



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ABAETETUBA
FACULDADE DE ENGENHARIA INDUSTRIAL

DIEGO MARQUES CAVALCANTE

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA MELHORIA DOS
SERVIÇOS PRESTADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO DE FEIRANTES DE
ABAETETUBA - PA**

Abaetetuba-PA

2019

DIEGO MARQUES CAVALCANTE

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA MELHORIA DOS
SERVIÇOS PRESTADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO DE FEIRANTES DE
ABAETETUBA - PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia Industrial da Universidade Federal do Pará, *Campus* Universitário de Abaetetuba, como requisito final para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção, sob orientação do Prof. Dr. Lívio Sérgio Dias Claudino e co-orientação do Prof. Dr. Adalberto da Cruz Lima.

Abaetetuba-PA

2019

DIEGO MARQUES CAVALCANTE

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA MELHORIA DOS
SERVIÇOS PRESTADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO DE FEIRANTES DE
ABAETETUBA - PA**

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado e aprovado, para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção pelo corpo docente da Faculdade de Engenharia Industrial da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Abaetetuba.

Abaetetuba, 09 de dezembro de 2019

Prof.^a Dr. Lívio Sérgio Dias Claudino
UFPA
Orientador

Prof. Dr. Adalberto da Cruz Lima
UFPA
Co-Orientador

Prof. Dr. Harley dos Santos Martins
UFPA
Examinador

Dedico a Deus, o que seria de mim sem a fé que eu tenho nele. A virgem Maria por sua doce e terna intercessão e a minha Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deram, em alguns momentos, a esperança para seguir.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e pelas oportunidades e conquistas realizadas até aqui, e agora por poder finalizar mais um ciclo da minha vida acadêmica.

Agradeço imensamente a minha mãe por ser minha maior incentivadora e nunca ter medido esforços quando o assunto é a minha educação e meu crescimento em todos os sentidos. Sempre acreditou em mim, mesmo em meio as adversidades que enfrentou ao longo da minha criação! Ao meu irmão, pelo companheirismo, a minha avó materna, mesmo com nossas diferenças de pensamento, sempre me tratou com carinho e me deu exemplo de ser uma pessoa forte, e aos meus tios e tias por serem presentes na minha vida desde os primeiros dias. Essas pessoas, alicerçaram toda minha formação como indivíduo me ensinando a lutar pelos meus sonhos de maneira honesta e com muito trabalho, por vocês desejo ser melhor a cada dia e minha gratidão será eterna.

Aos meus amigos que ajudaram nesta caminhada, em especial a Michele Sousa, Dayse Oliveira, Darlene Alves e Kethellen Ferreira, nossa cumplicidade e gargalhadas foram parte muito importante dessa jornada de dificuldades e alegrias que tive dentro da universidade, obrigado pela amizade.

Também ao meu orientador deste trabalho, professor Lívio Claudino, por toda atenção e dedicação, principalmente paciência e por me incentivar. Obrigado também ao professor Armando Lírio, pela oportunidade e por todo o conhecimento repassado e ao professor Adalberto Lima pela co-orientação deste trabalho e pelos ensinamentos em sala de aula, o repasse de toda sua experiência como profissional foram muito importantes na minha formação.

Agradeço aos colegas dos grupos de pesquisa Dispositivos, instituições e desenvolvimento rural - DIDRA e Mercado institucional de alimentos pelo acolhimento e partilha de conhecimentos e experiências. Agradeço igualmente ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), pela bolsa de iniciação tecnológica, e a pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação da UFPA, pela bolsa de iniciação científica, que juntas possibilitaram a dedicação integral as atividades propostas e que resultaram no presente trabalho.

A todos da associação da feira da agricultura familiar de Abaetetuba que confiaram e me deram a oportunidade para a realização do estudo de caso deste trabalho.

“Há um ditado que ensina, o gênio é uma grande paciência; sem pretender ser gênio, teimei em ser um grande paciente”.

Santos Dumont

RESUMO

Este estudo teve como objetivo propor melhorias nos processos e conseqüentemente nos serviços prestados em um empreendimento econômico solidário, no caso do presente trabalho, uma feira de agricultores familiares por meio de ferramentas de gestão no município de Abaetetuba/PA através de um estudo de caso, onde se identificou os principais pontos a serem melhorados existentes na prestação de serviços da feira. O estudo de caso iniciou-se com observações, aplicações de uma ferramenta de diagnóstico rápida e participativa, a coleta de dados foi com os próprios membros da associação com o objetivo de extrair deles seus desafios na gestão do empreendimento e no prestar dos serviços. Os temas abordados envolveram o processo produtivo e organizacional, a qualidade e suas ferramentas, o serviço e a feira. Com as análises realizadas, notou-se que as principais falhas que geraram alguma insatisfação nos clientes. Após a identificação das principais falhas, aplicaram-se as ferramentas da qualidade como forma de análise e proposta de melhorias, os quais foram: o 5S, o 5W1H e a árvore dos *gap's*. Essas ferramentas foram importantes para apoiar uma análise e gerar propostas relevantes para o estudo de caso.

Palavras-chave: GESTÃO. QUALIDADE. SERVIÇO. FEIRA.

ABSTRACT

This study aimed to propose process improvements and consequently the services provided in a solidary economic company, in the case of the present work, a family farmers fair through management tools in the city of Abaetetuba / PA through a case study, which identified the main points to be improved in providing services at the fair. The case study began with observations, applications of a rapid and participatory diagnostic tool, data collection with the association's own members in order to extract their challenges in company management and service delivery. The topics covered involved the productive and organizational process, the quality and its tools, the service and the fair. With the analyzes performed, we observed the main failures that generated some dissatisfaction in customers. After identifying the main flaws, the quality tools were applied as a form of analysis and improvement proposal, which were: the 5s, the 5W2H and the gap tree. These tools were important to support an analysis and generate relevant case study proposals.

Keywords: MANAGEMENT. QUALITY. SERVICE. FREE MARKET.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Matriz <i>Swot</i> ou Fofa	18
Figura 02 – Modelo dos 5 gap's da qualidade.....	22
Figura 03 – Matriz do ambiente interno (forças e fraquezas).....	25
Figura 04 – Painel com fraquezas e fortalezas dos aspectos econômicos e sociais, usados na aplicação do DRP	26
Figura 05 – Fotos do primeiro senso (descarte)	29
Figura 06 – Fotos do segundo senso (organização).....	30
Figura 07 – Fotos do terceiro senso (limpeza)	31
Figura 08 – Fotos do quarto senso (higiene, saúde e segurança)	31
Figura 09 – Modelo de cesto regional	33
Figura 10 – Coletor plástico de lixo	33
Figura 11 – Modelo de toalha a ser adotada na feira.....	34
Figura 12 – Selo da agricultura familiar	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Quadro modelo utilizado para levantamento dos aspectos econômicos e sociais, usados na aplicação do DRP.....	26
Quadro 02 – Aspectos sociais e econômicos.....	27
Quadro 03 – Resultados do diagnóstico rápido participativo.....	28
Quadro 04 – Plano 5W1H da AFABA.....	32

LISTA DE SIGLAS

5S – *Seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke.*

5W2H – *What, where, who, why, when, how e how much.*

AFAFA – Associação dos Feirantes da Feira da Agricultura Familiar de Abaetetuba.

CWQC – *Company wide quality control.*

DIDRA – Dispositivos, Instituições e Desenvolvimento Rural.

DRP – Diagnóstico Rápido Participativo.

FOFA – Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats.*

TQM – *Total quality Management.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Geral	13
1.1.2	Específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1	A FEIRA DA AGRICULTURA FAMILIAR DE ABAETETUBA	16
2.2	GESTÃO DA QUALIDADE	17
2.2.1	Ferramentas da qualidade	19
2.2.1.1	Os 5S	20
2.2.1.2	O 5W1H	21
2.2.1.3	Qualidade em serviços e os 5 <i>gap's</i>	21
2.3	CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	23
3	ESTUDO DE CASO	24
3.1	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	24
3.1.1	Análise da qualidade dos serviços	27
3.2	APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE	29
3.2.1	Fotos sobre o ambiente quanto aos 5S	29
3.2.2	Utilização da ferramenta 5W1H	31
3.2.3	Modelo dos <i>GAP's</i>	36
4	CONCLUSÕES E SUGESTÕES	38
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

Um melhor encadeamento e organização dos processos de gestão de associações e cooperativas tem fundamental importância para as mesmas, já que melhores fluxos desses tipos de empreendimentos tendem a fortalecer o caráter empreendedor, tornando mais viável a comercialização, aumentando as rendas e garantindo a perenidade dos empreendimentos. Porém, pela natureza coletiva e na ausência de hierarquia fixa, há diversos obstáculos para a gestão dessas firmas.

