



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Tício Lucas Sampaio Rodrigues Tranca**

**CONTRIBUIÇÕES DO TOTAL QUALITY MANAGEMENT NA GESTÃO**  
**ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO DE RESTAURANTES: ESTUDO DE CASO NO**  
**RESTAURANTE REGIONAL IMPÉRIO DO BAIÃO**

**FORTALEZA - CE**

**2021**

Tício Lucas Sampaio Rodrigues Tranca

CONTRIBUIÇÕES DO TOTAL QUALITY MANAGEMENT NA GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE RESTAURANTES: ESTUDO DE CASO NO RESTAURANTE  
REGIONAL IMPÉRIO DO BAIÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Ceará, como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharelado em  
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Zabdielle  
Moreira.

FORTALEZA – CE

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S186c Sampaio Rodrigues Tranca, Tício Lucas.

Contribuições do total quality management na gestão estratégica de restaurantes : estudo de caso no restaurante regional império do baião / Tício Lucas Sampaio Rodrigues Tranca. – 2021.  
47 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.  
Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira .

1. Gestão da Qualidade. 2. Processos. 3. Produção. I. Título.

CDD 658

---

Tício Lucas Sampaio Rodrigues Tranca

CONTRIBUIÇÕES DO TOTAL QUALITY MANAGEMENT NA GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE RESTAURANTES: ESTUDO DE CASO NO RESTAURANTE  
REGIONAL IMPÉRIO DO BAIÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Ceará, como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharelado em  
Administração.

Aprovado em: 07/04/2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico à minha família, à Deus e aos meus amigos que me apoiaram durante essa longa caminhada, nos quais foram de suma importância para a conclusão deste projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe pela paciência e dedicação e aos meus amigos pelo incentivo, não só pela realização deste trabalho, como em toda minha jornada de vida pessoal e acadêmica.

À Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira que me orientou e foi fundamental para a conclusão deste estudo.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta na realização deste trabalho.

O que prevemos raramente ocorre; o que menos esperamos geralmente acontece. (Benjamin Disraeli)

## RESUMO

Este estudo teve o objetivo de avaliar a qualidade aplicada à produção de um restaurante em Fortaleza - CE. Visa responder à seguinte questão: De que forma a Gestão da Qualidade Total pode contribuir para a otimização da gestão da produção e do desempenho do restaurante regional Império do Baião? Os objetivos específicos são: (i) identificar como a Total Quality Management pode contribuir para a melhoria dos processos de produção do restaurante regional Império do Baião; (ii) sistematizar o diagnóstico de elementos críticos da qualidade do restaurante por meio da Análise SWOT; e (iii) propor ações de melhorias com potencial de inovação ao negócio para o aperfeiçoamento da qualidade durante o processo produtivo. O método utilizado é o estudo de caso de natureza dedutiva, com abordagem quantitativa, e os procedimentos adotados são o levantamento bibliográfico e a coleta de dados com visita no próprio restaurante. Como resultados, observa-se que o processo de qualidade tem relativa importância no gerenciamento do restaurante, mediante premissas gerais que são aplicadas pelos gestores, que a qualidade influencia diretamente na produtividade do estabelecimento e que, se ela não fosse considerada, o faturamento seria inferior ao atual, e foram propostas inovações para que a qualidade funcione como um elemento impactante na competitividade mercadológica e percepção dos clientes. Esse estudo é destinado aos empreendedores do ramo alimentício que buscam uma abordagem prática da implementação da Gestão da Qualidade Total em empresas de pequeno porte e aos acadêmicos que almejam maximizar seus conhecimentos sobre práticas empresariais.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade. Processos. Produção.



## **ABSTRACT**

This project deals with the study of quality applied to the production of a restaurant in Fortaleza - CE. It aims to answer the following question: How can Total Quality Management contribute to the optimization of the production and performance management of the regional restaurant Império do Baião? The specific objectives are: (i) identify how Total Quality Management can contribute to the improvement of the production processes of the regional restaurant Império do Baião; (ii) systematize the diagnosis of critical elements of the restaurant's quality through the SWOT Analysis; and (iii) propose improvement actions with potential for innovation in the business to improve quality during the production process. The method used is the case study of an deductive nature, with a quantity approach, and the procedures adopted are the bibliographic survey and data collection with on-site visit. As a result, it is observed that the quality process is relatively important in the management of the restaurant, through general premises that are applied by managers, that quality directly influences the productivity of the establishment and that, if it were not considered, the revenue would be lower than the current one, and innovations were proposed for quality to function as an impacting element in market competitiveness and customer perception. This study is aimed to the entrepreneurs in the food industry who seek a practical approach to the implementation of Total Quality Management in small companies and to the academics who aim to maximize their knowledge of business practices.

**Keywords:** Quality Management. Processes. Production.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT .....	21
Figura 2 – Fluxograma de Metodologia .....	25

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise de como a empresa encara os Princípios da TQM .....	31
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grau de Importância .....	28
Tabela 2 – Grau de Satisfação .....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CPV	Custo do Produto Vendido
MEI	Microempreendedor Individual
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
TQM	Total Quality Management

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2</b>	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO</b> .....	18
<b>2.1</b>	<b>Total Quality Management</b> .....	19
<b>2.2</b>	<b>Análise SWOT</b> .....	21
<b>2.3</b>	<b>Inovação</b> .....	23
<b>3</b>	<b>MÉTODO DA PESQUISA</b> .....	25
<b>3.1</b>	<b>Procedimentos</b> .....	25
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	28
<b>4.1</b>	<b>Identificação dos aspectos de qualidade no restaurante</b> .....	28
<b>4.2</b>	<b>Sistematização do diagnóstico de elementos críticos da qualidade do restaurante por meio da Análise SWOT</b> .....	33
<b>4.3</b>	<b>Propostas de inovação</b> .....	37
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	43
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	47

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as organizações estão em busca da excelência em qualidade como estratégia competitiva para atenderem às necessidades emergentes no cenário de negócio (CORRÊA; CORRÊA, 2017, p. 14). De acordo com Feng (2006, p. 21), as empresas devem melhorar tanto a qualidade quanto a capacidade de inovação em uma concorrência mutante de mercado. Com isso, o processo de inovação deve ser implementado em uma empresa alinhado ao conceito de Total Quality Management (TQM) para uma maximização da performance organizacional, considerando, portanto, conceitos de inovação e qualidade como complementares para a gestão de negócios (CROSBY, 1979, p. 176).

Com o propósito de maximizar a performance organizacional em termos de qualidade e inovação, fatores como satisfação dos clientes por meio de suas necessidades, sobrevivência organizacional a longo prazo e processos de melhorias internos são convergentes à gestão da qualidade total para, por exemplo, fornecer vantagem competitiva às organizações que aplicarem os conceitos de TQM (JURAN, 1988, p. 21).

O gerenciamento da qualidade total é uma das abordagens orientadas para a qualidade que muitas organizações implicam (FEIGENBAUM, 1983, p. 29). A TQM atraiu estudiosos devido à crescente difusão e aceitação no mundo dos negócios por uma construção multidimensional de sua aplicação.

De acordo com Kaynak (2003, p. 406), TQM é uma filosofia de gestão holística que visa a melhoria contínua em todas as funções de uma organização, e isso pode ser alcançado. Outra definição de TQM é afirmado por Rahman (2005, p. 76), no qual "TQM é uma abordagem de gestão para melhorar o desempenho organizacional que abrange uma variedade de tópicos técnicos e comportamentais."

Apoiadores do TQM sugerem que implementá-lo bem gera produtos de maior qualidade. De acordo com Deming (1986, p. 12), a qualidade é o principal determinante do sucesso em ambientes competitivos. A gestão da qualidade é cada vez mais atividades de destaque para todos os tipos de empresas e está associada à obtenção de uma vantagem competitiva (MIELGO; POEN-MONTERS; ORDAS-VAZQUEZ, 2009, p. 541).

O foco no cliente e o gerenciamento de processos representam os principais componentes da qualidade (PRAJOGO; BROWN, 2004, p. 35). Dessa forma, incorporando a qualidade ao processo de planejamento estratégico para obter vantagem competitiva.

Wilkinson et al. (1998, p. 40) sugerem que: "Em termos de TQM, a concepção de qualidade deve atender aos requisitos do cliente". Um dos principais elementos do TQM é o

gerenciamento de processos. A gestão de processos melhora a qualidade do produto na fase de produção (SADIKOGLU; ZEHIR, 2010, p. 16).

