ele foi morar na casa de um de seus tios, o irmão mais próximo do seu pai. Teve alguns empregos como garçom e vendedor até que, aos 28 anos, começou a trabalhar no Mercadinho Bom de Preço, que ficava no bairro onde morava.

Para ele, esta era uma oportunidade melhor porque, apesar de não ter tido um aumento de salário, Ricardo passaria a ter mais tempo livre, já que não iria depender de transporte público para se deslocar para o trabalho, fazendo o percurso a pé. Seu antigo emprego ficava no centro da cidade e ele pegava dois ônibus para chegar até lá.

Iniciou como embalador de caixa, e um ano depois, começou a trabalhar na descarga das mercadorias e na reposição das gôndolas. Ricardo sabia que este era um trabalho pesado, mas que tinha suas recompensas:

– Com o novo salário, vou poder guardar um pouco mais de dinheiro! – pensou Ricardo.

Nesse período, ele se aproximou mais de Leia. Ela morava com os seus pais numa casa na mesma rua de Ricardo e eles já eram amigos há alguns anos. Ela trabalhava como secretária em uma escola do bairro e à noite fazia um curso de graduação em Pedagogia. Pouco depois de um ano de namoro, casaram-se. Após dois anos de casados, eles tiveram filhos gêmeos.

Depois de três anos, por ser uma pessoa de confiança e saber se relacionar bem com as pessoas, Ricardo foi promovido ao cargo de assistente de compras. A remuneração não era muito maior, e ele teria muito mais responsabilidades, e o trabalho seria menos braçal. Além disso, ele esperava que esta oportunidade abrisse as portas para propostas melhores no futuro e, por isso, aceitou.

Seguindo os conselhos de um dos fornecedores com quem sempre tinha contato, decidiu fazer um curso de Excel básico. Ricardo passou a utilizar as planilhas para organizar melhor o seu trabalho e sentiu que o investimento valeu à pena.

Mas acabou não indo muito além disso. O Bom de Preço é uma empresa familiar que, apesar de se manter ativa no mercado há 22 anos, não aderiu às modernizações tecnológicas. O dono do estabelecimento dizia que não precisava desse tipo de investimento, pois era capaz de honrar com seus compromissos e sustentar a sua família com conforto. Sentia-se satisfeito com essa rotina. Ricardo, então, acabou se acomodando, apesar de não pensar como o seu

patrão.

Após cinco anos como assistente de compras, Ricardo chegou ao cargo de gerente, e trabalhou por mais um ano e três meses. Foi quando recebeu uma proposta tentadora: uma padaria do bairro onde morava estava à venda com todos os equipamentos. O proprietário, conhecendo a experiência de trabalho do Ricardo, fez-lhe a proposta de assumir a gestão do lugar.

Ricardo ficou pensando naquilo. Sempre passou por sua cabeça ter o próprio negócio um dia:

– Leia, fiquei realmente tentado. Acho que essa é uma boa chance que a gente tem de deixar de trabalhar pros outros e tocar um negócio nosso – disse Ricardo.

– Mas será que essa é mesmo a melhor oportunidade, Ricardo? – questionou Leia, meio inquieta. – Vamos gastar todas as nossas economias e a herança que você recebeu com a venda da casa dos seus pais nisso e talvez ainda seja necessário fazer alguma dívida pra deixar o negócio funcionando. Você não tem experiência com o ramo de padaria...e se não der certo?

– Amor, todo negócio tem um pouco de risco. Não tenho experiência com padaria, mas vamos aproveitar os funcionários que já estão lá e toda a estrutura. Minha vivência no mercadinho me trouxe alguma experiência sobre como tocar um negócio. Com todos esses anos de trabalho, as amizades que conquistei, além dos contatos que tenho, contando com a sua ajuda, Leia, sei que podemos fazer dar certo! – disse Ricardo. – Precisamos fazer umas melhorias na estrutura do lugar, mas damos conta.

– Então está bem – disse Leia, menos desconfiada. Se você acha que damos conta, vamos em frente! Sempre confiei nas suas decisões e você pode contar comigo nessa nova jornada. Nunca tivemos medo de trabalho!

Finalmente, depois de pesar os prós e os contras juntamente com Leia, Ricardo decidiu investir na Pão Delícia. E ele estava empolgado.

Convencido de que de poderia ter sucesso, apesar de não ter formação superior ou qualquer curso na área de gestão nem conhecimentos em panificação, Ricardo investiu tudo que tinha no seu empreendimento familiar. Abriu uma conta em um banco regional e teve acesso a um investimento para melhorar a padaria Pão Delícia. Leia deixou o emprego para se dedicar integralmente ao negócio.

3 UMA OPORTUNIDADE PARA ARRISCAR

A Pão Delícia iniciou suas atividades sob a gestão de Ricardo com a comercialização de itens de panificação e pastelaria, produzindo pães, bolos, bolachas, tortas, salgados e sobremesas. Os clientes podem fazer encomendas específicas com antecedência. Na loja, existem dois balcões expositores, um aquecido e um refrigerado, que armazenam os itens de fabricação própria. Há ainda uma área para refeição, composta por três mesas, onde são servidos aos clientes sanduíches, tapiocas, sucos e cafés para consumir no local.

A vizinhança já se tornara clientela fiel e Ricardo era muito querido por todos. Seus produtos eram muito elogiados e ele buscava ao máximo agradar os que por ali chegavam. Sempre com um bom papo, fazia questão de conversar ou ao menos cumprimentar os clientes.

O tempo foi passando e os clientes da Pão Delícia passaram a pedir que fossem disponibilizados para venda alguns itens de mercearia. Não existiam muitas opções de comércio desse tipo nas proximidades e Ricardo foi amadurecendo a ideia. A Pão Delícia já estava no mercado há dois anos e era bem consolidada na mente dos consumidores. Então, após três anos da inauguração, Ricardo decidiu, enfim, arriscar e iniciou as reformas para a expansão do seu negócio.

