

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

PAULA FRIZZERA MOURA PEREIRA

**GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA QUE OFERECE
CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO**

VOLTA REDONDA

2019

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA QUE OFERECE
CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do UniFOA como requisito de obtenção de título de Engenheiro de Produção.

Aluna:

Paula Frizzera Moura Pereira

Orientadora:

Prof.^a M.Sc. Byanca Porto de Lima

VOLTA REDONDA

2019



Fundação Oswaldo Aranha



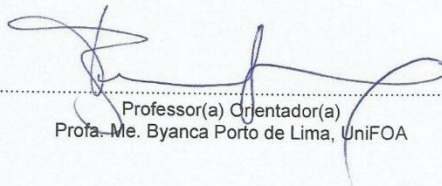
FOLHA DE APROVAÇÃO


O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA QUE OFERECE CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO**

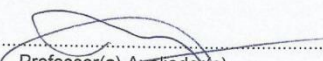
Elaborado por Paula Frizzera Moura Pereira - Matrícula: 201510096, foi apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Engenharia de Produção.

Aprovada em 08 de novembro de 2019.

Banca Avaliadora:


.....
Professor(a) Orientador(a)
Profa. Me. Byanca Porto de Lima, UniFOA


.....
Professor(a) Avaliador(a)
Profa. Dra. Janaina da Costa Pereira Torres de Oliveira, UniFOA


.....
Professor(a) Avaliador(a)
Prof. Me. João Adelino de Faria Junior, UniFOA

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa jornada.

Dedico também à minha família, que me apoiou em todos os momentos e me estimulou a cada dia na realização deste Curso.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos serão, nesse momento, a todos aqueles que de forma direta ou indireta me ajudou a concluir esse Curso.

Agradeço a Deus, pois sem Ele eu não teria força para concluir esta longa jornada.

Agradeço aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado e são os meus maiores exemplos de vida, e ao meu irmão por todo apoio e carinho nessa longa caminhada até aqui.

À minha querida orientadora, que sempre foi muito paciente, conselheira e acessível. Sem ela, não seria possível desenvolver o meu Trabalho de Conclusão de Curso.

RESUMO

O presente trabalho é baseado em um estudo de caso, realizado em uma empresa que presta serviços na área de educação na região Sul Fluminense, no Estado do Rio de Janeiro, situada na cidade de Volta Redonda. Tem a finalidade de identificar os motivos pelos quais têm ocorrido um número expressivo de evasão de alunos e buscar a realização de melhorias visando atender as expectativas desses alunos. Para isso foram utilizados a ferramenta SWOT, para um diagnóstico inicial do planejamento estratégico da empresa, o SERVQUAL, para quantificar a qualidade percebida pelos alunos em relação aos serviços prestados e o ciclo PDCA, para estruturar todo o processo de planejamento e implementação das melhorias. Com isso, se espera que a empresa tenha condições de oferecer serviços com mais qualidade, melhorando sua gestão, priorizando e solucionando os principais problemas estabelecendo um controle para planejar as suas estratégias e alcançar mais clientes, mantendo os atuais. Para o desenvolvimento do referencial teórico, o trabalho foi embasado em pesquisa bibliográfica, buscando em *sites* especializados, livros, monografias e periódicos, com o intuito de criar um alinhamento teórico para demonstrar o efeito da aplicação das teorias levantadas. Por meio de levantamento de dados, associado às metodologias sugeridas, foi possível demonstrar que existe possibilidade de solucionar os problemas existentes na empresa em estudo visando reduzir ou eliminar algumas inconformidades localizadas na empresa.

Palavras-chave: Ferramentas da Qualidade; Prestação de Serviços; Serviços de qualidade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema abordado	12
1.2 Justificativa	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Metodologia	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Qualidade na prestação de serviços.....	15
2.2 Ferramentas de gestão organizacional.....	16
2.2.1 Método de Solução e Análise de Problemas - MASP	17
2.2.2Análise de SWOT (Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça)	18
2.2.3 SERVQUAL.....	20
2.2.4 5W2H	23
2.2.5 Ciclo PDCA	24
3 ESTUDO DE CASO	27
3.1 Planejar	28
3.2 Executar	30
3.3 Analisar	33
3.4 Agir	33
4 CONCLUSÃO	36
5 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Modelo da Ferramenta 5W2H	24
Quadro 02 – Demonstração dos aspectos internos e externos da empresa	29
Quadro 03 – Resultado da avaliação dos GAPS.....	32
Quadro 04 – Plano de ação em relação a melhorias nas instalações físicas da escola.....	34
Quadro 05 – Plano de ação em relação ao cadastro de alunos.....	34
Quadro 06 – Plano de ação em relação a criação de um calendário escolar	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação gráfica da análise <i>SWOT</i>	19
Figura 2 – Modelo SERVQUAL.....	21
Figura 3 – Ciclo PDCA do TQC	25
Figura 4 – Ciclo PDCA: Estratégias para organizar a estrutura da empresa	28
Figura 5 – Modelo do questionário online – na Expectativa	31
Figura 6 – Modelo do questionário online – na Perspectiva	31

LISTA DE SIGLAS

PDCA - Plan, Do, Check and Action

SWOT - Fraquezas, Forças, Oportunidades e Ameaças

TQC - Controle de qualidade total

5W1H – *What, When, Where, Why, Who, How e How Much* (O que, Quando, Onde, Porque, Quem, Como, Quanto)

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, com as frequentes mudanças do cenário global em que as empresas têm como característica a competitividade, é necessário se adaptarem à nova tendência do mercado. Diante dos novos desafios, vem ocorrendo grandes disputas no ramo empresarial.

Para conquistarem a confiança do cliente, as organizações têm criado novas estratégias. No atual mercado competitivo, inovar é muito relevante, assim, terá mais possibilidade de atender as necessidades dos clientes a um custo satisfatório.

A avaliação da qualidade de um serviço é realizada ao longo do processo de sua prestação. Atrair e reter clientes é um desafio, tendo em vista as opções existentes. A vista disso, oferecer serviço de qualidade, é de grande importância para que a empresa cresça, haja vista que um atendimento de qualidade, valoriza a imagem da empresa. Para isso é necessário conhecer o cliente para atender melhor, o que é uma tarefa difícil, mas é necessário empenhar ao máximo para buscar atingir o mínimo de satisfação que eles esperam.

O cliente deve ser atendido com qualidade por ser a razão da existência de uma organização, por isso, deve-se buscar sempre melhorias contínuas, inovando sempre, tendo em vista o mercado competitivo e globalizado. Um bom gerenciamento de seus processos auxilia na redução de custos, melhorias na qualidade da organização e em especial, no atendimento ao cliente.

Durante o gerenciamento de processos, é ideal utilizar-se de metodologias que auxiliem o gestor a mapear e entender seus processos, a documentá-los, identificar os problemas e sugerir melhorias para sua otimização. Sendo assim, para aumentar sua competitividade no mercado e atrair mais clientes, é necessário propor mudanças em relação a prestação de serviços, que é um setor que vem alcançando altos índices de participação na economia brasileira.