Junto com a qualidade, a inovação fomenta a vantagem competitiva. A inovação permite que as organizações se adaptem às mudanças de mercado, protegendo-as de ambientes instáveis (COSTA; LORENTE, 2008, p. 215). Todavia, é diretamente proporcional o sucesso de uma organização com inovação junto à produção de produtos que atendam aos padrões de qualidades aceitáveis (NOWAK, 1997, p. 119); e o TQM é um efetivo meio de melhorar a qualidade enquanto facilitador do processo de inovação. Considerando, assim, a positiva influência da aplicação de TQM no desempenho organizacional de inovação. Como sugerem Sadıkoğlu e Zehir (2010, p. 23), no qual descobriram que os elementos de TQM estão significativamente associados ao desempenho da inovação.

Nessa contextualização, este trabalho trata sobre a qualidade aplicada ao sistema produtivo de uma empresa do ramo alimentício situada na cidade de Fortaleza, capital do estado do Ceará, Brasil. Mediante a concentração de restaurantes especializados em culinária regional na região pesquisada, a preocupação com a qualidade dos produtos ofertados aos clientes começou a protagonizar o cotidiano das empresas e, dessa forma, passou a existir a busca por ferramentas gerenciais capazes de mitigar as falhas processuais que remetem à diminuição da competitividade da organização no mercado.

Os consumidores e mercados são cada vez mais educados e exigentes e a competitividade se encarrega de fazer a distinção e a seleção das empresas que atuam em prol da qualidade. Nesse contexto, a Gestão da Qualidade Total (tradução de Total Quality Management, ou TQM) vem para adequar a atividade desenvolvida na empresa à qualidade exigida pelos consumidores nos produtos, incluindo toda a organização no processo de melhoria da qualidade, sem perder de vista o nível de produtividade da área de produção da empresa, como uma estratégia para manter a sobrevivência a longo prazo no mercado, aumentar *market share* junto com uma base de clientes, e, sobretudo, buscar o crescimento da organização.

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a contribuição da Total Quality Management para a otimização da gestão da produção e do desempenho de restaurantes regionais, observando, portanto, o alinhamento entre qualidade e gestão da produção como fatores contributivos na gestão de restaurantes. Para atender as necessidades dos objetivos, este trabalho se baseia na Gestão da Qualidade Total.

De abordagem quantitativa, no qual serão coletados os dados dos clientes e do ambiente organizacional para entender o contexto que a empresa se insere, será analisado como está a relação da organização com os conceitos explorados estrategicamente na pesquisa,



permitindo, dessa forma, um aprofundamento de discussão sobre o tema estudado.

Na busca do atendimento a esta proposta, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar como a Total Quality Management pode contribuir para a melhoria dos processos de produção do restaurante regional Império do Baião; (ii) sistematizar o diagnóstico de elementos críticos da qualidade do restaurante por meio da Análise SWOT; e (iii) propor ações de melhorias com potencial de inovação ao negócio para o aperfeiçoamento da qualidade durante o processo produtivo.

Esse estudo, assim, busca alcançar uma contribuição para o entendimento da aplicação dos conceitos da gestão de qualidade no contexto de pequenas empresas, que passam, por vezes, por realidades bem exigentes e desafiadoras para implementarem seus posicionamentos e objetivos estratégicos em busca de sucesso e/ou crescimento a longo prazo.

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO

A Total Quality Management é uma filosofia de gestão em toda a empresa de melhorar continuamente a qualidade dos produtos/serviços/processos, concentrando-se nas necessidades e expectativas dos clientes para aumentar a satisfação do cliente e o desempenho da empresa. Em referência, é uma abordagem de fazer negócios que visa maximizar a competitividade de uma organização por meio da melhoria contínua da qualidade de seus processos (KRAJEWSKI et al., 2009, p. 30). Desse modo, a implementação da TQM elevará a qualidade como um todo e melhorará o desempenho dos negócios.

A gestão estratégica da produção consiste em dois polos. De um lado, temos a gestão da produção. Gestão da Produção é a atividade de gerenciamento de recursos escassos e processos que produzem e entregam bens e serviços, visando a atender as necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. Toda organização, vise ela ao lucro ou não, tem dentro de si uma função de produção, pois gera algum “pacote de valor” para seus clientes que inclui algum composto de produtos e serviços, mesmo que, dentro da organização, a função de produção não tenha este nome (PASQUALINI; LOPES; SIEDENBERG, 2010, p. 13). Pode-se dizer que a gestão da produção é, acima de tudo, um assunto prático que trata de problemas reais, pois tudo o que vestimos, comemos e utilizamos passa de alguma maneira por um processo produtivo (SLACK et al., 2018, p. 24), e organizar este processo eficaz e eficientemente é o objetivo da Gestão da Produção de Bens e Serviços.

De outro lado, a estratégia. Para Chandler (1962, p. 16), estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos. Horovitz (1982, p. 69) cita que estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo. Todas as definições de estratégia assentam na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar. É esta relação entre organização e envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia. Não é objeto de controvérsia a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações nem o papel que, por esse fato, os responsáveis desempenham na sua concepção e elaboração.

Concorda-se também, em geral, que as estratégias se podem estabelecer ao nível da organização ou ao nível de atividades específicas desenvolvidas no seu seio, e que todas as organizações têm, subjacente ao seu comportamento, uma estratégia implícita ou explícita (NICOLAU, 2001, p. 644). Juntando esse combo de conceitos (gestão da produção e estratégia),

temos uma ferramenta muito poderosa de competitividade organizacional.

Os conceitos de Gestão da Qualidade Total, de Análise SWOT e Inovação, juntos com a teoria base deste estudo, fazem a contextualização científica da abordagem empírica utilizada no trabalho.

## **2.1 Total Quality Management**

A Gestão da Qualidade Total é o gerenciamento de toda a organização para que esta se sobressaia em todas as dimensões de produtos e serviços que são importantes para o cliente. Tem como objetivos operacionais fundamentais: projeto cuidadoso do serviço e certificação de que a organização pode produzir o projeto com consistência. Uma abordagem de gestão para a organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros e visando o sucesso de longo prazo por meio da satisfação do cliente e benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006, p. 26).

A Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM) é uma filosofia que enfatiza três princípios para se alcançar níveis elevados de desempenho e qualidade do processo. Esses princípios estão relacionados à satisfação do cliente, ao envolvimento do funcionário, e à melhoria contínua do desempenho. Foi definido como um esforço organizacional integrado para melhorar a qualidade dos processos em cada nível (KRAJEWSKI et al., 2009, p. 15).

Conforme Corrêa e Corrêa (2017, p. 18), a qualidade é formada durante o processo de produção, ou seja, a qualidade não é um kit que possa ser instalado no produto. Com isso, as ações de qualidade devem focar nos processos, e não nos produtos resultantes deles. Afirmam também que, se a qualidade é formada durante o processo, então as ações que visam à otimização da qualidade deveriam acontecer concomitantemente com os processos.

TQM é uma abordagem para gerenciar organizações que enfatiza a melhoria contínua da qualidade e satisfação do cliente, envolve a aplicação de sistemáticas ferramentas e abordagens para gerenciar processos organizacionais com esses fins em mente, e envolve o estabelecimento de estruturas como equipes de melhoria da qualidade e conselhos para manter o foco nesses fins e atuando na organização com processos de melhoria (KRAJEWSKI et al., 2009, p. 19).

Essa teoria, de acordo com Slack et al. (2018, p. 17), teve entre as décadas de 1980 e 1990 seu auge em termos de popularidade. Na época, associava-se diretamente o termo

qualidade à satisfação do cliente, no qual os clientes, por exemplo, examinavam os produtos para ver se eles atendiam aos seus padrões de compra e necessidade. Diante disso, vem recebendo alguns reajustamentos ultimamente a fim de se moldar às mais diversas mudanças que ocorreram no mundo empresarial.

A TQM é um sistema eficaz que integra o desenvolvimento da qualidade em uma organização, possibilitando a produção atingir níveis mais econômicos. Alguns pontos importantes da TQM são, por exemplo, atender as necessidades e expectativas dos clientes, cobrir todas as partes da organização, incluir todas as pessoas da organização, examinar todos os custos que estão relacionados à qualidade e fazer as coisas certas “na primeira vez”, e desenvolver os sistemas e procedimentos que apoiam a qualidade e a melhoria (Slack et. al., 2018, p. 37).

Na visão de Oliveira et al. (2014, p. 1), essa teoria, além de estudar o comportamento das organizações em busca da qualidade de seus processos organizacionais, busca explicações frente a fatores circunstanciais, como tecnologia, cultura e ambiente (externo e interno), sendo esses processos influenciadores nos desempenhos das organizações.

