

UMA ANÁLISE NA GESTÃO DE QUALIDADE DO MCDONALD'S PELOTAS

MARCO ANTONIO FONSECA DA SILVA¹; ANDRE DE VARGAS PAUTZ²;
LETICIA LUCAS FRAGA³; ALINE SOARES PEREIRA⁴

¹Universidade Federal de Pelotas – silva.marco@ufpel.edu.br

²Universidade Federal de Pelotas – andrepautz85@gmail.com

³Universidade Federal de Pelotas – leticia.lucas@gmail.com

⁴Universidade Federal de Pelotas – pereira.asp@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, para uma empresa ser bem sucedida no mercado é necessário que esta possua algum diferencial competitivo. Quando esse diferencial está associado ao termo "melhoria contínua" em produtos e serviços, pode fazer com que o cliente seja fidelizado proporcionando assim mais adesão a sua marca. Considera-se que a cultura para gestão da qualidade pode trazer ganhos significativos para as organizações de forma geral.

De acordo com Juran (2009), há muitas definições para a palavra qualidade, porém o autor destaca duas: as "características do produto", pois para o consumidor, quanto melhores os atributos do produto, melhor a sua qualidade, e "ausência de defeitos", pois quanto menos imperfeições, melhor a qualidade. O mesmo autor também apresenta a definição clássica que é "adequação ao uso", que nada mais é do que um produto atender as necessidades e os desejos dos clientes.

Slack et al. (2018) definem qualidade como o atendimento consistente as expectativas dos clientes, é a parte mais visível de uma operação diz ainda que qualidade reduz custo e aumenta confiabilidade. Pode ser medida pela quantidade de defeitos por unidade, pelo indicador de reclamação do cliente, nível de refugo, alegações de garantia, tempo médio entre falhas, *escore* de satisfação do cliente.

Paladini (2019) traz que a qualidade é um conceito dinâmico e seus referenciais variam ao longo do tempo, enquanto a gestão da qualidade deve ter uma visão abrangente do mercado, e seus conceitos estratégicos mais relevantes são a multiplicidade (ter vantagens estratégicas) e a evolução (manter vantagens estratégicas).

A qualidade tem por base a normalização e a metrologia que, juntas, formam um conjunto bem definido e são dependentes entre si e que só foi possível se atingir com a criação do SINMETRO (Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial). O Sinmetro está envolvido em muitas atividades relacionadas ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), programa voltado para a melhoria da qualidade de produtos, processos e serviços na indústria, comércio e administração federal (INMETRO, 2019).

A franquia estudada aqui, é o *fast-food* McDonald's, situado em Pelotas, no estado do Rio Grande do Sul. Percebendo sua importância na economia internacional e local, bem como seu modelo padronizado por excelência, este trabalho, voltado para a área da Engenharia de Qualidade, tem por objetivo a análise da gestão da qualidade do McDonald's franquia Pelotas, de modo a investigar alguns dos processos realizados pela franquia, que são padronizados pela franqueadora.

Slack et al. (2018) na apresentação do "case" do *McDonald's: meio século de crescimento* comentam que para a organização a ênfase na padronização de

processos significava que os clientes podiam ter a garantia de níveis idênticos de qualidade dos alimentos e serviços sempre que visitassem qualquer loja, em qualquer lugar. Os procedimentos operacionais são especificados minuciosamente. O primeiro manual de operações do McDonald's prescrevia instruções de cozimento rigorosas, como temperaturas, tempos de cozimento e porções. Da mesma forma, procedimentos operacionais foram definidos para garantir a satisfação necessária do cliente; por exemplo, nenhum alimento poderia ser mantido por mais de dez minutos na bandeja de transferência entre a preparação e a entrega. A tecnologia também foi automatizada. Equipamentos especialmente projetados ajudaram a garantir a consistência, usando dispositivos de fácil manuseio.

2. METODOLOGIA

A franquia estudada é o *fast-food* McDonald's, que atualmente possui no município de Pelotas duas lojas, seis quiosques de sorvete e um McCafé. Uma empresa a qual segue rigorosamente todas normas e padrões impostos por sua franqueadora e que trabalha em prol da qualidade e padronização em seus produtos, para garantir que o produto consumido em Pelotas tenha a mesma qualidade dos produtos consumidos em qualquer franquia espalhada pelo Brasil ou pelo mundo. Com a missão de "servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária", com a visão de "duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados" e com o valor de "oferecer qualidade, serviço e limpeza aos clientes", a franquia conta com uma equipe com cerca de 100 colaboradores e segue o mesmo padrão auditado de todas franquias mundiais.

Para atingir o objetivo proposto no presente artigo, a pesquisa se classifica em uma pesquisa exploratória. Para Gil (2017), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. A coleta dos dados foi realizada no segundo semestre de 2019. Fez-se uma análise documental para identificar as ferramentas adotados pela empresa na área da qualidade. As informações foram disponibilizadas através da participação de um funcionário da empresa que atua diretamente na área de processos e manutenção. A análise dos dados gerou uma subdivisão em dimensões que vão ser apresentadas no capítulo dos resultados e discussões conforme esses tópicos: Padronização, Treinamento de Pessoal, Sistema de Manutenção e Prevenção, Foco no Cliente e Auditorias.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em 1940, ano de criação da empresa, os irmãos Richard e Maurice McDonald, abriram uma churrascaria que não obteve grande sucesso e após uma análise de mercado, em 1948, reabriram o negócio, agora como hamburgueria. O ramo era baseado em métodos de preparação de lanches com especificações exatas de componentes e preparado em equipamentos customizados, o que deu início ao processo que os levaria anos mais tarde, em 1955, a criação de um sistema de franquias que iria resultar em uma expansão jamais imaginada por seus fundadores.