Nessa perspectiva, o presente trabalho buscou primeiramente conhecer o empreendimento, no caso a Associação dos Feirantes da Agricultura Familiar de Abaetetuba – AFABA. De posse desse primeiro trabalho exploratório, foi possível aplicar ferramentas de diagnóstico para posteriormente propor, implantar e acompanhar ações que pudessem apoiar a gestão do empreendimento na direção da melhoria dos serviços prestados junto aos parceiros e consumidores (venda, atendimento, sanidade, etc.).

O papel das ferramentas de gestão na organização de associações e cooperativas norteou o desenrolar das ações. Tendo em mãos uma gama de opções de ferramentas é necessário entender quais e de que forma se pode aplicá-las para atingir o que se objetiva com êxito. Destaca-se que tais instrumentos são eficazes, para além da elucidação de problemas e obstáculos na vida do empreendimento, para conduzir à eficiência e continuidade no uso dessas ferramentas. Também adaptações são necessárias para que todos os colaboradores possam compreender o que é feito e se sentir parte ativa das ações propostas para a melhoria.

Dentro deste horizonte de inserção dos colaboradores no processo de gestão destaca-se a aplicação de uma das ferramentas, usualmente utilizada no planejamento estratégico de empresas, de forma participativa no empreendimento. A adaptação da matriz SWOT num instrumento de Diagnóstico Rápido e Participativo (DRP) possibilitou a coleta de informações de maneira uniforme, organizada e em formato que colaborou na criação de dados para fins de comparação e análise do desempenho que a associação vinha tendo, além de servir de base para decisões de nível operacional e estratégico e possibilitar traçar o plano de melhoria e de gestão. O objetivo é aperfeiçoar a produtividade, adequando aos desejos dos consumidores e as capacidades, e competências da associação acompanhada, criando competitividade e mantendo a qualidade final do serviço.

Fruto da extensão universitária inovadora, através da intervenção na gestão dos empreendimentos econômicos solidários, o presente trabalho visou à organização e a

formação dos atores sociais e buscando de acordo com Eid, Souza Barbosa e Souza (2013 p. 16), “contribuir com os processos de qualificação profissionais ancorados nas realidades dos sujeitos da ação” Todas suas metas propostas esteve pautado na seleção e identificação das principais potencialidades do empreendimento. Partindo da aplicação do diagnóstico rápido participativo à melhoria dos processos na prestação de serviços através do uso adequado dos controles internos disponíveis. Os processos de melhoria contínua permitem conhecer, propor e estruturar os processos, de forma a facilitar o engajamento com outras formas de gestão, por exemplo, as ferramentas da qualidade.

Por fim avaliar o progresso do empreendimento através de métodos de avaliação de desempenho como questionários interativos com os membros da associação e o público da feira para diagnosticar tais potencialidades na associação que possam futuramente possibilitar a obtenção de certificação ou selo proporcionando melhor controle dos processos organizacionais, conquista de novos mercados, obter mais negócios e satisfazer mais clientes. Em tese, isto possibilitará o desenvolvimento territorial rural sustentável, na perspectiva da geração de trabalho e renda.

Todos os relatos deste trabalho são resultados das atividades desenvolvidas pelo projeto de extensão “Realização do diagnóstico rápido participativo da Associação dos Feirantes da Feira da Agricultura Familiar de Abaetetuba (AFAFA) – Abaetetuba – PA: traçando estratégias para melhorar a produção e a gestão”, vinculado ao Programa Mercados Institucionais de Alimentos, com o projeto Incubadora de Empreendimentos Econômicos Solidários, da Universidade Federal do Pará (UFPA) e em colaboração com o Grupo de Pesquisa-Ação DIDRA (Dispositivos, Instituições e Desenvolvimento Rural).

1.1 OBJETIVOS

Neste tópico será apresentado o objetivo geral do trabalho e em seguida os objetivos específicos, os quais farão com que este primeiro seja alcançado.

1.1.1 Geral

Propor melhorias nos processos e conseqüentemente nos serviços prestados em um empreendimento econômico solidário.

1.1.2 Específicos

- a) Aplicar e sistematizar as informações coletadas por meio de uma ferramenta participativa em uma associação de agricultores feirantes em Abaetetuba;
- b) Construir um plano de ação e melhorias;
- c) Acompanhar e avaliar, durante um período determinado, da execução do plano de melhorias.

1.2 JUSTIFICATIVA

Entende-se que a cadeia de suprimentos é primordial, mas tem a sua influência limitada caso não haja preparo da organização na empresa ou de seus colaboradores além das tecnologias disponíveis e dos recursos monetários envolvidos na prestação do serviço.

O processo de incubação pretende observar a importância do processo produtivo para a construção, execução e acompanhamento de um plano de melhoria contínua, e, apoiar a tomada de decisão das ações corretivas e estratégicas para a associação incubada diante das informações obtidas durante o processo de acompanhamento e posteriormente analisadas.

A utilização desses fatores torna-se necessário a criação de uma agenda para com as atividades desenvolvidas a partir de diagnósticos aplicados no empreendimento para que ocorra a criação de um ambiente construtivo e inclusivo dos participantes da associação.

A importância do tema economia solidária e a ação de grupos de economia solidária, bem como os papéis que vem assumindo na sociedade, fazem crescer a necessidade de reflexão mais profunda sobre suas formas de ação coletiva e sobre a sua gestão.

Fleury (In BATALHA 2008, p.1) diz:

A engenharia de produção trata do projeto, aperfeiçoamento e implantação de sistemas integrados de pessoas, materiais, informações, equipamentos e energia, para a produção de bens e serviços, de maneira econômica, respeitando os preceitos éticos e culturais.

Também a engenharia industrial tem como um dos seus objetos de estudo o fenômeno produtivo e os impactados pelo seu processo, além da produção agrícola familiar do município de Abaetetuba se destacar fortemente no estado do Pará justificam a iniciativa

de acompanhamento dos sistemas de produção local por meio de metodologias participativas, da pesquisa-ação e da educação popular, voltada para assessoria técnica e apoio na construção de tecnologia social.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 5 seções. Além da seção 1 em que traz uma breve introdução sobre o tema abordado, a justificativa que descreve a importância e o porquê da escolha do tema, traz também os objetivos e foca no que pretende realizar e alcançar com a execução do trabalho.

A seção 2 – Revisão Bibliográfica, onde aborda conceitos relacionados ao processo de incubação, economia solidária, feira e agricultura familiar, planejamento estratégico e a gestão de operações que envolvem a produção, a qualidade e suas ferramentas, serviços, qualidade em serviços.

A seção 3 – Metodologia, onde pontua as etapas que foram realizadas e a estrutura do trabalho, apresentando de maneira detalhada todos os métodos e ferramentas utilizadas.

A seção 4 – Estudo de caso apresenta toda pesquisa realizada na associação da feira da agricultura familiar no município de Abaetetuba.

E por último a seção 5 – Conclusões e Sugestões, traz as principais conclusões encontradas e os objetivos alcançados com a realização deste trabalho, além de apresentar as possíveis melhorias em futuros estudos. Na sequência, são apresentadas as Referências Bibliográficas utilizadas na elaboração do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão apresentados os tópicos necessários que irão servir de base para o desenvolvimento do trabalho e para o entendimento da pesquisa.

2.1 A FEIRA DA AGRICULTURA FAMILIAR DE ABAETETUBA

As feiras livres são consideradas meios diretos de comercialização de alimentos. Nelas são encontrados produtos variados, de origem vegetal, animal, mineral, transformados ou in natura. O comércio de produtos realizado através das feiras livres é uma atividade que tem se mostrado importante para as famílias produtoras rurais do município de Abaetetuba.