Mais, Oliveira et al. (2014, p. 1) ainda cita que a Gestão da Qualidade Total busca defender, complementarmente, que os resultados de uma organização são considerados as consequências de um ajuste ou, até mesmo, uma combinação entre dois ou mais fatores, como um ajuste de partes das organizações de modo que as dificuldades possam ser modificadas e corrigidas e, conseqüentemente, o desempenho possa ser transformado em excelência de qualidade. As circunstâncias (tecnologias, tamanho da organização, ambiente, entre outros) são ligadas às características das organizações de modo que se assemelham com a sua estrutura organizacional para o alcance do alto desempenho organizacional.

Adicionalmente, Silva (2014, p. 16) abandona a compreensão da existência de um único tipo possível de ação capaz de trazer melhorias 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, pois as tarefas e o ambiente organizacional interferem diretamente nesse processo. A melhor forma de se organizar passaria a depender das características situacionais com as quais a organização se depara (GUERRA, 2007, p. 2).

Fazendo uma associação a Gestão da Qualidade Total, o estudo dos aspectos do controle de qualidade na produção do restaurante abordado nesta pesquisa permite que sejam selecionadas ferramentas gerenciais que sejam adequadas à realidade do processo produtivo da empresa, levando em conta suas variáveis internas e externas.

## 2.2 Análise SWOT

Em um ambiente de qualidade total, a fim de manter e melhorar os produtos e serviços, a qualidade contínua é um ritmo para atingir o objetivo principal e é essencial para conduzir a melhoria constante dos processos (DANTAS; MELO, 2008, p. 3). A TQM possui um impacto positivo e significativo no desempenho da qualidade dos processos, como um conjunto particular de rotinas que auxilia uma organização a melhorar o seu desempenho (KRAJEWSKI et al., 2009, p. 11).

Para que as organizações se desenvolvam, muitas vezes devem passar por mudanças significativas em vários pontos de seu desenvolvimento. Para melhorar a gestão da qualidade e identificar as necessidades da organização, é necessário realizar a análise SWOT.

Assim, enfatizando que essa melhoria deve fazer parte da gestão em todos os sistemas e processos de forma planejada. (DANTAS; MELO, 2008, p. 7). Dentre as diversas fases do planejamento, existe uma que é considerada a mais importante: a fase do planejamento estratégico (JURAN, 1988, p. 18). Nesse momento, é realizada uma análise do todo o ambiente interno e externo em que a organização está inserida, subsidiando o administrador para tomar a melhor decisão na definição da estratégia a ser utilizada pela empresa. O planejamento estratégico de uma organização de qualidade total é projetado para oferecê-la uma vantagem competitiva sustentável mercadologicamente. (JURAN, 1988, p. 32).

Dentro da implantação do planejamento estratégico, uma ferramenta que é comumente utilizada é o método de Análise SWOT, uma sigla inglesa representada pelas palavras *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Por sua vez, a Análise SWOT fornece opções para a organização desenhar os processos de gerenciamento de qualidade personalizado projetado para auxiliar a decisão estratégica do negócio para atingir os objetivos de qualidade (DANTAS; MELO, 2008, p. 5). Assim, ao usar a ferramenta percebe-se a relação existente entre suas próprias seções: a identificação de oportunidades que podem ocultar pontos fracos, mas ajudar a aprimorar os pontos fortes, enquanto as ameaças podem minimizar possíveis consequências positivas da exploração de algumas oportunidades, entre outras interações. A Análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração (BASTOS, 2014, p. 1). Não há executivo de grande empresa que não a conheça. Mas a ferramenta ainda é pouco conhecida – e, conseqüentemente, pouco usada – por quem tem empresas de menor porte. A Análise SWOT não tem um único criador específico definido, mas muitos acreditam que ela tenha sido desenvolvida na década

de 1960 por professores da Universidade Stanford, liderado por Albert Humphrey, a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos (BASTOS, 2014, p. 1).

Portanto, como qualquer outra ferramenta considerada clássica na administração, a Análise SWOT também foi pensada considerando o contexto da grande empresa e, posteriormente, passou a ser adotada também em outras situações, como em empresas de menor porte. Adoção essa que fornece várias oportunidades de otimização de processo e um aumento de conhecimento, tanto dos sócios quanto dos colaboradores, para o crescimento da empresa. Desse modo, esse método é uma análise das forças e fraquezas da organização (ambiente interno) e das ameaças e oportunidades que ela pode ter de enfrentar (RENNÓ, 2013, p. 14).

Conforme Bastos (2014, p. 1), a matriz SWOT é tida como ferramenta engenhosa de fácil aplicação na organização, onde as situações interna e externa são analisadas, podendo ser usada como o indicador da real condição em que a empresa se encontra. Santos e Fernandes (2015, p. 8) conceituam que essa ferramenta propicia a elaboração e a análise dos dados de toda a realidade que acontece dentro de uma organização pública ou privada. Pensando no ambiente, se tem como premissa que o ambiente interno é controlável pelos gestores, ao contrário do ambiente externo, como se apresenta na Figura 1 a seguir.

**Figura 1:** Matriz SWOT



**Fonte:** Elaborado por Albert Humphrey

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Destarte, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou,

pelo menos, minimizar seu efeito (DANTAS; MELO, 2008, p. 5).

Ainda segundo Dantas e Melo (2008, p. 10), o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

### 2.3 Inovação

A relação entre desempenho inovador e de qualidade é importante em cenários de negócios por serem fatores orientadores à longevidade do negócio (MIELGO; POEN-MONTERS; ORDAS-VAZQUEZ, 2009, p. 538). Para Michael Porter (1990, p. 22), as empresas obtêm vantagem competitiva por meio de ações inovadoras. Elas abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias quanto novas maneiras de fazer as coisas. A adoção de uma busca pela melhoria contínua e pela gestão da qualidade encoraja o desempenho inovador junto com processos inovadores realizados pela organização. Assim, a aplicação do conceito de TQM pode fomentar o desenvolvimento da inovação.

Conforme Peter Drucker (1997, p. 65), a inovação é a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. É possível apresentá-la sob a forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la.

De acordo com Mattos e Guimarães (2012, p. 16), a inovação normalmente é pensada como a criação de um produto ou processo melhor. Entretanto, a inovação poderia se resumir apenas à substituição de uma matéria prima por outra de menor custo em um produto já existente, ou um novo método de trabalho durante as atividades produtivas.

Para Tigre (2014, p. 31), a efetivação de um novo método organizacional na rotina operacional de uma empresa, na organização do trabalho ou em suas relações externas, pode ser denominada de inovação organizacional. Ainda de acordo com o autor, é mais difícil a implementação de mudanças na organização quando sua estrutura é resistente.

Segundo Proença et al. (2015, p. 31), a inovação, na sua versão mais abrangente, é a implementação de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, de um processo, de um novo método de *marketing*, de um novo modelo organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, ou ainda na reorganização de parte ou de toda a instalação.

Assim, conforme Tidd e Bessant (2015, p. 24), face à competitividade mercadológica, as empresas buscam alternativas para melhorar seu desempenho e

produtividade de seus processos, destacando, portanto, a inovação como um fator aliado para à melhoria da produção.

Sobre a importância da inovação, Tidd e Bessant (2015, p. 29) afirmam que, embora a inovação em produtos tenha uma forte relação com o desempenho de mercado de uma empresa e sejam encarados como o principal aspecto de inovação nas mais diversas organizações, a inovação de processos desempenha um papel estratégico e competitivo. Ser capaz de fazer algo inédito ou fazer algo de uma maneira melhor que os concorrentes têm um significativo peso. Essa vantagem competitiva acontece devido à prestação de serviços mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade.

A importância da inovação ocorre como uma das principais forças que são aplicadas em todo o mundo empresarial (DRUCKER, 1997, p. 61). O conceito de inovação está intimamente atrelado ao ser humano em sua mais básica essência (DRUCKER, 1997, p. 65). Se forem analisadas, as pessoas estão inovando desde os primórdios da humanidade. Se não fosse isso, ainda estaríamos vivendo de uma forma rupestre, sem as tecnologias que já fazem parte do cotidiano.

Dessa forma, um dos principais aspectos da inovação é a construção de novos conhecimentos, que devem ser gerenciados de maneira estratégica, principalmente nas empresas que utilizam alguma ferramenta tecnológica, que chega a ser quase a totalidade nos tempos modernos; sem esta construção do conhecimento, a inovação não ocorre (TIGRE, 2012, p. 23). E para favorecer determinadas organizações, há a inovação aberta, que é um modelo de gestão que amplia os recursos e possibilidades de criação e pode ser adotada em qualquer empresa, com ideias oriundas dos funcionários, dos clientes, dos consultores externos ou dos próprios empresários, para que seja possível atingir resultados favoráveis e tornar a empresa mais competitiva no mercado (MATTOS; GUIMARÃES, 2012, p. 52).



