



**ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - EAD**

**LAIS OLIVEIRA FONSECA BUSSADE**

**PROPOSTA DE PLANO DE MELHORIAS PARA UMA FRANQUIA DE FÁBRICA  
DE BOLOS**

Itaperuna

2021

LAIS OLIVEIRA FONSECA BUSSADE

**PROPOSTA DE PLANO DE MELHORIAS PARA UMA FRANQUIA DE FÁBRICA  
DE BOLOS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito  
parcial para a obtenção do título  
de Bacharel em Engenharia de  
Produção ao Centro Universitário  
Redentor.

**Orientador:** Ítalo Coutinho dos Santos

Itaperuna

2021

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Autor (a):** LAÍS OLIVEIRA FONSECA BUSSADE

**Título:** PROPOSTA DE PLANO DE MELHORIAS PARA UMA FRANQUIA DE FÁBRICA DE BOLOS.

**Natureza:** Trabalho de Conclusão de Curso

**Objetivo:** Título de Bacharel em Engenharia de Produção

**Instituição:** Centro Universitário Redentor

**Área de Concentração:** Engenharia de Produção - Qualidade

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Italo Coutinho dos Santos  
Centro Universitário Redentor

---

Jorge Matos da Silva Junior  
Mestre em Matemática  
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

---

Maykon de Souza Silva  
Especialista em Gerenciamento de Projetos  
Universidade Cândido Mendes

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus,  
por ser essencial em minha  
vida, autor de meu destino, meu  
guia, socorro presente na hora  
da angústia.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, pois sem seu cuidado nenhuma realização na minha vida seria possível.

Agradeço à minha amada família, pelo suporte e incentivo constante. Em especial ao meu esposo, pelo amor, apoio e todo cuidado durante toda jornada. Ao meu filho, por me fazer sorrir em momentos difíceis e me motivar a ser melhor a cada dia. À minha mãe, por ser minha base, incentivadora e acreditar em minha competência desde sempre. Sua força, fé e sabedoria norteiam meus atos.

Ao meu orientador, por sua paciência, generosidade e por me conduzir pelos melhores caminhos da pesquisa. A todos os professores do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário Redentor por exercerem com excelência a profissão com responsabilidade e preocupação com nossa formação, visando à melhoria do contexto educacional.

Ao local pesquisado, seus gestores e funcionários, que participaram e sempre apoiaram a realização dessa pesquisa. Ao Centro Universitário Redentor, pela oportunidade de participar de um curso de qualidade. Aos membros da banca examinadora, pelas contribuições para a melhoria deste trabalho.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

No Brasil, o setor de alimentos vem ganhando espaço e crescendo de forma exponencial, sendo as franquias de bolos um dos pontos de destaque desse crescimento. Alguns dos problemas levantados na franquia pesquisada tiveram sua origem, em grande parte, por falta de controle de processos, comumente percebida na gestão familiar. Neste sentido, foram percebidas falhas no acompanhamento dos processos básicos de compra, venda, produção e estoque, bem como na estrutura física da loja. Sendo assim, o objetivo da pesquisa foi elaborar um plano de ação visando a otimização dos serviços prestados por uma franquia de bolos, coletando os dados pela percepção dos clientes e funcionários, com implementação de técnicas e ferramentas difundidas como análise SWOT cruzada e ferramenta 5W2H para desenvolvimento do plano de melhorias dos pontos abordados como não satisfatórios percebidos na análise da coleta de dados. Além disso, adotou-se um ciclo de PDCA visando o processo de melhoria contínua. A pesquisa tem abordagem quali-quantitativa, do tipo aplicada, tendo como método o estudo de caso. Como resultados foram evidenciados 3 aspectos importantes para as melhorias, sendo: plano para melhoria do espaço físico de armazenamento da matéria-prima; programa de benefícios (fidelidade) para clientes e plano para aumento de vendas por delivery. O plano de ação focou nestes pontos e tem previsão de implantação no local estudado. Espera-se que essa pesquisa contribua para aumento das vendas, qualidade do atendimento e organização da loja estudada.

**Palavras-chave:** Qualidade; Franquia de bolo; Melhoria contínua.

## **ABSTRACT**

In Brazil, the food sector has been gaining space and growing exponentially, with cake franchises being one of the highlights of this growth. Some problems raised in the researched franchise originated, in large part, from the lack of process control, commonly perceived in family management. In this sense, failures were noticed in the monitoring of the basic processes of purchase, sale, production and stock, as well as in the physical structure of the store. Therefore, the objective of the research was elaborated an action plan to optimize the services provided by a cake franchise, collecting data from the perception of customers and employees, with the implementation of techniques and widespread tools such as cross SWOT analysis and 5W2H tool for development of the improvement plan of the specific points as unsatisfactory perceived in the analysis of the data collection. In addition, a specific PDCA cycle was adopted for the continuous improvement process. The research has a quali-quantitative approach, of the applied type, having as a method the case study. As a result, 3 important aspects for improvement were highlighted, namely: a plan to improve the physical storage space for raw material; benefits program (loyalty) for customers and plan to increase sales through delivery. The action plan focused on points and the forecast for implantation in the studied location. It is expected that this research will contribute to increased sales, quality of service and organization of the store studied.

**Keywords:** Quality; Cake franchise; Continuous improvement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo PDCA.

Figura 2: Detalhes de cada Ciclo de PDCA.

Figura 3: Ambientes da matriz SWOT.

Figura 4: Esquema do método 5W2H.

Figura 5 – Síntese das etapas da pesquisa.

Figura 6 – Site Vó Alzira.

Figura 7 – Unidade Vó Alzira Itaperuna/RJ.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Espaço para armazenamento de matéria-prima.

Gráfico 2 – Meios de compra.

Gráfico 3 – Avaliação geral dos serviços.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Definições de qualidade.

Quadro 2 – Quadro de análise SWOT.

Quadro 3 – Quadro de análise SWOT cruzada.

Quadro 4 – Quadro da análise SWOT simples.

Quadro 5 – Quadro de análise SWOT cruzada elaborado.

Quadro 6 – Plano de ação elaborado com 5W2H.

## SUMÁRIO

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                        | <b>12</b> |
| <b>1.1. Situação problema.....</b>                | <b>13</b> |
| <b>1.2. Justificativa.....</b>                    | <b>13</b> |
| <b>1.3. Objetivos .....</b>                       | <b>14</b> |
| <b>1.4. Delimitação do estudo .....</b>           | <b>14</b> |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>               | <b>15</b> |
| <b>2.1. Franquias.....</b>                        | <b>15</b> |
| <b>2.2. Qualidade .....</b>                       | <b>16</b> |
| <i>2.2.1. Qualidade no serviço e produto.....</i> | <i>19</i> |
| <b>2.3. Melhoria contínua.....</b>                | <b>19</b> |
| 2.3.1. Ferramenta PDCA.....                       | 21        |
| 2.3.2. Ferramenta 5W2H.....                       | 26        |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>       | <b>30</b> |
| <b>3.1 Abordagem da Pesquisa .....</b>            | <b>30</b> |
| <b>3.2. Tipo de pesquisa.....</b>                 | <b>31</b> |
| <b>3.3. Método de pesquisa.....</b>               | <b>31</b> |
| <b>3.4. Instrumento de coleta de dados .....</b>  | <b>32</b> |
| <b>3.5. Etapas da pesquisa.....</b>               | <b>32</b> |
| <b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>                    | <b>33</b> |
| <b>4.1. Caracterização da empresa.....</b>        | <b>33</b> |
| <b>5. RESULTADOS ESPERADOS .....</b>              | <b>36</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                           | <b>49</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o setor de alimentos vem ganhando espaço e crescendo de forma exponencial, sendo as franquias de bolos um dos pontos de destaque desse crescimento. Um dos motivos para tal expansão pode ser evidenciado pelo fato de bolos representarem uma mistura de gastronomia com afetividade, pois segundo Schluter (2003), faz parte da cultura dos povos, que não se resume a preparar alimentos para saciar a fome, mas também em degustá-los com prazer e companhia.

De acordo com os dados apresentados pela Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados (ABIMAPI), divulgados pela Euromonitor, instituição que gera relatórios de inteligência de mercado e monitoram e analisam as tendências de negócio e do consumidor em centenas de setores, em 2019 o Brasil possuía o décimo primeiro maior mercado do mundo de bolos industrializados (ABIMAPI, 2021).

Com tal popularidade e sucesso desse tipo de negócio, as franquias de bolos caseiros vêm conquistando uma fatia expressiva no mercado e, assim, se destacando como um investimento palpável e viável. Neste sentido se faz necessário pesquisar e analisar questões como qualidade do produto, qualidade de processos e atendimento ao cliente neste ramo de negócio.

Se tratando de qualidade, é importante entender de maneira global pois seu conceito é difundido em diversos contextos, se apresentando em todas as áreas do conhecimento e ambientes corporativos. A evolução da qualidade no decorrer da história passou por diferentes fases, logo a construção do seu conceito foi fundamental para levar a Gestão da Qualidade a ser considerada como uma perspectiva estratégica (CARVALHO, 2012).

Segundo Crosby (1999), a qualidade é a conformidade do produto às suas especificações, neste sentido, para a fabricação de bolos de franquia, em que existem padrões a serem seguidos, o conceito possui extrema importância no contexto pois implica em fornecer ao cliente exatamente aquilo que foi prometido.

Corroborando, a definição de Juran (1989) apresenta a qualidade como sendo a ausência de defeitos. Essas características correspondem às necessidades dos clientes, pois as deficiências causam a sua insatisfação, o que leva a entender que, o que foi testado e definido como padrão de qualidade deverá ser ofertado ao cliente

sem falhas. Por este motivo existe a necessidade da análise contínua dos processos produtivos e feedback dos clientes.

Um sistema de franquias baseia-se em uma relação contratual entre duas partes principais: o franqueado e o franqueador. Assim, o sistema de franquias se configura como uma opção empreendedora, sendo considerada uma estratégia cooperativa para sobrevivência ou ampliação de muitas empresas (MELO, 2012).

O termo franquia remete normalmente a um investimento familiar, e seus atributos e funções são normalmente pouco conhecidas até mesmo para o investidor, ocasionando expectativas equivocadas podendo levar ao insucesso do negócio. Por este motivo, é comum que franquias tenham problemas com a falta de qualidade dos produtos e na gestão. Por outro lado, percebe-se que o setor de franquias vem trazendo resultados positivos e se destacando como importante estratégia de desenvolvimento no contexto brasileiro (SCIENZA; SORDI; NODARI, 2018).

Neste cenário, em que a franquia se torna um novo palco para atuação do investidor, é que este trabalho se desenvolverá.

### **1.1. Situação problema**

Alguns dos problemas levantados na franquia pesquisada tem sua origem, em grande parte, por falta de controle de processos, comumente percebida na gestão familiar. Neste sentido, foram percebidas falhas no acompanhamento dos processos básicos de compra, venda, produção e estoque, sendo:

- i) deficiência e desconhecimento dos colaboradores em relação ao lançamento de vendas do sistema informatizado;
- ii) falhas na organização de compra de produtos para estoque;
- iii) falta de padronização da produção dos bolos;
- iv) falta de controle financeiro das entradas e saídas, entre outros de natureza semelhante.

### **1.2. Justificativa**

Diante deste contexto, em que existe a real necessidade de organização e controle, o que justifica o trabalho é a possibilidade de alinhar a franqueada nos moldes e padrões de qualidade exigidos pela Vó Alzira, considerando que negócios especializados na fabricação de bolos se estabeleceram no mercado e seguem

crecendo e ganhando espaço no país. Dados de 2019 apresentam que foram comercializadas mais de 110 mil toneladas de bolos no país, movimentando mais de 1 milhão de dólares em vendas, em 2021, a previsão é de superar 130 mil toneladas (ABIMAPI, 2021).

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

- Elaborar um plano de ação visando a otimização de um modelo de franquias de bolo.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar a percepção do cliente em relação ao produto;
- Identificar a percepção do cliente em relação à estrutura da loja;
- Identificar a percepção dos funcionários em relação ao processo produtivo;
- Utilizar a ferramenta 5W2H como ferramenta para desenvolvimento do plano de melhorias;
- Propor um plano de ação baseado nas percepções dos clientes e funcionários visando a melhoria dos pontos abordados como não satisfatórios.