Mais uma vez ele contou com a ajuda de um empréstimo bancário para investir na ampliação. Além dos itens que já comercializava, Ricardo incorporou uma seção de

conveniência com gôndolas para venda de produtos de mercearia, higiene pessoal, limpeza e hortifrutis. A partir de então, a empresa passou a se chamar “Pão Delícia Padaria e Conveniência”.

Às 6 horas da manhã, já encontrava pão bem quentinho e os clientes adoravam:

– Pontual como sempre, dona Margarida! –Ricardo, brinca com a cliente.

– Ah, Ricardo, você sabe que o meu dia só começa depois de tomar um café acompanhado desse delicioso pão francês! Por isso chego cedo e garanto logo o meu – respondeu dona Margarida.

O pão francês é o queridinho dos clientes e o produto de maior saída da Pão Delícia. Além disso, ganham destaque os salgados, cujas encomendas aumentavam a cada dia. Os lanches preparados na hora são outro sucesso: boa qualidade e preço justo. A seção de conveniência faz jus ao nome: sempre é possível encontrar aquele item de uso corriqueiro que faltava em casa. Apesar de pequena, tem uma boa variedade de itens.

Nesta parte da loja, há quatro gôndolas, sendo duas grandes e duas pequenas. Nas gôndolas grandes, estão dispostos os itens de panificação precificados e os de mercearia. Uma gôndola pequena abriga os produtos de limpeza e higiene pessoal, e a outra, os hortifrutis. Além das gôndolas, o salão contém dois freezers expositores para armazenar e refrigerar os laticínios e as bebidas.

Lá, todo o estoque dos itens da conveniência fica disposto nas prateleiras. Os insumos para a produção dos itens de padaria e pastelaria são estocados num depósito no interior do estabelecimento, onde também fica um freezer que separa os itens frios e congelados utilizados na produção.

A Pão Delícia funciona de segunda a sábado, das 6:00 às 20:00 horas, fechando aos domingos. Os horários de maior movimento são entre às 6:00 e às 8:00 horas da manhã e do fim da tarde até as 19:00 horas. Atualmente, o quadro funcional é composto por um padeiro, um assistente de padeiro, dois balconistas, um caixa e um jovem aprendiz. Todos os colaboradores cumprem jornada fixa de trabalho e, com exceção do jovem aprendiz, fazem jus à 1 hora de intervalo. O padeiro inicia sua jornada de trabalho às 3:30 e encerra às 12:30.

O assistente de padeiro trabalha das 12:00 às 21:00 horas na produção dos alimentos, dando continuidade ao trabalho do padeiro. Ambos se dedicam exclusivamente às atividades da cozinha, porém o padeiro também controla os estoques dos insumos utilizados na produção dos itens de panificação e pastelaria. Os balconistas cuidam do atendimento aos clientes, da limpeza dos maquinários, da limpeza e abastecimentos dos balcões e das geladeiras do salão, como também do preparo de lanches, sendo que um cumpre jornada das 6:00 às 15:00 horas, e o outro das 12:00 às 21:00 horas.

O caixa inicia sua jornada às 11:30 e encerra às 20:30 horas, sendo a meia hora final reservada para os procedimentos relativos ao fechamento do caixa e prestação de contas. O jovem aprendiz trabalha das 6:00 às 11:00 horas e auxilia no abastecimento das gôndolas da conveniência, no caixa e no recebimento das mercadorias.

Ricardo e Leia também trabalham no lugar e se revezam entre o caixa, o atendimento aos clientes e o gerenciamento da empresa. Leia é responsável pelo pagamento dos fornecedores e pela conferência do caixa e o Ricardo está à frente das compras, do recebimento das mercadorias e da gestão da empresa. Eles costumam chegar às 6:00 horas e Leia normalmente se ausenta a partir das 12:00 horas, retornando por volta das 16:30, quando o movimento de clientes começa a aumentar. O horário de trabalho de Ricardo não é bem definido, mas ele costuma estar entre às 6:00 e às 21:00 horas na empresa, ausentando-se em alguns momentos do dia.

4 UM CRESCIMENTO DIFÍCIL DE GERENCIAR

Apenas cinco meses após a expansão do negócio, o mundo passou a viver as consequências da pandemia provocada pelo novo coronavírus.

– Seu Ricardo, estou com receio de sair de casa por causa dessa pandemia que já está instalada aqui no Brasil – disse dona Ondina, uma senhora de 71 anos, cliente fiel da Pão Delícia. – Os meus filhos já disseram que eu não devo sair de casa, mas não quero abrir mão de comprar o meu pão fresquinho de todo dia. Sem contar que a sua mercearia tem me quebrado um imenso galho no dia a dia. Será que o senhor não poderia disponibilizar um serviço de entrega?

O questionamento de dona Ondina passou a ser recorrente entre os clientes, que ficaram temerosos pela situação desconhecida que exigia isolamento e distanciamento social. Então Ricardo viu a necessidade de se adaptar à nova realidade e decidiu fornecer o *delivery* gratuitamente. Ele disponibilizou a linha de telefone fixo para que os clientes fizessem os seus pedidos e passou a ficar boa parte do dia anotando essas demandas e fazendo os despachos das mercadorias.

A ampliação fez as vendas aumentarem, mas trouxe novos desafios. As obrigações adicionais fizeram com que Ricardo precisasse dedicar ainda mais tempo ao seu negócio. Muitas vezes se sentia sobrecarregado e um tanto perdido com as diversas atribuições de gestão. A nova rotina de trabalho não estava sendo fácil e houveram algumas intercorrências.