Há na cidade uma feira tradicional, comumente chamada de Feira da Beira, a qual Barros (2009) indica se constituir em local que serve à manutenção das tradições, e espaço para a inserção da biodiversidade amazônica na vida cotidiana das populações locais. Tudo isso a respeito das feiras livres é fortemente característico da cultura brasileira em especial na cultura nortista.

E nesse cenário a associação incubada entra de forma empreendedora a fim de criar um espaço de comércio, mas também um espaço cultural e de bem-estar. Em consonância com o que diz o guia alimentar para a população brasileira, do Ministério da Saúde (2014 p. 93) as características do ambiente onde comemos influenciam o prazer que podemos desfrutar da alimentação e todo o resto. Locais limpos tranquilos e confortáveis ajudam a concentração no ato de comer e consumir.

Mesmo ainda com a falta de uma estrutura adequada, a percepção dos clientes frequentadores da feira da agricultura familiar de Abaetetuba é boa. Segundo Claudino *et al.* (2019), os dados mostram que os clientes da AFAFA, quando perguntados sobre a estrutura da feira, 62,7% a considerava boa.

Segundo Claudino *et al.* 2019 ao serem questionados sobre o que motivaram comprar produtos da feira da agricultura familiar a maioria dos consumidores apontou como itens de maior relevância a qualidade dos produtos e do atendimento (63%). A qualidade volta a aparecer como principal motivação entre os entrevistados quando lhes perguntam comparando com a outra feira da cidade ou supermercado, “o que é mais importante na hora da compra?”. Tendo em consideração as dimensões da qualidade tanto para produtos quanto para serviços pode-se unir os itens como variedade, atendimento

colocando a dimensão da qualidade como mais importante na hora da compra para 45% quase metade, dos entrevistados.

Qualidade é um fator muito importante para os consumidores e infere-se que essa qualidade citada pelos mesmos é muito mais em relação aos serviços associados à venda dos produtos da feira do que aos produtos em si, uma vez que os próprios entrevistados, 63% deles, revelam que não conhecem a origem e como são produzidos os produtos vendidos na feira. Apesar de majoritariamente os que responderam à pesquisa tenham avaliado positivamente, os mesmos sugerem melhorias como: limpeza externa, pintura, organização das barracas, e etc. De maneira geral se percebe que a feira da associação tem aceitação e mercado a explorar.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

Batalha e Rachid (2008) contam que o termo estratégia tem origem no grego *strategos*, que significa a arte do general, ou seja, um conjunto de características psicológicas ou de comportamento associado às tarefas desempenhadas por um comandante militar. O princípio da gestão da qualidade é a estratégia.

No quarto capítulo da NBR ISO 9001 fala sobre entender a organização e seu contexto como partida para início do sistema de gestão da qualidade:

A organização deve determinar questões externas e internas que sejam pertinentes para o seu propósito e para seu direcionamento estratégico e que afetem sua capacidade de alcançar o(s) resultado(s) pretendido(s) de seu sistema de gestão da qualidade.

A construção do contexto da organização consiste em compreender quais as necessidades das partes interessadas ou *Stakeholders*, pessoas e instituições que influenciam na definição dos objetivos e planos da organização, e quais são as suas expectativas.

Nesse processo a organização, ou empreendimento em questão, deve primeiramente determinar quem são as partes interessadas que são relevantes na construção do sistema de gestão da qualidade e também o que essa, ou, essas partes interessadas têm como requisito que são relevantes à gestão da qualidade. É atribuição do empreendimento monitorar e analisar criticamente as informações sobre as partes interessadas e seus requisitos.

Uma excelente ferramenta para a elaboração dessa análise ambiental do empreendimento é a matriz *SWOT*. Rodrigues, *et al.* (2005 apud SILVA, *et al.* 2011, p.2) descreve a ferramenta:

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo.

Em uma transliteração para a língua portuguesa das variáveis da matriz pode-se também chamar a ferramenta de matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). A composição da matriz é apresentada na Figura 01.



Fonte: PAULILLO, 2018.

Para Dantas e Melo (2008 p. 120) a análise *SWOT* é um sistema simples utilizado para posicionar ou analisar a posição estratégica da empresa ou, neste caso, de segmento, no ambiente em questão.

Para Carpinetti e Gerolano (2016 p. 9):

Os conceitos e as práticas de gestão da qualidade evoluíram nas últimas décadas de tal modo que a gestão da qualidade pode ser entendida como uma estratégia competitiva cujo objetivo principal se divide em duas partes: conquistar mercados e reduzir desperdícios. (...) Menores desperdícios, menores custos, resultados positivos para a empresa, mais competitividade, maiores chances de manter e conquistar mercados.

O conceito de qualidade também evoluiu ao longo das décadas. Carvalho (2008, p.53) diz que em seus primórdios, o conceito predominante na área da qualidade era o da inspeção, no sentido de segregar os itens que apresentavam não conformidade, ou seja, uma abordagem predominantemente corretiva.

A quarta e atual era denominada gestão da qualidade, começou a ser cunhada no Japão no período pós-guerra. Carvalho (In BATALHA, 2008, p. 54) destaca na era atual da qualidade o empenho de todos os envolvidos:

O modelo japonês, controle da qualidade por toda a empresa (*Company Wide Quality Control – CWQC*), incorporou vários elementos da gestão da qualidade total (*Total Quality Management – TQM*), mas enfatizou alguns aspectos, tais como aversão ao desperdício (ou muda, termo em japonês), ênfase na melhoria contínua da qualidade (Kaizen) e forte participação dos colaboradores.

A gestão da qualidade envolve ainda uma perspectiva estratégica, com foco nos resultados e na visão do cliente. A qualidade deve estar relacionada não somente ao nível de perfeição técnica, mas também ao nível de adequação aos requisitos do cliente.

Segundo Garvim (1987 apud BATALHA 2008) a abordagem baseada no usuário admite que a qualidade seja uma variável subjetiva, pois está associada à capacidade de satisfazer desejos e necessidades do consumidor. Neste contexto surgem as dimensões da qualidade, tanto para produtos quanto para serviços.

Para os produtos as dimensões mais amplamente usadas são as definidas por Garvim (1987 apud BATALHA 2008), como: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida ou observada. Já as dimensões da qualidade dos serviços são vários os trabalhos encontrados, nos quais são apresentados fatores determinantes da qualidade em serviços. De acordo com Lazzari (2009) em 1988, em uma etapa quantitativa, os autores reduziram a lista a apenas cinco fatores, que são: tangibilidade, empatia, garantia da qualidade do serviço, rapidez nas respostas e confiabilidade.

2.2.1 Ferramentas da qualidade

Carpinetti e Gerolano (2016) conceitua melhoria contínua como a percepção de que os resultados provêm dos processos, que devem ser gerenciados tendo em mente a ideia da melhoria como um processo de resolução de problemas com base sistêmica e interativa.

Neste processo têm-se destaque o uso das ferramentas da qualidade. As utilizadas no processo de construção deste trabalho serão referenciadas nos itens 2.2.1.1 e 2.2.1.2.

2.2.1.1 Os 5S

Filho (2003 apud SCHNEIDER, 2015) conta que o programa 5S é uma metodologia criada e idealizada no Japão, nos anos 60, visando à melhoria do ambiente das empresas, que eram muito sujas e desorganizadas.

Essa metodologia de trabalho que busca promover a disciplina na empresa através da consciência e responsabilidade de todos, de forma a tornar o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo (ARENA, 2011). E de acordo com Filho (2003 apud SCHNEIDER, 2015) busca acabar com o desperdício, diminuir o número de acidentes pessoais e im pessoais e melhorar a produtividade das empresas.

Segundo Arena (2011) deu-se o nome desta metodologia de 5S, por se tratar de um sistema de cinco conceitos básicos, simples e que juntos trazem excelentes resultados. Os cinco sentidos que dão nome ao Programa 5S têm origem nas letras iniciais das palavras de língua japonesa: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke*. Em uma transliteração para o português tem-se respectivamente: descarte, organização, limpeza, higiene, ordem mantida. As iniciais das palavras do senso em língua portuguesa formam a expressão D-OLHO, muito usada pelo Sebrae para propagar a metodologia.