As empresas prestadoras de serviços assumiram grande importância no setor econômico, tais como: comércio, comunicações, transporte, alimentação, dentre outras. Assim sendo, é imprescindível que atendam bem os clientes, que estão cada vez mais exigentes. Para satisfazer seus consumidores é necessário que ofereçam qualidade em seus produtos ou serviços, para se firmarem cada vez mais dentro do mercado econômico.

1.1 Problema Abordado

A sociedade espera que as Instituições de ensino atendam às suas expectativas oferecendo serviços de qualidade, tanto no setor público como no setor privado. No entanto, a Instituição de Ensino em estudo, vem enfrentando problemas como: evasão de alunos, inadimplência, carência de corpo docente e infraestruturas inadequadas.

Portanto, de acordo com os administradores da instituição de ensino, tem ocorrido muitas evasões motivadas pela questão financeira tendo em vista o cenário econômico o qual passa o país, principalmente a região sul fluminense devido ao grande número de desempregados na região, o que reflete na sobrevivência da organização.

Destaca-se ainda que não existe na Instituição um setor que faça o controle das justificativas do “porque” de cada aluno abandonar os cursos. Assim, grandes prejuízos têm sido gerados devido à falta de organização por parte da Instituição, não analisando clinicamente os problemas dos alunos. De acordo com o caso concreto, de repente poderia busca possibilidades para evitar a evasão dos alunos.

1.2 Justificativa

O assunto a ser abordado neste estudo se justifica devido à necessidade de melhorar o serviço prestado pela empresa aos seus clientes, como forma de garantir sua fidelização e reduzir o grau de evasão de alunos.

Ao realizar visita técnica na Instituição de Ensino em estudo, deparou-se com alguns problemas como a inadimplência e evasão de alguns alunos. Esse estudo se justifica tendo em vista a necessidade de se buscar melhorias dos serviços prestados pela empresa aos seus discentes, como forma de garantir sua fidelização e reduzir o grau de evasão destes.

Acredita-se que os serviços prestados pela Instituição de Ensino podem melhorar, aplicando algumas ferramentas da qualidade as quais contribuirão para realizar uma gestão de qualidade reduzindo as evasões e aumentando o número de alunos e conseqüentemente os lucros.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Diante do exposto, tem-se como objetivo geral identificar os problemas que levam os alunos a evadir-se da escola e mensurar a qualidade do ensino oferecido e dos serviços prestados pela empresa. Posteriormente, propor melhorias para atender as expectativas de seus discentes, utilizando-se de metodologias que possam ser aplicadas na organização possibilitando fazer uma avaliação numérica dos serviços prestados pela empresa.

1.3.2 Objetivos Especificos

- Analisar a satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados;
- Sugerir melhorias na qualidade dos serviços prestados;
- Propor um plano de ação.

1.4 Metodologia

A pesquisa possui natureza aplicada onde será possível encontrar soluções para problemas cotidianos, pelos quais passam a empresa. Com objetivos exploratório e abordagem qualitativa, é caracterizada por ser um estudo de caso.

Para fundamentar a pesquisa, foi feita uma revisão bibliográfica, utilizando livros, monografias, dissertações de mestrado, artigos de revistas ligados ao tema.

Para visualizar na prática a teoria pesquisada, foi elaborado um estudo de caso em uma empresa que presta serviços relacionados a educação. Para isso, foi realizada uma visita na Instituição de Ensino, onde os administradores dessa instituição foram convidados para uma conversa com o objetivo de conhecer e analisar as rotinas diárias e alguns dos problemas que estão enfrentando, visando identificar suas fragilidades.

Com as respostas consolidadas, foi realizada uma análise, que contribuiu para fazer a proposta que será apresentada no plano de ação que será oferecido a esta Instituição.

Sendo assim, o trabalho propõe a utilização do método *SERVQUAL* e aplicação do ciclo PDCA onde será verificado todas as necessidades da Instituição

de Ensino. Será demonstrado a necessidade de se planejar e organizar todas as atividades diárias em conformidade com propostas oferecidas nesse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade na prestação de serviços

As empresas devem buscar sua perpetuação no mercado, pois considerando o período de grandes transformações e concorrência, é necessário estar sempre atualizada em relação às expectativas do cliente. Desse modo as empresas devem buscar novas formas de gestão de seus negócios, implementando melhorias contínuas para aperfeiçoar o serviço, visando satisfazer o cliente (LIMA, 2006).

O termo qualidade foi associado a bens e produtos manufaturados por muito tempo. Porém, nas últimas décadas, as empresas prestadoras de serviços, passaram a incorporar técnicas de gerenciamento da qualidade no seu dia-a-dia, visando atender melhor o seu cliente (BRANDÃO, LIRA; GONÇALVES, 2004).

Nessa perspectiva, é necessário entender o cerne da prestação do serviço que deve ser sempre adequado, levando o cliente a ter uma boa impressão a respeito do serviço. Conseqüentemente, será possível olhar a organização de forma positiva, podendo inclusive criar vínculos mais duradouros com a empresa (NASCIMENTO, MOTTA, 2008).

As organizações ao prestar serviços de qualidade, estará satisfazendo o cliente, o que poderá levá-los a se interessarem por seu serviço. Nessa perspectiva, os serviços devem ser acompanhados de forma correta. É fundamental que a força de trabalho seja comprometida com a excelência de atendimento ao cliente (DINIZ, 2008).

Um cliente satisfeito ajuda a transmitir maior credibilidade, principalmente se a empresa não for conhecida no mercado. Não há a possibilidade de separar o processo produtivo da prestação de serviço, pois esse concentra exclusivamente na interação do usuário (GOMES, BURATTO; MARQUES, 2013).

Estudos realizados por Gomes; Buratto; Marques (2013) apontam que existe quatro características exclusivas que destacam os serviços prestados que são:

- a) Intangibilidade: são serviços prestados que não podem ser vistos, sentidos, não possuem paladar nem olfato, pois são atuações e ações mais do que objetivas;

- b) Inseparabilidade: É quando os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, ou seja, há uma conexão entre pessoas que prestam serviços com as que recebem e usufrui do mesmo;
- c) Variabilidade: é a variação de insumos que impactam diretamente na prestação de serviços e dependem de quem os fornece, sendo que dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos. Os serviços variam de acordo com estado de espírito e psicológico, como exemplo cita-se os colaboradores de uma empresa, um pode ser alegre e eficiente e o outro que está alguns metros de distância, pode ser visto como desagradável e lento;
- d) Perecibilidade: os serviços não podem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos.

2.2 Ferramentas de gestão organizacional

A Qualidade de um serviço/produto está relacionada ao grau de satisfação do cliente e implica nas respostas às suas necessidades que pode ser serviço prestado ou produto que se está a produzir (DINIZ, 2008).