– Olá, seu Ricardo, será que o senhor teria alguns minutos para falarmos em particular? – perguntou Rosa, uma cliente da padaria conhecida por ser muito exigente.

– Pois não, Rosa, como posso te ajudar? – respondeu o Ricardo, preocupado.

– Olha, estou um pouco decepcionada com a sua padaria – falou a Rosa. – Não quis falar na frente das demais pessoas para não fazer disso uma cena, mas ontem, comprei um doce de leite daqueles que ficam ali nas prateleiras, e, ao comer, notei um sabor diferente. A validade na embalagem mostrava que o prazo já tinha vencido a mais de uma semana! Não esperava passar por esse tipo de situação com o seu estabelecimento, que sempre teve tanta qualidade nos produtos que vende...nunca me preocupei em olhar o vencimento das coisas.

– Meu Deus! – exclamou o Ricardo. – Não acredito que deixamos isso passar, Rosa! Vou agora mesmo verificar todas as mercadorias e, claro, ressarcir a senhora pelo prejuízo. Peço mil desculpas, isso não vai mais acontecer. Por favor, hoje o seu pão será por nossa conta! Pegue também uns pães doces, daqueles que as meninas gostam, estão fresquinhos!

– Certo, Ricardo, aceito a sua oferta – disse Rosa, com um tom um pouco menos decepcionado. – Mas que fique o alerta. Acredito que vocês não tenham feito de propósito, e não o adverti para causar um constrangimento para o senhor, mas para que o senhor esteja mais atento, pois algo mais grave pode acontecer. Imagina se um idoso come algo assim e passa mal? Gosto do senhor e de Leila e torço pelo bem de vocês.

– Agradeço pela gentileza, Rosa – respondeu Ricardo, visivelmente constrangido.

Ricardo ficou entristecido porque três semanas antes, um episódio semelhante havia ocorrido, mas que também teve um desfecho pacífico, para sua sorte. Ele sabia que precisava melhorar, mas as diversas atividades da empresa o desviavam do foco.

Passados alguns dias, André retonou para falar com Ricardo:

– Seu Ricardo, como prometido, vim conhecer melhor o seu negócio para tentar lhe auxiliar. O senhor pode começar falando sobre o problema com a energia que estava lhe abatendo naquele sábado que estive aqui – disse André.

– Pois é, André, essa coisa com a rede elétrica tem afetado o meu negócio – respondeu Ricardo em tom de desânimo. – Aquela foi a terceira vez no mês que faltou energia, e quase sempre esses incidentes ocorrem durante a madrugada. Os meus refrigeradores e freezers acabam desligando e, muitas vezes, não voltam a funcionar por conta própria. Por causa disso,

eu perco boa parte dos laticínios e dos alimentos frios. É um prejuízo danado, porque afeta até a produção da pastelaria, que depende desse material. E você me conhece bem, André, sabe que eu não arriscaria a qualidade dos meus produtos usando materiais suspeitos.

– Sei bem disso, seu Ricardo – continuou André. – fiquei pensando nisso desde aquele dia, e algumas soluções me passaram pela cabeça, mas preciso prosseguir com a investigação para ter certeza. Continuando, diga-me quais as consequências dessa pandemia para a Pão Delícia.

– Rapaz, as vendas aumentaram, mas eu estou trabalhando o dobro! O serviço do *delivery* tem me tomado muito tempo e, com o aumento da demanda, precisei contratar um motoqueiro. Fizemos um contrato e eu o pago 1 real por quilômetro rodado, assim, ele fica à nossa disposição para fazer as entregas. Ele é namorado da minha sobrinha...um rapaz muito bom e que estava desempregado por causa da pandemia. Fico até contente de poder ajudar. Leia fica sozinha no caixa no horário da manhã, já que o caixa só chega no turno da tarde, mas o jovem aprendiz a ajuda nos dias de maior sufoco.

– Entendo a situação, seu Ricardo – disse André. – Infelizmente, a pandemia chegou pouco tempo depois que o seu negócio dobrou de tamanho. São muitas novidades e fica mesmo mais difícil de administrar tudo de uma vez. O senhor poderia me contar um pouco como você gerencia as compras da Pão Delícia? – perguntou André.

– Nós fazemos as compras das mercadorias das gôndolas quinzenalmente – disse. – Eu faço o levantamento das necessidades comparando a quantidade de produtos que comprei no pedido anterior com a quantidade de produtos que ainda tenho nas prateleiras.

– E como o senhor realiza esse levantamento?

– Eu pego uma folha com todos os itens escritos e vou anotando ao lado a quantidade que falta de cada um. Depois, eu passo essas anotações para uma planilha do Excel e envio pra cinco atacadistas. Quem me oferecer o menor orçamento pelo conjunto dos itens é escolhido.

– Entendi, mas essas são apenas as mercadorias da conveniência. E os demais itens?

– Ah, os produtos de hortifruti, que perecem com rapidez, eu pego duas vezes por semana com José, que é um camarada meu de longa data e em quem eu tenho muita confiança. Já a matéria prima da padaria eu compro toda semana.

André levantou informações de que os insumos para a produção da padaria são adquiridos semanalmente e o levantamento das necessidades é feito pelo padeiro, com base na produção da semana anterior, uma vez que ele é o responsável pelo controle dos estoques do setor de produção. Os fornecedores são escolhidos da mesma forma utilizada para o setor de conveniência. O recebimento de todos os pedidos é feito por Ricardo ou até mesmo pelo jovem aprendiz, dependendo da disponibilidade de cada um no momento entrega.