O primeiro senso, de arrumação, em japonês *seiri* de acordo com Udesc (1996 apud SCHNEIDER, 2015) consiste em analisar os locais de trabalho e classificar os objetos segundo sua utilidade ou frequência de uso e retirar do ambiente tudo o que não necessita estar neste local.

O senso de ordenação ou organização, *seiton*, Arena (2011) descreve como sendo a etapa em que é definido o local correto para cada objeto, identificando-o de forma que qualquer pessoa possa localizar facilmente. Tudo deve estar sempre disponível em um espaço definido de estocagem e próximo do local de uso.

O terceiro senso, *seiso*, de limpeza segundo Rosa (2007) significa eliminar a sujeira ou objetos estranhos para manter limpo o ambiente que envolve (...) o mais importante neste conceito não é o ato de limpar, mas sim a adoção da prática de "não sujar".

O senso de asseio e higiene, *seiketsu*, é definido por Filho (2003 apud SCHNEIDER, 2015), como a manutenção das condições de trabalho físicas e mentais adequadas a boa saúde. Osada (1992 apud SCHNEIDER, 2015) aponta esse senso como

sendo o resultado de concentração constante em organização, arrumação e limpeza, além disso, é preciso manter rotinas definidas e esforços constantes para manter os sentidos anteriores.

Finalizando, o quinto sentido, *shitsuke* indica autodisciplina, ou na sigla D-OLHO ordem mantida, como definido por Lapa (1998 apud ARENA, 2011) procura corrigir o comportamento inadequado das pessoas e consiste em uma nova fase, onde todos deverão moldar seus hábitos.

2.2.1.2 O 5W1H

Behr *et al.* (2008 apud BRUN, 2013 p.39) definem esta ferramenta como sendo "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio".

Do inglês a sigla é formada pelas iniciais das palavras *what* (O que, qual) que ação será executada, *where* (onde) onde será executada a ação, *who* (quem) quem irá participar da ação, *why* (porque, para que) porque a ação será executada, *when* (quando) quando a ação será executada, *how* (como) como será executada a ação e *how much* (quanto, custo) quanto custa para executar a ação.

De acordo com Franklin (2006 apud BRUN, 2013 p.29):

A ferramenta 5W2H é entendida como um plano de ação, ou seja, resultado de um planejamento como forma de orientação de ações que deverão ser executadas e implementadas, sendo uma forma de acompanhamento do desenvolvimento do estabelecido na etapa de planejamento.

Amplamente utilizada a ferramenta se apresenta de fácil compreensão e utilização.

2.2.1.3 Qualidade em serviços e os 5 *gap's*

Gianesi e Corrêa (1994 p. 9) definem que:

A qualidade referente a serviços pode ser entendida como uma escala em que as expectativas do cliente são de certa forma, atendidas pela percepção total do serviço prestado, ou seja, a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

Fruto do aumento da participação dos serviços na economia que segundo o IBGE no 2º trimestre de 2019, o setor de serviços representou cerca de 72,5% do valor adicionado do PIB brasileiro, a área da qualidade em serviços tem apresentado crescimento ultimamente.

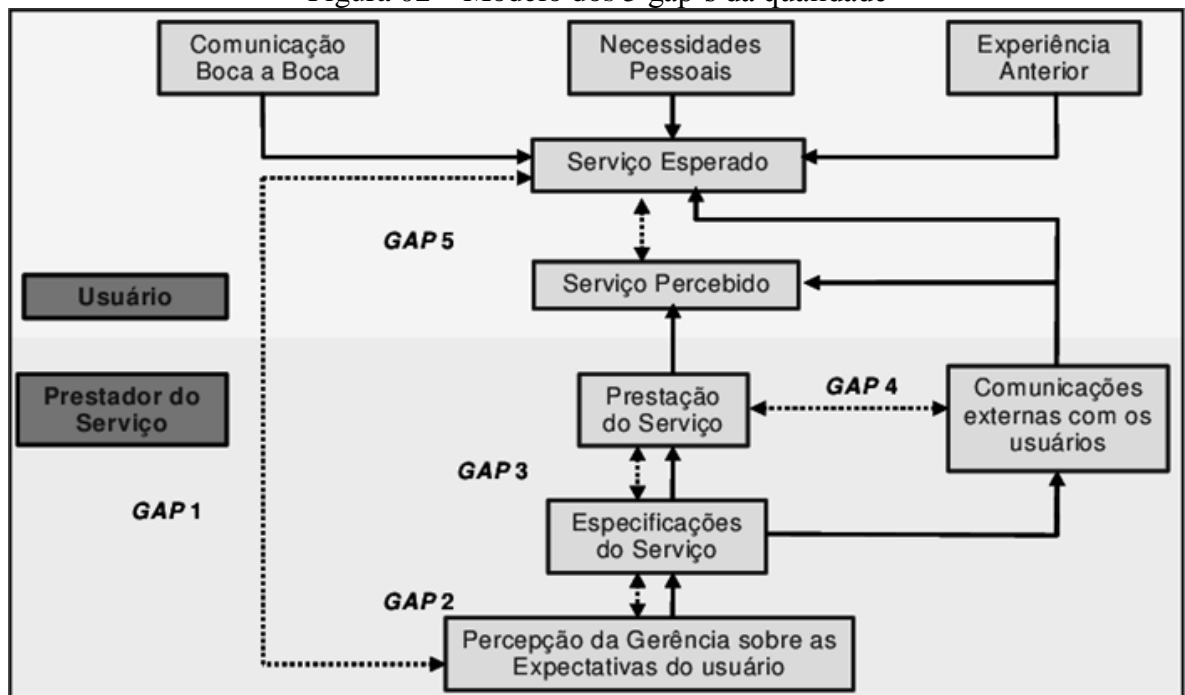
Para Carvalho (In BATALHA, 2008, p.74) o processo de prestação de serviços pode ser entendido como momentos da verdade (ou ciclos de serviço), ou seja, as situações de contato entre o cliente e a organização prestadora de serviço, que interferem na qualidade do cliente.

Ainda segundo Carvalho (In BATALHA, 2008, p.74), o modelo de qualidade no setor de serviços mais difundido é o modelo dos *GAP's* ou lacunas.

Os *gap's* simbolizam as divergências que ocorrem entre a organização, no caso presente entre a associação, e os clientes da feira. Essas divergências resultam em frustração e não fidelização dos clientes e até mesmo má qualidade na prestação do serviço.

Segundo Carvalho (In BATALHA, 2008, p.76), o *gap 5* representa falha na comparação entre o serviço percebido e a expectativa do serviço por parte dos consumidores, que ocorre em decorrência das falhas do tipo de *gap 1* a 4 por parte da associação, logo para eliminar ou diminuir o *gap 5* enquadramos todas as ações propostas no decorrer do presente trabalho em cada um dos *gap's* 1 a 4. A Figura 02 apresenta a dinâmica dos 5 *gap's* da qualidade.

Figura 02 – Modelo dos 5 *gap's* da qualidade



Fonte: adaptado de CARVALHO In BATALHA, 2008.

2.3 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Nas descrições sobre as ferramentas da qualidade no contexto da incubação de empreendimentos econômicos solidários, é possível observar a possibilidade de aplicação sobre os instrumentos de gestão citados na incubação de empreendimentos econômicos solidários, de forma sistemática, desde concepção e planejamento do plano de gestão, execução, avaliação e ações de melhoria.

Também se observa a comunicação entre os conhecimentos teóricos descritos, evidenciado principalmente pela relação entre a aplicação das ferramentas citadas como forma de os objetivos organizacionais satisfazerem as expectativas dos clientes.

3 ESTUDO DE CASO

Nesta seção será apresentada a prática dos conceitos e teorias enunciados no referencial teórico e que serviram de base para o alcance do objetivo geral e dos específicos deste trabalho. Estabeleceu-se foco na identificação do problema e a partir deste ponto propor melhorias no processo da associação da feira da agricultura familiar de Abaetetuba. O presente trabalho apresenta o estudo de caso, o diagnóstico da problemática identificada, aplicação das ferramentas da qualidade e as melhorias propostas.

