

**AJES – FACULDADE DO VALE DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMISTRAÇÃO**

**BRUNA BELENTANI ROSANTE**

**ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS: as estratégias necessárias à casa das usinagens  
para aumentar sua produção de serviços.**

**Juína--MT**

**Juína-MT**

**2018**

**AJES – FACULDADE DO VALE DO JURUENA**  
**BACHARELADO EM ADMISTRAÇÃO**

**BRUNA BELENTANI ROSANTE**

**ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS: as estratégias necessárias à casa das usinagens**  
**para aumentar sua produção de serviços.**

**Juína--MT**

Trabalho de Conclusão de Curso II, apresentado à AJES - Faculdade do Vale do Juruena, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do professor Ricardo Zamperetti.

**Juína-MT**

**2018**

**AJES – FACULDADE DO VALE DO JURUENA**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Linha de Pesquisa:** Estratégia Empresarial

ROSANTE, Bruna Belentani. **Administração de Serviços:** as estratégias necessárias a casa das usinagens para aumentar sua produção de serviços. – Mato Grosso. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) AJES – Faculdade do Vale do Juruena, Juína-MT, 2018.

**Data da defesa:** 01/11/2018

**MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:**

---

**Presidente e Orientador:**      **Prof. Me. Ricardo Zamperetti**  
IES/AJES.

---

**Membro Titular:**                      **Prof. Antonielle Pagnussat**  
IES/AJES.

---

**Membro Titular:**                      **Prof. Meire Silva Miranda**  
IES/AJES.

**Local:** Associação Juinense de Ensino Superior  
AJES – Faculdade do Vale do Juruena  
**AJES – Unidade Sede, Juína-MT**

## **DECLARAÇÃO DE AUTOR**

*Eu, Bruna Belentani Rosante, portadora da Cédula de Identidade RG nº 25915568 SEJUSP/MT, e inscrita no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº 054.523.851-00, DECLARO e AUTORIZO, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado **Administração de Serviços**: as estratégias necessárias a casa das usinagens para aumentar sua produção de serviços, pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.*

*Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.*

*Juína/MT, 06 de Novembro de 2018.*

---

**BRUNA BELENTANI ROSANTE**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e aos meus pais, foram eles que me deram a maior força para chegar até aqui. Dedico também aos colegas, pelos momentos compartilhados de aprendizagem, conhecimento, felicidade e até dificuldades, das quais superamos juntos a cada etapa do nosso curso.

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente agradeço a Deus, que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer. Por ter dado saúde, força para superar a dificuldade, por ter dado família e amigos, e que permitiu que tudo acontecesse ao longo dos meus estudos.

À Faculdade por ter proporcionado o ambiente criativo e amigável. Ao professor e orientador Ricardo Zamperetti pelo apoio, confiança e incentivo, e a todos os professores que proporcionou os diversos conhecimentos das disciplinas ministradas por eles.

E principalmente aos meus pais, heróis que deram apoio, incentivo nas horas difíceis de desânimos e cansaço. As minhas amigas Mirélis Kerber e Elizangela Almeida, que de forma especial e carinhosa nos ajudamos no decorrer do curso, e fomos nos apoiando a cada momento vivido. E agradeço a empresa Casa das Usinagens juntamente com os empresários Amarildo Rosante, Nilson Belentani Rosante, Adonel da Silva Rosante e Marcos Aurélio, por oferecer o espaço e tempo para visitas e conhecimentos à parte prática do trabalho.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da jornada, o meu muito Obrigado!