### **1.4. Delimitação do estudo**

A empresa a ser pesquisada será uma franquia da Fábrica de Bolos Vó Alzira, localizada no município de Itaperuna/RJ, que possui como ponto forte a diversidade do cardápio com uma variedade de sabores de bolos. A intenção da franquia é vender bolos “caseiros” com a proposta de trazer os bolos tradicionais, com sabores clássicos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Franquias

Para entendimento do contexto é fundamental esclarecer o que é uma franquia e suas relações. Segundo Padilha *et al.* (2011) e Melo (2012), um sistema de franquias se dá numa relação contratual que envolve diferentes frentes, efetivada entre o franqueado e o franqueador. Dessa forma, o sistema de franquias acaba se configurando como uma estratégia cooperativa, para que empresas consigam sobreviver ou ampliar sua atuação no mercado, afastando riscos e compartilhando competências entre as partes.

Neste sentido, cabe ao franqueador planejar a ampliação do negócio, estratégias de mercado e posicionamento da marca, pois a estrutura de operações deve estar bem alinhada para ser implantada e gerenciada pelo franqueador de forma correta e possível de sucesso (PADILHA, 2010).

O sistema de franquias pode ser na essência uma distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços, em que o franqueador permite com que o franqueado tenha direito de utilizar o seu conceito, conhecimento e a marca, em que se espera ampliação do lucro baseado no trabalho da franqueada. No início, a relação era como se traduzisse em distribuidor/revendedor, porém a relação evoluiu, tornando-se franqueador/franqueado, em que a relação incorpora o formato de um negócio, não somente um produto ou marca (PLÁ, 2001).

Corroborando, segundo o SEBRAE (2016), no momento em que seu negócio está dando certo, o empreendedor, franqueador, resolve crescer tendo como alternativa o franqueando seu estabelecimento, permitindo assim que outras pessoas possam replicar unidades do seu negócio em outras localidades, com regras e condições preestabelecidas e compartilhando os resultados, obtendo assim crescimento e sucesso no empreendimento. Assim, para que uma franqueada use uma marca e possua o apoio e suporte do franqueador, deverá pagar certa porcentagem em relação ao faturamento bruto ou líquido.

Na visão do franqueado, que deseja abrir um negócio próprio, a escolha de uma franquia justifica-se para reduzir os riscos iniciais de qualquer empreendimento, aproveitando um modelo já testado no mercado (com sucesso), com processos já estruturados e alinhados em relação à qualidade e outras vantagens presentes nesse modelo de negócio. Porém, segundo Hashimoto (2013), por mais estável ou bem-

sucedido que seja o mercado de franquias, o estudo do mercado e das possibilidades deve ser avaliado antes de qualquer decisão tomada.

Todo empreendimento, com suas variadas frentes de atenção, exige cuidados que são imprescindíveis ao sucesso do negócio. O sistema de franquias apresenta vantagens e desvantagens para as partes envolvidas. SEBRAE (2016) afirma que, embora a participação em uma rede de franquias possa representar inúmeras vantagens para o franqueado, deve-se ter conhecimento mínimo sobre as atividades empresariais e boas práticas de negócios para que consigam colher frutos no futuro.

Nesse sentido, é importante também priorizar a qualidade com um todo, do produto, serviços e atendimento.

## **2.2. Qualidade**

Existem diversas abordagens e trabalhos de autores renomados da qualidade, como Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Taguchi e Ishikawa. Tais autores são amplamente conhecidos e citados frequentemente nos trabalhos relacionados à qualidade (ALVES; PAULISTA, 2015).

Cada um destes autores possui sua importância e contribuíram para a teoria da qualidade por meio da elaboração, aplicação e desenvolvimento de conceitos e técnicas distintas. Porém, todos autores relataram pontos que são pilares da teoria da qualidade que se conhece hoje. Tais pontos abordam o envolvimento da gestão, autonomia dos colaboradores, gestão baseada em fatos e foco no cliente (GOMES, 2004).

Segundo Carvalho (2012), um serviço possui qualidade quando vai ao encontro ou se supera as expectativas dos envolvidos. Frequentemente empreendedores se desafiam na busca constante para melhorar a qualidade do seu produto e negócio em geral, porém, nem sempre se define com facilidade o que é a qualidade. Essa dificuldade é reflexo da percepção de diferentes pessoas e contextos, dependendo de quem a observa, podendo ser um consumidor, produtor ou, ainda, um órgão governamental.

Antes de definir qualidade, segundo os autores mais renomados, é importante entender sua breve história. Segundo Juran (1990) e Crosby (1979), por volta do século vinte a qualidade passou a ser discutida com mais vigor, sendo mais evidenciada e implantada nos Estados unidos na década de trinta, e no Japão, na

década de quarenta, tornando-se essencial à indústria japonesa na década de setenta, período de maior força e renascimento do Japão e suas indústrias.

A qualidade, seus conceitos e práticas passaram por uma evolução bastante complexa ao longo da história. Garvin (2002) propõe uma classificação temporal que divide essa transformação em quatro eras, a saber: Inspeção, Controle Estatístico do Processo, Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade Total.

Segundo Perez (2016), o conceito de qualidade teve seu crescimento de forma regular e constante, até atingir o conceito de qualidade total, sendo o foco e objetivo de qualquer empresa, que deixava de se preocupar apenas em evitar erros nos produtos passando a pensar de forma global, em todos processos da empresa. Essa nova percepção da qualidade levou outros países a aderirem à prática do novo método de produção (GARVIN, 2002).

Shiba, Graham e Walden (1997) apresentam a qualidade sendo definida em cada período da história, sendo:

- Padrão dos anos 50: qualidade era sinônimo da garantia que o produto executasse as funções previstas em projeto;
- Padrão dos anos 60: produtos capazes de suportar as mais variadas formas de uso;
- Padrão dos anos 70: foco na redução de custos, com controle sobre a variabilidade dos processos de fabricação e redução de desperdícios;
- Adequação às necessidades dos clientes (anos 80): para se manter no mercado, as organizações passaram se anteciparem às necessidades dos clientes, satisfazendo-as.

Sabendo do regular crescimento dos conceitos e aplicações relacionadas à qualidade, é importante definir segundo alguns autores renomados, os chamados “gurus” da qualidade. Para isso, o quadro 1 apresenta as principais definições.

Quadro 1 – Definições de qualidade.

| Autor                                                                                  | Definição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Características                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Juran<br>em 1951, 1962,<br>1974, 1988;                                                 | Qualidade como Atendimento e/ou Superação das Expectativas dos Clientes.<br>É um processo que deve ser aplicado continuamente com muita coordenação, para que seja eficaz. O produto ou serviço deve ser adequado para atender à exigência do cliente. A qualidade é buscada segundo a trilogia (Planejamento, controle e melhoria). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito sofreu forte influência do setor de serviços, sendo o mais recente;</li> <li>• Produto ou serviço que melhor atende as condições dos consumidores;</li> <li>• Características de produtos e serviços que vão ao encontro das expectativas dos consumidores;</li> <li>• Satisfação das expectativas dos consumidores;</li> <li>• Conceito abstrato.</li> </ul> |
| Garvin<br>em 1984 e 1988.                                                              | Definida por meio de 5 formas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade transcendental;</li> <li>- Qualidade centrada no produto;</li> <li>- Qualidade com base no valor;</li> <li>- Qualidade considerada pela produção;</li> <li>- Qualidade do ponto de vista do consumidor.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito mais antigo;</li> <li>• Filosofia de ser o melhor, superior a outros;</li> <li>• Conceito abstrato.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| Crosby<br>em 1979;<br><br>Ishikawa<br>em 1985 e 1986;<br><br>Deming<br>em 1982 e 1986; | Veem qualidade como conformação de especificações. Quando o produto é isento de defeitos, sendo assim, todos os colaboradores de uma organização devem estar cientes que precisam de processos isentos de erros e implementarem melhorias nos processos.                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito surgido com a manufatura;</li> <li>• Foco na padronização de produtos;</li> <li>• Evita perdas e desperdícios;</li> <li>• Qualidade controlável;</li> <li>• É a conformidade dos produtos comparado as especificações do projeto;</li> <li>• Produto livre de deficiências;</li> <li>• Foco em ferramentas de controle;</li> </ul>                            |

Fonte: Elaboração própria a partir de Perez (2016) e Mainardes, Lourenço e Tontini (2010).

Segundo Gomes (2004), a breve história da qualidade nos permite entender o significado do conceito. A qualidade de um produto é definida pela orientação da necessidade do cliente, permitindo focar no que é prioritário para a empresa.

Em relação à gestão da qualidade, todos os autores (“gurus”) evidenciaram um conjunto de características e elementos que devem ser pontuados como pilares da qualidade. Portanto é fundamental que a organização esteja empenhada deixar clara a visão de qualidade para seus colaboradores, para que equipes estejam capacitadas para tal ação, para planejar e implementar um plano de qualidade (MAINARDES; LOURENÇO; TONTINI, 2010).

### 2.2.1. Qualidade no serviço e produto

Segundo Gomes (2004), toda prestação de serviços envolve diferentes percepções, sendo a do cliente uma das que mais devem ser valorizadas, impactando diretamente na qualidade do serviço prestado, tendo relação direta com a qualidade do processo produtivo. Assim, a qualidade de um serviço é avaliada em função de dois componentes principais, sendo: i) qualidade técnica do serviço, ou seja, a qualidade dos resultados desejados pelos clientes ou confiabilidade do serviço; ii) qualidade funcional, ou seja, a qualidade do processo a que os clientes se submetem para obterem os resultados desejados. A qualidade funcional tem carácter subjetivo, uma vez que a satisfação de cada cliente com o serviço parte da comparação entre a sua percepção de qualidade do serviço e as suas expectativas. Essa percepção é decomposta em quatro dimensões: empatia, prontidão, assistência e tangíveis (GOMES, 2004).

Segundo Araújo e Gonçalves (2015), considerando uma sociedade em que a disputa por mercado é constante, em que os produtos e serviços devem ser os melhores possíveis, empresas devem tratar a qualidade como prioridade, visando a melhoria contínua, busca por inovação e novos caminhos que levem a empresa ao sucesso. Essas são formas de atrair a atenção do mercado e conquistar a liderança.

## 2.3. Melhoria contínua

Melhoria contínua é considerada uma das formas mais eficazes para a melhoria do desempenho e qualidade nas organizações. Seu significado remete ao

termo japonês “Kaizen”. Tal conceito possui capacidade de aplicação em qualquer ramo de negócio. Por meio da melhoria contínua é possível avaliar e reavaliar o problema, vislumbrando e planejando soluções, para futura implementação (PINTO, 2013).

A implementação do método de melhoria contínua permite com que os processos sejam particionados, mais focados, fazendo com que se tornem mais eficientes e adaptáveis, envolvendo diversos níveis hierárquicos na organização. Tal método não exige grande investimento e não existe tempo definido para implementação, logo, poderá servir como base para outras ferramentas (PIRES, 2016).

A melhoria contínua tem capacidade de suportar melhorias e procedimentos padronizados, podendo facilitar a construção e transmissão do conhecimento gerado para que todos os envolvidos estejam cientes do mesmo conhecimento, sem desvios de informação. A grande finalidade deste método é a redução dos desperdícios e aumento da produtividade (PIRES, 2016).

Tal método estrutura-se em sete etapas essenciais: i) controle de documentos e registros; ii) controle de produtos não conformes, iii) ações de melhoria; iv) auditoria da qualidade; v) revisão do sistema; vi) avaliação da satisfação dos clientes; vii) monitorização do desempenho do sistema de gestão da qualidade (SÁ, 2015). Segundo o referido autor, os principais pontos dessas sete etapas são os custos reduzidos e a entrega pontual, pois entende-se que a falha nestes pontos resulta em perda competitiva (PINTO, 2013).

Para que a implantação de um processo de melhoria contínua seja bem-sucedido, deve-se mentalizar e moldar comportamentos, entendendo que: i) os problemas devem ser encarados como oportunidades de melhoria; ii) repetir várias vezes “porquê”, até encontrar a causa do problema; iii) pensar em conjunto com a equipe, oportunizando a palavra de todos; iv) abandonar paradigmas antigos e adaptar para novas soluções; v) encorajar as pessoas a não terem medo de errar; vi) incentivar e recompensar os pares que identificam e resolvem problemas; vii) estimular as pessoas a pensarem em soluções que vão além de suas atribuições (SÁ, 2015; PIRES, 2016).