### **3 MÉTODO DA PESQUISA**

Para os autores Prodanov e Freitas (2013, p. 12), pesquisa é um procedimento de investigação de conhecimento e aprendizado. Seus princípios podem ser educativos, tecnológicos ou científicos, em atuações ajustadas de desenvolvimento e elaboração de competências.

De acordo com Santos (2016, p. 11), a pesquisa é o processo, a forma, a maneira, o caminho, seguidos para o alcance da resposta para uma dúvida que emergiu de um problema ou um fato, seguindo princípios, normas e técnicas.

O método utilizado para a realização do trabalho foi o estudo de caso. Para Severino (2007, p. 15), o estudo de caso é a pesquisa que foca em uma determinada realidade. Contudo, deve ser um caso significativo e bem representativo, visando oferecer uma possível generalização para situações análogas. Prodanov e Freitas (2013, p. 18) conceituam tal método como uma estratégia de pesquisa abrangente que envolve o estudo de um ou mais objetos, permitindo um amplo e detalhado conhecimento sobre o fenômeno estudado.

Conforme Santos (2016, p. 17), o estudo de caso é utilizado em pesquisas exploratórias, para analisar com profundidade fatos para obter um grande conhecimento, com riqueza de detalhes, do objeto em estudo.

A natureza desta pesquisa é aplicada, dedutiva e de abordagem quantitativa, na qual os clientes e o próprio ambiente organizacional são as fontes de coleta de dados a serem analisados pelo pesquisador, sendo os dados coletados descritivamente, expondo os elementos existentes na realidade a ser pesquisada, possibilitando estabelecer uma relação entre a teoria estudada e a prática encontrada.

O motivo de ter sido selecionada a organização objeto deste estudo foi o seu perfil comercial. Por estar caracterizada como pequena empresa, os gerentes do estabelecimento, por oportuno, são os próprios sócios. Dessa forma, eles possuem um conhecimento holístico sobre todos os processos e rotinas, tendo uma capacidade plena para conseguir responder todas as perguntas abertas realizadas pelo pesquisador. Ademais, o interesse do autor no tema TQM se adequa bem a um restaurante, onde foi possível identificar e analisar todos os aspectos da teoria em pauta.

#### **3.1 Procedimentos**

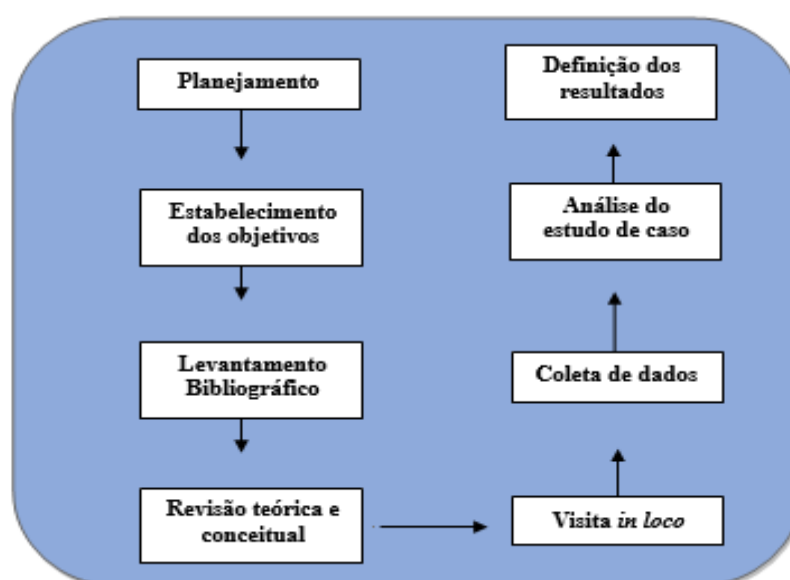
Como procedimento de embasamento teórico, foi utilizado o levantamento bibliográfico das principais teorias e definições modernas, que foram utilizadas para a posterior

comparação da teoria estudada com a prática encontrada.

Os dados foram coletados por meio de visita *in loco*, onde foram realizadas observações do ambiente produtivo da empresa pelo autor e foi aplicado um questionário previamente estruturado aos clientes para que fossem identificados os elementos de qualidade observados por eles, e, posteriormente, com uma análise de tabulação realizada por meio de estatística descritiva. A partir desses dados coletados, foram encontrados os resultados para que fossem atingidos os objetivos propostos desta pesquisa, a fim de otimizar a qualidade na produção do restaurante.

Considerando a forma de distribuição do restaurante, por *delivery* ou retirada no local, foi estabelecido quatro finais de semana para a realização do questionário fechado, os dias 26 e 27 de dezembro de 2020 e 9, 10, 16, 17, 23 e 24 de janeiro de 2021, totalizando 1 mês de funcionamento (ou oito dias específicos) da empresa como abrangência da pesquisa. A pesquisa foi aplicada, portanto, a 38 clientes nos dias acima citados. O número médio de visitas presenciais no endereço do restaurante por mês nos últimos 2 meses é, segundo os sócios do estabelecimento, de 80 clientes, com uma taxa de conversão em vendas em 85%. Isto é, a amostra referiu-se a 38 clientes entrevistados face a população de 80 clientes que visitaram o restaurante. Considerando um nível de confiança de 90%, a margem de erro desta pesquisa equivale a 10% (SANTOS, 2018, p. 1).

**Figura 2:** Fluxograma de Metodologia



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base na pesquisa

Como observado na figura 2, todos os passos explicitados foram percorridos para a concretização da metodologia, envolvendo um planejamento das atividades que seriam

desempenhadas, estabelecimento dos objetivos a serem alcançados com a realização desta pesquisa, a revisão teórico-conceitual com um levantamento bibliográfico moderno dos conceitos abordados neste trabalho. Atingidos esses passos, foi realizada uma visita na empresa estudada para a coleta de dados, de modo que pudesse angariar recursos científicos empíricos para a aplicação do método em foco, que é o estudo de caso, alcançando, assim, a definição dos resultados e efetuando uma comparação da teoria estudada com os resultados obtidos.

O tratamento dos dados durante a análise do estudo de caso consistiu em duas etapas: pré análise e tratamento dos dados. Na pré análise, que representa o contato inicial do pesquisador com os dados, foi restrita à organização dos dados. Como eles foram obtidos através de formulário, previamente para os clientes pontuarem algumas competências da organização, e entrevista informais, com os sócios, demandou um esforço considerável para que houvesse uma harmonização, alinhamento e consolidação desses achados. No tratamento dos dados, segunda etapa de análise, foi realizada a interpretação e alinhamento dos significados científicos dos dados coletados, para que fosse possível avançar na execução do trabalho, com a consequente definição dos resultados.

## **4 RESULTADOS**

Como resultado, portanto, extraiu-se o estudo da influência da gestão da qualidade na produtividade de um restaurante de culinária regional. O estabelecimento estudado está situado na Parquelândia, um dos mais tradicionais bairros da cidade de Fortaleza, capital do Ceará. O restaurante funciona apenas aos finais de semana (sábados e domingos) e feriados municipais e federais durante o período do almoço, oferecendo uma ideia de fast-food, com receitas caseiras, no qual não necessariamente seguem a regra de preço de custo barato pela simplicidade dos produtos do cardápio, mas seguem uma linha estratégica de colocar ingredientes selecionados, embora aumentando o preço de custo de cada produto, pela busca da qualidade e beleza no design do prato apresentada a cada cliente. Um dos principais fatores de crescimento do faturamento e no tempo de vida da empresa: a satisfação dos clientes, representada pela constância de feedbacks positivos recebidos dos clientes na delicadeza do preparo dos produtos.

Como o estudo em questão é focado na qualidade, os dados que foram observados no restaurante durante a visita foram extraídos, principalmente, da sua cozinha, bem como da área comercial, os dois principais setores nos quais ocorrem a transformação do processo produtivo e aplicação dos planos estratégicos da empresa. Além, é claro, das respostas obtidas dos clientes quanto ao tema em pauta. Dessa forma, como os dados foram obtidos através de análise empírica, conforme discriminado nos procedimentos utilizados, não é possível determinar qual a origem específica de cada resultado, podendo variar, por exemplo, da experiência que cada cliente teve com o restaurante, pois tanto a aplicação do formulário, aos clientes, quanto a entrevista, aos gestores do restaurante, foram utilizados, juntos, para a obtenção dos resultados desse estudo, somando-se para a identificação final dos aspectos abordados neste tópico.

### **4.1 Identificação dos aspectos de qualidade no restaurante**

A Gestão da Qualidade Total envolve toda a organização, para que esta se sobressaia em todas as dimensões de produto que são importantes para os clientes (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006, p. 21). Dessa forma, o questionário que foi aplicado durante esta pesquisa com os consumidores do restaurante levantou quais são, para eles, os aspectos organizacionais relevantes em um restaurante de culinária regional. As respostas estão organizadas na tabela 1.