“O mundo é um lugar perigoso de se viver, não por causa daqueles que fazem o mal, mas sim por causa daqueles que observam e deixam o mal acontecer”

**(Albert Einstein).**

## RESUMO

O seguinte trabalho mostra a importância de elaborar um planejamento estratégico e plano de ação na empresa para aumentar a produção de serviço da mesma. Porém fez-se uma pesquisa e coletado os dados, que apresenta o seguinte problema as estratégias necessárias para Casa das Usinagens para aumentar sua produção de serviço. Que tem como objetivo conhecer os processos de serviços da empresa identificando os métodos e tipos de controle necessários que uma empresa deve adotar na sua administração e mostrar para organização a importância de elaborar um planejamento e aplicar o plano de ação na empresa. Foi realizada uma pesquisa, o qual teve como resultado que os Sócios da empresa nas 11 perguntas respondidas, a maioria concorda totalmente que o planejamento estratégico e o plano de ação são de grande relevância para empresa aumentar a produção de serviço. O seguinte trabalho apresenta os pontos essenciais para adequar os problemas encontrados na organização através do planejamento estratégico e as ferramentas da qualidade, que por sua vez encontra as medidas a serem tomadas ao enfrentar ameaças encontradas no ambiente de trabalho. Justifica-se a maneira de aplicar métodos na empresa para aumenta à produção de serviço e atender seu público alvo com eficiência e eficácia para que o resultado seja satisfatório. O presente estudo é uma pesquisa por natureza qualitativa, que se utiliza do método relatório descritiva. Assim, a relevância dessa pesquisa foi abordar a importância do aumento de produção e serviço de uma organização, e assim realizar o serviço de forma eficaz, buscando satisfação dos clientes.

**Palavras- chave:** Planejamento. Ferramentas da qualidade. Eficiência/eficácia. Satisfação.

## ABSTRACT

The following work shows the importance of elaborating a strategic planning and action plan in the company to increase the production of service of the same. However a search was done and data collected, which presents the following problem the strategies needed for Machining House to increase its service output. That aims to know the processes of services of the company identifying the methods and types of control necessary that a company must adopt in its administration and to show to organization the importance of elaborating a plan and applying the plan of action in the company. A survey was conducted, which resulted in that the Company's Partners in the 11 questions answered, most fully agree that strategic planning and action plan and of great relevance to company increase service production. The following work presents the essential points to adapt the problems found in the organization through strategic planning and quality tools, which in turn finds the measures to be taken when facing threats found in the work environment. It justifies the way of applying methods in the company to increase the production of service and to serve its target public with efficiency and effectiveness so that the result is satisfactory. The present study is a qualitative research, using the descriptive report method. Thus, the relevance of this research was to address the importance of increasing production and service of an organization, and to perform the service effectively, seeking customer satisfaction.

**Keywords:** Planning. Quality tools. efficiency / effectiveness. satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Giro ciclo PDCA.....	27
Figura 2- Carta de controle com os limites ajustados.....	30
Figura 3- Exemplo de fluxograma vertical.....	33
Figura 4- Causa e Efeito .....	34

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 REFERÊNCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 PLANEJAMENTO.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Estratégias.....	14
1.1.2 Serviços .....	15
1.1.3 Estratégia em Serviço .....	17
1.1.4 Dimensões da Qualidade de Serviços.....	18
<b>2 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 PLANEJAMENTO DE QUALIDADE EM SERVIÇO.....</b>	<b>20</b>
2.1.1 Tecnologia em Serviços.....	21
2.1.2 Importância Econômica de Serviços .....	22
2.1.3 Características dos Serviços .....	22
2.1.4 Qualidade em Serviços .....	23
2.1.5 Processo de Serviço .....	24
2.1.6 Ciclo Pdca.....	25
2.1.7 – Planilha de Controle .....	27
<b>2.2 FERRAMENTAS PARA A QUALIDADE DE SERVIÇOS.....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Cartas de Controle .....	29
2.2.2 Histograma .....	30
2.2.3 Gráfico de Pareto .....	31
2.2.4 Fluxograma.....	32
2.2.5 Diagrama de Causa e Efeito .....	33
2.2.6 Medição da Qualidade .....	34
<b>2.3 GESTÃO DA CAPACIDADE E DA DEMANDA EM OPERAÇÕES DE SERVIÇOS</b> <b>.....</b>	<b>35</b>
2.3.1 Medição da Capacidade.....	35
2.3.2 Medição de Demanda .....	35
2.3.3 Gerência de Filas .....	36
2.3.4 Gestão de Desempenho dos Fornecedores .....	37
<b>3 METODOLOGIA CIENTÍFICA.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 DO PONTO DE VISTA DA FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA.....</b>	<b>39</b>
3.1.1 Do Ponto de Vista de seus Objetivos .....	40