Pensando no processo de melhoria contínua, algumas ferramentas complementam as ações e dão base para o sucesso da implementação de melhorias,

como o ciclo PDCA e a ferramenta 5W2H, que são apresentados nas subseções seguintes.

### 2.3.1. Ciclo PDCA

Uma boa equipe de gestão é a responsável pela melhoria dos processos administrativos, financeiros e organizacionais das instituições. Independente do tipo ou modelo de organização, privadas, governamentais, não governamentais, quer visem ou não o lucro, todas precisam ser bem geridas para que tenham êxito. Logo, para que as instituições possam alcançar a sustentabilidade e se manterem competitivas, processos administrativos devem se fazer presentes. (CHIAVENATO, 2012).

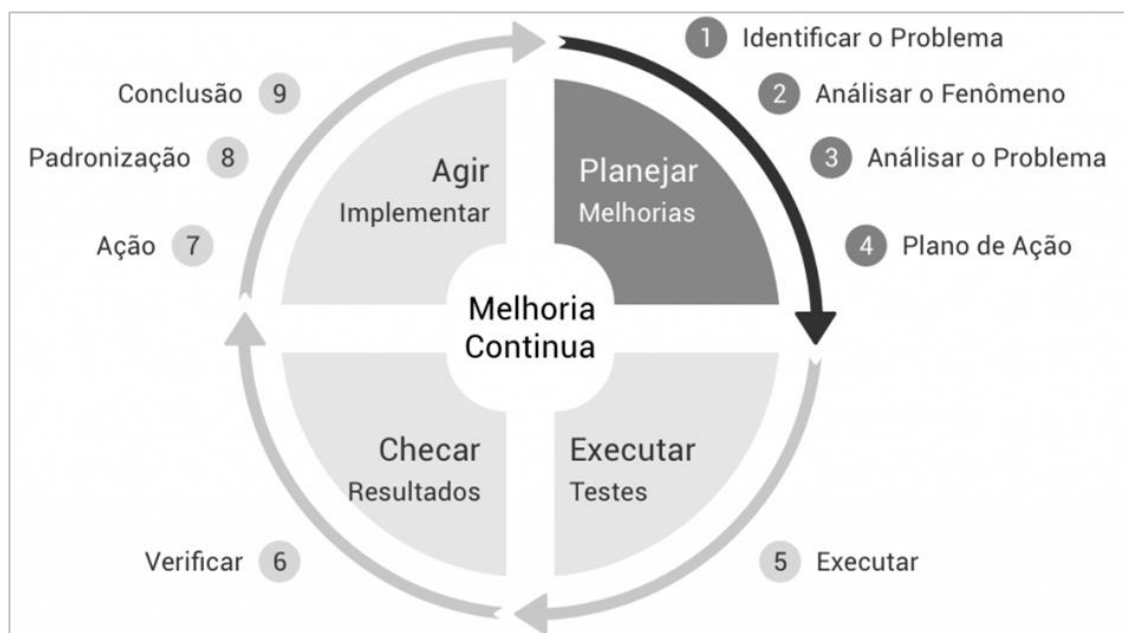
Neste sentido, uma das ferramentas que auxiliam no processo de gestão organizacional, de melhoria contínua e resolução de problemas é o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Este ciclo tem por característica a simplicidade e o caráter sistemático, permitindo a implementação de ações que visam a mudança positiva (SOUSA, 2013).

Tal ferramenta possui seu percurso histórico surgindo nos anos 30, por Walter Shewhart, em uma época em que existia por padrão um ciclo de inspeção, especificação e produção. Este ciclo foi aprimorado por Deming quando levou para o Japão na década de 50, evoluindo o ciclo para uma abordagem mais completa, consistindo em projetar, produzir, implementar, testar e reprojetar.

Ainda outra contribuição fundamental de Deming foi o ciclo de Deming, ou Ciclo de PDCA, como se tornou mais conhecido. Diferentemente de Juran e Feigenbaum cujas contribuições foram mais instrumentais, relacionadas às práticas de controle da qualidade, Deming contribuiu para mudar a cultura organizacional e os princípios administrativos e de gestão de recursos humanos. (CARPINETTI, 2012 p. 21.)

Considerando que o modelo foi bem recebido no Japão, uma nova evolução do ciclo surgiu na década de 80, elaborado conforme se conhece atualmente, também chamado de ciclo de Deming (MOEN; NORMAN, 2011). A figura 1 apresenta o ciclo de PDCA.

Figura 1: Ciclo PDCA



Fonte: Elaboração a partir de Moen e Norman (2011).

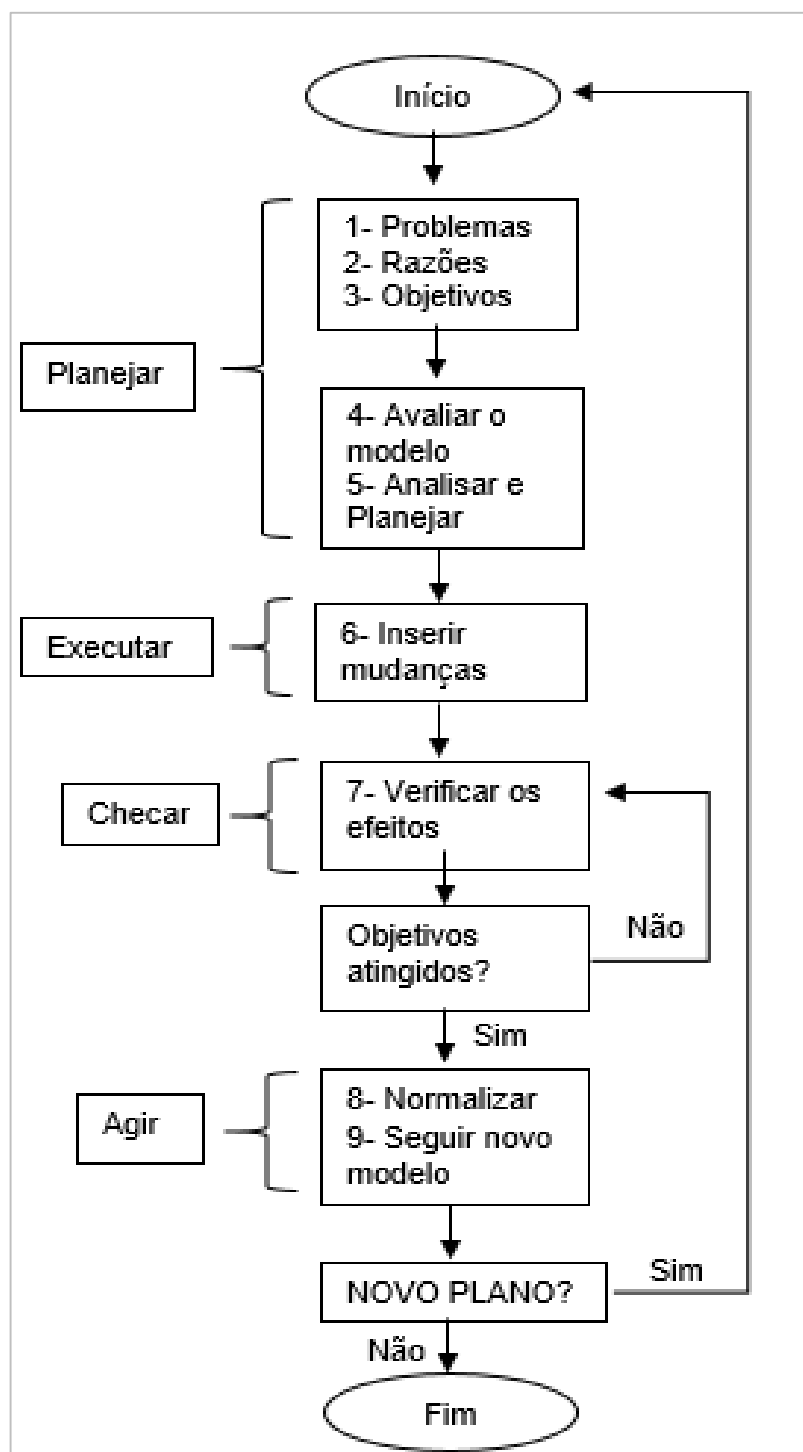
Segundo Sousa (2013), o ciclo PDCA consiste em melhoria constante, que é baseado em quatro etapas:

- 1- Planejar (Plan): Identifica-se o problema e equaciona as possíveis soluções em um plano de ação;
- 2- Executar (Do): testes são feitos em relação ao planejamento da fase anterior;
- 3- Verificar/Checar (Check): Avalia-se os resultados com base nos fatos
- 4- Atuar/Agir (Act): Caso os resultados não sejam satisfatórios deve-se voltar na etapa de planejamento; Caso os resultados sejam os esperados, deve-se executar a padronização da solução implementada.

O ciclo PDCA é considerado um conjunto de simples passos, que podem ser facilmente compartilhados com a equipe envolvida para gerar motivação e senso de compromisso com a empresa e seus processos. Isso contribui com a prevenção de falhas ou erros nos processos (MEILING; SANDBERG; JOHNSON, 2013).

Quando se trata de ciclo PDCA, é importante que suas etapas sejam bem definidas e entendidas, dessa forma, a figura 2 expõe de forma gráfica a apresentação do ciclo, evidenciando algumas etapas importantes em cada etapa.

Figura 2: Detalhes de cada Ciclo de PDCA.



Fonte: Adaptado de Meiling, Sandberg e Johnson (2013).

Para Meiling, Sandberg e Johnson (2013), como evidenciado na figura 2, a etapa de planejamento consiste em uma das principais etapas, envolvendo o levantamento dos problemas, as razões pelas quais os problemas ocorrem, os

objetivos do plano são traçados e por fim, o modelo é avaliado para ser inserido na realidade estudada.

Para Bateman e Snell (2006), o planejamento é um processo centrado em decisões e se trata de um ato racional, podendo ser um ato individual ou coletivo, o qual irá decidir sobre atividades e metas. Deduz-se então que o planejamento irá estabelecer tarefas com datas de entrega definidas e que serão atividades supervisionadas para que seja possível avaliar se elas estão sendo feitas ou não, de acordo com o que foi planejado. Estas ações acontecerão no futuro, que é o objeto de aplicação do planejamento.

A etapa de execução consiste nos testes das mudanças previstas na etapa do planejamento. É o momento de levar as novas ideias, previstas no plano de ação construído na etapa de planejamento, para a realidade, testando os novos fluxos, ações, estratégias.

Para realizar os testes é necessário organização do fazer. Neste sentido, para Maximiano (2011), organizar é um processo que se trata de uma sequência lógica de etapas, em que deve-se, nesta ordem, arrumar, fazer com que os recursos estejam disponíveis e ordenados de forma correta, no seu devido lugar. Para o autor, organizar, nesse sentido, é trabalhar com exatidão, com correção, com disciplina, além de organizar os recursos agrupados, conforme a sua natureza ou característica, com o intuito de facilitar a sua identificação e organização.

Além da organização de recursos, é necessário que exista a direção de pessoas envolvidas. Para Sobral e Peci (2013), dirigir é gerir pessoas. Este processo é considerado bastante complexo, uma vez que as pessoas são o recurso mais difícil de administrar. Para os autores, nesta etapa é fundamental aglutinar os esforços dos colaboradores, cuja soma dos talentos individuais influi no resultado alcançado pela equipe.

A gestão de profissionais feita pela função direção pode representar também vantagem competitiva para a organização, ao diferenciar-se das demais ao manter o quadro de pessoal motivado para realizar suas tarefas, rumo ao objetivo planejado.

A etapa de verificação (check) consiste na verificação das ações colocadas em testes na etapa anterior. Dessa forma, é possível analisar os resultados e saber se chegaram aos objetivos propostos no planejamento. Para Chiavenato (2012), a verificação pode ser chamada de controle.

Segundo o referido autor, o controle possui um caráter comparativo, o qual é representado na análise constante entre o que a organização planejou e o que ela realmente produziu. Esta constante verificação entre o planejado e realizado indica se a organização está sendo eficiente ou não no alcance dos seus objetivos.

Caso os objetivos tenham sido atingidos, a fase de ação é colocada em prática, que consiste na padronização das ações planejadas e testadas nas fases anteriores, seguindo um novo modelo. Caso não tenha atingido os objetivos, deve-se voltar ao início do ciclo, planejando novamente as ações.