**Tabela 1:** Grau de Importância

<b>VARIÁVEL</b>	<b>NOTA MÉDIA</b>
Qualidade dos produtos	9,9
Atendimento	9,8
Limpeza	9,6
Variedade do cardápio	9,0
Velocidade de entrega dos pedidos	9,0
Preço	8,6
Localização	8,4
Ambiente	8,2
Forma de pagamento	7,6
Decoração	6,6

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base na pesquisa

Analisando a Tabela 1, é possível identificar quais são as variáveis que os clientes mais valorizam e que impactam sua decisão de escolha do restaurante que será visitado.

Em destaque, com o maior grau de importância está a qualidade dos produtos. Seguido por atendimento e limpeza com grau semelhante de importância alta. Logo após, há a variedade do cardápio, velocidade de entrega dos pedidos, preço, localização e ambiente como fatores importantes, mas menos relevantes do que os outros fatores supracitados. Como fator de grau mediano, há a forma de pagamento. E completando, na raiz da tabela, o fator decoração.

Outra questão abordada pelo questionário aplicado foi o levantamento do grau de satisfação dos diversos elementos no restaurante em estudo. Essa questão atinge um dos três princípios que são enfatizados para se alcançar níveis elevados de desempenho e qualidade do processo: satisfação do cliente, envolvimento do funcionário e melhoria contínua do desempenho (KRAJEWSKI et al., 2009, p. 29). A tabela 2 com a organização das variáveis de satisfação dos clientes e as médias das notas estipuladas por eles.

**Tabela 2:** Grau de Satisfação

VARIÁVEL	NOTA MÉDIA
Qualidade dos produtos	9,3
Atendimento	9,2
Preço	9,2
Forma de pagamento	8,7
Velocidade de entrega dos pedidos	8,5
Variedade do cardápio	8,4
Localização	8,2
Ambiente	8,1
Limpeza	7,5
Decoração	5,9

**Fonte:** Elaborada pelo autor com base na pesquisa

De posse das duas tabelas, uma referindo-se ao grau de importância e a outra ao grau de satisfação em relação à empresa estudada, é possível realizar uma comparação para identificar quais são os elementos que devem ser desenvolvidos para a empresa manter, tanto a competitividade no mercado, quanto o crescimento na receita.

A qualidade dos produtos segue no topo da tabela com o maior grau de satisfação, alinhando assim o grau de importância que os clientes percebem esse fator, com o alcance de satisfação deles para com o restaurante. Em seguida, mantendo a ordem de satisfação, está o atendimento, no qual também alinha o grau de importância com a satisfação na percepção dos clientes. Logo abaixo, está o preço e a forma de pagamento com um nível de satisfação maior do que o grau de importância previamente coletado. Depois, a velocidade de entrega dos pedidos e a variedade do cardápio possuem níveis inversos nas tabelas, com o grau de importância dos dois maior do que o de satisfação dos clientes. Ainda que com uma nota média boa, maior que 8,0. Após, a localização e o ambiente encontram-se com um nível semelhante em ambas tabelas, ocupando a mesma posição. Em sequência, o fator limpeza, com um nível de satisfação bem abaixo do grau de importância. E, por último, ocupando também a mesma posição, a decoração, com uma nota média menor no nível de satisfação do que o de importância.

Com a realização da observação do processo produtivo pelo autor durante a realização da visita ao local em estudo, foram verificados alguns elementos que são inspecionados pelos cozinheiros para garantir a qualidade dos produtos servidos. Como a qualidade é formada durante o processo, então as ações que visam à melhoria da qualidade devem acontecer concomitantemente com os processos (CORRÊA; CORRÊA, 2017, p. 23).

Assim, é possível verificar que há uma preocupação do restaurante que sua célula de produção atinja níveis considerados de qualidade. Os fatores que são inspecionados pelos funcionários são: cor, cheiro e aspecto visual dos frangos; quantidade da porção, validade do produto e tempero a ser utilizado na produção do arroz e do feijão; não congelamento e validade do requeijão e da nata; secura e temperatura de armazenamento das verduras; textura, aparência, resfriamento, vencimento e quantidade de dias armazenados dos demais insumos utilizados nas preparações das diversas variações de produtos.

Conforme Slack et al. (2018, p. 25), a Total Quality Management integra o desenvolvimento da qualidade em uma organização, possibilitando a produção a atingir níveis mais econômicos. O autor citado afirma, ainda, que existem alguns pontos importantes da TQM, tais como: atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, qualidade em todas as partes da organização, todos os membros da organização se preocupando com a qualidade, exame de todos os custos relacionados à qualidade, fazer as coisas certas “na primeira vez” e desenvolvimento de procedimentos que apoiam a qualidade. Abaixo estão elencados esses pontos importantes e a análise comparativa de como a empresa encara essas premissas.

**Quadro 1:** Análise de como a empresa encara os Princípios da TQM

<b>Princípio da TQM</b>	<b>Ações da empresa para atingir esse princípio</b>
Qualidade em todas as partes da organização	Os gerentes procuram ter sempre uma visão sistêmica para analisar o processo como um todo, visando adequar as etapas como uma engrenagem, onde cada ação terá resultado tanto na etapa atual quanto nas etapas futuras.
Todos os membros da organização se preocupam com a qualidade	Os gerentes costumam orientar todos os funcionários do restaurante a reportarem a eles quando detectarem qualquer aspecto que pode ser melhorado.
Exame de todos os custos relacionados à qualidade	Realização de uma análise periódica dos custos da empresa, para que sejam incentivados custos relacionados à maximização da qualidade em detrimento de custos operacionais que não agregam valor aos produtos da empresa.
Fazer as coisas certas “na primeira vez”	É aplicado o conceito de inspetoria no atendimento aos clientes, onde cada lançamento de pedido dos clientes é realizado por, no mínimo, dois funcionários, para que um inspecione o outro. Dessa forma, diminuem as ocorrências de pedidos errados e retrabalho na cozinha. Aliado a isso, foram zeradas as reclamações dos clientes de pedidos que foram servidos errados, aumentando a qualidade no atendimento e entrega do pedido e contribuindo para a elevação do nível de produtividade do setor produtivo.
Desenvolvimento de procedimentos que apoiam a qualidade	Há uma busca constante pela qualidade no restaurante, e qualquer funcionário, cliente ou fornecedor que passar um <i>input</i> de procedimento que aumentará a qualidade será bem avaliado pela gerência e, na medida do possível, implantado no processo, para que o restaurante esteja sempre se atualizando e buscando a excelência.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base na pesquisa

Esse quadro explica, sob o olhar da organização, a associação feita com os princípios da TQM em seu próprio ambiente. Os dois primeiros princípios abordam para uma relação direta com os gerentes do restaurante, sendo eles: a qualidade em todas as partes da organização e todos os membros da organização se preocupam com a qualidade. E, por característica estratégica desses dois princípios, os gerentes desempenham atividades para a melhor performance da organização. O terceiro princípio, o exame de todos os custos relacionados à qualidade, analisa a redução de custos relacionada à eficiência organizacional, permitindo uma gestão de custos mais efetiva associando ao consumo dos recursos para perceber se os resultados obtidos estão condizentes com os resultados almejados. O quarto e quinto princípios, fazer as coisas certas “na primeira vez” e desenvolvimento de procedimentos



que apoiam a qualidade, buscam uma relação mais próxima com os colaboradores da organização, apresentando-se dispostos a contribuir com percepções próprias e compartilhamento de feedbacks vindo de clientes, sejam como elogios, reclamações e/ou sugestões para uma melhoria de performance organizacional.

#### **4.2 Sistematização do diagnóstico de elementos críticos da qualidade do restaurante por meio da Análise SWOT**

Por ser uma ferramenta engenhosa e de fácil aplicação (BASTOS, 2014, p. 1), para que sejam determinadas as práticas que são executadas no ambiente organizacional, foi utilizada a ferramenta Análise SWOT, que traz uma visão ampla de todo o contexto, seja interno ou externo, que a qualidade influencia na organização em estudo. Essa análise completa da realidade da empresa é um dos princípios da Matriz SWOT, de acordo com Santos e Fernandes (2015, p. 6).

Quando a teoria é colocada lado a lado com a prática observada nessa pesquisa, é ressaltado que essa análise da realidade da empresa será explorada na formulação e implementação do planejamento estratégico da organização em estudo, para que ela analise os fatores que pode ter de enfrentar (RENNÓ, 2013, p. 9). A filosofia da Gestão da Qualidade Total em organizações teve origem e aplicação em grandes empresas, com metodologias similares, mas distintas, cujo embasamento teórico direciona para a busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento, envolvendo melhoria contínua dos processos organizacionais, e resultando em produtos e serviços de alta qualidade, com elevada produtividade, agregando nos resultados o valor do trabalho humano. Essa configuração, que deve envolver toda a organização, depende de um aperfeiçoamento contínuo das pessoas e de um planejamento estratégico a curto, médio e longo prazos, ambos em direção a uma forma organizacional alternativa à da teoria taylorista (SILVA; FERREIRA, 2000, p. 27).