Diante dos relatos, e suspeitando que Ricardo tinha problemas que nem percebia que existiam, André fez uma proposta:

– Ricardo, o senhor me autoriza a fazer uma sondagem pela Pão Delícia? Gostaria de voltar mais algumas vezes pra observar a rotina, conversar com os seus funcionários e com dona Leia pra buscar entender a origem dos problemas e então trabalharmos na solução deles. Pode ser?

– Com certeza! – respondeu Ricardo entusiasmado. – Coloco todos à sua disposição, finalizou.

No dia seguinte, em conversa com os funcionários, André descobriu que a reposição das mercadorias é responsabilidade de Leia, de Ricardo ou do jovem aprendiz e que a gestão da validade dos produtos é basicamente feita apenas neste momento de abastecimento das prateleiras, conferindo os itens que já estão expostos. Nesse processo, algumas mercadorias passam do prazo de validade por terem menor saída e, conseqüentemente, um prazo de reabastecimento maior. Outras vezes, falta atenção do repositor. Os produtos dos balcões

refrigerado e quente são inspecionados pelos balconistas diariamente, visto que tem prazo de validade menor.

Tales, menor aprendiz da pão delícia, contou ao André sobre o episódio que ocorrera com a Rosa, cliente da padaria:

– É, André, outro dia o seu Ricardo ficou danado por que uma cliente veio devolver um doce vencido e uma coisa parecida já tinha acontecido umas semanas antes. Pior que, quando ele foi olhar as prateleiras, tinham mais dois doces fora de validade também, só que esses estavam por trás dos mais novos, aí ninguém pegou.

– É Tales, pelas conversas que tive, notei que alguns ajustes nessa área precisam ser feitos com certa urgência...

Após ficar boa parte da manhã conversando com os funcionários e tomando nota de algumas coisas, André decidiu ir embora para retonar próximo ao horário de pico, pois entendia ser uma ótima oportunidade para analisar ainda mais a dinâmica de trabalho.

Ao retornar, iniciou as observações e percebeu que não existe um sistema integrado para o controle de entradas e saídas, como também não é feito um inventário dos produtos e matérias-primas. Ele notou que os caixas dispõem de um programa de computador para cadastrar os itens e os seus respectivos preços em unidade ou peso (por quilo). Entretanto, os produtos de hortifruti não são lançados no sistema, o funcionário apenas pesa e confere o preço informado pela balança (existe um código para cada item cadastrado no equipamento). Depois, o valor é somado manualmente numa calculadora e repassado ao cliente, que pode efetuar o pagamento em dinheiro ou em cartões de débito ou crédito.

Com o aumento do movimento de clientes, as coisas se tornavam um pouco caóticas. Às vezes, por falha no *software*, o caixa somava manualmente os valores de todos os produtos pela calculadora, inviabilizando o controle das saídas, uma vez que se emite apenas a nota do valor total depois que o pagamento é efetuado. O sistema do caixa não é integrado com as maquinetas de cartões nem com as balanças. André percebeu ainda que o balconista, por sua vez, muitas vezes aparentava atordoamento ao se desdobrar entre o preparo de lanches e atendimento aos clientes, mesmo tendo a ajuda de Ricardo em alguns momentos.

Mas outra questão o estava deixando bastante curioso: o funcionamento do *delivery*. Percebendo que Leia estava conferindo alguns itens para entrega, ele resolveu descobrir algumas informações com ela:

– E aí, dona Leia, estou sabendo que o serviço de *delivery* é um sucesso, hein?

– Bem, meu filho, o que eu sei é que os clientes adoram porque podem fazer pedidos de qualquer valor e nós não cobramos por isso. Você conhece Ricardo, sabe como ele vive pra agradar todo mundo. Como ele gosta de conversar, ouve de muita gente que a situação não está fácil, por causa da pandemia. Então ele fica com pena de desagradar as pessoas com mais essa despesa. Eu só sei que esse homem passa o dia inteiro pendurado nesse telefone e despachando as mercadorias. E eu estou observando que esse custo está pesando no nosso orçamento, que já está comprometido por causa dos investimentos feitos com a ampliação.

– Hum, entendi... não imaginava como esse serviço tomava o tempo de seu Ricardo – respondeu André em tom pensativo. Vocês já pensaram em receber os pedidos pelo WhatsApp para administrar essas vendas e desafogar um pouco a demanda por telefone?

– Sim, já ouvi falar sobre a conta comercial do WhatsApp – respondeu Leia. – Mas não cheguei a pesquisar o suficiente pra saber como usar as funções disponíveis e os clientes poderem planejar seus pedidos.

– Pois é, Leia, a conta comercial é uma mão na roda! – disse André. – Posso ajudá-los a implementar esse serviço aqui na padaria e vocês vão ver como vai ajudar. Ao falar ao telefone, seu Ricardo acaba conversando muito com os clientes e, assim, perde tempo. Pelo WhatsApp, o negócio fica mais objetivo e mais bem planejado. Vamos criar algumas regras para essa demanda e divulgar entre os clientes.

Diante de tudo que viu, apesar dos problemas detectados, André ficou muito empolgado porque percebeu que Ricardo e Leia estão abertos a novos aprendizados e desafios, ainda que precisem fazer algum tipo de investimento no negócio. Terminada a inspeção, André foi falar com Ricardo:

– Pronto, seu Ricardo, finalizei a minha inspeção. Com as informações que coletei, posso começar a trabalhar. Já estou aqui cheio de ideias!

– Ah, que maravilha – comentou Ricardo. – O que me entristece é que minhas vendas aumentaram, mas no lugar de satisfação, tenho me sentido sufocado. Acho que perdi o controle e sei que preciso reorganizar algumas coisas.