### 2.3.2. Análise SWOT

Uma outra ferramenta utilizada no planejamento é a Matriz SWOT. Para Silva (2008), a Análise SWOT tem por objetivo verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A análise se divide em ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). A partir dessa divisão é possível estabelecer aquilo que é de responsabilidade da empresa, e o que é uma antecipação do futuro, ou seja, o que se pode traçar a respeito de possibilidades positivas ou negativas.

O termo SWOT resulta da junção das palavras anglo-saxônicas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Criado em 1960 por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School. Para determinar estes quatro pontos é necessário analisar o ambiente em que a empresa se encontra, o qual é dividido conforme a figura 3.

Figura 3: Ambientes da matriz SWOT.



Fonte: Elaboração a partir de Silva (2008).

Em relação à análise do ambiente, pode-se caracterizar o mercado global como o todo. O mercado global é a junção do macroambiente e microambiente em que a empresa se encontra, como a figura 3 apresentada. O mercado global engloba, inclusive, a empresa.

Em relação ao macroambiente, compreende-se questões sobre os aspectos socioculturais, legais, políticos, econômicos, tecnológicos, “alguns indicadores econômicos tais como inflação, índices de preços e taxa de desemprego vão influenciar a empresa, através da sua ação sobre o ambiente da indústria, agindo sobre o poder de compra dos clientes.” (SILVA, 2008).

Em relação ao microambiente, devem-se considerar os concorrentes, fornecedores, intermediários, entidades públicas e privadas. Para ter valor gerencial, é necessário que a empresa visualize a arena real onde está competindo.

Em relação à empresa, sobre seu ambiente interno, trata-se de olhar para dentro, identificar os pontos fortes e pontos fracos dentro da própria empresa. Para Chiavenato e Sapiro (2009) o diagnóstico deve iniciar pelos recursos organizacionais: tangíveis (edifícios, equipamentos, instalações), intangíveis (knowhow, cultura organizacional, marcas e patentes, relação com clientes, confiabilidade, capacidade de inovar) e terceirizados (serviços de propaganda, segurança, transporte).

Após efetuar um diagnóstico da empresa devem-se identificar quais são seus pontos fortes e fracos, traçando a cadeia de valor da empresa. Detendo das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas o planejador terá as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como responder às ameaças e oportunidades identificadas externamente.

Com a matriz SWOT cria-se a possibilidade de analisar a empresa em relação aos concorrentes no preço, características do produto, gama de produtos, exposição e participação de mercado.

Resumidamente, para determinar a matriz SWOT temos:

- Primeiro passo: Identificar os pontos fortes. Para isso pode-se utilizar perguntas indagando o que a empresa faz bem, qual a sua vantagem sobre a concorrência, qual seu diferencial no mercado.

- Verificar as fraquezas. O levantamento aqui se dará através de questões a melhorias, do que precisa ser rever, melhorar.
- Terceiro passo: Perceber oportunidades. As oportunidades serão reconhecidas ao se analisar o ambiente externo, vista as mudanças.
- Quarto passo: Detectar as ameaças. Este ponto está diretamente ligado à concorrência. É relevante averiguar questões econômicas, ambientais, mudanças de tecnologia também. Conforme o exemplo dado no quadro 2.

Quadro 2 – Quadro de análise SWOT.

| Interno | Forças        | Fraquezas |
|---------|---------------|-----------|
|         |               |           |
| Externo | Oportunidades | Ameaças   |
|         |               |           |

Fonte: Elaboração a partir de Chiavenato (2009).

Segundo Chiavenato (2009), após a montagem da matriz é efetuada a análise das informações. Para avaliação pode-se utilizar como base questões básicas, tais como: Como manter meus pontos fortes? Como melhorar os pontos fracos? Como evitar ou me proteger das ameaças? Como aproveitar as oportunidades? Ao se responder a estas questões já se tem uma análise rica em informações. Existe ainda a hipótese de se cruzar os pontos, esta análise chama-se de Análise SWOT Cruzada.

Para Hofrichter (2017), a análise cruzada tem por objetivo criar novas oportunidades de melhoria, criando formas de estratégia. O primeiro passo para análise SWOT cruzada é elencar de forma clara suas características internas entre forças e fraquezas e as características externas entre ameaças e oportunidades.

O quadro 3 demonstra as possibilidades levantadas com o cruzamento, sendo elas: ofensiva (a empresa busca desenvolvimento das vantagens competitivas); confronto (para modificação do ambiente a favor da empresa); reforço (aproveitar melhor as oportunidades); defensiva (visa possíveis modificações profundas para proteger a empresa).

Quadro 3 – Quadro de análise SWOT cruzada.

| Objetivo                | Ambiente interno | Ambiente externo |
|-------------------------|------------------|------------------|
| Estratégia Ofensiva     | Pontos Fortes    | Oportunidades    |
| Estratégia de Confronto | Pontos Fortes    | Ameaças          |
| Estratégia de Reforço   | Pontos Fracos    | Oportunidades    |
| Estratégia Defensiva    | Pontos Fracos    | Ameaças          |

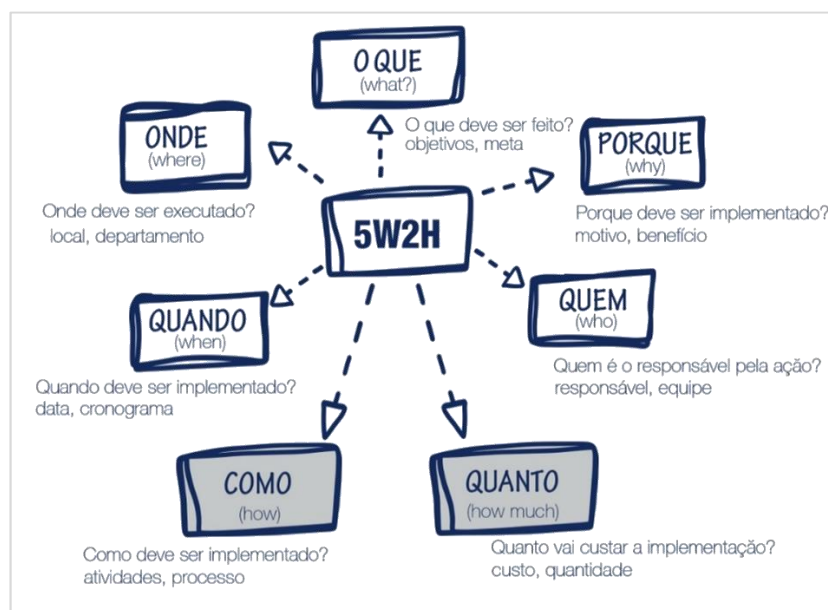
Fonte: Elaboração a partir de Hofrichter (2017).

A partir da análise SWOT cruzada será possível determinar algumas ações para o plano de ação.

### 2.3.3. Ferramenta 5W2H

O método 5W2H nasceu na Toyota em decorrência de frequentes questionamentos em relação aos problemas ou desperdícios ocorridos corriqueiramente, portanto, baseia-se na procura por respostas para perguntas do tipo: O que? Porque? Quem? Quando? Onde? Como? Quanto? (SHINGO, 1989), conforme figura 4.

Figura 4: Esquema do método 5W2H.



Fonte: Elaboração a partir de Shingo (1989).

Tal ferramenta é utilizada para estratégias de melhoria contínua de processos, sendo útil na descoberta da origem do problema investigado, permitindo a proposição de medidas corretivas. A prática contínua desse método permite uma gestão mais inteligente, conhecendo e prevendo futuros problemas, e não somente uma ação corretiva (RIBEIRO, 2013). Segundo o referido autor, a gestão passa a não ser mais uma “gestão apaga-fogos” e passa a ser uma “gestão inteligente”.

A implementação do 5W2H é relativamente simples e propõe as etapas: i) identificação do problema; ii) questionamento do “porquê” do ocorrido, identificando as possíveis causas; iii) questionar o “porquê” de ter acontecido cada causa; iv) repetição dos passos anteriores; v) identificação da solução para resolução do problema (RIBEIRO, 2013).

Neste sentido, este método permite identificar os pontos mais importantes para melhorias gerais dos serviços, apontando para os reais problemas e como/quando agir para solucioná-los. Para tanto, o plano de ação proposto neste trabalho utilizará desta ferramenta para direcionar as propostas de melhorias nos serviços do local estudado.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Pesquisar é um ato de investigação que permite a construção de novos conhecimentos, permitindo confirmar ou refutar os conhecimentos já existentes. Para Silveira e Córdova (2009, p. 31), “[...] a pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema [...]”. Neste sentido, para que seja uma pesquisa científica é fundamental que faça uso de métodos e das técnicas científicas. Dessa forma, esta seção trata dos detalhes metodológicos sobre a realização da pesquisa, sendo: i) a abordagem da pesquisa; ii) o tipo de pesquisa; iii) o método; iv) o instrumento de coleta de dados; v) as etapas da pesquisa.

#### **3.1 Abordagem da Pesquisa**

Para a presente pesquisa optou-se pelo tipo de pesquisa quali-quantitativa, sendo um tipo de abordagem que utiliza tanto os métodos quantitativos quanto qualitativos. A pesquisa qualitativa significa que seu raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana (STAKE, 2011). A pesquisa qualitativa não representa apenas o registro diário sem objetivo definido. Ela representa a vontade do pesquisador em esclarecer os acontecimentos do contexto estudado, por meio de conceitos existentes ou emergentes (YIN, 2016).

Por outro lado, a pesquisa quantitativa possui o intuito de averiguar em termos estatístico uma hipótese, por intermédio da coleta de dados, metrificáveis e quantificáveis, isto é, em termos numéricos. Geralmente utiliza-se a formulação de questionários e outros tipos de coletas de dados que serão, em um segundo momento, reunidas e analisadas estatisticamente (SILVEIRA; CORDOVA, 2009).

Neste sentido, a pesquisa quali-quantitativa é adequada para o trabalho proposto pois é uma metodologia de caráter exploratório, analisando o carácter subjetivo do objeto estudado bem como carácter estatístico para embasamento das ações, buscando compreender o comportamento do negócio estudado, suas particularidades e experiências de clientes e dono do negócio, entre outros aspectos.

### **3.2. Tipo de pesquisa**

A presente pesquisa pode ser considerada uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas com objetivo de solucionar problemas específicos.

Também possui objetivo de carácter exploratório. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema estudado, possibilitando o levantamento de hipóteses, permitindo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Para o autor, esse tipo de pesquisa normalmente envolve levantamento bibliográfico e documental podendo ser ao mesmo tempo bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso (MORESI, 2003).

Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica pode contribuir para obter informações o contexto estudado, conhecer publicações relacionadas ao tema e aspectos da pesquisa, assim como os posicionamentos de outros autores (GIL, 2008).

Uma pesquisa documental é aquela realizada em documentos referentes ao contexto estudado, como: registros em papel ou sistemas, regulamentos ou diretrizes, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, informações em disquete, diários, cartas pessoais a outros (MORESI, 2003). Neste contexto, os documentos estudados foram todos modelos e padrões informados pelo franqueador, com os cardápios, planilhas de precificação, previsões de lucro, simulações de vendas, insumos necessários, entre outros.

### **3.3. Método de pesquisa**

Em relação aos procedimentos, a pesquisa é definida como estudo de caso, que segundo Gil (2008) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, podendo adotar estratégias de pesquisa que respondem às perguntas “como” e “por que”, podendo focar em contextos da vida real. Normalmente pode ser considerado como uma investigação com coleta e análise de dados (YIN, 2016).