##### **4.2.1 Pontos fortes do ambiente interno**

a) Qualidade dos produtos, atendimento, preço e forma de pagamento: mediante análise comparativa entre as tabelas 1 e 2, estas são as variáveis que atenderam a demanda de satisfação dos clientes, de acordo com a importância dada a elas. Dessa forma, a empresa tem esse rol de fatores como pontos positivos que mantém a competitividade da empresa. Entretanto, não cabe a acomodação, pois o que é bom hoje, caso não acompanhe a evolução das demandas emergentes dos clientes, pode se tornar um fator negativo para a empresa no

futuro, corroborando na minimização do seu desempenho no mercado de culinária regional em Fortaleza;

b) O planejamento estratégico é formado levando-se em consideração o conceito de qualidade. Com esforços efetivos de planejamento estratégico da qualidade, os funcionários são influenciados positivamente para a melhoria de desempenho, facilitando a aceitação e o suporte dos planos estratégicos da qualidade pelos funcionários. Associando o planejamento estratégico da qualidade ao desempenho operacional;

c) Despesas fixas baixas, já que os sócios acabam trabalhando na empresa. Inicialmente por uma estratégia de corte de custos, os sócios participam ativamente das operações no restaurante. Positivamente, por estarem próximos e possuírem papéis atuantes nas linhas de produção, conseguem perceber falhas diversas, ter insights, converter vendas diretamente com os clientes, entre outros fatores que conseguem, posteriormente, efetivamente adicionar, ajustar ou eliminar da linha de produção em busca da melhoria contínua na qualidade total dos processos;

d) Por se enquadrar como Microempreendedor Individual (MEI), o valor pago de imposto é relativamente baixo. Mesmo sendo uma empresa nova no mercado, com menos de 1 ano de operação, desde o 1º mês de abertura, o custo de imposto atingiu uma parcela baixa em termos de porcentagem. Claro, com um potencial alcance da projeção dos sócios de faturamento, se atingir ou ultrapassar o piso da margem de faturamento para se enquadrar como MEI, esse tipo de imposto terá de ser atualizado e/ou migrado de porte. Assim, além do modelo simplificado de tributação, com um valor mensal relativamente baixo e fixo referente aos tributos, possui acesso a produtos e serviços bancários com condições especiais.

e) Cozinha sempre organizada, pronta para receber, a qualquer momento, visitas de clientes: devido existir um membro do setor produtivo direcionado apenas à organização e recebimento de pedidos nos variados canais de comunicação disponibilizados aos clientes, é nítida a excelência nesses quesitos no ambiente produtivo, trazendo satisfação aos consumidores.

#### **4.2.2 Pontos fracos do ambiente interno**

a) Limpeza e decoração são variantes que, após uma comparação entre as duas tabelas constantes do item 4.1 deste trabalho, foram verificados estes elementos como não satisfatórios aos consumidores da empresa em relação ao grau de importância que eles declararam nesta pesquisa. Portanto, são variantes analisadas negativamente e precisam de

um olhar crítico pelo restaurante para que ele não seja ultrapassado pelos concorrentes;

b) Capacidade produtiva, no momento, limitada pelo maquinário. A capacidade atual máxima do maquinário na organização impede uma expansão de produção. A máquina de assar, por exemplo, pelo seu tamanho, não consegue produzir um volume que atenda as vendas diárias na mesma linha de produção, isto é, necessita-se uma produção duplicada para conseguir uma produção para atender as vendas do dia. Segundo os sócios, algumas vezes recusou-se ou perderam vendas por não ter conseguido produzir em tempo hábil a segunda remessa do dia;

c) Funcionar apenas aos finais de semana por indisponibilidade dos sócios. Por prioridades profissionais, os dois sócios encontram-se indisponíveis para abrir qualquer outro dia da semana que, por ventura, torne-se potencialmente lucrativo ou pedido pelos clientes. Pelo relato dos sócios, atualmente já há clientes que ligam para reservar pedidos em dias diferentes dos dias de funcionamento atual do restaurante. Gerando uma demanda que pretende consumir do restaurante, mas a organização não se encontra apta ou estruturada para atender a essa demanda reprimida;

d) Margem de lucro baixa no produto, um dos principais indicadores de restaurantes, tornando o Custo do Produto Vendido (CPV) instável e propenso a estar num nível não otimizado para restaurantes, ultrapassando uma possível margem bruta ideal, sobre faturamento total, entre 25 e 30%.

### **4.2.3 Oportunidades do ambiente externo**

a) Produto acessível e tradicionalmente comprado pelos cearenses aos fins de semana. Especificamente nos dias em que os principais produtos são popularmente consumidos pelo perfil de clientes, são os mesmos dias (sábado e domingo) em que o restaurante está operando. Com uma demanda ativamente procurando pelos produtos, maiores são as chances de conversão das vendas e uma demanda expressiva entrando em contato, reservando e/ou pedindo pelos produtos. Alinhado a uma efetiva estratégia de marketing, alcançando e apresentando-se o diferencial e a qualidade do restaurante, torna uma realidade positivamente expressiva em termos de projeção de faturamento;

b) Boa localização, em uma das principais ruas do bairro, que recentemente virou binário, e próxima a um supermercado de grande movimento, fator esses, portanto, que aumentam a circulação de pessoas pela região, tornando possível a conquista dessas pessoas para a conversão em vendas;

c) Empregados motivados e comprometidos por terem direito a opinar em melhorias

produtivas: por se sentirem membros com voz ativa na empresa, os funcionários se mantêm sempre com elevados níveis de motivação, pois sentem que os gestores se preocupam com suas opiniões e com seu conforto;

d) Tem no raio de entrega uma área bem povoada, bairros residenciais e, em sua maioria, os moradores são o perfil de cliente ideal do restaurante. Nesse ponto, o marketing alinhado com a comunicação é imprescindível para o sucesso do restaurante. Não apenas conseguir alcançar os moradores, mas transmitir uma imagem clara da diferenciação do restaurante, agindo na preferência dos clientes na tomada de decisão em face dos concorrentes da região.

#### **4.2.4 Ameaças do ambiente externo**

a) Concorrência: devido à popularização da comida regional no Ceará, frequentemente surgem novos entrantes nesse mercado na cidade de Fortaleza, seja por meio de franquias ou novos empreendimentos;

b) Escalabilidade do negócio razoavelmente difícil. No sentido de escalar o negócio com uma estrutura de crescer de forma exponencial sem comprometer seus processos e recursos, ou seja, aumentar o faturamento sem, necessariamente, precisar aumentar as despesas na mesma proporção. Dessa forma, no restaurante estudado, para produzir mais há de aumentar a estrutura proporcionalmente. As vendas aumentarão, junto ao faturamento, porém, com o aumento de estrutura, maquinário, pessoal, insumos, etc. O conceito de escalar, portanto, torna-se não sendo atingido totalmente;

c) Difícil de conseguir mão de obra de entregadores, no qual a maioria prefere trabalhar para os grandes aplicativos de entrega, como o iFood, UberEats ou Rappi, mesmo sem a certeza do pagamento fixo. Por outro lado, associar-se a algum aplicativo supracitado custaria uma taxa de 27% em cada pedido realizado, que inviabiliza, pelo faturamento atual do restaurante, essa associação. Isso dificulta a expansão da organização, pois pretende alcançar outras áreas da cidade, abrangendo bairros mais distantes, mas, por conta de uma quantidade limitada de entregadores, não consegue expandir, impedindo um possível escalonamento de estrutura e faturamento;

d) O produto base é um *commodity*, que nesse momento vem sofrendo alteração semanal de preço e de escassez no mercado de alguns insumos, como carne. Cardápio torna-se reduzido, portanto, sem algumas opções de produtos para serem disponibilizados aos clientes. Consequentemente, pode afetar negativamente o Ticket Médio, no qual representa um indicador de desempenho que calcula o valor médio das vendas de um período, ou seja,

representado pelo faturamento do período dividido pela quantidade de vendas do mesmo período. Assim, quando o cardápio fica sem a opção de carnes, o cliente tende a desistir da compra na qual, inicialmente, iria realizar um pedido de carne agregado a algum outro produto, por exemplo, o baião e uma bebida, para complementar a refeição.