Por meio da troca de saberes objetivando fortalecer o protagonismo do grupo e a sua autonomia e a valorização dos saberes e conhecimentos locais, o método aplicado durante o desenvolvimento da pesquisa correspondeu ao âmbito da pesquisa-ação é um dos fundamentos adquiridos pela contribuição popular para o contexto das informações dos atores envolvidos, a fim de que, fosse desenvolvido um Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) para o fortalecimento do empreendimento capaz de monitorar de forma auto avaliativa as perspectivas da associação. O primeiro diagnóstico foi capaz de demonstrar, de forma didática, os aspectos da realidade do empreendimento, demonstrar e analisar as informações resultantes. Essas informações que quando comparadas antes e depois do início do processo de incubação podem ser reconhecidas e atestadas. Assim, no processo de execução, o momento é o da socialização e análise a fim de apresentar os objetivos, o plano de melhoria dos processos organizacionais e produtivos e os resultados que se espera para os associados.

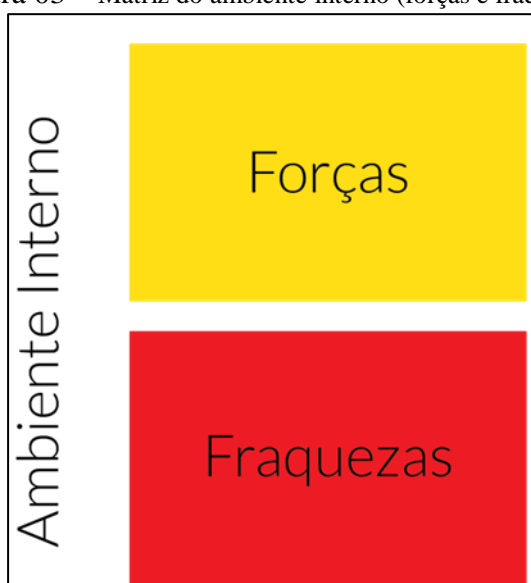
3.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

Para a prática do trabalho valeu-se do método da pesquisa-ação, que consiste no engajamento e imersão do pesquisador com o projeto, em busca de soluções práticas para os problemas surgidos no decorrer do acompanhamento do grupo social em questão. Trata-se de uma associação que foi criada em 2016, pela intervenção do poder público municipal, juntamente com a iniciativa de agricultores familiares. Os mesmos passaram a realizar uma feira quinzenal em um espaço público, que antes tinha pouco uso (um galpão), e atualmente a feira acontece semanalmente (às sextas-feiras e sábados) (CLAUDINO *et al.*, 2017).

O primeiro passo foi fazer a análise ambiental do empreendimento. Esta análise consiste em verificação dos aspectos internos e externos do empreendimento. No caso do empreendimento incubado levou-se em consideração, em um primeiro momento, somente

os aspectos internos. Para levantar os aspectos internos da associação se valeu da análise através da matriz *SWOT*, trata-se de uma expressão em inglês que significa pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças é uma matriz de planejamento relativamente antiga, mas ainda muito atual que traz uma reflexão muito importante e deve ser olhada sob dois pontos de vista, internos que são coisas que se tem controle e externos que são aqueles que não se tem controle, porém, é necessário ter ciência. Novamente no estudo presente nessa etapa se considerou apenas o ambiente interno, observado na Figura 03, pontos fortes e fracos os quais em tese a associação teria sobre controle.

Figura 03 – Matriz do ambiente interno (forças e fraquezas)



Fonte: Adaptado de PAULILLO, 2018.

Como toda a execução sempre foi visando à participação e a compreensão por partes dos membros da associação, considerou-se mais simples, neste primeiro contato com a ferramenta, força-los a olhar para si, desconsiderando aquilo que é externo ao alcance deles, e descrever quais eram seus pontos fortes e aquilo em que se podia melhorar.

A associação possui 68 associados só que geralmente as reuniões gerais observam uma média de 23 pessoas com uma ou outra exceção em que a acaba recebendo um número maior de associados, isso acontece entre e outros motivos devido às dificuldades de transporte que os associados possuem para chegar até a sede do município onde ocorrem as reuniões, já que quase todos habitam na zona rural, o que acarreta também em outro aspecto curioso que com o passar do horário alguns dos presentes deixam a reunião, mesmo assim o número corriqueiro de presentes representa, mais ou menos, 41% dos associados.

Com a intenção de interagir com os membros da associação e assim coletar informações, que contribuam no processo tanto de extensão quanto de melhorias a aplicação da dinâmica de construção da matriz *SWOT*, realizou-se durante uma dessas reuniões ordinárias da associação. Essa dinâmica consistiu na aplicação de um diagnóstico rápido e participativo que foi uma adaptação dos aspectos internos da matriz *SWOT*, ou seja, apenas *S* (*strenghts* em português fortalezas) e *W* (*weaknesses* em português fraquezas), novamente com o intuito de facilitar a compreensão e conseqüentemente a extração das informações, foram feitas em um painel de cartolina onde era dividido em duas outras subdivisões uma que descreve aspectos sociais e outro que descreve aspectos econômicos, como esquematizado no Quadro 01.

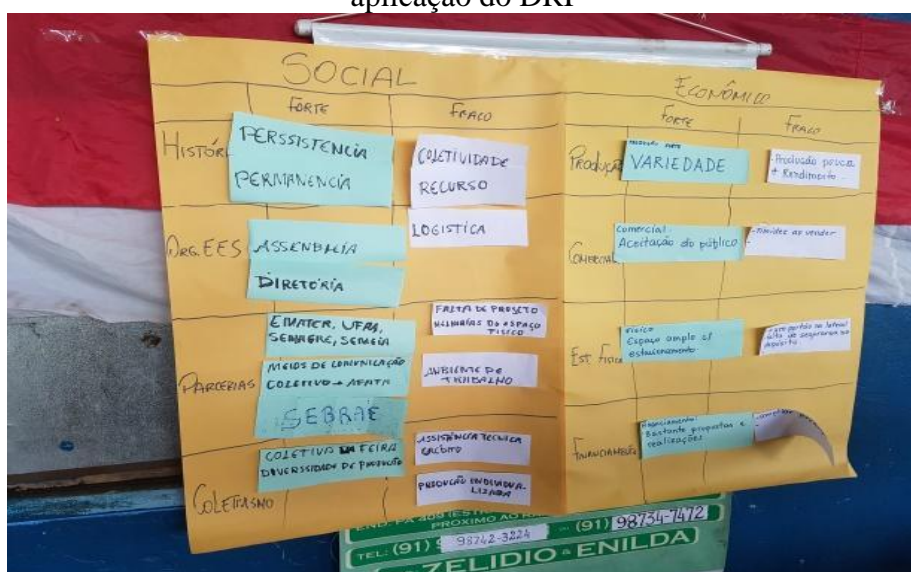
Quadro 01 – Quadro modelo utilizado para levantamento dos aspectos econômicos e sociais, usados na aplicação do DRP

Aspectos sociais		Aspectos econômicos			
	Fraqueza	Fortaleza		Fraqueza	Fortaleza
História			Produção		
Organização			Comercial		
Parcerias			Estrutura física		
Coletivismo			Financiamento		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Em ambos havia espaço para classificar em cada aspecto, pontos fortes e pontos fracos, o painel montado pode ser visto na Figura 04.

Figura 04 – Painel com fraquezas e fortalezas dos aspectos econômicos e sociais, usados na aplicação do DRP



Fonte: Acervo da pesquisa, 2018.

Frisando a importância do espírito de participação de todos os presentes, eles foram divididos em dois grupos: um deveria pontuar os aspectos sociais e citar o que eles consideravam fortes e o que consideravam fracos dentro dos itens a história da associação, a organização, as parcerias e o coletivismo. Já o segundo grupo seguia a mesma orientação só que com os aspectos econômicos citando o que eles consideravam fortes e o que consideravam fracos dentro dos itens produção, comercial, estrutura física e financiamento.