### 3.4. Instrumento de coleta de dados

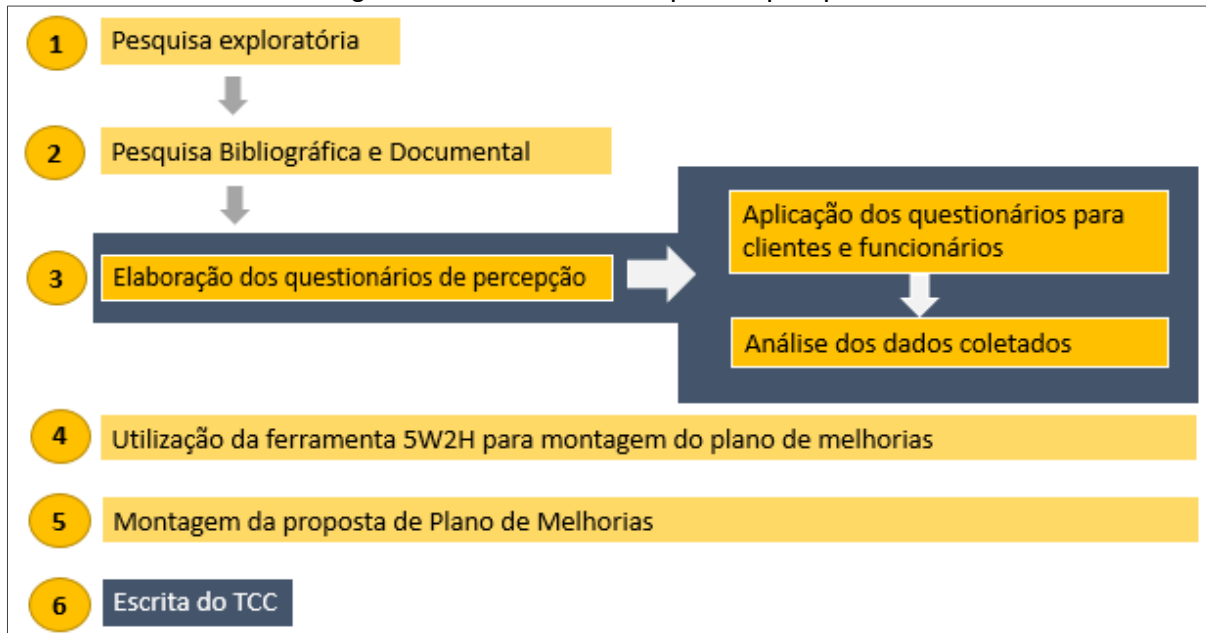
Por meio da pesquisa exploratória há investigação sobre o contexto que se deseja obter dados. Neste trabalho, os dados serão levantados por meio de questionários online, por meio do *Google Forms*.

Segundo Gil (2012), a aplicação de questionários leva a coletar opiniões, crenças ou expectativas, podendo garantir anonimato e dando liberdade para quem responde, sendo um instrumento de natureza impessoal. Sendo assim, nesta pesquisa, a investigação ocorrerá sobre a percepção dos clientes e funcionários da empresa pesquisada, para embasamento do plano de melhorias proposto nos objetivos específicos.

### 3.5. Etapas da pesquisa

Para sintetizar as etapas da pesquisa, a figura 5 resume sua estrutura:

Figura 5 – Síntese das etapas da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria.

As etapas de pesquisa representam as fases de execução da pesquisa. Neste projeto as primeiras fases consistiram na pesquisa exploratória, por pesquisa bibliográfica e documental, em seguida foi feita a elaboração, aplicação e análise do questionário para coleta de dados e embasamento do plano de melhorias. Em

seguida, por meio da ferramenta 5W2H, foi montado o plano. Por fim, a escrita do trabalho, evidenciando os resultados e discussão.

## 4. ESTUDO DE CASO

Esta seção tem como objetivo apresentar com maiores detalhes o estudo de caso abordado nesta pesquisa.

### 4.1. Caracterização da empresa

A Fábrica de Bolos Vó Alzira é uma empresa que teve início em 2007, localizada no município do Rio de Janeiro, e possui como ponto forte a diversidade do cardápio com uma variedade de sabores de bolos. O negócio da empresa é vender bolos “caseiros” com a proposta de trazer os bolos tradicionais, com sabores clássicos e bolos modernos, como bolos de festa, cupcakes, entre outros.

Figura 6 – Site Vó Alzira.



Fonte: Site Vó Alzira, 2021.

A fábrica de Bolos foi fundada por Alzira Ramos, iniciando com vendas informais, por encomenda, porém os pedidos cresceram e, com ajuda do marido e filho, conseguiram dar corpo ao negócio criando sua primeira loja em 2010. A fábrica de bolo Vó Alzira conta com mais de 300 lojas espalhadas por vários estados brasileiros, sendo uma das franquias de maior sucesso no segmento, sem perder a

sua simplicidade, originalidade e essência, evoluindo frequentemente (VÓ ALZIRA, 2021).

Hoje, os diferenciais do negócio são: i) a marca consolidada no mercado; ii) conceito de negócio já testado; iii) troca de experiências; iv) métodos profissionais de gestão empresarial; v) economia de escala e suporte constante. Outro ponto que favorece a expansão é a localização do empreendimento, que pode ser instalada em pontos comerciais, hipermercados, shoppings, entre outros.

Segundo seu próprio site, a missão da empresa é:

- “Proporcionar uma experiência de comprar em um ambiente acolhedor e conveniente, com iguarias de qualidade que remetam a lembranças familiares a preço justo.
- Garantir um ambiente transparente e meritocrático aos colaboradores e franqueados.
- Democratizar o empreendedorismo no país, impulsionando geração de emprego e renda.
- Gerar lucro que garanta a sustentabilidade do negócio, convivendo em harmonia com a sociedade em que atua.”

A primeira franquia foi lançada em novembro de 2013, e desde então vem crescendo exponencialmente. A franquia da cidade de Itaperuna/RJ, objeto de estudo deste trabalho, teve seu início em outubro de 2016, e passou pelos procedimentos da empresa para treinamento de franqueados.

A rede apresentou inicialmente um custo de R\$ 99 mil para franqueados, com tamanho reduzido das lojas (35m<sup>2</sup>) e um quadro de pessoal enxuto (quatro funcionários por loja). Os treinamentos foram feitos na cidade do Rio de Janeiro, para que cada a franqueada mantivesse o padrão exigido de qualidade. Os treinamentos foram supervisionados diretamente pela própria fundadora.

Por padrão, dois dias antes de inaugurar uma nova loja, os franqueadores comparecem ao local para verificar as instalações da unidade. No dia seguinte, o franqueado recebe treinamento na própria cozinha da unidade, junto com seus funcionários. A franqueadora também acompanha o dia de inauguração da nova loja.

A figura 7 apresenta a fachada da loja na cidade de Itaperuna e sua linha de produção.

Figura 7 – Unidade Vó Alzira Itaperuna/RJ.



Fonte: Elaboração própria.

A unidade produz o bolo em sua própria loja, porém, o mix e a maioria dos ingredientes são comprados da Fábrica da Vó Alzira, junto com um material instrucional. Dos produtos utilizados na fabricação dos bolos, 20% pode ser adquirido pelo franqueado fora da fábrica de bolos, com marcas homologadas nacionalmente, não produzidas pela franqueadora, para adequar à demanda específica da unidade.

Neste modelo, a franqueadora não cobra royalties, sendo o único gasto recorrente do franqueado é a compra de ingredientes. Como o mix é comprado com a franqueadora, o sucesso do empreendimento é o que mantém o retorno para a franqueadora, pois a franqueada terá que comprar maior quantidade de mix para atender às vendas.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados e discussão baseada na aplicação dos formulários, que tiveram objetivo de coletar as percepções dos funcionários e de clientes da loja. Em primeiro momento foi aplicado o formulário de funcionários, aplicado no dia 31/08/2021. A loja possui três funcionários e todos responderam de os temas abordados, entendendo a importância do feedback e contribuição à pesquisa.

Em segundo momento foi aplicado o formulário de clientes, no período de 31/08/2021 a 31/09/2021. Neste período 74 clientes responderam o questionário por vontade própria, via *Google forms*, entendendo o contexto e valorizando a pesquisa.

Em ambos os formulários online existiam instruções iniciais que evidenciavam o caráter anônimo da pesquisa, sua importância para a melhorias dos serviços e o contato da pesquisadora, para dúvidas específicas nas questões.

### 5.1. Resultados da aplicação dos formulários online

O formulário de funcionários abordou os seguintes aspectos:

- Conforto para executar as tarefas;
- Layout da loja;
- Acidente de trabalho;
- Espaço para armazenamento da matéria-prima;
- Espaço para armazenamento do produto final;
- Sistema informatizado da loja;
- Condições sanitárias;
- Limpeza;
- Barulho do ambiente de trabalho.

Quando perguntados se consideram a loja confortável para executar as tarefas do dia-a-dia, dois funcionários (66,7%) responderam que não era confortável, pontuando segundo registro abaixo:

Funcionário 01: Poderia ser mais amplo.

Funcionário 03: O tamanho da loja. Poderia ser um pouco maior.

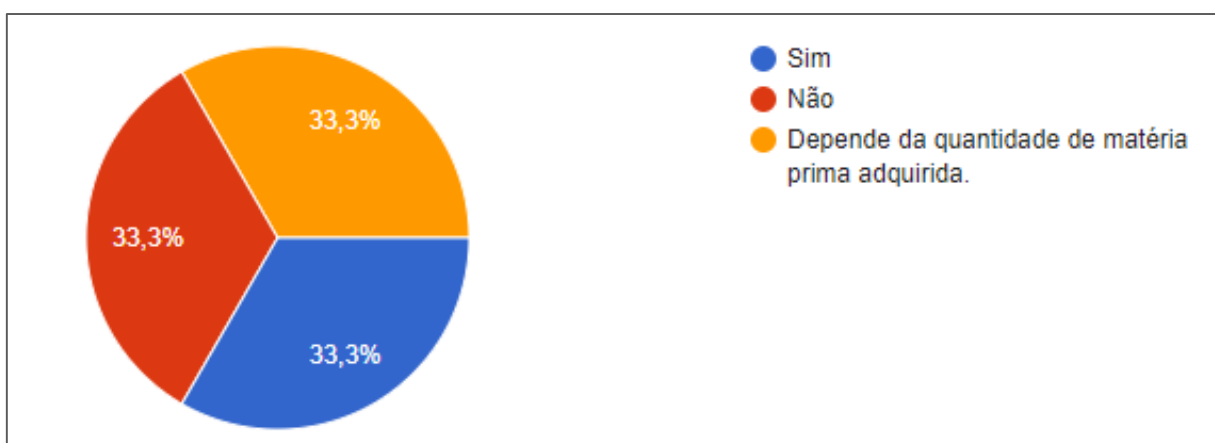
Um funcionário (33,3%) considerou o ambiente confortável.

Sobre o tamanho da loja, entende-se que de fato o espaço é um complicador para a produção, estoque e conforto dos funcionários, entendendo que a maioria dos estabelecimentos na localidade da loja são pequenos. A melhoria deste ponto implicaria na mudança de local de funcionamento ou ampliação do ponto, o que não é inviável pelos custos e pela indisponibilidade de pontos para ampliação.

Quando perguntados se o layout da loja gerava desperdícios, dois funcionários (66,7%) responderam “Não”, um funcionário (33,3%) pontuou como “Talvez”, deixando um comentário evidenciando que mercadorias estragam devido ao calor e compra de grande quantidade de uma matéria-prima específica, passando da validade. Além do pouco espaço para armazenamento. Nenhum funcionário pontuou alternativas para a melhoria desse tipo de desperdício.

Sobre acidente de trabalho, quando perguntados afirmaram que nunca aconteceu nenhum acidente, pois as máquinas e itens utilizados para a produção não gera riscos. Conforme gráfico 1, quando perguntados se o espaço para armazenamento da matéria-prima é adequado, um funcionário (33,3%) respondeu sim, um funcionário (33,3%) respondeu não, e um funcionário (33,3%) respondeu talvez, este último identificando que dependia da quantidade de matéria-prima comprada.

Gráfico 1 – Espaço para armazenamento de matéria-prima.



Fonte: Elaboração própria.

Este ponto é importante pois indica que é possível a elaboração de melhoria em relação ao espaço de armazenamento e planejamento de compra de matéria-prima.

Quando perguntados se o espaço para armazenamento do produto final (bolo pronto) é adequado, todos os funcionários responderam sim. Quando perguntados se utilizam o sistema informatizado, disponível na loja, para registrar as vendas, todos os funcionários responderam que sim. O mesmo ocorreu quando perguntados sobre as condições de sanitários da loja. Todos responderam que são boas condições.

Quando perguntados se o ambiente produz muito barulho vindo da rua ou do processo de produção dos produtos, todos os funcionários responderam sim. Neste caso entende-se que pela localidade da loja, no centro da cidade, com muito movimento, este barulho é inevitável, além é claro do barulho interno da loja para a produção.