– Não se preocupe! – respondeu André – Nós estamos perto de achar uma solução para os seus problemas. Vou aplicar as ferramentas que aprendi no curso de Administração e elas vão lhe ajudar na tomada de decisão! O senhor terá um salto de qualidade no seu negócio.

– Obrigado, André! Confio no seu trabalho! Mãos à obra! – disse Ricardo esperançoso.

5 NOTAS DE ENSINO

5.1 Resumo do caso

Ricardo é um sujeito com uma breve experiência na área de gestão. Depois de muitos anos trabalhando como empregado em uma empresa, ele, com o apoio de sua esposa, Leia, conseguiu viabilizar o seu próprio negócio. Esta é uma realidade muito comum entre micro e pequenos empresários no Brasil. A história apresentada demonstra que boa vontade e espírito empreendedor não são suficientes para se manter uma empresa: é preciso fazer um bom planejamento. A ausência de uma formação mais técnica na área de gestão os leva a utilizar processos de trabalho improdutivos e ferramentas de controle limitadas, e com a expansão da empresa, Ricardo começa a se sentir perdido no seu papel de administrador. Como agravante, a pandemia do novo coronavírus criou a necessidade de se adaptar às medidas de distanciamento e às novas demandas dos clientes. Ricardo, como intuído de gradar a todos, acabou tomando decisões equivocadas. Para retomar a rédeas do negócio, eles vão contar com a ajuda de André, um jovem estudante de administração que se propôs a aplicar os conhecimentos técnicos aprendidos na graduação para fazer um diagnóstico da situação e propor soluções para os problemas identificados. Cientes de que precisam mudar, Ricardo e Leia estão dispostos a aprender e abertos às sugestões de André, ainda que isso demande a aplicação de recursos financeiros, o que favorece a execução da proposta de trabalho a ser desenvolvida.

5.2 Público-alvo

Este caso para ensino se destina aos estudantes do curso de graduação em Administração, com ênfase na Gestão da Qualidade, Organização e Métodos e Processos Decisórios. Também pode ser útil aos discentes de disciplinas associadas ao desenvolvimento gerencial e laboratório de práticas. A história ocorre em uma empresa familiar, e este cenário é essencial para que os estudantes internalizem que a gestão da qualidade não está restrita apenas às grandes empresas, mas que é completamente aplicável aos pequenos negócios e pode ser essencial para a sobrevivência deles.

5.3 Fonte de obtenção dos dados

A problemática apresentada foi baseada em um trabalho elaborado para uma das avaliações de aprendizado da disciplina Organização e Métodos do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, no período 2019.2, cujo objetivo era realizar um diagnóstico organizacional com o auxílio de ferramentas da qualidade aprendidas. Para tanto, utilizaram-se entrevistas não estruturadas com o proprietário e com os funcionários e funcionárias de um pequeno comércio do ramo de alimentos, além de terem sido feitas duas visitas para observação não participante das atividades da empresa.

Elementos fictícios foram adicionados para melhor desenhar a problemática, ampliando também o leque de atuação dos alunos e alunas com o intuito de tornar o caso mais didático e proveitoso. Tais elementos foram inspirados por relatos da literatura sobre os temas tratados no caso (AL TV, 2017; BITTENCOURT, 2015; HENRI, 2018; SERBETO, 2020), de forma a incrementar a descrição dos problemas. De maneira complementar, utilizaram-se como base algumas experiências de consumo desta autora em empreendimentos da mesma natureza, além do depoimento obtido por conversa informal com o proprietário de uma padaria sobre os desafios impostos pela pandemia.

5.4 Objetivos Pedagógicos

Este caso se propõe a discutir aspectos relacionados a gestão da qualidade, descrevendo um ambiente organizacional propício à aplicação das ferramentas da qualidade para a tomada de decisão e resolução de problemas. A seguir, destacamos alguns objetivos:

- Estimular a capacidade de diagnosticar problemas;
- Possibilitar a aplicação prática das ferramentas da qualidade;
- Estimular o caráter criativo e inovador para a resolução de problemas;
- Proporcionar reflexões e a discussão acerca de dilemas e dificuldades associadas à gestão, bem como as implicações da tomada de decisão.

5.5 Estratégias de Ensino

A seguir, sugerimos alguns passos com o intuito de orientar a aplicação do caso para ensino.

5.5.1 Preparação

Para estarem habilitados a resolver as questões trazidas no caso, é preciso que os alunos e alunas tenham sido previamente expostos ao conteúdo programático relacionado às ferramentas da qualidade. Dessa forma, recomendamos a seguinte literatura:

- ALVES *et al.* Aplicabilidade da matriz GUT para identificação dos processos críticos: o estudo de caso do departamento de direito da Universidade Federal de Santa Catarina. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais eletrônicos** [...]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. p. 1-16. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/181033/101_00160.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 fev. 2021.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Érica, 2010.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2019.
- PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

5.5.2 Encaminhamento

Sugere-se que os alunos e alunas tenham acesso ao caso e às questões com ao menos uma semana de antecedência. Também pode ser interessante solicitar que cada um leia e responda individualmente, por escrito, até a data agendada para a discussão em sala de aula.

5.5.3 Aplicação

Para o dia da discussão, aconselhamos que os (as) discentes sejam separados em grupos de três a cinco pessoas e, posterior às reflexões nestas equipes, toda a turma possa compartilhar as respostas finais adotadas coletivamente, em acordo com as orientações abaixo.

Tema: Gestão da Qualidade

Objetivo: discutir aspectos da gestão da qualidade com ênfase nas ferramentas da qualidade e no mapeamento de processos.

Duração: 1 hora e 40 minutos, conforme sugestão a seguir.

Início (10 minutos): o professor ou professora deverá abordar o panorama geral do caso e separar a turma em grupos.