Após um tempo, livre, para o debate nos grupos e amparados, sempre que solicitado, fez-se a exposição das ideias geradas a partir das discussões dos dois grupos como organizado no Quadro 02.

Quadro 02 – Aspectos sociais e econômicos

Social			Econômico		
	Forte	Fraco		Forte	Fraco
História	Persistência; Permanência	Coletividade; Recurso	Produção	Variedade	Produção pouca e pouco rendimento
Organização	Assembleia; Diretoria	Logística	Comercial	Aceitação do público	Timidez ao vender
Parcerias	Emater; UFPA; Meios de comunicação local; SEBRAE	Falta de projeto; Melhorias do espaço físico; Ambiente de trabalho	Est. física	Espaço amplo com estacionamento	Mais um portão lateral; falta de segurança no depósito
Coletivismo	Diversidade de produção	Assistência técnica; crédito; Produção individualizada	Financiamento	Bastantes propostas e realizações	Ampliar propostas

Fonte: Pesquisa de campo, elaborado pelo autor (2018).

3.1.1 Análise da qualidade dos serviços

A partir da análise das informações colhidas durante a aplicação do diagnóstico, a etapa seguinte é caracterizar os pontos abordados de acordo com as dimensões da qualidade dos serviços. De acordo com Carvalho (In Batalha, 2008, p. 57), “outra forma de entender a

qualidade é identificar suas dimensões em produtos e serviços, ou seja, o conjunto de aspectos de desempenho valorizados pelo cliente, nas quais a organização focaliza seus esforços” seguindo essa linha, mostrado no Quadro 03:

Quadro 03 – Resultados do diagnóstico rápido participativo

Tangíveis	
Equipamentos e instalações, apelo visual, boa aparência, nos materiais associados com o serviço, anúncios e apelo visual.	
Forte	Fraco
Espaço amplo com estacionamento; Divulgação da feira nos meios de comunicação.	Melhorias do espaço físico; Ambiente de trabalho; Mais um portão lateral; Falta de segurança no depósito.
Empatia	
Procurar entender as necessidades básicas do cliente; proporcionar aos clientes atenção individual; atenção personalizada, individualizada; oferecer horários de funcionamento que sejam convenientes a todos os clientes entre outros.	
Forte	Fraco
Aceitação do público; Variedade; Diversidade de produção.	Produção pouca e pouco rendimento; Timidez ao vender.
Garantia da qualidade do serviço	
Cortesia dedicada aos seus clientes e à segurança das suas operações. A dimensão da garantia inclui: se o comportamento dos empregados da empresa inspira confiança aos clientes.	
Forte	Fraco
Aceitação do público.	Timidez ao vender.
Rapidez nas respostas	
Estar sempre interessado em ajudar os clientes, prestar prontamente serviços aos clientes, querer ajudar, mesmo estando muito ocupados.	
Forte	Fraco
-	Timidez ao vender.
Confiabilidade	
Reflete a consistência e a fidedignidade do desempenho de um empreendimento.	
Forte	Fraco

<p>Aceitação do público; Variedade; Diversidade de produção; Divulgação através dos meios de comunicação.</p>	<p>Produção pouca e pouco rendimento.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

3.2 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Após o levantamento dos principais pontos problemáticos através da análise ambiental do empreendimento e sua identificação nas dimensões da qualidade em serviços, retirou-se algumas fotos do ambiente para a coleta de mais informações a respeito das possíveis melhorias a serem executadas na feira, realizou-se inicialmente uma incursão exploratória, durante vários fins de semana, de modo a poder observar in loco e se familiarizar com o ambiente, tendo como objetivo ver o funcionamento da feira, além do contato e troca de ideias tanto com os feirantes como com os consumidores.

3.2.1 Fotos sobre o ambiente quanto aos 5S

Nesta etapa as imagens, com o objetivo de tornar visíveis os pontos a serem melhorados se valeu da metodologia 5S, as imagens foram enquadradas em cada um dos sentidos da qualidade. Ao final as fotos do ambiente de trabalho serão úteis a comparações, além de que o programa 5S tem como objetivo mobilizar, motivar e conscientizar toda a associação para a qualidade total e contínua, através da organização e da disciplina no local de trabalho. As fotos tiradas do ambiente são vistas na Figura 05 à Figura 08.

Figura 05 – Fotos do primeiro senso (descarte)



Fonte: Acervo da pesquisa, 2018.

A feira acontece em um espaço que já pertenceu à antiga secretaria de infraestrutura e transportes do governo do estado do Pará, mesmo com os mutirões de limpeza feitos pelos associados ainda há algum entulho ou equipamentos da antiga secretaria espalhados pelo local, e esses objetos acabam sendo esquecidos e se tornando inúteis, com isso ocupando espaços que poderiam ser mais bem aproveitados.

Figura 06 – Fotos do segundo senso (organização)



Fonte: Acervo da pesquisa, 2018.

As bancas da feira estão dispostas pelo ambiente de forma muito livre não obedecendo nenhum tipo de organização ou padrão como, por exemplo, agrupamento de bancas de acordo com a classificação de produtos, ou semelhanças, como o setor da farinha, das hortaliças, da alimentação, etc. A melhora do telhado e do acesso da feira são dois pontos com relação à organização do espaço físico.

Figura 07 – Fotos do terceiro senso (limpeza)



Fonte: Acervo da pesquisa, 2018.

Como a associação não segue nenhum plano de limpeza, pode se notar o acúmulo de lixo no canto das paredes. Esse ponto é preocupante, já que o excesso de sujeira pode atrair insetos e roedores além de afetar a estética da feira.

Figura 08 – Fotos do quarto senso (higiene, saúde e segurança)



Fonte: Acervo da pesquisa, 2018.

As toalhas usadas nas bancas da feira não são adequadas para o trabalho com alimentos, frutas, hortaliças, etc. Para facilitar a higienização das bancas de comercialização elas deveriam, pelo menos, serem cobertas com tecido impermeável. Outro ponto é a necessidade do uso de toucas, aventais e luvas na manipulação de alimentos.

3.2.2 Utilização da ferramenta 5W1H

Com intuito de ajudar a associação na busca pela gestão da qualidade, foi criado um plano de ação com algumas atividades expostas abaixo, baseado nos cinco sentidos do programa 5S e buscando atingir nas dimensões da qualidade em serviços.

Após verificar se há equilíbrio entre os fatores internos, forças e fraquezas do empreendimento se pontuaram possíveis caminhos de expansão para o empreendimento. Estratégias para potencializar ou anular os fatores acabaram virando plano de ação do plano estratégico. A finalidade prática da intervenção foi apoiar feirantes da feira da agricultura familiar de Abaetetuba uma melhor percepção destes acerca de vários aspectos, como sanidade, impacto ambiental, estratégias econômicas, comercialização, etc. Para isso, a utilização da ferramenta da qualidade 5W1H teve como papel o de dar suporte no processo estratégico de melhoria contínua.

Nesta etapa foi excluído o segundo H de *How Much* que indica quanto em valores será despendido para executar a ação. Essa coluna da ferramenta foi descartada pelo fato de a associação poder contar com apoio financeiro do poder público e de alguns parceiros da iniciativa privada.

Dentro dessa perspectiva foi possível levantar os seguintes dados expostos no Quadro 04.

Quadro 04 – Plano 5W1H da AFAFA

O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Entregar sacolas para a coleta do lixo nas barracas	Equipe de associados responsáveis por guardar e distribuir as sacolas.	Nas bancas da AFAFA	Todo dia de feira	Por conta do lixo gerado tanto pelos consumidores quanto pelo processo de alguns dos produtos comercializados na feira	Durante um mês a diretoria da AFAFA ficará se responsabilizando em fazer a distribuição como forma de conscientização e educação.
Distribuir lixeiras pelo espaço da feira	Equipe de tesouraria da associação	Em pontos estratégicos da feira e em bancas onde o processo de venda do seu produto gera muito resíduo	Todo dia de feira	Por conta do lixo gerado tanto pelos consumidores quanto pelo processo de alguns dos produtos comercializados na feira	Providenciando a confecção e aquisição de cestos artesanais feitos de fibra regional e os distribuindo pelo espaço da feira.
Usar coletores de lixo para armazenamento das sacolas ao fim da feira	Presidência da associação	Em local próximo a saída da feira	Todo dia de feira	Para facilitar a coleta de lixo pela prefeitura e sua destinação final.	Solicitando à prefeitura municipal a colocação de um tanque coletor de lixo com tampa.
Trocar as toalhas das bancas por tecidos de material impermeável facilitando a higienização	Equipe de tesouraria da associação	Nas bancas da AFAFA	Todo dia de feira	Para facilitar a higienização das bancas de comercialização	Providenciando a aquisição de toalhas de plástico e distribuindo aos feirantes.
Pintar as paredes da feira	Equipe de associados voluntários	No espaço onde ocorre a feira	Durante o mês de julho 2018	Melhora da Estética visual do espaço onde ocorre a feira	Realizando com os feirantes um mutirão.