De acordo com Santos *et al*, (2013) a gestão da Qualidade baseia-se em oito princípios:

1. Focalização no cliente – as organizações dependem dos seus clientes, devem compreender as suas necessidades atuais e futuras se esforçarem por exceder as suas expectativas;
2. Liderança – os líderes devem saber manter um ambiente interno motivador, de modo a obterem a envolvência das pessoas para atingirem os objetivos previstos pela organização;
3. Envolvimentos das pessoas – as pessoas são a principal valia de uma organização, o seu envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização;
4. Abordagem dos processos – quando as atividades e os recursos que lhes estão associados são geridos por processos, os resultados desejados são atingidos de forma mais eficiente;

5. Abordagem da gestão como um sistema – gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia;

6. Melhoria contínua – deve ser uma preocupação constante, com avaliação sistemática do desempenho global da organização;

7. Abordagem factual – decisões eficazes, são baseadas na análise de factos, dados, informações, etc.

8. Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores – uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valores (SANTOS GUIMARÃES; BRITO, 2013).

Uma organização para ser bem-sucedida é primordial que esses princípios sejam adotados no dia a dia, pois eles permitem ao gestor ter uma visão de todo o desempenho de rotina da empresa. Assim, o gerenciamento adequado possibilita a melhoria contínua de produtos e serviços em busca da qualidade dos mesmos, objetivando atender as necessidades dos clientes, ou superar suas expectativas e valores (SANTOS; GUIMARÃES; BRITO, 2013).

Muitas organizações veem a qualidade como uma preocupação chave, logo, bens e serviços oferecidos devem manter padrões de alta qualidade para atender seus consumidores internos e externos, (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

2.2.1 Método de Solução e Análise de Problemas - MASP

Esse método assessora a solucionar problemas, fornecendo subsídios para analisar e priorizar, identificando situações que não foram bem definidas e exigem atenção. Estabelece rápido controle das situações e planeja o trabalho que será realizado, apresentando respostas que ajudam na priorização de problemas que exijam atenção, dividindo-o em partes para ser analisado. A análise do processo é utilizada para localizar as causas fundamentais, que devem ser alteradas para chegar a nova meta (FEITOSA; PONTES; PEREIRA, 2013).

O MASP torna a administração da produção mais eficiente, busca a manutenção da qualidade nas empresas, sua utilização pode auxiliar no melhor desempenho da organização. É uma metodologia que auxilia os gestores a avaliar os processos e identificar as causas dos problemas, com a finalidade de encontrar soluções visando diminuir ou eliminá-los (MORAES; BORGES; SÁ, 2010).

É um método que embasa no PDCA, possui etapas predefinidas destinadas à escolha de um problema, análise de suas causas, definição e planejamento das ações que estabelecem uma solução, verificação do resultado e geração de aprendizado decorrido de sua aplicação (PIRES, 2014).

Campos (2004) afirma que a solução dos problemas de uma empresa, ou seja, a melhoria dos resultados deve ser realizada de forma detalhada e com a participação de todos, demonstrando a sequência do método:

- a) Problema: identificar o problema;
- b) Observação: apreciar as características do problema;
- c) Análise: determinar as causas principais;
- d) Plano de ação: conceber um plano para eliminar as causas;
- e) Ação: agir para eliminar as causas;
- f) Verificação: confirmar a eficácia da ação;
- g) Padronização: eliminar definitivamente as causas;
- h) Conclusão: recapturar as atividades desenvolvidas e planejar para o futuro.

2.2.2 Análise Swot (Análise Fofa – Força, Oportunidade, Fraquezas e Ameaças)

Trata-se de uma técnica outorgada a Albert Humprev que executou projetos na universidade de Stanford, utilizando dados da revista Fortune relacionando as maiores organizações que eram em torno de 500. A criação dessa técnica segundo alguns escritores se deve aos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen da Harvard Business School (GHEMAWAT, 2007).

O mesmo autor afirma ainda que foi Kenneth Andrews quem fez uma associação de itens de maneira que realçasse os recursos e quais atribuições deveriam atender às necessidades do mercado, criando uma visão estratégica para um cenário competitivo.

Assim sendo, os gestores periodicamente devem fazer uma análise *SWOT*, por possibilitar informações atuais da organização, dessa forma, os ambientes internos e externos com o passar do tempo podem ser alterados, tendo em vista que as informações podem ficar desatualizadas (FERREL, 2009).

A matriz *SWOT* é vista como uma ferramenta que proporciona objetivo estratégico de análise dos ambientes internos e externos de uma organização. Segundo Ribeiro (2008), o termo *SWOT* tem origem inglesa, é representado pelas letras iniciais das palavras *Strength*(Força), *Weakness*(Fraqueza), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats*(Ameaças). Tem como finalidade maximizar os pontos fortes diminuir a intensidade dos pontos fracos, defender das ameaças e desfrutar das oportunidades.

Uma matriz *SWOT* ao ser elaborada, não deve escrever muito, deve ser de fácil entendimento. É fundamental implementar estratégias que maximizem os pontos fortes, minimizem os pontos fracos, aproveitando as oportunidades e resguardando de possíveis ameaças, Figura 1 (SILVA, 2006).



Figura 1 – Representação gráfica da análise *SWOT*.

Fonte: <https://wallysou.com/2019/06/06/analise-swot-aproveite-talentos-oportunidades/> (2019).

Os pontos fracos ou ameaça descrita na matriz devem ter uma estratégia definida. Ressalta-se ainda que a técnica *SWOT* é conhecida também como análise

FOFA: (Força ou potencialidades, Oportunidades, Fraquezas ou Fragilidades e Ameaças) ou matriz PFOA (Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) (SILVA, 2006).

Os pontos fortes podem ser considerados como o distintivo, representa a excelência da empresa, são os atrativos positivos, uma vantagem competitiva que contribuirá para que o consumidor adquira ou consuma seu produto ao invés do concorrente (RIBEIRO, 2008).

Uma organização ao agregar valores, almeja uma vantagem competitiva, favorecendo implantar estratégias visando lucros e resultados positivos. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), essa vantagem competitiva se torna verdadeira já que seus concorrentes não conseguem alcançar os mesmos lucros com ideias parecidas.

Ferrel (2009) aponta que os pontos fortes de uma organização estão sujeitos aos recursos que ela dispõe. Tais recursos devem ser sempre impulsionados, uma vez que os pontos fortes que geram uma vantagem competitiva face aos concorrentes, satisfazem as necessidades dos consumidores.

Ribeiro (2008) afirma que uma organização para se manter competitiva, é necessário buscar a permanência dos atuais clientes e conquistar novos, deve também, manter atualizados seus produtos além de controlar seus custos internos e gastos com fornecedores.

2.2.3 SERVQUAL

É uma ferramenta utilizada para medir a qualidade do serviço, pode ser aplicada de forma ampla, por oferecer fiabilidade nos seus resultados. Esse instrumento é visto como uma ferramenta de diagnóstico que fornece informação sobre a qualidade do serviço. É utilizada para medir a satisfação do cliente com os aspectos da qualidade de serviço. A SERVQUAL foi desenvolvida em 1988 por Zeithaml, Parasuraman e Berry, este modelo respalda-se em medir a diferença entre expectativa e a percepção do cliente (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Por meio da SERVQUAL, Figura 2, é possível determinar a satisfação dos clientes baseando-se na premissa das Percepções menos Expectativas ($P - E$). Se o resultado final for positivo denota que ultrapassou as expectativas, sendo nulo,

as expectativas foram correspondidas. Se negativo demonstra que não conseguiu satisfazer as expectativas dos clientes (FREITAS, 2006).