3.1.1.1 Pesquisa Descritiva.....	40
3.1.2 Do Ponto de Vista dos Procedimentos Técnicos Adotados.....	41
<b>4 ANÁLISE DOO RESULTADO .....</b>	<b>42</b>
<b>5 SUGESTÕES .....</b>	<b>50</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>58</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um estudo de caso elaborado na empresa Casa da Usinagem com o propósito de aumentar a produção de serviço da organização. Foi realizada uma pesquisa com os Sócios referente ao planejamento estratégico e as ferramentas da qualidade, apresentados para os mesmos, a importância da implantação do planejamento e as ferramentas da qualidade na empresa.

Um mau planejamento pode resultar em altos custos, por esse motivo é essencial a troca de informações entre os setores envolvidos. Um bom planejamento aplicado na empresa é possível tomar decisões com maior grau de certeza, responsável é preciso ser uma pessoa extremamente dinâmica e flexível, com capacidade de tomar decisões rápidas e acertadas. O planejamento não elimina riscos, isso é evidente, mais ajuda os gestores identificar o problema organizacional. Assim, ajuda a gerenciar e orientar os objetivos e decide quais os recursos e tarefas são necessários para alcançá-los da melhor maneira possível. (CHIAVENATO 2004).

O objetivo geral é sugerir estratégias para Micro e Pequenas empresas para aumentar a produção e serviço na empresa Casa das Usinagens. Já o objetivo específico é conhecer os processos de serviços da empresa identificando os métodos e tipos de controles necessários que uma empresa deve adotar na sua administração, identificar também as consequências que ocorrem quando a empresa não faz um planejamento adequado, sugerindo ao administrador empresário da importância de um planejamento para o sucesso do empreendimento.

A justificativa do presente trabalho mostra a relevância do planejamento estratégico como ferramenta administrativa na empresa Casa das Usinagens. Como aumentar a produção de serviço da mesma. O planejamento estratégico e baseado em metas, as quais a empresa tem que cumprir para obter um empreendimento de grande qualidade e ter um grande sucesso. A justificativa para a realização do estudo e na necessidade de conhecer os principais procedimentos e estratégias de aumentar a produção de serviço.

Com base no presente estudo elaborado pode-se considerar que a pesquisa é qualitativa. A metodologia da pesquisa aplicada nesse relatório é descritiva, e foi realizada uma pesquisa com os Sócios da empresa com as seguintes informações: foi aplicado um questionário com 11 questões fechadas. Realizada uma pesquisa de Escala Likert e obtendo

resultados como: a maioria concorda totalmente que é preciso um planejamento estratégico e elaboração de um plano de ação para organizar as atividades da empresa. Colocando em pratica o planejamento estratégico a empresa tem o controle das atividades ligadas mais a gestão. A empresa terá suas metas, seus objetivos para cumprir e saberá aonde chegar de forma eficiente e eficaz, e implantando um plano de ação na empresa terá um controle das atividades de serviços realizadas, cumprindo seu serviço totalmente de forma organizada, assim realizara os serviços com rapidez e qualidade, fazendo os clientes ficarem satisfeito.

Baseado nesses pontos da empresa, este estudo de caso irá apresentar as ações das quais as empresas podem se beneficiar, e alcançar os objetivos na prática do planejamento. Contudo, uma forma de buscar o sucesso da organização é ter um sistema de produção consistente, uma importante ferramenta na composição de um gerenciamento de produção compacta e eficiente.