Solução do caso (40 minutos): as ideias de cada membro deverão ser apresentadas e discutidas internamente pelo grupo, que elegerá as respostas finais, registrando-as por escrito.

Debate/Socialização (40 minutos): os grupos deverão apresentar para toda a turma as suas ideias para resolução do caso e, sob a mediação do professor ou professora, debater entre si sobre como chegaram a tais soluções.

Encerramento (10 minutos): no fechamento, o (a) docente poderá fazer as ponderações necessárias e se colocar à disposição para responder possíveis dúvidas, e, a seu critério, utilizar esse trabalho como uma das avaliações de aprendizagem da disciplina.

6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

6.1 Considerando a narrativa do caso, identifique os problemas enfrentados pela empresa e priorize-os por meio da Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta desenvolvida para a priorizar problemas, a fim de que estes sejam analisados e solucionados posteriormente (ALVES *et al.*, 2017). Baseia-se nos seguintes pilares:

- Gravidade (G): avaliação das consequências negativas ocasionados pelo problema, observando-se os critérios que variam entre “muito grave” (cinco pontos), medianamente grave (três pontos) ou pouco grave (um ponto)
- Urgência (U): avaliação do tempo necessário para resolução do problema, considerando-se o grau de urgência para tal. Na avaliação, tem-se os seguintes parâmetros: muito urgente (cinco pontos), medianamente urgente (três pontos) ou pouco urgente (um ponto)
- Tendência (T): avaliação do comportamento evolutivo da situação. A avaliação consiste em definir se o problema vai piorar (cinco pontos), vai se manter (três pontos) ou vai melhorar com o tempo (um ponto).

Após leitura cuidadosa do caso, deve-se relacionar os problemas identificados e, a partir daí, utilizar a ferramenta de priorização. Para definir o critério de prioridade, os membros da equipe deverão atribuir um valor para a gravidade, a tendência e a urgência de cada um dos problemas, utilizando os critérios acima mencionados. Depois, calcula-se a média de cada item e multiplicam-se os valores obtidos entre si, de modo que o problema principal será o que obtiver a maior pontuação total. O quadro a seguir traz um exemplo de uma matriz GUT.

Quadro 1 – Exemplo de matriz GUT

MATRIZ GUT					
PROBLEMAS	G (média)	U (média)	T (média)	GxUxT	Prioridade
Ausência ocasional de energia elétrica	5	3	3	45	3
Sobrecarga de trabalho do proprietário	3	3	1	9	6
Custos extras com o <i>delivery</i>	5	3	1	15	5
Gestão dos estoques	5	5	5	125	1
Controle do fluxo de caixa	5	5	3	75	2
Funcionamento caótico nos horários de pico	3	3	3	27	4

Fonte: Elaboração própria (2021)

6.2 A partir da questão anterior, crie um diagrama de Ishikawa para representar as causas do principal problema identificado.

O diagrama Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe, tem por finalidade relacionar um problema ou efeito indesejado a todas as suas causas. Ao conhecer as causas, é possível determinar as medidas de correção para o problema (CARPINETTI, 2016).

Neste diagrama, as causas poderão ser organizadas por semelhança a partir de seis eixos principais que são chamados 6 Ms (OLIVEIRA, 2014): mão de obra, método, material, máquina, meio ambiente e medição. Ressalta-se ainda que não necessariamente todos precisarão ser utilizados, de modo que os alunos poderão utilizar apenas alguns dos Ms ou mesmo outra nomenclatura que se aplique ao contexto explorado.

Como fazer

A partir do problema principal definido por meio da GUT, a equipe deve:

- Identificar e registrar suas possíveis causas perguntando: “por que esse problema acontece?”;
- Colocar o problema principal na cabeça do peixe;
- Agrupar as causas nas ramificações – os ramos deverão ser nomeados de acordo com o sentido das características, podendo utilizar a classificação dos 6 Ms, conforme explicação acima;
- Definir uma ordem de prioridade para as causas. Para tanto, cada membro deverá atribuir uma nota para as causas identificadas, levando em consideração o peso de cada uma delas para a existência do problema: 1 ponto – se entender que a causa contribui pouco, 3 pontos – se entender que a causa contribui medianamente, 5 pontos – se entender que a causa contribui muito. A causa prioritária será a que obtiver maior pontuação.

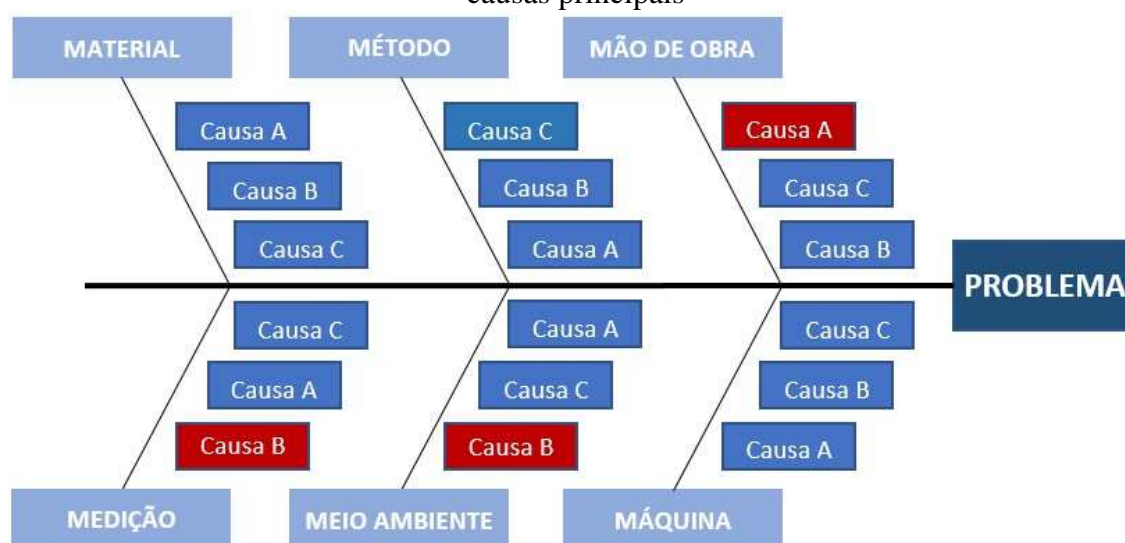
Quadro 2 – Pontuação das causas para definição da ordem de prioridade