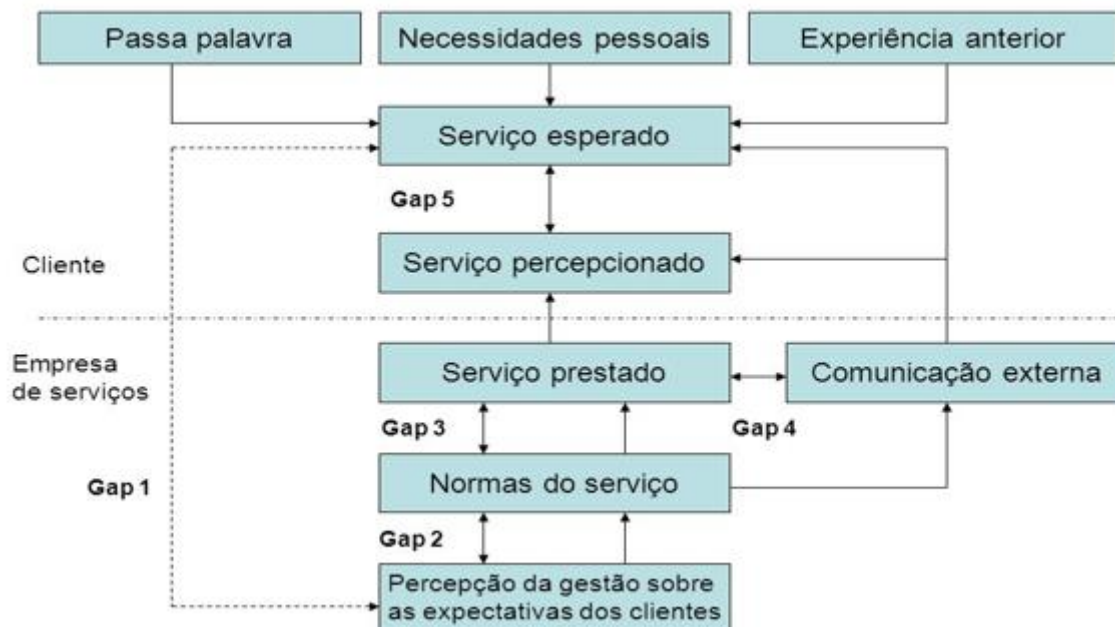


Figura 2 – Modelo *SERVQUAL*

Fonte: <https://know.net/cienceconempr/marketing/modelo-servqual/>

A qualidade em serviços está ligada à satisfação do cliente com o prestador, ele avaliará um serviço como de qualidade. Para isso, o administrador deverá tomar certas precauções, como avaliar as expectativas do cliente. Tais expectativas estão relacionadas às promessas feitas pelo prestador de serviços (LAS CASAS, 2010).

Para desenvolver serviços com qualidade é necessário que os administradores tenham uma sequência de procedimentos como pesquisar, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento e estabelecer mecanismos de controle (LAS CASAS, 2010).

Trata-se de uma ferramenta que pode ser aplicada em diferentes ramos de serviços. Apesar de possibilitar fazer adaptações de acordo com o setor a ser aplicado, o esqueleto da ferramenta não deverá ser mexido, visto que se eliminar alguns dos itens pode afetar a sua integridade e não capturar todo o espectro da qualidade dos serviços, porém, é possível adicionar mais itens (ZEITHAML, BITNER; GRENLER, 2014).

Permite ainda adicionar itens que não possam ser classificados perante as dimensões existentes, mas pode enriquecer o questionário. Estes itens deverão ser

analisados separados de maneira que não comprometem a integridade da escala original (ZEITHAML, BITNER; GRENLER, 2014).

Vale destacar que a escala original foi criada por meio das classes existentes no modelo GAP, que são as cinco dimensões: Tangibilidade, Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia. Ao todo, estas dimensões compreendem 22 afirmações, que deve ser associada uma escala para possibilitar compreender o grau de concordância dos inquiridos (HOFFMAN, BATESON, 2003).

O modelo de questionário SERVQUAL é uma seleção dos conceitos de qualidade no serviço com um amplo aprofundamento. Segundo Lovelock, WirtzeHemzo (2011), para medir a satisfação do cliente com os aspectos da qualidade de serviço, Volarie Zeithaml e seus colegas desenvolveram um instrumento de pesquisa por levantamento denominado de SERVQUAL.

Zeithaml, Parasuramam e Berry, em 1988 desenvolveram este modelo que consiste em medir a diferença entre expectativa e a percepção do cliente. Las Casas (2010) aponta os fatores que os clientes observam ao avaliarem uma prestação de serviço:

- **Tangibilidade:** os clientes tendem a avaliar toda a evidência possível nos prestadores de serviços. Escritórios, layout, equipamentos e máquinas utilizados, aspectos de higiene e aparência dos funcionários ajudam a formar uma impressão;
- **Confiança:** refere-se à capacidade de um prestador de serviços de executar suas tarefas de forma segura e correta;
- **Responsividades:** a capacidade de prestar serviços com boa vontade e prontidão também é avaliada pelos clientes;
- **Autoconfiança:** os clientes observam a capacidade dos prestadores de serviços de gerar confiança por meio de conhecimento e cortesia;
- **Empatia:** refere-se ao cuidado, atenção individualizada, aspecto de o funcionário da empresa colocar-se no lugar do consumidor, a fim de prestar serviços adaptados às reais necessidades de cada um.

Freitas, Manhães e Cozendey (2006), afirma que essas dimensões do modelo SERVQUAL são consideradas importantes para que a satisfação dos clientes seja alcançada.

2.2.4 5W2H

É uma ferramenta utilizada para análise e o conhecimento de determinado processo, problema ou ação a serem efetivados, a fim de aumentar o nível de informações e buscar onde está a falha. Ao mesmo tempo, fazer um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar o problema e padronizar os procedimentos para prevenir que o mesmo apareça novamente, permitindo definir claramente um possível problema, uma causa ou uma solução, descreve de uma maneira completa um problema ou plano de ação (PRETTO; NARA; STORCH, 2007).

O método 5W2H consiste em uma série de perguntas direcionadas ao processo produtivo, permitindo identificar os costumes mais importantes, detectar seus problemas e mostrar soluções, é uma ferramenta que permite identificar quem é quem dentro da empresa e porque realiza determinadas atividades (PRETTO; NARA; STORCH, 2007).

- *WHAT*, (O quê) – definem-se as tarefas que serão feitas, mediante um plano de execução;
- *WHEN*, (Quando) – traçam -se um cronograma detalhando os prazos para cumprimento das tarefas;
- *WHO*, (Quem) – denominam – se quais são as pessoas responsáveis pelas tarefas;
- *WHERE*, (Onde) – determina – se em quais locais as tarefas deverão ser executadas;
- *WHY*, (Porque) – significa as razões pelas quais as tarefas devem ser executadas;
- *HOW*, (Como) – estabelece a maneira mais racional e econômica que as tarefas deverão ser executadas;
- *Much* (Quantos, Quanto) – avaliar os custos.

É constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções, demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 – Modelo da ferramenta 5W2H

O quê? (WHAT)	Por quê? (WHY)	Onde? (WHERE)	Quando? (WHEN)	Quem? (WHO)	Como? (HOW)	Custo? (HOW MUCH)
O que deve ser medido	Por que a operação é necessária	Onde a operação será conduzida	Quando será feito	Quem conduz a operação	Como conduzir a operação	Custo envolvido na execução da ação

Fonte: citisystems (2019).

2.2.5 Ciclo PDCA

Na década de 30 *Walter Andrew Shewhart* desenvolveu o Ciclo PDCA (em inglês *Plan, Do, Check and Action*), trata-se de uma ferramenta gerencial do controle estatístico do processo ou de sistemas, o objetivo é auxiliar as tomadas de decisões e controlar qualquer processo ou problema de uma empresa (MEDEIROS, 2010).

Essa metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002, p 31).

Deming propagou muito o conceito do método PDCA, quando trabalhava no Japão, ele demonstrou que esta metodologia, as tomadas de decisões orientam para o alcance de determinado objetivo (AGOSTINETTO, 2006).

Trata-se de um método de gerenciamento formado por quatro partes: planejar (*Plan*), executar (*Do*), verificar (*Check*) e agir corretivamente (*Action*), conforme demonstrado na Figura 3. O ciclo PDCA é utilizado para controle de processos, é uma estratégia de gerenciamento da qualidade proposta pelo TQC (SILVA, 2006).

1ª) Planejar (PLAN): consiste em definir a meta/objetivo a ser alcançado e limitar o plano que será utilizado para atingir a meta/objetivo;

2ª) Executar (DO): após estabelecer a meta/objetivo e o plano traçado, essa etapa executa o que foi planejado na etapa anterior, realiza a coleta de dados para ser analisada na próxima etapa;

3ª) Verificar, checar (CHECK): com resultado da execução do processo, nessa etapa é realizada a análise comparativa dos dados obtidos com o planejado para verificar se ocorreu desvios da meta/objetivo;

4ª) Agir (ACTION): de acordo com resultado da análise, é identificada a natureza da ação a ser tomada.



Figura 3 – Ciclo PDCA do TQC
Fonte: Tubino 2009.

O TQC tem como proposta implantar na ideologia de cada pessoa o método PDCA para que possa gerenciar suas funções dentro deste ciclo garantindo o atendimento dentro dos padrões desejados (TUBINO, 2009).

A etapa do planejamento tem como função estabelecer objetivos a serem alcançados com o processo, isto é, planejar metas sobre itens de controle de processo. O PCP deve atuar em conjunto com os demais colaboradores do processo produtivo, criando valores-padrão para itens de controle, como exemplo, custo-padrão, qualidade-padrão, entrega-padrão, e também deve criar procedimentos-padrão (AGOSTINETTO, 2006).

Na etapa de execução esses procedimentos padrões serão executados pelos funcionários, que deverão ser orientados e treinados conforme o padrão

estabelecido, com objetivo de executar o trabalho e coletar dados (ANDRADE, 2003).

A última etapa é a de agir de acordo com resultado da análise, é identificada a natureza da ação a ser tomada (ANDRADE, 2003).

Tubino (2009) coloca que o PDCA pode ser usado ainda para induzir melhorias, ou seja, para melhorar as diretrizes de controle por se tratar de um método que estimula novas metas a serem alcançados, novos planos de ação a serem tomados. Caso a meta seja atingida padroniza-se a sistemática, caso contrário volta-se para etapa inicial e planeja-se novamente o ciclo PDCA podendo ser chamado de método de solução de problemas ou *QC Story*.

3 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado numa empresa que atua na cidade de Volta Redonda – RJ há 12 anos e ministra cursos, tais como, Inglês, Informática e Gestão Empresarial.

A empresa supracitada tem como propósito formar pessoas para atuar no mercado de trabalho de maneira exemplar. A organização proporciona desenvolvimento pleno de seus alunos, levando-os a um grau de conhecimento diferenciado e fora dos padrões do mercado.

Ao realizar uma visita técnica na referida empresa, observou-se junto a parte Administrativa, que a Instituição de Ensino necessita de ajustes e melhorias na sua gestão.

Dentre os problemas encontrados, existe uma falta de controle em relação ao que os discentes pensam sobre o curso que lhes é ofertado, como eles avaliam a empresa em relação ao seu ensino e a disposição do ambiente, com a finalidade de detectar as falhas que ocorrem e corrigi-las.

Por meio da ferramenta de qualidade análise SWOT, foi observada toda estrutura da empresa, tendo sido possível determinar seus fatores internos e externos. Assim, os administradores da Instituição de Ensino foram incentivados a analisar sua empresa em diversas perspectivas de forma simples, objetiva e propositiva.

Nessa perspectiva, seguindo o conceito PDCA, foram criadas estratégias com objetivo de organizar e melhorar o planejamento das etapas. A Figura 4 mostra as etapas dos métodos aplicados.

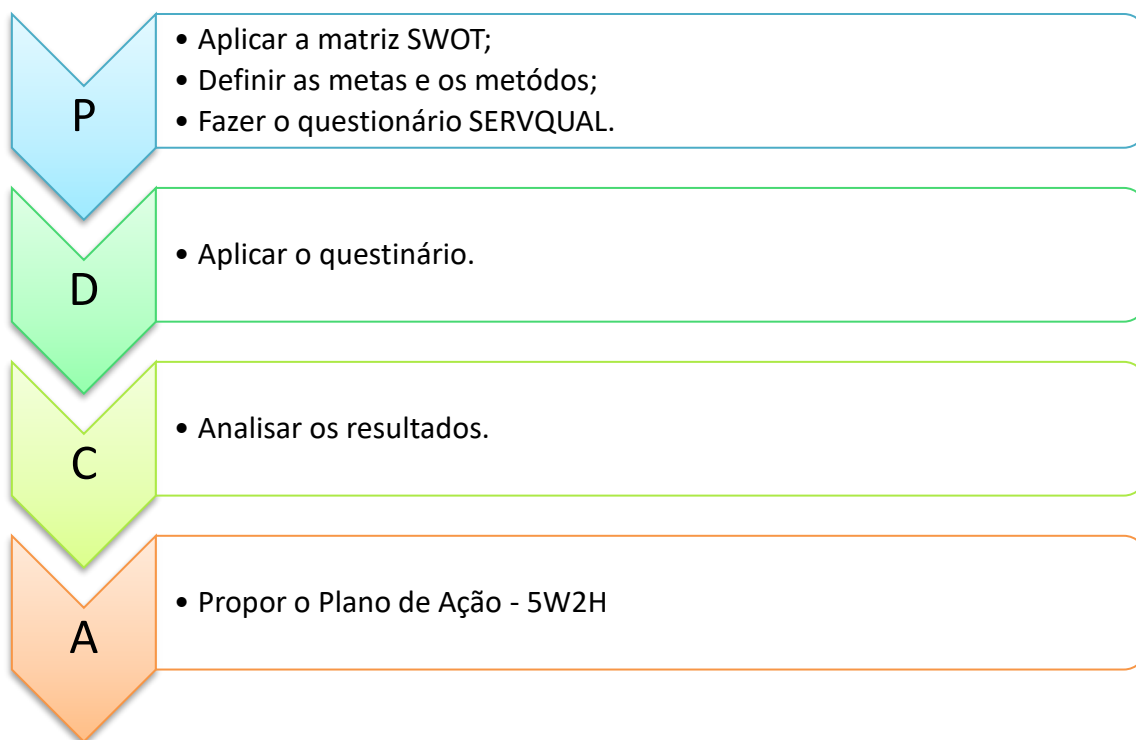


Figura 4 – Ciclo PDCA Estratégias para organizar a estrutura da empresa
 Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.1 Planejar