Com objetivo de alcançar a maior padronização, uniformidade e consistência em todos os processos e tarefas executadas dentro da cadeia de

fast-food, as ações são rigorosamente executadas dentro de um alto controle de qualidade. Também, todos os funcionários são minuciosamente treinados para que façam a sequência correta de processos, no equipamento adequado, no tempo previsto e na sequência correta. Isso permite que o lanche esteja pronto, exatamente como aparece na foto, em qualquer franquia do mundo.

Passado mais de 60 anos após a abertura da primeira franquia do Mc Donald, a empresa segue com o mesmo rigor de qualidade proposto por seus fundadores. Através de auditorias da própria marca, todos os processos são auditados para que tenham sempre o mesmo desempenho de agilidade e qualidade previstas em seus manuais.

O desenvolvimento com rentabilidade é cotado em bolsa, como tal, trabalhando para proporcionar o crescimento sustentado dos lucros dos acionistas. Isso implica em manter o foco nos consumidores e na saúde do sistema de todas as franquias, procurando melhorar continuamente e responder às mudanças e necessidades do consumidor, dos funcionários e do sistema. Contudo, a base do modelo de negócio é feita no equilíbrio da relação entre franqueados, companhia e fornecedores, gerando e desenvolvendo negócios de forma ética com base em valores como a justiça, honestidade e integridade, sendo responsáveis enquanto indivíduos e enquanto empresa.

Para o McDonald's, a padronização é de extrema importância para a sua gestão da qualidade. Ela vai a partir do seu *layout*, externo e interno, a disposição de maquinários, até a completa padronização de todos os seus processos e documentos. Ao adquirir a franquia, o franqueado recebe, além do direito de usar a marca, toda a montagem do seu estabelecimento. O franqueador irá instalar todos os maquinários, seguindo a ordem padrão para que toda linha de produção possa ser o mais ágil e eficaz possível. Outro dado importante é que toda ação realizada é baseada em treinamentos e manuais.

Outro processo analisado diz respeito ao treinamento de pessoal. Ele é um dos mais fortes pilares da empresa. Todo colaborador que entra na empresa recebe um minucioso treinamento dentro do restaurante, até mesmo os mais altos cargos da gerência, para que sempre recordem o real interessado de todo processo, o consumidor final. A empresa possui seus próprios treinamentos que vão do nível de colaboradores iniciantes na empresa até cursos de capacitação pessoal na McDonald's *University*.

Outro dado importante, refere-se ao sistema de manutenção e prevenção. O McDonald's possui um Sistema de Manutenção Programado (SMP), onde detalha todas as ferramentas e ações necessárias para manutenção de um equipamento e possui também o seu Calendário de Prevenção Operacional (CPO), onde organiza limpezas e manutenções programadas para evitar qualquer percalço. Este último, detalha toda rotina de manutenção e limpeza de todos os equipamentos, desde a chapa na qual é feita o hambúrguer até a limpeza dos banheiros. Ele possui todas as tarefas a serem realizadas no mês do calendário e um espaço para designação do responsável pela realização da tarefa. O gerente do restaurante da loja, todo o início de mês, preenche o calendário e repassa as informações para os responsáveis pelas tarefas e assim que são realizadas devem ser registradas no calendário.

O foco no cliente é outro pilar fundamental na estrutura do McDonald's, afinal são os clientes que determinam se a gestão da qualidade está sendo tratada de forma eficiente. Toda padronização, treinamento e processos realizados em todas as esferas da empresa tem só um intuito, entregar um bom produto para o cliente afim de que ele saia satisfeito. Para encaixar-se no processo evolutivo, o McDonald's engajou-se em inúmeros projetos sociais e

ambientais, como o Instituto Ronald McDonald, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e o “*For You*”, programa criado com a finalidade de atender todas as necessidades dos seus clientes de maneira especial.

Por fim, auditorias próprias são constantes na franquia e tem o intuito de manter um padrão rigoroso em todos os processos realizados na empresa. Com teste como cliente oculto e avaliações previamente marcadas. Com um treinamento constante e rigoroso para manter sempre a segurança alimentar, baseado em manuais de segurança do alimento, os funcionários recebem treinamentos para que tudo seja mantido sempre conforme as regras.

4. CONCLUSÕES

O processo de produção sistemática e com alto padrão de qualidade criada por Richard e Maurice McDonald, está hoje entre as maiores franquias do mundo. Todavia, devemos levar em conta fatores importantes para que tal feito fosse possível. Após analisarmos os processos de padronização que a franquia desenvolve, foi possível perceber que mesmo não possuindo uma ISO (Organização Internacional para Padronização), o McDonald’s segue um sistema de qualidade integrada, preocupando-se com seus resultados positivos além de ter o foco prioritário nos benefícios aos seus clientes. Aplicando auditorias internas, realizadas pela corporação, que visam garantir a qualidade em todos os aspectos de funcionamento e padronização da marca.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA - INMETRO. O que é SINMETRO. Disponível em: <https://www4.inmetro.gov.br/acesso-a-informacao/participacao-social/sinmetro>. Acesso: novembro de 2019.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 4. Rio de Janeiro: Atlas, 2019 1 recurso online ISBN 9788597022032.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 8. Rio de Janeiro Atlas 2018 1 recurso online ISBN 9788597015386.