Priorização de Causas – Mão de Obra					
	Membro 1	Membro 2	Membro 3	Membro 4	TOTAL
CAUSA A	5	5	5	5	20
CAUSA B	1	1	1	1	4
CAUSA C	3	1	1	3	8

Fonte: Elaboração própria (2021)

- e) Dispor as causas na ramificação do diagrama na ordem decrescente de pontuação;
 f) Destacar no diagrama as três causas, dentre todas as ramificações, que obtiveram o maior número de pontos, conforme Figura 1.

Figura 1 – Exemplo de diagrama de Ishikawa com a classificação 6 Ms e destaque às três causas principais



Fonte: Elaboração própria (2021)

6.3 Elabore um plano 5W3H para descrever as ações a serem realizadas com o objetivo de eliminar as causas prioritárias e solucionar o principal problema identificado, em acordo com o diagrama de Ishikawa desenvolvido.

O 5W2H tem o objetivo de gerar respostas para as causas relacionadas ao problema, indicando as ações a serem desenvolvidas e os respectivos responsáveis por executá-las (SOUZA, 2018). Sua nomenclatura faz referência às iniciais das perguntas-chave que direcionam o processo: *What* (o que), *Who* (quem), *Why* (por que), *When* (quando), *Where* (onde), *How* (como); *How Much* (quando custa). Cada causa deverá ser avaliada individualmente pela ótica do 5W2H e o plano elaborado deverá visar a solução das causas, de forma que o conjunto de ações permita a superação do problema prioritário identificado.

Ademais, apesar da ampla difusão do 5W2H, sugerimos o acréscimo de mais um elemento, o “*How to Measure*”, constituindo assim o 5W3H. Tal medida visa instigar a reflexão por parte dos alunos sobre a necessidade de incluir indicadores para as ações propostas.

Abaixo, segue um modelo para o documento e em seguida, a descrição detalhada de cada etapa:

Quadro 3 – Modelo para elaboração do plano de ação 5W3H

Plano de Ação: inserir título							
Causa Prioritária do Problema: inserir causa identificada e fazer planos de ação para as três causas prioritárias)							
Meta: (objetivo + quantidade + prazo)							
What?	Who?	Why?	When?	Where?	How?	How Much?	How to Measure?

Fonte: Firmino e Silva (2021).

- **What?:** O que deverá ser feito. Quais atividades permitem o alcance da meta e eliminação da causa em questão?
- **Who?:** Quem será o responsável por executar as atividades?
- **Why?:** Por que as medidas sugeridas deverão ser executada? Esta justificativa poderá definir se a atividade será executada.
- **When?:** Quando a atividade deverá ser executada? Deve-se indicar o início e o fim da execução, bem como sua periodicidade, inclusive quando se tratar de uma ação contínua.
- **Where?:** Onde (local) a tarefa será executada? Essa etapa é importante para que se estime se haverá custos associados à reserva do local, se for o caso. Também para que se avalie se o lugar fornece a estrutura necessária para a realização da tarefa, o que poderá gerar custos de adequação.
- **How?:** Como a atividade será posta em prática (métodos e procedimentos)?
- **How Much?:** Quanto custará a implementação da tarefa? Não sendo possível estimar um valor precisamente, deve-se, ao menos, nominar os custos envolvidos.
- **How to Measure?:** Indicadores quantitativos ou qualitativos que indiquem a finalização da tarefa. Por exemplo: Conclusão do relatório sobre as avaliações recebidas dos clientes, quantidade de vendas no período, percentuais de crescimento financeiro, entre outros.