# 1 REFERENCIAL TEÓRICO

## 1.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é o plano de ação da organização, criado pelo nível estratégico da empresa, serve para orientar as atividades de curto, médio e longo prazo.

"Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites". (STONER E FREEMAN 1999, p. 05).

O planejamento é um método que pode ajudar os gestores da empresa analisar problemas, saber resolvê-los da melhor forma e superá-los. O planejamento gera resultados por que tem uma visão ampla do negócio. Uma empresa que não faz o seu planejamento é aquela que abre as portas todos os dias pela manhã e deixa acontecer. Já as empresas que planejam são aquelas que vão à busca do sucesso que só não faz o planejamento, mas que vai executar a tarefa e conseguir alcançar todos os objetivos esperados. (CHIAVENATO, 2004).

"O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva finalmente à implementação". (MINTZBERG 2001, p. 258).

O planejamento consiste em identificação, análises, estruturação, coordenação de missão, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas internas e externas, programas, projetos e atividades, a fim de alcançar de modo mais eficiente, eficaz, efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços (OLIVEIRA, 1996).

Conclui-se que o planejamento cria um novo rumo para as empresas, direciona missão, visão da organização e define as principais atividades (CHIAVENATO, 1997).

O planejamento é considerado a função principal dentro do processo administrativo. É necessário para determinar métodos e tipo de controle é a administração que a empresa deve adotar. Antecedentemente de começar a organizar uma organização é preciso ser elaborados planos que estabeleçam escopo e direção para as atividades como liderá-las e controlá-las.

Um planejamento bem elaborado é uma chave para uma administração de sucesso.

Segundo Maximiano, “planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar no futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento” (MAXIMIANO 2004, p.131).

O gestor precisa ter entendimento do modo de tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua empresa. Decide qual rumo à organização terá que seguir, tem a obrigação de tomar as decisões necessárias e elaborar os planos para que isso realmente ocorra.

Segundo Chiavenato, o planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficiência e eficácia (CHIAVENATO, 2004 p. 203).

Planejar é o processo de determinar como um sistema administrativo deverá alcançar os seus objetivos, ou seja, é determinar como a organização deverá ir pra onde deseja chegar.

### 1.1.1 Estratégias

A palavra estratégia vem de origem grega. Que significa literalmente a arte da liderança. Durante vários séculos os militares utilizavam esta palavra para designar o caminho que era dado na guerra, visando à vitória dos militares (TERENCE, 2002).

"Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar" (GHEMAWAT 2000, p.16).

O conceito de estratégia traz muita contradição no campo da teoria administrativa, dependendo do setor que a empresa atua, a mesma estratégia pode ter sucesso numa situação, enquanto em outra não. Identificam a estratégia em: "determinar as oportunidades, as capacidades, os valores e as obrigações e então compará-los em busca da missão da organização" (MONTANA & CHARNOV 1999, p.118).

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos que a organização dispõe (OLIVEIRA, 1996).

A estratégia está relacionada à ligação da empresa com seu ambiente, e nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados desta interação estabelecida (Oliveira, 1996).

O próprio conceito de estratégia é o comportamento de uma organização dentro do seu ambiente, sendo um modelo de objetivos e diretrizes que moldam e define a empresa. (MINTZBERG, 2006).

De modo mais geral, a gestão estratégica é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, segundo (WRIGHT, KROLL E PARNELL 1997, p. 24), gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas a seguir:

Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
Implantar as estratégias; e
Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Fonte; Adaptado (WRIGHT, KROLL E PARNELL 1997, p. 24).

### 1.1.2 Serviços

A tarefa de definir o termo serviços necessita da compreensão de que não se trata de um bem físico e possui finalidade de atender a um desejo ou uma necessidade. O serviço se diferencia dos produtos que, segundo Kotler (2006) são tangíveis e podem ser oferecidos ao mercado para sua apreciação, aquisição ou consumo.

“Qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto específico.” (KOTLER 2006, p.397).

O serviço é uma atividade econômica que cria valor e fornece benefícios para clientes em tempos e lugares específicos. O benefício é a vantagem ou ganho que o cliente obtém do desempenho do serviço (LOVELOCK E WRIGHT, 2002).

“Serviços são ações, processos e atuações, uma perspectiva bastante simplificada, porém bastante ampla” (ZEITHAML E BITNER 2003, p.28).

O serviço pode ser uma parte secundária ou a parte principal da oferta total. (KOTLER, 2006). Em virtude grande número de serviços existentes é possível e necessário classificá-los. Las Casas (2006) classifica os serviços de acordo com seu relacionamento com um produto e sua tangibilidade. Atribuem três categorias possíveis para serviços:

- Serviços relacionados a produtos altamente intangíveis. Serviços de viagens, educação, segurança;
- Serviços que adicionam valores a produtos tangíveis. Seguros, manutenção, consultoria, serviços pessoais;
- Serviços que tornam produtos tangíveis disponíveis. Atacado, varejo, transportes, vendas eletrônica.

A empresa deve conhecer o tipo de serviço que oferece e estar atenta aos processos, verificar como são executados e quais resultados são obtidos.

“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar acumulada a um produto físico” (KOTLER 1998, p. 412).

De acordo com o site portal da educação, para a empresa oferecer um serviço de excelente qualidade, é necessário que ela desenvolva uma estratégia de serviços que, consiste em segmentar os clientes de acordo com as suas expectativas em relação aos serviços, descobrir quais são exatamente essas expectativas e ajustá-las de modo que correspondam a sua capacidade de oferecer serviços.

Uma estratégia eficaz de serviços deve preencher alguns critérios, são eles: (Karl Albrecht, 1993).

•Precisa ser mais que uma declaração vazia ou um slogan. Deve ser razoavelmente concreta e orientada para a ação.

- Deve transmitir um conceito ou uma missão que os membros da organização possam entender, com a qual possam se relacionar e, de alguma forma, por em prática.
- Precisa oferecer ou se relacionar com uma premissa de benefício crítico que seja importante para o cliente. Ela deve focalizar alguma coisa pela qual o cliente está disposto a pagar.
- Precisa de algum modo, diferenciar a organização dos seus concorrentes aos olhos do cliente.
- Existem duas maneiras para se estabelecer uma estratégia diferenciada de serviços e com isso criar uma vantagem competitiva. São elas:
  - Oferecer um produto ou serviço melhor do que os concorrentes;
  - Fazer o produto ou serviço de forma diferente daquela dos concorrentes.

### 1.1.3 Estratégia em Serviço

A estratégia tem a sua relevância conhecida e comprovada. As empresas, de qualquer natureza, devem ter um enfoque gerencial moderno para serviços. Uma forte justificativa para tal, reside no fato que as empresas elegerem serviços ou elementos de serviços como diferencial competitivo (ALBRECHT, 1992).

O autor Argumenta que a missão da empresa é o fundamento da formulação da estratégia, e que uma estratégia de serviços requer que conceitos de serviços relacionados à missão e à estratégia do negócio sejam definidos (GRÖNROOS, 1995).

Fornece uma abordagem coerente à atribuição de serviços - tomada de decisões;
---

Permite resposta rápida às necessidades e percepções do mercado em mutação.
---

Fonte: Adaptado, (CLUTTERBUCK, 1994).

Discutem as divergências na literatura sobre entendimento e tratamento de necessidades e expectativas dos clientes, salientando a dificuldade em se identificar, de forma clara as reais necessidades dos clientes, dado que estes tendem a explicitar, quando solicitados em pesquisas, as suas expectativas sobre um serviço. Os autores sugerem, então que: (GIANESI & CORRÊA, 1994).