Pintar o piso da feira, melhorando aspecto visual e facilitando a limpeza.	Equipe de associados voluntários	No espaço onde ocorre a feira	Durante o mês de julho 2018	Melhorar aspecto visual do espaço e facilitar a limpeza do espaço	Realizando com os feirantes um mutirão.
Retirar o entulho e o material não necessário ou não utilizado, descartando ou depositando em local adequado.	Equipe de associados voluntários	No espaço onde ocorre a feira	Durante o mês de julho 2018	Evitar o acúmulo de entulho e material desnecessário além de prejudicar o visual da feira.	Realizando com os feirantes um mutirão.
Acreditar os produtos da feira como oriundos da agricultura familiar.	Diretoria da AFAFA	A feira	De Junho de 2018 até Dezembro de 2018	Garantir a autenticidade da origem dos produtos da feira como de agricultura familiar.	Buscando através da parceria com os bolsistas da UFPa conquistar o selo da Agricultura familiar do Governo Federal.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Todas as ações propostas visam atingir os problemas identificados. Com a primeira ação ajuda a recolher e conter o lixo gerado pelos consumidores e os próprios vendedores em alguns de seus processos, uma vez dentro dos sacos basta recolhê-los até o ponto de coleta pelo serviço de limpeza do município. Já para as lixeiras se sugere cestos regionais feitos de palha, como mostrado na Figura 09.

Figura 09 – Modelo de cesto regional



Fonte: Studio Bergamin, 2019.

A proposta desse modelo de cesto regional para ser usado como lixeira é pelo fato de a feira também ter caráter cultural.

No fim dos dias de feira propõe-se o recolhimento dos sacos de lixo e depositá-los em um ponto único para aguardar o recolhimento por parte do serviço de limpeza público. Para esse recolhimento é sugerido coletores de lixo como observados na Figura 10.

Figura 10 – Coletor plástico de lixo



Fonte: Alternativa descartáveis, 2019.

Esse modelo é indicado por ser completamente fechado evitando assim a atração de insetos e roedores. Outra proposta é a troca das toalhas das bancas por toalhas de material impermeável como da Figura 11.

Figura 11 – Modelo de toalha a ser adotada na feira



Fonte: Alternativa descartáveis, 2019.

Esse modelo é indicado primeiramente pelo seu custo e devido as toalhas usadas até então na feira são de tecido comum, onde possuem uma maior facilidade em acumular fungos, vale salientar que as bancas são feitas de madeira, tornando-se difíceis de ser realizar uma limpeza eficiente e de se manterem secas.

Ainda na linha do caráter cultural da feira é feita a sugestão da pintura das paredes da feira com grafites com paisagens regionais, lendas e frutas amazônicas, melhorando a

estética visual do espaço onde ocorre a feira e reforçando o apelo regional que a feira tem. O chão se recomenda pintar com tinta acrílica pela melhora estética visual e por facilitar a limpeza do espaço.

A retirada do entulho que ocupa algumas partes da feira se faz necessário para ajudar na melhora do visual, além de liberar espaço para ocupar melhor o espaço da feira criando outra ambientação. A eliminação do entulho é importante ainda para não servir de abrigo para insetos e roedores colaborando com a assepsia do local.

Por último o selo, apresentado na Figura 12, ele coroa e dá reconhecimento a produção da agricultura familiar que é comercializada na feira da associação, além de caracterizar como forte potencial de divulgação e assegurar o direito de saber a origem dos produtos para os consumidores.

Figura 12 – Selo da agricultura familiar



Fonte: MDA, 2018.

Para os produtores rurais da associação o selo serve como instrumento de agregação de valor, uma vez que o produto fruto da agricultura familiar promove valores cada vez mais exigidos por parte dos consumidores. Valores como sustentabilidade, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, valorização da cultura local, valorização da produção regional, que geram trabalho, renda e, conseqüentemente, desenvolvimento local sustentável.

Ele é obtido primeiramente através da manifestação do interesse em obter o selo para o ministério da agricultura, pecuária e abastecimento. É feito o envio da documentação das propriedades associadas e as declarações de aptidão ao PRONAF. Após, todos os

produtos comercializados precisam ser cadastrados em uma plataforma da secretaria de agricultura familiar e cooperativismo.

3.2.3 Modelo dos *GAP's*

A utilização das ferramentas da qualidade descrita neste trabalho mostrou-se relevante por atuar como suporte ao planejamento, identificação dos problemas e proposição de solução e também, como demonstrado, tornaram-se uma solução acessível aos feirantes e à diretoria da AFAFA, com grau elevado de eficácia.

A NBR ISO 9001 de acordo com Carpinetti e Gerolano (2016) diz que:

A partir da revisão de 2000, o sistema de gestão da qualidade, ISO 9001 tem um propósito claro de evidenciar aos clientes que a organização gerencia suas atividades de forma a minimizar a chance de não conformidades, e com isso maximizar a chance de os requisitos dos clientes serem atendidos, e assim garantir a qualidade do produto.

Para visualizar a aplicação das ferramentas usadas até aqui na associação da feira da agricultura familiar – AFAFA vão ao encontro dos requisitos dos clientes, aplicou-se a ferramenta cinco *gap's* da qualidade. Lembrando que os *gap's* de 1 ao 4 são pertinentes quanto a organização, mas suas ações influenciam diretamente no 5 *gap* que é totalmente em relação expectativa versus a percepção dos consumidores.

No *gap* 1 entre o item serviço esperado e percepção da gerência sobre as expectativas do usuário o DRP serviu para identificar a divergência entre a expectativa do cliente e o que a associação entende como sendo a expectativa do cliente.

No *gap* 2 que está entre percepção da gerência sobre as expectativas do usuário e as especificações do serviço a classificação dos resultados do DRP nas dimensões da qualidade do serviço ajudaram a diminuir o espaço que há entre o entendimento da associação e as especificações que cria para atender o cliente.

Já o 5S e a elaboração do plano 5W1H tiveram o intuito de superar a divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado, ou seja, plano de mudanças práticas atuando com relação ao *gap* 3 que fica entre especificações do serviço e prestação do serviço.

Por fim o *gap* 4 que é o realizar, proposto e etapa no qual se encontra a associação é coordenar as propostas e promessas resultando no serviço prestado diferente, e como esses serviços são comunicados e melhoram a percepção tanto dos associados quanto,

principalmente, dos consumidores do serviço. Trata-se da divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente atingindo diretamente o último *gap*, o *gap* 5.

Assim, observar-se que nem todos os *gap*'s ou lacunas poderão ser totalmente eliminados, mas irão, de acordo com as propostas, ao menos diminuindo ao longo da execução do plano e servirão de base para novas propostas e ações de melhorias a partir de avaliações e comparações a partir do que já se iniciou a ser feito, lembrando que o processo de garantia da qualidade é permanente e contínuo.

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Com o andamento da execução das ferramentas de gestão na associação de agricultores familiares foi possível ter a oportunidade de desenvolver, na prática o conhecimento adquirido em boa parte das disciplinas ofertadas no curso de graduação em Engenharia Industrial bem como a abstração do conhecimento ligado ao empreendedorismo.