### 4.3 Propostas de inovação

O estudo realizado permitiu o desenvolvimento de atitudes inovadoras com foco na otimização dos aspectos qualitativos no processo produtivo do restaurante, incluindo a implementação de novas práticas prescritas em Proença et al. (2015, p. 23), quando recomenda a implementação de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, de um processo, de um novo método de *marketing*, de um novo modelo organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, ou ainda na reorganização de parte ou de toda a instalação. As ações propostas foram baseadas nos pontos fracos e nas ameaças elencadas na Análise SWOT, além de outras análises efetuadas no ambiente estudado.

Uma das questões que atualmente traz vulnerabilidade competitiva à organização é a variedade do cardápio. Esse elemento pode ser alterado mediante o investimento na qualificação dos cozinheiros, seja por meio de cursos para que eles se atualizem sobre as tendências na culinária regional, ou por meio de pesquisa pelo próprio responsável de produção ou pelos sócios, por inovações que podem ser acrescentadas ao cardápio. Não sendo uma ideia, importante salientar, um cardápio muito extenso com uma grande quantidade de produtos, porém alguns encaixes de produtos específicos para complementar um cardápio ótimo na percepção dos consumidores quanto nos custos de logística e de produção do cardápio. Uma das maneiras adicionais dos gerentes fazerem essa pesquisa é por meio de visitas aos concorrentes como consumidor, para identificar quais são as novidades que os restaurantes oferecem aos seus clientes e que agregaria valor à empresa em estudo, diminuindo a insatisfação dos clientes quanto à variedade do cardápio.

Como sugestão, a empresa pode oferecer comida regional servida em formatos de outras modalidades de culinária, como feijão verde cremoso, produto esse ainda não inserido no cardápio do restaurante. As empresas devem abordar a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias quanto novas maneiras de fazer as coisas (PORTER, 1990, p. 18).

Quanto aos aspectos da decoração, conforto e ambiente, que são analisados com relativa indiferença pelos consumidores, embora tenham pouco satisfeitos os consumidores,

não são tão importantes nas suas próprias análises. É recomendável que o restaurante se antecipe às mudanças do mercado e busque desenvolver os aspectos que têm potencial de se tornarem referências de satisfação aos clientes. Por isso, investir em decoração, conforto e ambiente, além de atualizar a política de preços da empresa, pode garantir a competitividade e, por ventura, vantagem competitiva em um futuro próximo à organização. A capacidade da empresa em fazer algo inédito, ou fazer algo de uma maneira melhor que os concorrentes, tem um significativo peso. Essa vantagem competitiva acontece devido à prestação de serviços mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade (TIDD; BESSANT, 2015, p. 34), e é isso que ela deve buscar, se antecipando aos demais *players* do mercado.

Para resolver a questão da decoração, podem ser confeccionados suportes internos para receber os clientes. Aliado a isso, podem ser colados adesivos que atuem no *marketing*, seja fortalecendo a marca do estabelecimento, ou com informações sobre promoções e cardápio. Quanto ao conforto, o principal aspecto observado que implica no bem estar dos clientes é a questão do cheiro de fritura no ambiente interno de atendimento aos clientes. Para solucionar tal problema, é imprescindível que seja realizado o projeto de implantação de um exaustor ou depurador na cozinha para diminuir esse fator incômodo, tanto para a satisfação dos clientes, quanto para a ergonomia dos funcionários. Sobre o ambiente, recomenda-se que sejam colocados clipes de músicas na televisão e uma música mais aconchegante no sistema de som, que contribua para o aumento da permanência do cliente no ambiente. Repor lâmpadas externas que estão queimadas e evitar poluição visual na fachada são fatores que abrangem tanto a questão da decoração quanto a do ambiente. Quanto ao preço, uma forma simples de analisar se é possível diminuir os preços dos produtos ofertados é efetuar um estudo de análise de custos e formação de preços, para que o restaurante seja sustentável financeiramente e competitivo na questão do preço no mercado.

Quanto à ameaça dos demais *players*, a empresa deve se manter sempre atenta a novos procedimentos do mercado de comida regional e trazer essas inovações para seu portfólio, para que tenha vantagens competitivas que a façam permanecer à frente do mercado, se estabelecendo e conquistando valor à sua marca, o que acarretará na maximização de seu desempenho. No que tange à falta de fornecimento de recursos, devem ser buscados diversos fornecedores desses insumos, para que a empresa procure sempre se manter competitiva no mercado e não deixe faltar qualquer produto do seu cardápio por falha da cadeia de fornecimento. A inovação poderia se resumir apenas à substituição de uma matéria prima por outra de menor custo em um produto já existente, ou um novo método de trabalho durante as atividades produtivas (MATTOS; GUIMARÃES, 2012, p. 32). A efetivação de um novo

método na organização é o que se denomina de inovação organizacional (TIGRE, 2014, p. 36). Com as inovações acima propostas, os problemas elencados nas ameaças do ambiente externo seriam dirimidos. Assim, os gestores estariam adequadamente preparados quando as ameaças surgissem.

A organização, por possuir uma operação enxuta, pode abrir outros pontos na cidade com baixo investimento inicial, com processos baseado no conceito de *Dark Kitchen*, que consiste em uma tendência no setor de *food service*, conhecido como “*ghost restaurant*”, ou um restaurante virtual, oferecendo o serviço de alimentação para viagem. Nesse pensamento há duas opções de propostas: a primeira seria baseada em replicar integralmente os processos da unidade 1, a atual, em outras futuras unidades abertas na cidade, assim, possuindo o mesmo formato estrutural de espaço, maquinário e pessoal. A segunda opção, todavia, seria transformar a unidade 1 em uma matriz, e as outras unidades, as filiais. Assim, em vez de replicar 100% dos processos nas unidades, eles funcionariam como centros de distribuição. Ou seja, os produtos chegariam prontos e embalados, com saída da unidade 1 para cada um dos centros de distribuição espalhados na cidade.

Como comparação entre a revisão literária e o estudo empírico, pode ser elencado como principal tópico que as inovações são difíceis de serem implementadas quando há resistência por parte da administração do negócio (TIGRE, 2014, p. 19), o que não transborda a realidade da organização estudada. Ainda é possível salientar que as inovações que foram propostas neste tópico são orientadas para a melhoria do processo de modo que a competitividade do restaurante seja elevada em relação aos seus concorrentes diretos e indiretos, pela manutenção da qualidade e pela melhoria constante da qualidade de vida dos funcionários, que impactará diretamente no nível de produtividade crescente da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

TQM é uma abordagem orientada para a qualidade e possui efeitos positivos sobre o desempenho organizacional como um todo. A gestão da qualidade, relacionada a melhoria de processos, tornou-se um fator crucial para um restaurante manter-se competitivo no mercado. Nesse sentido, esse estudo contribui para a discussão sobre a gestão da qualidade de processos como parte ativa na maximização da performance organizacional, afetando positivamente o desempenho inovador.

Contudo, como qualquer esforço de pesquisa metodológica, este estudo contém resultados obtidos em um restaurante regional em uma área local, podendo ter resultados diferentes, na aplicação do conceito de TQM na gestão, para restaurantes localizados em diferentes áreas e com diferentes nichos, operando em diferentes condições econômicas, culturais, ambientais e políticas.

Este trabalho explorou o estudo da qualidade em uma empresa do ramo alimentício de Fortaleza-CE, analisando todos os fatores mercadológicos que influenciam na percepção da qualidade pelos clientes, bem como trazer propostas inovadoras para que haja o desenvolvimento dos aspectos produtivos que impactam no nível de qualidade do restaurante, contribuindo, assim, para um melhor gerenciamento dos princípios de TQM no restaurante selecionado.

Através da análise dos dados, percebeu-se que a empresa estudada aplica alguns dos conceitos da TQM e se preocupa com a satisfação que os seus clientes percebem no restaurante. Entretanto, existem alguns pontos a serem desenvolvidos internamente para garantir a competitividade da organização no mercado, como a variedade do cardápio, ambiente, conforto, decoração e preço. Além disso, também existem pontos de desenvolvimento para solidificar a empresa em relação ao ambiente externo, como a inovação para aumentar a barreira de entrada por novos concorrentes e o estabelecimento de planos secundários para fornecimento de matéria-prima e insumos de produção.

Pode-se concluir que as práticas de TQM melhoram várias medidas de desempenho nas empresas. A sinergia entre os fatores de TQM traz melhorias essenciais no desempenho da empresa. As empresas devem melhorar o envolvimento e a habilidade dos funcionários e a estrutura da empresa, alocando recursos suficientes para implementar o TQM com sucesso. Portanto, a Gestão da Qualidade Total pode contribuir no gerenciamento da produção do restaurante estudado por meio da avaliação da percepção da qualidade pelos clientes, para que sejam analisados todos os setores da organização, seja produtivo, atendimento ou gerencial, a



fim de que as demandas e necessidades sejam satisfeitas e se atinja a excelência na qualidade em todos os aspectos organizacionais.