Um relato espontâneo dos funcionários foi em relação ao ambiente de produção. Separar o ambiente de produção do ambiente de atendimento de clientes não pode ocorrer no estabelecimento, pois não existe saída de ar para o ambiente de produção caso ele fosse isolado com porta de vidro ou algo do tipo. A única forma de circulação de ar é pela porta da frente da loja, vinda da rua. Outro ponto que não pode ocorrer é a utilização de ar-condicionado no ambiente de produção, pois influencia no crescimento dos bolos produzidos, além de perder rapidamente a temperatura do bolo recém-produzido. Ou seja, perde-se a característica do bolo “quentinho”, saído do forno, que é uma característica que muitos clientes buscam.

O formulário de clientes abordou os seguintes aspectos:

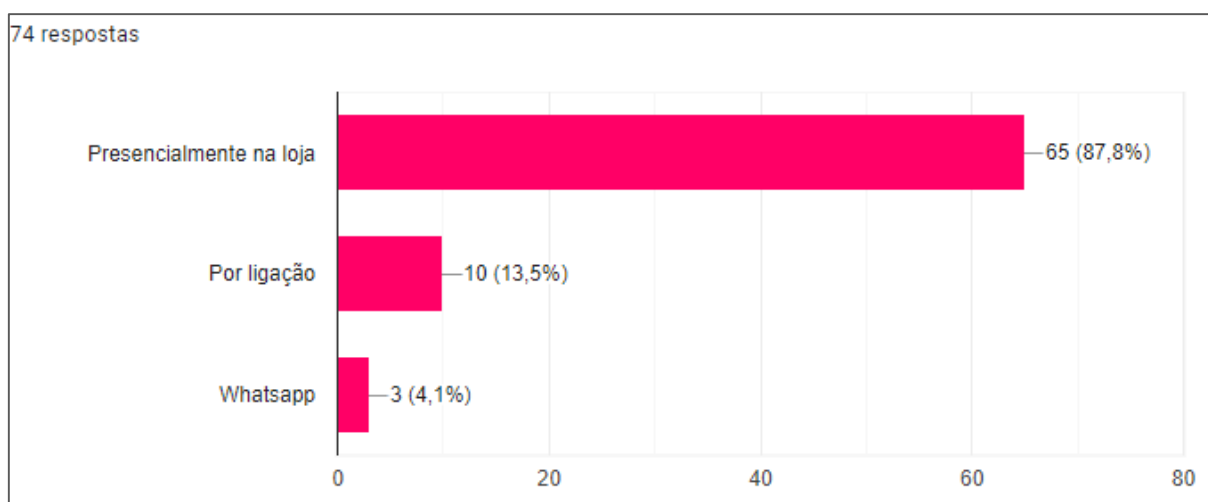
- Perfil do cliente (idade, sexo, bairro, meio pelo qual faz a compra...);
- Percepção do produto (frequência de compra, satisfação, sabor, tamanho, preço, variedade de produtos, qualidade, indicação para outras pessoas...);
- Percepção da loja física (tamanho, atendimento, tempo de entrega, limpeza, localização...).

Sobre o perfil dos clientes, em relação à idade houve grande variação. Clientes de 18 a 32 anos totalizaram 51,3% dos respondentes, enquanto clientes

acima de 32 anos totalizaram 48,7%, configurando-se numa diversidade interessante. Entende-se que tais números expressam a quantidade de jovens trabalhadores do entorno do local da loja, que compram bolos para seu consumo e da família, sendo desse total 64,9% do sexo feminino e 35,1% masculino.

Quando perguntados por qual/ quais meio (s) o cliente faz a compra, as compras presenciais na loja prevalecem em relação às outras, representando 87,8% da amostra. Por meio de observação e relatos dos funcionários, clientes preferem escolher pessoalmente o produto. Conforme apresentado no gráfico 1, entendendo-se que é um produto comprado pelo aspecto visual, tamanho e textura, e que influenciam na experiência do cliente.

Gráfico 2 – Meios de compra.



Fonte: Elaboração própria.

Mesmo com a prevalência da forma de compra presencial, entende-se que pode ser aprimorada a venda por delivery, recebendo os pedidos por ligação ou whatsapp, como estratégia de aumento de vendas.

Quando perguntados sobre o objetivo do consumo, as compras para consumo em casa prevalecem em relação às demais, com 78,4%. Neste caso, entende-se que o negócio em si estimula essa característica, quando vende-se um produto tão intimista e clássico, como bolos caseiros. O consumo de bolos para ambientes de trabalho apresenta 37,8% e para presentear, 14,9%.

Quando analisados os bairros dos clientes, percebe-se que o bairro Centro (21,6%), Cidade Nova (16,3%), Cehab (13,5%) e Lions (10,8%) se destacam.

Entende-se que o número nesses bairros seja por relação de proximidade, principalmente centro, onde é o local da loja.

Sobre o segundo aspecto verificado, em relação ao perfil dos clientes, foi necessário analisar, inicialmente, a frequência com que cada cliente compra os produtos da loja. Neste sentido, das 74 respostas, 41,9% dos clientes comprar 1 vez ao mês, 24,3% compram 1 vez por semana, 23% compram raramente para eventos comemorativos, 9,5% duas vezes ou mais por semana e apenas 1,3% quando está na cidade.

Quando perguntados se estão satisfeitos com os produtos comprados, 100% respondeu sim. Quando perguntados se perceberam diferença de sabor ao comprar o mesmo produto pela segunda vez, 91,9% respondeu que não percebeu diferença, 4,1% respondeu que percebeu mudança no sabor, e 4,1% respondeu que talvez tenha mudado, mas não tinham certeza.

Quando perguntados se perceberam diferença de tamanho ao comprar o mesmo produto pela segunda vez, 68,9% respondeu que não percebeu diferença de tamanho, 16,2 respondeu que perceberam diferença, e 14,9% pontuaram dúvida na resposta, entendendo que perceberam diferença, mas não sabiam afirmar.

Nas duas perguntas anteriores, dois pontos importantes para a pesquisa se expõem, já que a padronização do produto deve ser prioridade na produção, tanto no sabor, com matéria-prima de qualidade, quanto no tamanho do bolo.

Quando perguntados se consideram o preço justo, 97,3% dos clientes responderam que sim. Quando perguntados sobre se variedade de produtos atende às necessidades do cliente, 97,3% respondeu que sim, que a loja possui boa variedade de produtos, porém vale ressaltar que 2,7% pontuou por escrito que por duas vezes faltou o sabor de bolo desejado. No geral, entende-se que os sabores vendidos atendem à maioria dos clientes.

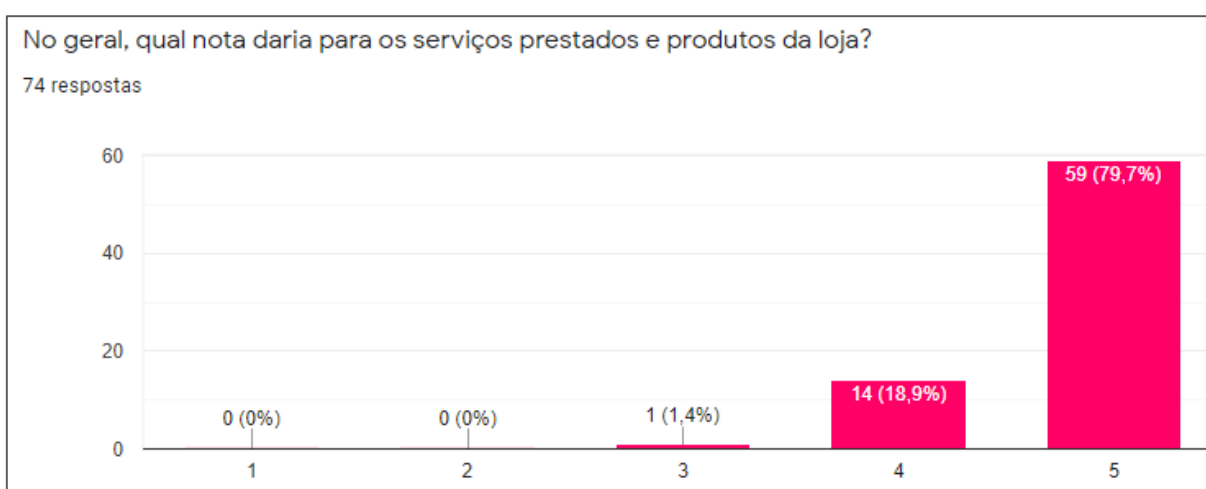
Por fim, ao serem perguntados se confiam na qualidade dos produtos, 100% respondeu sim, ainda 95,9% indicam os produtos da loja para outras pessoas.

Sobre o terceiro aspecto verificado, sobre a percepção da loja física, quando perguntados se o tamanho da loja é adequado para o fluxo de clientes, 55,4% consideraram não adequado, por ser um ambiente pequeno, 23% respondeu que é adequado e 21,6% respondeu talvez, levando a entender que não conhecem o fluxo de clientes ou não se importam com o tamanho da loja para avaliar tal questão.

Em relação ao atendimento aos clientes, 93,2% dos clientes consideram satisfatório, por outro lado, dos clientes que pedem por delivery, apenas 52,7% consideram o tempo de entrega dos produtos adequado, configurando como um ponto a ser melhorado.

Quando perguntados se o ambiente da loja é limpo e agradável, 89,2% responderam sim. Sobre a localização da loja, 100% dos clientes respondentes consideram uma boa localização.

Gráfico 3 – Avaliação geral dos serviços.



Fonte: Elaboração própria.

No geral a loja obteve boa avaliação dos clientes, conforme apresentado no gráfico 3. Entende-se com essa avaliação que os clientes sempre esperarão produtos de qualidade e prestação de serviços em geral. Para continuar em crescente melhoria, a estratégia de implementação de benefícios, programas de fidelidade, entre outras, pode ser uma boa estratégia para que essa percepção continue boa.

## 5.2. Proposta de Plano de Melhorias

A proposta de melhorias para o contexto pesquisado utiliza-se do plano de ação para a montagem da proposta. Neste trabalho será abordado apenas a fase de planejamento, do PDCA, que permitirá por meio do plano de ação, apresentar as ações necessárias para implementação, após a percepção dos pontos principais levantados na coleta de dados desta pesquisa.

Para Nascimento e Silva (2011), o planejamento é uma forma de responder a dois questionamentos que se complementam: “onde se pretende chegar?” e “como se chegar lá?”. Considera-se que essas duas respostas sejam o ponto de partida de todas as demais ações do processo gerencial. Ou seja, não basta apenas definir qual é o seu alvo, pois deve-se definir também como a organização se mobilizará para atingir os objetivos definidos nesta etapa. É fundamental que estas duas respostas sejam respondidas com clareza, pois são elas que alicerçam o planejamento e guiam todo o restante do processo gerencial.

Para isso, se faz necessária a utilização de duas ferramentas, a matriz SWOT cruzada e a 5W2H, que são adequadas e difundidas. A análise SWOT cruzada permite verificar quais são as forças, ameaças, fraquezas e ameaças, analisando como os dois pontos negativos influenciam a possibilidade de os positivos ocorrerem. Essa avaliação é importante pois possibilita ter uma noção mais clara dos planos de ação que devem ser desenvolvidos para que as estratégias sejam colocadas em prática.

A ferramenta 5W2H permite por meio de sete questionamentos estruturar o plano de ação para que futuramente seja aplicado no local pesquisado.

#### 5.2.1. Matriz SWOT adotada

A partir da coleta de dados foi possível criar uma matriz por meio de uma análise SWOT simples, para determinar algumas ações de melhoria, indicadas no plano de ação, conforme pode-se verificar no quadro 4.

Quadro 4 – Quadro da análise SWOT simples.

|  | Forças                                                                                                                                                                                                                   | Fraquezas                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preços acessíveis</li> <li>• Diversidade de sabores</li> <li>• Qualidade dos produtos</li> <li>• Higiene</li> <li>• Bom atendimento</li> <li>• Excelente localização</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco espaço para trabalho e atendimento na loja</li> <li>• Pouca venda por delivery</li> <li>• Lucros longe do desejado e do potencial do negócio</li> <li>• Curta validade dos produtos</li> </ul> |
|  | Oportunidades                                                                                                                                                                                                            | Ameaças                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento no consumo de bolos caseiros</li> <li>• Pessoas que buscam praticidade</li> <li>• Investimento em publicidade para venda de delivery</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos empreendedores começando ou padarias concorrentes.</li> <li>• Aumento dos preços dos insumos necessários</li> <li>• Tendência por alimentos saudáveis ou fit</li> </ul>                        |

Fonte: Elaboração própria.