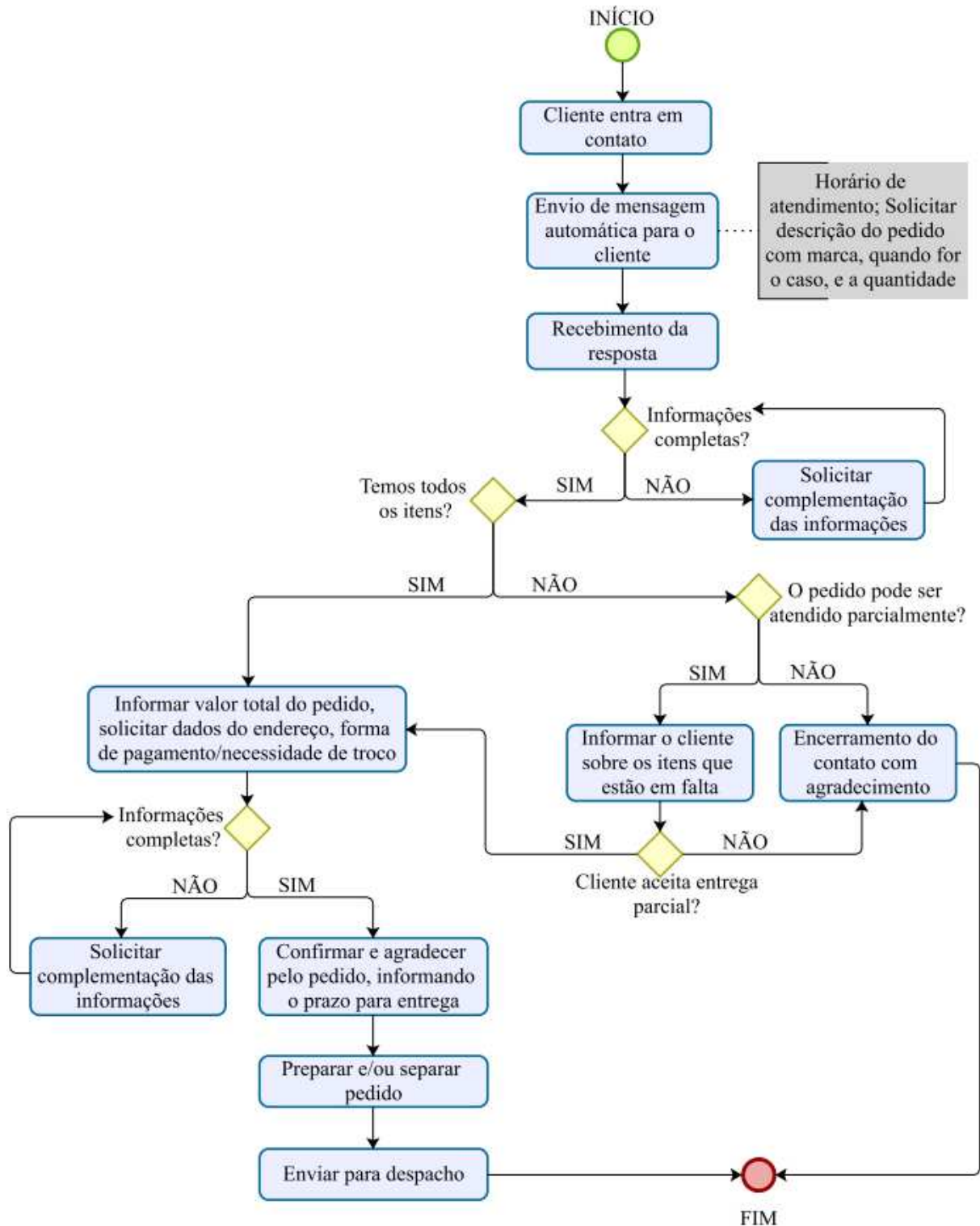
Ressalta-se ainda que a meta expressa, necessariamente, uma quantidade a ser atingida dentro de determinado prazo para realização, de acordo com o objetivo. Por exemplo: reduzir as perdas (objetivo) em 25% (quantidade) até junho de 2021 (prazo).

6.4 Em vista da sugestão para utilização do WhatsApp comercial como ferramenta de vendas, desenhe um fluxograma que represente a realização deste processo.

O fluxograma é um gráfico que representa o fluxo ou a sequência de um trabalho, produto ou documento, o que permite uma melhor observação de como funcionam os componentes de um sistema, proporcionando uma fácil visualização dos passos, transportes, operações etc. e, assim, facilita a análise da eficácia do processo (LOBO, 2010). O fluxograma deve ser elaborado de forma a descrever todos os detalhes que envolvem o trabalho, abordando o processo amplamente (LOBO, 2010).

A Figura 2 representa o fluxograma elaborado para ilustrar um processo de venda pelo WhatsApp:

Figura 2 – Fluxograma de um processo de vendas pelo celular (WhatsApp)



Fonte: Elaboração própria (2021)

REFERÊNCIAS

- ALVES *et al.* Aplicabilidade da matriz GUT para identificação dos processos críticos: o estudo de caso do departamento de direito da Universidade Federal de Santa Catarina. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais eletrônicos** [...]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. p. 1-16. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/181033/101_00160.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 fev. 2021.
- BITTENCOURT, M. M. Gestão de estoques: estudo de caso em um supermercado de pequeno porte. *In: CONGRESSO DE LOGÍSTICA DAS FACULDADES DE TECNOLOGIA DO CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA*, 6., 2015, Sorocaba. **Anais eletrônicos** [...]. Sorocaba: Faculdade de Tecnologia de Sorocaba, 2015. p. 1-10. Disponível em: <http://www.fatecsorocaba.edu.br/nucleos/NEL/VIFATECLOG-Oral/MADELAINE%20DE%20MENEZES%20BITTENCOURT-GEST%C3%83O%20DE%20ESTOQUES%20ESTUDO%20DE%20CASO%20EM%20UM%20SUPERMERCADO%20DE%20PEQUENO%20PORTE.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- AL TV. Falta constante de energia elétrica gera transtornos para comerciantes em AL. Alagoas, 5 jul. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/al/alagoas/noticia/falta-constante-de-energia-eletrica-gera-transtornos-para-comerciantes-em-alagoas.ghtml>. Acesso em: 12 jan. 2021.
- FIRMINO, T. T.; SILVA, M. G. C. **Plano da disciplina de Gestão da Qualidade e Produtividade**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2021.
- HENRI, G. Experts em madrugar, padeiros falam de estratégias para horário de verão. **Campo Grande News**, Campo Grande, 3 nov. 2018. Disponível em: <https://www.campograndenews.com.br/lado-b/comportamento-23-08-2011-08/experts-em-madrugar-padeiros-falam-de-estrategias-para-horario-de-verao>. Acesso em: 12 jan. 2021.
- LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Érica, 2010.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2019.
- PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- SERBETO, P. H. Quais são as principais causas de queda de energia elétrica? **BRG Brasil Geradores**, Anápolis, 9 jun. 2020. Disponível em: <https://brggeradores.com.br/blog/post.php?id=38&titulo=Quais-sao-as-principais-causas-de-queda-de-energia-eletrica?>. Acesso em: 12 jan. 2021.