Ideias exploradas após a análise da Matriz SWOT e da colheita dos resultados do questionário são indícios da efetiva aplicação da teoria desse estudo junto à prática no restaurante. Como exemplo, a percepção de oportunidades de produtos para inserir no cardápio, como um prato exclusivamente de feijão verde, ou outras combinações, a partir dessa ideia principal, de produtos interligados e que podem ser combinados para formarem outros secundários e/ou customizados, e, posteriormente, alinhar uma estratégia de *marketing* junto a validação da satisfação dos clientes relacionado a adição desses novos produtos específicos no cardápio como elementos impactantes na competitividade mercadológica do restaurante estudado.

Tal como essa consideração, a intensificação ou uma maior abrangência com foco no conceito de *Dark Kitchen* para ampliar suas unidades, replicando seu modelo de negócio com a maximização de sua área de operação e/ou como centros de distribuição na cidade com um alinhamento junto à logística, seja por terceirização de empresas para realizar o *delivery* dos pedidos ou por aumento do quadro de pessoal contratado.

Embora a amostra possa ter sido um fator um pouco limitante, tendo em vista a população da organização, ou seja, a quantidade de clientes do restaurante para aplicação do questionário que suprimiu a abrangência do questionário para uma amostra maior, os objetivos foram atingidos. O presente estudo contribuiu com análises para os gestores da organização de como o conceito de Gestão da Qualidade Total pode e, em sua realidade, contribui, na envolvimento de seus princípios, para um melhor gerenciamento estratégico da produção do restaurante em seus processos.

Todavia, deve ser considerado o aprendizado mútuo entre o autor e a empresa estudada, no qual ambos estão, ao término deste trabalho, com mais conhecimentos sobre o tema abordado, com maiores capacidades de gerenciar a Qualidade Total neste ramo produtivo, para atingir o máximo desempenho do restaurante, aliada à satisfação dos consumidores. Acredita-se que os resultados contribuam em termos de reconhecimento dos valores de TQM como conceito vital para a gestão de restaurantes buscando uma longevidade mercadológica. Os resultados da pesquisa sustentam e enriquecem as teorias sobre como o TQM afeta a melhoria do desempenho da organização.

Portanto, do ponto de vista teórico, o presente estudo contribui para fornecer mais evidências para ampliar a compreensão e conhecimento da gestão da qualidade. Também, é sugerido como agenda de pesquisa realizar um estudo com uma amostra maior para possibilitar

a compreensão do conceito de Gestão da Qualidade Total em restaurantes de portes diversos, bem como o enraizamento da cultura organizacional na influência no comportamento dos colaboradores para um alcance de desempenho maximizado nos processos organizacionais. Outro aspecto com grande potencial de estudo é a aplicação do mesmo protocolo após a crise econômica que a pandemia da doença Sars-Covid-19 acarretou, para identificar os impactos em relação à Gestão da Qualidade Total na empresa abordada nesta análise.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, Marcelo. Análise SWOT (matriz): conceito e aplicação. **Portal Administração**, 2014.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire**. 1962.

CHASE, Richard; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. **Administração da Produção para a vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2017.

CROSBY, Philip B.; FREE, Quality Is. The art of making quality certain. **New York: New American Library**, v. 17, p. 174-83, 1979.

DANTAS, Nathallye G. de Sousa; MELO, Rodrigo de Sousa. **O método de Análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB**. Caderno Virtual de Turismo, vol. 8, nº 1, 2008.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis'**, MIT Press: Cambridge, MA, 1986.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Cengage, 1997.

FEIGENBAUM, A. V. **Total Quality Control**. New York: McGraw-Hill, 1983.

FENG, Jiang et al. The impact of TQM practices on performance. **European Journal of Innovation Management**, 2006.

GUERRA, Almir Rogério. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da Teoria da Contingência**. São Paulo, 2007.

HOROVITZ, J. H.; THIÉTART, Raymond-Alain. Strategy, management design and firm

performance. **Strategic Management Journal**, p. 67-76, 1982.

JURAN, Joseph M. et al. **Juran on planning for quality**. Collier Macmillan, 1988.

KAYNAK, Hale. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of operations management**, v. 21, n. 4, p. 405-435, 2003.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de Produção e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LÓPEZ-MIELGO, Nuria; MONTES-PEÓN, José M.; VÁZQUEZ-ORDÁS, Camilo J. Are quality and innovation management conflicting activities? **Technovation**, v. 29, n. 8, p. 537-545, 2009.

MARTINEZ-COSTA, Micaela; MARTÍNEZ-LORENTE, Angel R. Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. **Total Quality Management**, v. 19, n. 3, p. 209-221, 2008.

MATTOS, João Roberto L.; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da Tecnologia e Inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MEISTER, Ana Paula Sjoman. **Pesquisa de satisfação dos clientes do restaurante Vermelho Grill**. Porto Alegre, 2008.

NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. **INDEG/ISCTE**, p. 637-658, 2001.

NOWAK, Artur. Strategic relationship between quality management and product innovation. **The Mid-Atlantic Journal of Business**, v. 33, n. 2, p. 119, 1997.

OLIVEIRA, Karine Gonzaga de *et al.* **Evidenciação dos fatores contingenciais nas empresas do setor de agronegócio, segundo os preceitos da Teoria Contingencial**. XXI Congresso Brasileiro de Custos, 2014.

PASQUALINI, Fernanda; LOPES, Alceu de Oliveira; SIEDENBERG, Dieter. **Gestão da**

**produção**. 2010.

PORTER, Michael. **The competitive advantage of nations**. London: Macmillan, 1990.

PRAJOGO, Daniel I.; BROWN, Alan. The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs: An Australian empirical study. **Quality management journal**, v. 11, n. 4, p. 31-42, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

PROENÇA, Adriano; PACHECO, Daniel Lacerda; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; SALERNO, Mario Sérgio. **Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria para a prática**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

RAHMAN, Shams-ur; BULLOCK, Philip. Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation. **Omega**, v. 33, n. 1, p. 73-83, 2005.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração geral para concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SADIKOGLU, Esin; ZEHIR, Cemal. Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. **International journal of production economics**, v. 127, n. 1, p. 13-26, 2010

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 03 de dezembro de 2018.

SANTOS, Izaquias Estevam. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Impetus, 2016.

SANTOS, Márcio Cardoso, FERNANDES, Maria Edileide Barbosa Alves. **A ferramenta análise SWOT no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas: um estudo de caso na empresa empreiteira Magnu JD São Paulo LTDA**. Revista FATEC SEBRAE em debate: gestão, tecnologias e negócios. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, José Carlos T. da; FERREIRA, Dorival. **Pequenas e médias empresas no contexto da Gestão da Qualidade Total**. Produção, Vol. 10, nº 1, p. 19-32, 2000.

SILVA, Márcia Zanievicz *et al.* **Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio**: estudo de caso em uma indústria moageira. R. Adm., v.49, n.2, 2014.

SLACK, Nigel; JONES, Alistair B.; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2018.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão de Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. -1. Edição. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

WILKINSON, Adrian. **Managing with total quality management: theory and practice**. Macmillan International Higher Education, 1998.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO

#### DADOS DO RESPONDENTE

Nome: \_\_\_\_\_

Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

1. Na sua opinião, qual o **grau de importância** dos seguintes quesitos em um restaurante de culinária regional? (circule a opção)

(1) Nada Importante (2) Pouco Importante (3) Indiferente (4) Importante (5) Muito Importante

Ambiente	1	2	3	4	5
Conforto	1	2	3	4	5
Atendimento	1	2	3	4	5
Velocidade da entrega dos pedidos	1	2	3	4	5
Preço	1	2	3	4	5
Forma de pagamento	1	2	3	4	5
Decoração	1	2	3	4	5
Limpeza	1	2	3	4	5
Variedade do cardápio	1	2	3	4	5
Qualidade dos produtos	1	2	3	4	5

2. Qual o seu **grau de satisfação** dos seguintes quesitos com o Império do Baião? (circule a opção)

(1) Insatisfeito (2) Pouco Satisfeito (3) Indiferente (4) Satisfeito (5) Muito Satisfeito

Ambiente	1	2	3	4	5
Conforto	1	2	3	4	5
Atendimento	1	2	3	4	5
Velocidade da entrega dos pedidos	1	2	3	4	5
Preço	1	2	3	4	5
Forma de pagamento	1	2	3	4	5
Decoração	1	2	3	4	5
Limpeza	1	2	3	4	5
Variedade do cardápio	1	2	3	4	5
Qualidade dos produtos	1	2	3	4	5