Para aprofundar a análise, foi conduzida uma análise SWOT cruzada. De acordo com Weihrich (1982), a proposta da matriz cruzada é conceber uma estrutura para uma análise sistemática que facilita a compreensão do ambiente externo às ameaças e oportunidades, com as fraquezas internas e pontos fortes da organização.

Com a SWOT Cruzada, deve-se cruzar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, para assim, propor uma estratégia efetiva para o cenário atual da empresa.

O quadro 5 apresenta o modelo extraído do contexto estudado.

Quadro 5 – Quadro de análise SWOT cruzada elaborado

| 1- Estratégia Ofensiva                                               | 2- Estratégia de Confronto                                              | 3- Estratégia de Reforço                                            | 4- Estratégia Defensiva                                |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Preços acessíveis/Qualidade do produto X Aumento do consumo de bolos | Preços acessíveis/Qualidade do produto X novos empreendedores começando | Pouco espaço na loja X Aumento do consumo de bolos                  | Pouco espaço da loja X Novos empreendedores começando  |
| Bom atendimento X Investimento em publicidade para delivery          | Diversidade de sabores X Aumento do preço dos insumos necessários       | Pouca venda com delivery X Praticidade                              | Lucro longe do desejado X Aumento do preço dos insumos |
| Excelente Localização/Diversidade de sabores X Praticidade           | --                                                                      | Lucro longe do desejado X Investimento em publicidade para delivery | --                                                     |

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Andrade (2019), são quatro estratégias que poderão ser determinadas após a aplicação da SWOT cruzada. A primeira é a Estratégia Ofensiva, que consiste na junção das forças internas com as oportunidades externas. Seu objetivo é aumentar e aperfeiçoar as forças para que as oportunidades sejam bem aproveitadas, se tornando vantagens competitivas.

A ideia é identificar a ajuda que determinada força dá para que uma oportunidade aconteça, objetivando fortalecer o desenvolvimento e o crescimento de um elemento positivo. Conhecendo esses fatores pode-se determinar quais estratégias ofensivas podem aumentar as chances de que o negócio tenha sucesso.

Na análise do quadro 5 foi possível perceber que a partir do momento que se tem preços acessíveis atrelado à qualidade do produto, gera um aumento do consumo

dos produtos. Ainda se percebe que com investimento em publicidade para delivery, a qualidade do atendimento deve se manter. Para finalizar a análise da estratégia ofensiva, entende-se que a partir do momento que a loja possui excelente localização e diversidade de sabores, isso gera praticidade para o cliente.

A segunda estratégia é a de confronto. Para Andrade (2019), consiste na junção das forças internas com as ameaças externas. Nela, são desenvolvidas estratégias de confronto que utilizam os pontos fortes da empresa para diminuir as ameaças. A comparação entre pontos fortes e ameaças permite analisar como as forças reduzem a ocorrência de ameaças.

Na análise do quadro 5 foi possível perceber que a partir do momento em que possui preços acessíveis e qualidade do produto é possível se manter firme perante a concorrência, no caso os novos empreendedores. Entende-se também que quando se possui diversidade de sabores é possível produzir os sabores com matéria-prima que possui melhores preços.

A terceira estratégia é a de reforço. Segundo Andrade (2019), consiste na junção das fraquezas internas e oportunidades externas. Seu objetivo é analisar as fraquezas de forma a tentar superá-las para aproveitar as oportunidades. Essa estratégia deve ser utilizada quando você deseja diminuir os impactos de uma fraqueza para aumentar a chance de ocorrência de uma oportunidade. A ação deve, portanto, focar a fraqueza para que não haja interferência no ambiente externo.

Na análise do quadro 5 foi possível perceber que com o pouco espaço na loja inibe o aumento do consumo de bolos, logo deve-se pensar em uma ação para expansão do espaço físico da loja. Entende-se também que é possível aumentar a praticidade aos clientes com o aumento da venda por delivery. Por fim, entende-se que com maior investimento em publicidade para delivery, pode gerar maior lucro, devido ao aumento de vendas.

A quarta estratégia é a defensiva. Segundo Andrade (2019), consiste na junção das fraquezas internas e ameaças externas. Nela, são desenvolvidas ações defensivas para proteger a empresa, diminuindo o impacto das ameaças. Esse é o cenário mais complicado. Seu objetivo é diminuir os impactos negativos e perdas causadas por ameaças e fraquezas. A finalidade é reduzir a possibilidade de que a fraqueza concretize a ameaça.

Na análise do quadro 5 foi possível perceber que o pouco espaço da loja precisa receber uma maior atenção devido aos novos empreendimentos e padarias consolidadas. Percebe-se também que o aumento do preço dos insumos pode impactar no lucro desejado.

A partir das estratégias apresentadas, deve-se originar um plano de ação que apresente todas as atividades posteriores ao levante realizado, determinando as responsabilidades dos envolvidos bem como seus prazos de entrega para obterem assim assertividade com a aplicação da ferramenta. Pois, os resultados só serão visíveis após a efetivação das estratégias traçadas, estipuladas e aplicadas. A gestão estratégica estabelece ganhos para a empresa, como “foco nos resultados, assertividade e velocidade das decisões, eficácia na comunicação, alinhamento organizacional, otimização da alocação de recursos e tradução das estratégias em termos operacionais” (FUSCALDI; MARCELINO, 2008).

#### 5.2.2. Plano de ação com 5W2H

De acordo com os pontos levantados na coleta de dados, alguns indicadores foram evidenciados, conforme apresentado no quadro 6, sendo:

- Plano para melhoria do espaço físico de armazenamento da matéria-prima;
- Programa de benefícios (fidelidade) para clientes ativos (frequentes);
- Plano para aumento de vendas por delivery;

Quadro 6 – Plano de ação elaborado com 5W2H.

| Indicadores                                | What?<br>(O que será feito?)                              | When?<br>(Quando será feito?)                     | Where?<br>(Onde será feito?) | Why?<br>(Por que será feito?)                                                                                                                                                                                                                                  | Who?<br>(Quem irá fazer?)                                                                                                                      | How?<br>(Como será feito?)                                                                                                                                                                                                                                                 | How much?<br>(Quanto custará?)                                                  |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Melhoria do espaço físico de armazenamento | Ajuste no espaço físico de armazenamento de matéria-prima | 10/01/2022 – Início das ações de melhoria na loja | Compartimento de estoque     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para proporcionar maior flexibilidade</li> <li>- Reduzir perdas por validade vencida</li> <li>- Assegurar a utilização da capacidade máxima de itens de estoque</li> <li>- Facilitar o controle de estoque</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profissional que fará os móveis planejados</li> <li>- Funcionária que auxiliará o processo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocando prateleiras otimizadas para o espaço, firmes para aguentarem o peso dos itens</li> <li>- Organização dos produtos conforme validade. Produtos com menor validade ficarão em evidência para serem utilizados.</li> </ul> | Pelo orçamento feito com especialistas locais, em média 3.000,00 reais.         |
| Indicadores                                | What?<br>(O que será feito?)                              | When?<br>(Quando será feito?)                     | Where?<br>(Onde será feito?) | Why?<br>(Por que será feito?)                                                                                                                                                                                                                                  | Who?<br>(Quem irá fazer?)                                                                                                                      | How?<br>(Como será feito?)                                                                                                                                                                                                                                                 | How much?<br>(Quanto custará?)                                                  |
| Programa de benefícios / fidelidade        | Programa de pontos                                        | 10/01/2022 – Início das ações de melhoria na loja | Na loja                      | Com objetivo de fidelizar o cliente, melhorar sua experiência de compra e aumentar as vendas                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestores e funcionários</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao atingir uma certa quantia de compras, o cliente ganha um bolo do mesmo tamanho do que costuma comprar. Sabor à escolha do cliente.</li> <li>- Comprando do trabalho, para ocasiões</li> </ul>                                  | Para implementação do programa, apenas os custos de marketing em redes sociais. |

|                    |                                      |                                                      |                                      |                                                                          |                                   | profissionais, ganha desconto de 10%.                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicadores</b> | <b>What?<br/>(O que será feito?)</b> | <b>When?<br/>(Quando será feito?)</b>                | <b>Where?<br/>(Onde será feito?)</b> | <b>Why?<br/>(Por que será feito?)</b>                                    | <b>Who?<br/>(Quem irá fazer?)</b> | <b>How?<br/>(Como será feito?)</b>                                                                                                                                                                                                                | <b>How much?<br/>(Quanto custará?)</b>                                                                                                                                                                                              |
| Delivery           | Melhoria das vendas via delivery     | 10/01/2022 –<br>Início das ações de melhoria na loja | Na loja                              | Para aumentar número de vendas e promover maior praticidade aos clientes | Gestores e funcionários           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação do serviço via redes sociais</li> <li>- Criação de cadastro de clientes e sistematização dos pedidos</li> <li>- Atualização diária dos cardápios via rede social e na loja física.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para implementação do programa, existe os custos de marketing em redes sociais.</li> <li>- Pagamento dos profissionais entregadores.</li> </ul> <p>Normalmente 5,00 reais por entrega.</p> |

Fonte: Elaboração própria

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Baseado no contexto estudado, percebe-se que o setor de alimentos vem crescendo no país, sendo as franquias de bolos uma das franquias que mais possuem potencial para crescimento e sustentabilidade. Um dos motivos para tal expansão pode ser evidenciado pelo fato de bolos representarem uma mistura de gastronomia com afetividade.

Neste sentido o estudo buscou aprofundar o conhecimento sobre determinada franquia de bolos caseiros e propor um plano de ação para melhoria global do que foi apontado como não satisfatório diante da análise da coleta de dados. Todo processo de coleta foi conduzido na própria loja e foi fundamental também para a percepção da própria pesquisadora em relação aos pontos a serem melhorados.

Para atender aos três primeiros objetivos específicos, que consistiram em identificar a percepção do cliente em relação ao produto, percepção sobre a estrutura da loja e percepção dos funcionários em relação ao processo produtivo, o questionário aplicado foi essencial para coletar os dados para análise e implementação do plano de ação.

Para atingir os dois últimos objetivos específicos, sendo utilizar a ferramenta 5W2H e propor um plano de ação baseado nas percepções dos clientes e funcionários visando a melhoria dos pontos abordados como não satisfatórios, o referencial teórico deu base para essas ações quando apresenta técnicas e ferramentas para facilitar o processo de identificação e proposição das melhorias, sendo a análise SWOT cruzada, o entendimento do ciclo PDCA, a ferramenta 5W2H e o conhecimento acerca dos conceitos de qualidade e melhoria contínua.

Diante todos os aspectos expostos, conclui-se que a elaboração do plano de ação (melhorias) para aumentar a conversão de compras de produtos da loja, apresenta-se como uma boa ação para atender aos requisitos coletados, alcançando o objetivo previamente estabelecido. Dessa forma, a partir do plano elaborado, a empresa poderá ampliar a conversão, além de garantir a qualidade do produto e a satisfação do cliente ao adquiri-lo.

Como trabalho futuro, a pesquisadora pretende conduzir a aplicação do plano de ação em conjunto com os gestores, dada a confiança construída desde o período de estágio, no mesmo local. Espera-se que essa pesquisa contribua para aumento das vendas, qualidade do atendimento e organização da loja estudada.