Ao aplicar a ferramenta SWOT, foram feitas as análises internas (forças e fraquezas) e análises externas (oportunidade e ameaças).

- a) Em relação às Forças:** A empresa tem como maior diferencial o valor da mensalidade dos cursos, que é baixo em relação a outras Instituições de Ensino. Outro ponto forte é a divulgação dos cursos nas escolas na região, uma forma de consequentemente atingir uma alta credibilidade sobre o curso que é ofertado. Além disso, a escola possui também um ambiente salutar apropriado para receber os alunos;
- b) Em relação às Fraquezas:** A escola sofre uma desvantagem na questão da uniformidade da metodologia de ensino dos professores, pois, cada professor dispõe de seus métodos. Outra fraqueza significativa para empresa é o não cumprimento do horário de aulas. Com isso, os professores acabam atrasando os horários das próximas aulas. Outra fraqueza significativa, é a evasão do aluno sem uma justificativa junto à escola.

- c) **Em relação às Oportunidades:** Implantar ações para firmar parcerias com outras empresas afim de ministrar palestras na área educacional, divulgando assim a escola e atraindo um novo público. Pode-se também identificar possibilidades de inserir novos cursos na escola;
- d) **Em relação às Ameaças:** Atentar-se as condições econômicas que possam diminuir a evasão de alunos, pois ocorre constante alta de evasão. Com isso a demanda de alunos diminui, gerando prejuízos a empresa na parte financeira. Outra ameaça importante é o aumento de cursos à distância, o que vem desfavorecendo os cursos presenciais. Portanto, vem crescendo cada vez mais o número de concorrentes no mercado de cursos livres. A tomada de decisão deve ser feita sempre com base em uma boa pesquisa de mercado, através do resultado da pesquisa deve-se verificar se a atual situação que a empresa de encontra.

O quadro 2 demonstra a Matriz SWOT.

Quadro 2 – Demonstração dos aspectos internos e externos da empresa

Contribui para a estratégia da empresa		Dificulta a estratégia da empresa
I N T E R N O	S: Pontos fortes da empresa <ul style="list-style-type: none"> - Valor da mensalidade do curso; - Divulgação do curso nas escolas da região; - Ambiente salutar para receber os alunos. 	W: Pontos fracos da empresa <ul style="list-style-type: none"> - Falta de uniformidade da metodologia de ensino dos professores; - Os professores não cumprem com os horários das aulas; - A falta no controle da permanência de alunos no curso.
E X T E R N O	O: As oportunidades da empresa <ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com outras empresas; - Atrair novo público; - Implementação de novos cursos. 	T: As ameaças da empresa <ul style="list-style-type: none"> - Evasão de alunos; - Diminuição da demanda de alunos; - Aumento de cursos a distância; - Quantidade de concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao analisar os resultados obtidos com a aplicação da matriz *SWOT* foi possível identificar os fatores internos e externos que mostram em qual momento a empresa se encontra. A partir dessa identificação foi possível detectar os pontos fracos (W) e as ameaças (T). Entende-se que estas comprometem o crescimento da empresa. Partindo dessa perspectiva consegue-se definir quais são os pontos que necessitam de maior atenção, já definidos no quadro 2.

Assim, foi feito um levantamento junto aos clientes, visando complementar a busca por melhorias, levando em consideração seu ponto de vista. Em seguida, foi proposto localizar as falhas da empresa por meio do questionário SERVQUAL.

Esse questionário, foi elaborado junto aos administradores da empresa, visando buscar informações necessárias por parte dos alunos, para aplicar novas metodologias e reduzir ou eliminar os problemas que levam a evasão escolar. Sendo assim, a finalidade do questionário *online* foi medir as expectativas e perspectivas do cliente em busca de melhorias na prestação de serviços.

3.2 Executar

Foram aplicados dois questionários, de acordo com as Figuras 4 e 5, sendo que o primeiro teve a finalidade de avaliar as expectativas dos alunos e o segundo visou avaliar suas perspectivas. Participaram dessa amostra 119 alunos no período de uma semana e as informações foram colhidas somente uma vez.

Após análise das respostas dos dois momentos do referido questionário, foram realizadas as seguintes etapas:

Etapa 1 – Nesta etapa, foram aplicados dois questionários *online*, com perguntas visando buscar informações sobre o ponto de vista de cada aluno sobre a escola em estudo. O desenvolvimento deste questionário foi fundamentado nas cinco dimensões (Tangibilidade, Confiabilidade, Receptividade, Segurança e Empatia) e itens do modelo de questionário SERVQUAL.

Os alunos foram direcionados para o laboratório de informática, de acordo com as turmas e horários para responderem o questionário contendo 22 perguntas, o qual foi adaptado para ser utilizado.

No primeiro momento visou captar as “Expectativas” (E) dos alunos quanto ao serviço prestado pela escola considerada “ideal” e no segundo momento, as “Perspectivas” (P) desses alunos quanto ao desempenho da empresa.

As Figura 5 e 6 apresentam o modelo do questionário que foi utilizada a escala tipo *Likert* 5 pontos para os cálculos das médias que gerou uma pontuação para cada quesito a ser analisado uma escala de 1 a 5.

Na demonstração do questionário, aponta que para cada número (1 a 5), havia uma taxa de consenso, sendo eles: Fraco (1), Satisfatório (2), Bom (3), Muito Bom (2) e Excelente (5).

Pesquisa sobre Avaliação do Curso

EXPECTATIVA SOBRE O CURSO]

1- Instalações físicas (salas de aula, banheiros, recepção) visualmente agradáveis? *

1 2 3 4 5

2 - Funcionários em geral sempre bem vestidos? *

1 2 3 4 5

3 - As instalações físicas adaptadas de acordo com as necessidades da escola? *

Figura 5 – Modelo do questionário online - na Expectativa.
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pesquisa sobre Avaliação do Curso

PERSPECTIVA SOBRE O CURSO]

1- Instalações físicas (salas de aula, banheiros, recepção) visualmente agradáveis? *

1 2 3 4 5

2 - Funcionários em geral sempre bem vestidos? *

1 2 3 4 5

3 - As instalações físicas adaptadas de acordo com as necessidades da escola? *

Figura 6 – Modelo do questionário online - na Perspectiva
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Etapa 2 – Identificação de itens críticos: o quadro 4 apresenta os resultados. A Percepção Média (P), a Expectativa Média (E) e o GAP (G). O GAP representa uma lacuna entre a diferença e o ideal, ou seja, Percepção (P) – Expectativa (E). Um resultado negativo do GAP (G) indica que as percepções estão abaixo das expectativas, havendo pontuação positiva, o serviço está superior ao esperado.