Amparada na corrente que floresceu no Brasil nos últimos anos, que promoveu a expansão das feiras livres, a feira da associação da agricultura familiar de Abaetetuba vem se introduzindo no mercado de alimentos municipal e os avanços da mesma deveram-se principalmente ao interesse e a colaboração dos feirantes associados que buscam melhorias na prestação dos seus serviços e conseqüente melhoria da feira toda.

Ao longo do trabalho aferiu-se que um dos maiores empecilhos para o empreendimento, é a frágil capacidade de mobilização dos seus colaboradores e a enfraquecida visão de coletivo, considerando que a aplicação se deu em um empreendimento econômico solidário a criação de um ambiente organizacional forte e a colocação de estratégias que sejam de interesse coletivo foram ainda mais relevantes. Tais problemas existiram durante o desenvolvimento do trabalho e de certa forma dificultam algumas das atividades propostas. Dessa forma, estes aspectos (motivação, inclusão e empenho dos colaboradores) devem ser trabalhados na associação para que ameaças e fraquezas identificadas sejam afastadas. E assim, a mesma possa se desenvolver, criar e ampliar as suas oportunidades.

Apesar do cenário atual de crise que o país se encontra, o consumo e setor de serviços são, ainda, uma boa opção de fonte de renda e o desafio é manter-se competitivo com serviços de qualidade e que satisfaçam os clientes. Para auxiliar a organização a alcançar esse objetivo, ter estratégia que busque a melhoria de forma contínua é fundamental. Para isso sugere-se, além do já proposto para a associação, formações para os membros da AFAFA em temas como sistema de controle de entrada e saída de insumos, ações de contabilidade, boas práticas, técnicas de vendas entre outros.

Desta forma a proposta de implantação sugerida pelo acadêmico, é baseada na sensibilização e educação dos funcionários para que o programa de gestão seja implantado, já que foram elaboradas proposta a partir do uso de algumas ferramentas, buscando a melhora do serviço prestado e ambiente de trabalho da mesma.

Com isso o objetivo geral do trabalho de aplicação e uso de ferramentas de gestão em uma associação de agricultores familiares feirantes do município de Abaetetuba, nordeste paraense foi alcançado, conforme descrito na análise de resultados, toda a construção do plano de ação partiu de um diagnóstico participativo, construído pelos próprios associados e buscando durante todo o processo de execução envolvê-los e tornar sempre claro e de fácil compreensão o uso das ferramentas usadas, propiciando que no futuro eles próprios tenham autonomia na gestão do seu negócio.

E este será o grande desafio do trabalho a continuidade na gestão do empreendimento através das ferramentas de gestão e disciplina necessária para seguir dentro do que foi proposto, visto que a prática comum no mercado local não é a melhora contínua do ambiente produtivo e dos serviços prestados, mas manter, a partir do ponto que se consegue certa aceitação, às práticas comerciais e produtivas que o empreendimento teve até tal momento.

Apesar disso o trabalho demonstrou que com atitudes simples e disciplina, a organização pode dar um salto e se diferenciar dos demais no mercado, prova esta, que com a visibilidade que a feira conquistou tanto o poder público local, como diversas entidades e organizações da sociedade civil, passaram a apoiar a AFABA. Espera-se que esse trabalho possa servir de influência para que outras organizações também percebam que as ferramentas de gestão são eficazes e bastante versáteis para serem utilizadas em vários ambientes.

Por fim, é importante enfatizar que o conhecimento obtido durante a preparação deste mesmo trabalho, teve uma enorme contribuição para a formação profissional do discente. Especialmente no sentido de ampliação do horizonte de atuação profissional e o papel da responsabilidade social da engenharia.

Esta simples demonstração de aplicação das ferramentas em um empreendimento de caráter solidário poderia ser levado para dentro do planejamento estratégico de grandes empresas como prática de responsabilidade social uma vez que fortalece os meios de produção das comunidades locais no entorno dos empreendimentos amenizando o impacto destes empreendimentos nas comunidades do seu entorno, problemática comum em zonas tropicais.

Também o desenvolvimento do plano de trabalho esteve em consonância com cinco dos dezessete objetivos das nações unidas para o desenvolvimento sustentável, são eles, o incentivo a uma agricultura sustentável, promoção de trabalho decente e

consequente redução das desigualdades, o apoio a comunidades sustentáveis, consumo e produção responsáveis.

REFERÊNCIAS

- ALTERNATIVA DESCARTÁVEIS. **Produtos de higiene e limpeza**. Disponível em: <<https://www.alternativasdescartaveis.com.br/>>. Acesso em: 05 nov. 2019.
- ARENA, K. O., et al. **Método 5S**: uma abordagem introdutória. revista científica eletrônica de administração, ano XI, nº19, Jan de 2011. Editora FAEF, Garças/SP.
- BARROS, F. **Sociabilidade, cultura e biodiversidade na Beira de Abaetetuba no Pará**. Ciências Sociais Unisinos. 45(2): 152-161 maio/agosto 2009. doi: 10.4013/csu.2009.45.2.07
- BATALHA, M. O.; RACHID, A. **Estratégias e organizações**. In: Introdução à engenharia de produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Cap. 9. P. 183- 207.
- BRUN, T. C. **Oportunidades de aplicação de ferramentas de gestão na avaliação de políticas públicas, o caso da política nacional de resíduos sólidos para a construção civil**. Juiz de Fora/MG, 2013.
- CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2015 requisitos e integração com a ISO 14001:2015**. 1 ed. – São Paulo: Atlas, 2016.
- CARVALHO, M. **Qualidade**. In: BATALHA, Mário Otávio. (Org.) Introdução à engenharia de produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Cap. 4. P. 53- 77.
- CLAUDINO, L. S. D.; et. al. **Feira da Agricultura Familiar de Abaetetuba, nordeste paraense, como possibilidade ao desenvolvimento (rural) sustentável**. Anais do I Simpósio Sober Norte. Belém. 2017.
- CLAUDINO, L. S. D.; et. al. **Perfil dos consumidores da feira da agricultura familiar de Abaetetuba, nordeste paraense**. Abaetetuba Pa 2019.
- DANTAS, N.G.S.; MELO, R.S. **O Método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB**. Caderno virtual de turismo, v.8, n.1, art 12, p. 118-130, 2008.
- EID, F.; SOUZA BARBOSA, M. J.; SOUZA, A. L. **Importancia de la incubadora tecnológica de cooperativas populares y emprendimientos solidarios en una universidad de amazonia brasileña**. Revista Venezolana de economia social. Universidad de los Andes (ULA) NURR-Trujillo. CIRIEC- Venezuela, ano, 13, nº 26, 2013, p. 11-27.
- FLEURY, A. **O que é Engenharia de Produção?** . In: BATALHA, M. O. (Org.) Introdução à Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviço** - operação para satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 1994.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados do PIB trimestral de 2019**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1846#n1/all/v/all/p/1/c11255/90687,9069>>

1,90696,90705,90706,90707,93404,93405,93406,93407,93408,102880/l/v,,c11255+t+p/resultado> . Acesso em Out 2019.

LAZZARI, F. **Dimensões da qualidade na prestação de serviços: um estudo ambientado nos laboratórios da universidade de Caxias do Sul**. Dissertação de Mestrado, Caxias do Sul/RS Fev 2009.

MDA – MINISTERIO DE DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Selo da agricultura familiar (2018)**. Disponível em: <<https://www.vitrinemda.gov.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Guia alimentar para a população brasileira**. 2 ed., 2014.

NBR **ISO 9001:2015**. Disponível em: <www.logfacilba.com.br/iso/iso2015versaocompleta.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2018.

PAULILLO, G. **Matriz SWOT como fazer** (2018). Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

ROSA, R. S. **O programa 5S** - estudo de caso da suprema faculdade de ciências médicas e da saúde de Juiz de fora. Juiz de Fora/MG. Nov de 2007.

SCHNEIDER, V. **Implantação da ferramenta de qualidade “5S” em empresa de embalagens de papelão**. Lajeado/RS junho de 2015.

SILVA, A. A. et al. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica** - um estudo de caso em uma escola de idiomas de São Paulo. Anais do VIII simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2011, Resende/RJ.

STUDIO BERGAMIN. **Cestos regionais paraenses**. Disponível em: <<https://www.studiobergamin.com.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2019.