## REFERÊNCIAS

- ABIMAPI, **Estatísticas pães e bolos**.2020. Disponível em: <https://www.abimapi.com.br/estatisticas-paes-e-bolos.php>. Acesso em: 13 mar 2021.
- ALVES, R.; PAULISTA, P. H. **Ferramentas da qualidade**: revisão bibliográfica e análise bibliométrica. IV Congresso brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2014.
- ANDRADE, L. **Análise swot cruzada (tows) x análise swot**: qual é a diferença?. 2019. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/analise-swotcruzada/>. Acesso em 01 de out. 2021.
- ARAÚJO, M.; GONCALVES, R. F. **A influência do custo da não qualidade em uma Empresa de Médio Porte**. Disponível em: [http://www.researchgate.net/profile/Marcelo\\_Araujo9/publication/273338443\\_A\\_influência\\_do\\_custo\\_da\\_qualidade\\_em\\_uma\\_Empresa\\_de\\_Medio\\_Porte/links/54fee3fe0cf2672e22409d4f.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Marcelo_Araujo9/publication/273338443_A_influência_do_custo_da_qualidade_em_uma_Empresa_de_Medio_Porte/links/54fee3fe0cf2672e22409d4f.pdf). Acesso em 17 abr. 2021.
- BATEMAN T. S.; SNELL S. A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, M. M. Histórico da Gestão da Qualidade. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (coord). **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier - ABEPRO, 2012. Disponível em: <http://pro.poli.usp.br/capitulo-de-livro/historico-da-gestao-da-qualidade-in-carvalho-m-m-paladini-e-p-coord-org-gestao-da-qualidade-teoria-e-casos-gestao-da-qualidade-teoria-e-casos-rio-de-janeiro-campus/>. Acesso em: 13 mar 2021.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. Barueri: Manole. 2012.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Barueri, Manole. 2009.
- CROSBY, P B. **Qualidade é investimento**. 7ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- CROSBY, P. B. **Quality is free**: the art of making quality certain. Nova York: Hodder&Stoughton, 1979.
- DEMING, W. E. **Saia da Crise**: as 14 lições definitivas para controle de qualidade de W. Edwards Deming. São Paulo: Futura, 2003.
- FUSCALDI, K. D; MARCELINO, G. F. **Análise Swot**: O caso da Secretaria de Política. 2008. Rio Branco: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Administração.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002, p. 357.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, P. P. J. **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação**. Cadernos BAD. Lisboa, n. 02, p. 06-18, 2004. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/385/38500202.pdf>. Acesso em: 13 mar 2021.

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Simplíssimo. 2017

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. Tradução de João Csillag, Cláudio Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990.

HASHIMOTO, M. **Franquias e empreendedorismo**. 2013. Pequenas Empresas & Grandes negócios. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI149508-17141,00-FRANQUIAS+E+EMPREENDEDORISMO.html>. Acesso em 17 abr. 2021.

JURAN, J. M. **Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook**. 1989. New York. Free Press.

LOPES, Edna Batistella. **Eventos/Métodos Passos para a Realização**. Curitiba: 2017.

MAINARDES, E.W., LOURENÇO, L. TONTINI, G. **Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade**. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/download/21631/18323>. Acesso em 17 abr. 2021.

MELO, P. L. R. **Internacionalização das redes de franquias brasileiras: uma análise organizacional e institucional**. 2012. 197f. Tese. USP-SP. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20022013-172557/publico/PedroLucasdeResendeMelo.pdf>. Acesso em 17 abr. 2021.

MEILING, J. H., SANDBERG, M., JOHNSON, H. A study of a plan-do-check-act method used in less industrialized activities: two cases from industrialized housebuilding. **Construction Management and Economics**.

MORESI, Eduardo (org.). **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: UCB, 2003.

MOEN, R.; NORMAN, C. **Evolution of the PDCA Cycle**. USA: API, 2011.

NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel. **Compreendendo o processo gerencial**. Manaus: Ifam, 2011. Disponível em: [http://www.ifam.edu.br/cms/images/stories/arquivos/planej\\_estrategico/processo\\_gerencia\\_l.pdf](http://www.ifam.edu.br/cms/images/stories/arquivos/planej_estrategico/processo_gerencia_l.pdf). Acesso em 12 jun 2021.

PADILHA, A. C. M. *et al.* Estratégia De Franchising: As Vantagens e as Desvantagens deste tipo de negócio na perspectiva do Franqueador. **Revista Estudo & Debate**, v. 17, n. 2, 2010. Disponível em:

<http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/viewFile/542/534>. Acesso em 17 abr. 2021.

PEREZ, V. V, *et al.* **Qualidade e gestão da qualidade**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). João Pessoa, 2016.

PINTO, A., SOARES, I. **Sistemas de Gestão da Qualidade**: Guia para a sua implementação. Sílabo, Lisboa, 2010.

PINTO, J. P. **Manutenção Lean**. Lidel-edições técnicas, Lisboa, 2013.

PIRES, A. R. **Sistemas de Gestão da Qualidade**. Sílabo. Lisboa, 2016.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001, 160 p.

RIBEIRO, A. C. **Implementação da filosofia Lean na gestão dos serviços de saúde**: o caso dos centros de saúde da região norte, 2013. Porto: Universidade do Porto: Faculdade de Economia e Gestão.

SÁ, J. C. **A Certificação das Organizações na Área da Qualidade e o Processo de Melhoria Contínua**. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo, 2015.

SCHLUTER, R. G. **Gastronomia e turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

SCIENZA C.; SORDI J.D.; NODARI C.H. **Sistemas de franquias e seus subsistemas**: um estudo de caso em franquias de alimentação. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Jefferson-Sordi/publication/328066476\\_SISTEMAS\\_DE\\_FRANQUIAS\\_E\\_SEUS\\_SUBSISTEMAS\\_UM\\_ESTUDO\\_DE\\_CASO\\_EM\\_FRANQUIAS\\_DE\\_ALIMENTACAO/links/5bb5f8d545851574f7f8685b/SISTEMAS-DE-FRANQUIAS-E-SEUS-SUBSISTEMAS-UM-ESTUDO-DE-CASO-EM-FRANQUIAS-DE-ALIMENTACAO.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jefferson-Sordi/publication/328066476_SISTEMAS_DE_FRANQUIAS_E_SEUS_SUBSISTEMAS_UM_ESTUDO_DE_CASO_EM_FRANQUIAS_DE_ALIMENTACAO/links/5bb5f8d545851574f7f8685b/SISTEMAS-DE-FRANQUIAS-E-SEUS-SUBSISTEMAS-UM-ESTUDO-DE-CASO-EM-FRANQUIAS-DE-ALIMENTACAO.pdf). Acesso em: 13 mar 2021.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. *In*: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 31-42.

SILVA, S.; **Gestão de empreendimentos**, 2008. Disponível em: [http://prof.santanasilva.pt/gestao\\_de\\_empreendimentos/trabalhos\\_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20An%C3%A1lise%20SWOT\\_DOC.pdf](http://prof.santanasilva.pt/gestao_de_empreendimentos/trabalhos_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20An%C3%A1lise%20SWOT_DOC.pdf). Acesso em 17 abr. 2021.

SHINGO, S. **A study of the Toyota Production System from an industrial engineering viewpoint**, 1989. Cambridge: Productivity Press.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Personal Education, 2013.

SOUSA, N. J. **Aplicação da metodologia Lean no serviço de manutenção de uma empresa alimentar**. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa-Faculdade de Ciências e Tecnologia, 2013.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

WEIHRICH, H. **The TOWS Matrix**: a tool for situational analysis. 1982.

## APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO DE CLIENTES

### PROPOSTA DE PLANO DE MELHORIA PARA UMA FRANQUIA DE FÁBRICA DE BOLOS - VÓ ALZIRA ITAPERUNA/RJ

Visando desenvolver uma pesquisa exploratória como parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Engenharia de Produção (UNIRENTOR), sob orientação do professor Ítalo Coutinho dos Santos, gostaria de contar com a sua colaboração respondendo ao presente questionário. As informações que fornecerá serão tratadas somente para fins de pesquisa, e sua identidade, como sujeito da pesquisa, será mantida em sigilo. Este questionário busca levantar dados para embasar a pesquisa em questão, que tem como objetivo elaborar um plano de ação visando a otimização de um modelo de franquias de bolo. O tempo médio para responder ao questionário é de 10min. Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas por mim, pessoalmente ou por meio do e-mail: laisloliveiraxx@hotmail.com. Desde já agradeço a sua colaboração. Ao clicar em "Seguinte" você aceita participar desta pesquisa.

\*Obrigatório

#### 2. Seu Perfil

2.1. Qual sua idade? \*

- ☐ 18 a 20
- ☐ 21 a 26
- ☐ 27 a 32
- ☐ 33 a 38
- ☐ 39 a 44
- ☐ Acima de 44 anos

2.2 Qual sexo?\*

- ☐ M
- ☐ F
- ☐ Outro

2.3 Por qual/quais meio(s) faz sua compra? \*

☐ Presencialmente na loja

☐ Por ligação

☐ Whatsapp

2.4 Geralmente compra para: (poderá marcar mais de uma opção)\*

☐ Consumir em casa

☐ Consumir no trabalho

☐ Presentear

2.5 Em qual bairro reside? \*

\_\_\_\_\_

### **3. Percepção do produto**

3.1 Com qual frequência compra produtos na loja?\*

☐ 1x por semana

☐ 2x, ou mais, por semana

☐ 1x no mês

☐ Raramente, para eventos comemorativos.

☐ Outra:

3.2 Está satisfeito com os produtos comprados?\*

☐ Sim

☐ Não

3.2.1 Caso Não esteja satisfeito, justifique o motivo: \_\_\_\_\_

3.3 Percebeu diferença de sabor ao comprar o mesmo produto pela segunda vez? \*

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

3.4 Percebeu diferença de tamanho ao comprar o mesmo produto pela segunda vez?\*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

3.5 Considera o preço justo?\*

- ☐ Sim
- ☐ Não

3.6 A loja possui variedade de produtos e atende às suas necessidades?\*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Outra:

3.7 Você costuma indicar os produtos da loja para conhecidos?\*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Outra:

3.8 Você confia na qualidade dos produtos?\*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Outra:

#### **4. Percepção da loja física**

4.1 Considera o tamanho da loja adequado para o fluxo de clientes?\*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez
- ☐ Outra:

4.2 Considera o atendimento satisfatório?\*

- ☐ Sim
- ☐ Não

☐ Talvez

☐ Outra:

4.3 O tempo de entrega do produto é satisfatório?\*

☐ Sim

☐ Não

☐ Não compro via delivery

☐ Outra:

4.4 O ambiente da loja é limpo e agradável?\*

☐ Sim

☐ Não

☐ Talvez

4.5 A loja possui boa localização?\*

☐ Sim

☐ Não

☐ Outra:

No geral, qual nota daria para os serviços prestados e produtos da loja?\*

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

## APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO DE FUNCIONÁRIOS

### PROPOSTA DE PLANO DE MELHORIA PARA UMA FRANQUIA DE FÁBRICA DE BOLOS - FUNCIONÁRIOS VÓ ALZIRA-ITAPERUNA/RJ

Visando desenvolver uma pesquisa exploratória como parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Engenharia de Produção (UNIRENTOR), sob orientação do professor Ítalo Coutinho dos Santos, gostaria de contar com a sua colaboração respondendo ao presente questionário. As informações que fornecerá serão tratadas somente para fins de pesquisa, e sua identidade, como sujeito da pesquisa, será mantida em sigilo. Este questionário busca levantar dados para embasar a pesquisa em questão, que tem como objetivo elaborar um plano de ação visando a otimização de um modelo de franquias de bolo. O tempo médio para responder ao questionário é de 10min. Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas por mim, pessoalmente ou por meio do e-mail: [laisoliveiraff@hotmail.com](mailto:laisoliveiraff@hotmail.com). Desde já agradeço a sua colaboração.\* Ao clicar em "Seguinte" você aceita participar desta pesquisa.

\*Obrigatório

#### 2. Percepção da loja

2.1 Considera a loja confortável para executar as tarefas do dia-a-dia?\*

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Talvez
- ( ) Outra:

2.1.1. Sobre o conforto, caso não considere, o que poderia ser melhorado?

---

2.2 O layout da loja gera desperdícios?\*

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Talvez

( ) Outra:

2.2.1 Caso o layout influencie, o que poderia ser melhorado para evitar o desperdício?

---

2.3 Já aconteceu algum acidente de trabalho?\*

( ) Sim

( ) Não

( ) Outra:

2.4 O espaço para armazenamento da matéria-prima é adequado?\*

( ) Sim

( ) Não

( ) Outra:

2.5 O espaço para armazenamento do produto final (bolo pronto) é adequado?\*

( ) Sim

( ) Não

( ) Outra:

2.6 Você utiliza o sistema disponível na loja para registrar as vendas?\*

( ) Sim

( ) Não

( ) Talvez

( ) Outra:

2.7 Considera as condições de sanitários adequadas?\*

( ) Sim

( ) Não

( ) Outra:

2.8 Considera que o ambiente produz muito barulho (rua, produção dos produtos)? \*

( ) Sim

( ) Não

( ) Talvez