Os resultados da avaliação dos GAPs estão apresentados no quadro 3.

Quadro 3 – Resultado da avaliação dos GAPs

Dimensões	Resultados da Perspectiva (P) - Expectativa (E)= GAP	E	P	GAP
Tangibilidade	1- Instalações físicas do curso (salas de aula, banheiros, recepção) visualmente agradáveis?	4,45	4,49	0,04
	2- Funcionários em geral sempre bem vestidos (uniformizados)?	4,64	4,79	0,10
	3- As instalações físicas são adaptadas de acordo com as necessidades da escola?	4,37	4,25	-0,12
	4- Equipamentos modernos necessários para um bom andamento das aulas?	4,21	4,32	0,10
Confiabilidade	5 - Comprometimento a fazer algo em determinado prazo, como atividades complementares?	4,43	4,41	-0,02
	6 - Cumprimento da carga horária das aulas e datas (tanto para o início quanto para o término das aulas)?	4,49	4,48	-0,01
	7 - Solidariedade e prestativa quando existe algum problema ou reclamação com relação à escola?	4,80	4,33	-0,47
	8 - Confiável em relação ao ensino?	4,83	4,57	-0,26
	9 - Manter o cadastro dos alunos atualizados (endereço, telefone, aniversário)?	4,42	4,30	-0,12
Receptividade	10 - Os alunos são sempre informados em relação as datas de prova, início e término das aulas?	4,94	4,52	-0,42
	11 - As aulas sempre começam no horário marcado?	4,93	4,35	-0,04
	12 - Professores sempre dispostos a atender os alunos?	4,70	4,78	0,08
	13 - Funcionários sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos alunos?	4,46	4,44	-0,01
Segurança	14 - Funcionários da escola transmite confiança?	4,48	6,99	2,51
	15 - Professores capacitados e transmitem segurança aos alunos em relação à matéria?	4,63	4,68	0,05
	16 - Funcionários gentis com os alunos?	4,41	4,43	0,02
	17 - Professores possuem conhecimento suficiente para responder as dúvidas dos alunos?	4,77	4,74	-0,02
Empatia	18 - A escola oferece atenção individual aos alunos?	4,20	4,13	-0,07
	19 - Funcionários tratam os alunos de forma atenciosa?	4,38	4,34	-0,04
	20 - Os funcionários demonstram interesse em servir aos alunos?	4,38	4,34	-0,04
	21 - Horário de funcionamento conveniente para todos os alunos?	4,47	4,42	-0,05
	22 - A escola demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos alunos?	4,42	4,44	0,02

Fonte: Elaborado pela autora. (2019)

3.3 Analisar

Cada dimensão foi analisada da seguinte maneira:

- Tangibilidade: das perguntas realizadas dentro dessa dimensão, de n. 1 a 4, apenas a de n. 3 apresentou GAP negativo;
- Confiabilidade: em relação as cinco perguntas pertencente a essa dimensão, de n. 5 a 9, todas apresentaram GAP negativo;
- Receptividade: quanto às perguntas dessa dimensão que são do n. 10 a 13, as de n. 10, 11 e 13 apresentaram GAP negativo;
- Segurança: nessa dimensão das perguntas de n. 14 a 17, somente na de n. 17 o GAP foi negativo;
- Empatia: nessa dimensão estão as perguntas de n. 18 a 22, sendo que as de n. 18, 19, 20 e 21, o GAP foi negativo.

Conforme análise realizada, a partir das relações entre as dimensões do questionário SERVQUAL e cada pergunta no qual foram encontrados problemas, e selecionadas as dimensões cujos valores de GAP obtidos, foram mais negativos, ou seja, de maior relevância, necessitando, assim, de maior atenção para realização de melhorias.

3.4 Agir

Baseado na análise dos resultados, foram traçados planos de ação, em conjunto com a administração, utilizando a ferramenta 5W2H, que serão apresentados a seguir.

Na dimensão tangibilidade, um dos itens questionados foi em relação às instalações físicas da escola. Os alunos demonstraram insatisfação, portanto, o GAP foi considerado baixo.

O quadro 4 apresenta uma das ações a ser implantada na escola referente a instalações físicas.

Quadro 4 – 5W2H: Plano de ação em relação a melhorias nas instalações físicas da escola

Ação	Realizar um projeto de melhorias nas instalações física da escola
O que?	Mapear todas as instalações que a empresa compõe, afim de reorganizar e propor melhorias, com base na pesquisa realizada com os alunos.
Onde?	Será elaborado no setor interno da empresa
Quando?	Em janeiro/2020
Quem?	Os gestores.
Por quê?	Para melhorar as instalações físicas da Instituição de Ensino.
Como?	Verificando as instalações atuais e fazer um projeto para implementar melhorias.
Quanto?	R\$ 1000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na dimensão confiabilidade, os alunos se mostraram insatisfeitos em relação a solidariedade por parte da escola, mediante a soluções de problemas apontados por eles, confiabilidade em relação a qualidade do ensino e em relação a atualização de cadastros dos alunos. Para isso, foi elaborado o plano de ação descrito no quadro 5.

Quadro 5 – 5W2H: Plano de ação em relação ao cadastro de alunos.

Ação	Renovar o cadastro dos alunos
O que?	Elaborar um formulário para os alunos preencherem a cada início de ano, renovando seus dados, caso haja alteração a ser feita.
Onde?	Na secretaria do curso.
Quando?	Em janeiro de 2020.
Quem?	O setor pedagógico.
Por quê?	Para atualizar o cadastro dos alunos.
Como?	Utilizando-se de um formulário a ser preenchido pelo aluno em sala de aula e entregue na secretaria do curso.
Quanto?	R\$ 100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na dimensão Receptividade, os alunos tiveram a oportunidade de se manifestarem em relação ao calendário escolar. Atualmente, não existe na escola um calendário escolar a ser seguindo, haja vista que cada professor marca sua prova, independente da participação dos gestores da escola. Como não há uma participação efetiva por parte da escola, as provas são entregues na secretaria

praticamente no dia da prova ou, nem acontece a avaliação no dia previsto pelo professor. Para atender a essa insatisfação por parte dos alunos foi elaborado o plano de ação no quadro 6.

Quadro 6 – 5W2H: Plano de ação em relação a criação de um calendário escolar

Ação	Criar um Calendário Semestral
O que?	Fazer um calendário semestral para cada curso, com seus respectivos horários.
Onde?	Na escola.
Quando?	Em janeiro de 2020.
Quem?	Os gestores da instituição.
Por quê?	Por ser um documento oficial, todos da escola devem se submeter ao calendário, assim como os pais ou responsáveis para ficarem cientes das atividades dos alunos.
Como?	Realizando reuniões com os professores, analisando o calendário anual, considerando os dias úteis e feriados.
Quanto?	R\$ 100,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quanto à dimensão Segurança e Empatia, o grau de insatisfação por parte dos alunos foi considerado irrelevante. Portanto, não houve necessidade de traçar Planos de Ação.

4 CONCLUSÃO

A partir da visita realizada em uma empresa que presta serviços na área de educação, foi informado pelos representantes da escola que está acontecendo um elevado número de evasão de alunos, inadimplência, corpo docente desmotivado e infraestruturas inadequadas. Para identificar o porquê desses fatos, foi sugerido buscar quais os motivos que contribuem para tais ocorrências.

Diante da crise econômica, pela qual passa o país, torna-se cada vez mais necessário as empresas conquistarem uma estabilidade no mercado financeiro, sendo assim, foi proposto a utilização de métodos e ferramentas que pudessem buscar os motivos que estão levando os alunos a evadir-se da escola.

Nessa perspectiva, foi utilizada a Análise *Swot* para detectar fatores internos e externos da empresa e definir quais métodos seriam usados para traçar o planejamento por parte dos gestores da escola. Foi elaborado o questionário *online*, *SERVQUAL*, para chegar ao objetivo desse estudo, que é identificar os problemas que levam a evasão dos alunos da escola.

Para tanto, para propor soluções para solucionar os problemas encontrados, foram utilizadas ferramentas da qualidade tais como PDCA e 5W2H, o que possibilitou criar estratégias para que pudessem melhorar a gestão da empresa e propor um Plano de ação, buscando possíveis soluções para evitar a evasão dos alunos, oferecendo serviços de qualidade.

Após análise do questionário respondido por um grupo de alunos que pontuaram de forma negativa alguns setores da instituição, a análise foi passada para os gestores da referida escola. Ao tomarem conhecimentos dos dados levantados, eles analisaram as propostas, e demonstraram interesse em realizar as mudanças sugeridas no Plano de Ação. Assim, pretendem iniciar o ano de 2020, trabalhando em conformidade com as expectativas dos alunos, oferecendo serviços de qualidade.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINETTO, J. S. **Sistematização do Processo de Desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho**: o caso de uma empresa de autopeças. 2006. 121 p. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Carlos.

ANDRADE, F. F. **O Método de Melhorias PDCA**. São Paulo: USP, 2003.

BRANDÃO Jr, A.; LIRA, W. S.; GONÇALVES, G. A. C. A satisfação do cliente como base para a qualidade em serviços: o caso de um supermercado de pequeno porte. Qualit@s. **Revista Eletrônica**, João Pessoa, v. 3, n.1, 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. Nova Lima: FALCONI, 2004.

DINIZ, F. L. **Atendimento ao público**: qualidade como estratégia de superioridade em atendimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, Anais. Ouro Preto: 2008.

FEITOSA, P. P. B. PONTES, H. L. J. PEREIRA, N. S. HERBSTER, J. B. ALBERTIN, M. R. Aplicação do método de análise e solução de problemas (MASP) para redução do índice de retorno de mercadoria de uma fábrica de embutidos. **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 2013. Disponível em< http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_178_019_23264.pdf>. Acesso em 28 ago. 2019.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. Tradução AllTasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FREITAS, A.L.P., MANHÃES, N.R.C. & COZENDEY, M.Y. **Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia da informação**: uma análise experimental. XXVI ENEGEP, 2006.

GOMES, A.; BURATTO, D. D.; MARQUES, I. **Importância da ISO 9001**. 2008 para Empresas Prestadoras de Serviços. ADM 2013: Gestão estratégica: Criatividade e Interatividade. 23 a 27 set. 2013.

GHEMAWAT, P.; RIVKIN, J. W. **A Estratégia e o cenário de Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. Princípios de marketing de serviços: conceitos estratégias e casos. Tradução de Ramos Fernandes. São Paulo: Pioneira ThomsonLeaning, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, A. **Gestão de Marketing Direto**: Da conquista ao relacionamento com o cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. **Marketing de Serviços**. Pessoas, Tecnologias e Estratégia. São Paulo: Pearson, 2011.

MEDEIROS, A. W. CUNHA, G. B. de; OLIVEIRA, T. C. DE; VIEIRA, E. R. F. C. da. **Análise SWOT**: A simplicidade como eficiência, 2010.

MORAES, M. A. G.; BORGES, E. C. B.; SÁ, J. A. S. **Aplicação da Metodologia Masp para redução das perdas na produção de cabos de ferramentas agrícolas**: um estudo de caso. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2010, São Carlos, SP, Brasil.

NASCIMENTO, D. R. L.; MOTTA, G. S. **Qualidade em serviços de atendimento ao consumidor**. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 5., 2008, Anais. São Paulo: 2008.

PIRES, J. G. C. Aprendizagem Organizacional Através da Metodologia de Solução de Problemas – MASP. **Revista de Administração da FATEA**, v. 9 n. 9, p. 84-100, ago.-dez., 2014. Disponível em: <<http://unifatea.edu.br/seer/index.php/raf/article/view/1191/924>>. Acesso em: 26 set. 2019.

PRETTO, V. B.; NARA, E. O. B.; STORCH, C. R. R. **Responsabilidade social focada num plano de necessidades**: estudo de caso de uma indústria de porte médio para apoio a tomada de decisão. XIV SIMPEP. Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), 2007.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva**. 2002. 110 f.. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)

- Universidade de Taubaté, Taubaté. Disponível em <http://ppga.com.br/mestrado/2002/quinqiolo_jose_manoel.pdf>. Acesso em 10 de ago. de 2019.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial**. Curitiba: IESDE, 2008.

SANTOS, A. A. M.; GUIMARÃES, E. A.; BRITO, G. P. Gestão da Qualidade: Conceito, Princípio, Método e Ferramentas. 2013. **Revista Científica INTERMEIO**. Faculdade de Ensino e Cultura do Ceará – FAECE / Faculdade de Fortaleza – FAFOR. Disponível em: http://www.fapor.edu.br/pesquisa/arquivos/Artigo_GESTAO_DA_QUALIDADE.pdf Acesso em 01 de agosto de 2019.

SANTOS, A.; GUIMARÃES, E.; BRITO, G. Gestão da qualidade: conceito, princípio, método e ferramentas. **Revista Científica Intermeio**. v. 1, n. 2, 2013.

SILVA, J. A. da; **Apostila de Controle da Qualidade I**. Juiz de Fora: UFJF, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. XIX. ISBN: 9788522453535.

TUBINO, D. F.; **Planejamento e Controle da Produção: Teoria e Prática**. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

ZEITHAML, V. A. BITNER, M. J. GRENLER, D. D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Tradução de Felix Nonnemanher. 6. Ed. Porto Alegre, AMGH, 2014.

WRIGHT, P; KROLL, M.J; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.