O sistema de operações deve no curto prazo, atender às expectativas;
O sistema de operações deve, no longo prazo, buscar satisfazer as reais necessidades dos clientes;
O fornecedor deve então, procurar influenciar as expectativas dos clientes,
Visando ajustar as suas necessidades às suas expectativas.

Fonte: Adaptado, (GIANESI E CORREIA 1994).

#### 1.1.4 Dimensões da qualidade de serviços

Qualidade em Serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação (LAS CASAS, 1999).

No que diz respeito às dimensões da qualidade em serviços, Grönroos (1984; 2004) entende que a qualidade é composta por, basicamente, duas dimensões: a técnica e a funcional.

A dimensão técnica da qualidade, “o que”, refere-se àquilo que o cliente recebe em sua interação com a empresa, ou seja, o resultado técnico do serviço.

A dimensão funcional, “o como”, relaciona-se ao modo como o cliente vivencia o contato com a organização provedora de serviço.

O que os clientes percebem em suas interações com a empresa é claramente importante para eles e para a sua avaliação da qualidade. Internamente isto é visto com muita frequência como a qualidade do produto entregue. Entretanto, esta não é toda a verdade. É meramente uma dimensão da qualidade, chamada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. (...) esta dimensão pode ser medida um tanto objetivamente pelo cliente pelo caráter de solução técnica a um problema. (...) O cliente é também influenciado por como ele recebe o serviço e como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos. (...) esta dimensão é chamada qualidade funcional do processo (GRÖNROOS, 1995, p. 49-50).

Ressalta que nem sempre o cliente está apto a reconhecer a qualidade técnica de um serviço, uma vez que podem lhe faltar conhecimentos específicos para Serviço esperado, Serviço vivenciado, Qualidade percebida, Imagem Qualidade técnica “o que” Expectativas Qualidade funcional “como” 42 operacionalizar uma apreciação mais clara e detalhada. Ainda

conforme este mesmo autor, o cliente é bastante sensível à forma como é tratado, sendo a dimensão funcional da qualidade mais facilmente apreciada ou avaliada pelo cliente (TÉBOUL, 2002).

#### 1.1.5 Planejamento de qualidade em serviço

A estruturação da qualidade do serviço nos parece de importância primordial, inclusive porque isto permitirá a definição de indicadores para a avaliação da satisfação do cliente.

É um método para desenvolver a qualidade de projeto visando à satisfação do consumidor e então traduzir a necessidades do consumidor em especificações de projeto e pontos de garantia da qualidade a serem usados durante o processo produtivo. (AKAO, 1990).

Assim, (AKAO, 1990) propõe que todo o processo de implementação do QFD se dê segundo as etapas:

- **Estabelecimento da carta da qualidade**, comendo-se da carta de desdobramento da qualidade esperada, da carta de desdobramento dos elementos da qualidade, a carta da qualidade;
- **O desdobramento da função qualidade**, que se constitui de desenvolver o plano da qualidade e o projeto da qualidade, projeto detalhado e pré-produção, e o desenvolvimento do processo.

Toda a sistemática apresentada nos dois passos básicos acima prevê a utilização de técnicas e metodologias de planejamento e projeto, cujo conhecimento é mais usual em empresas produtoras de bens, habituadas ao processo de projeto de produtos com sistemas bem elaborados para tal fim.

## 2 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

A maior parte dos especialistas consideram que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas, cujo produto não é um bem físico ou fabricado.

O serviço são atividades econômicas oferecidas por uma parte à outra em que considera os desempenhos, buscado no tempo coma intenção de obter os resultados desejados nos próprios usuários em objetos ou em outro bem pelos quais os compradores são responsáveis (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2005).

### 2.1 PLANEJAMENTO DE QUALIDADE EM SERVIÇO

A estruturação da qualidade do serviço nos parece de importância primordial, inclusive porque isto permitirá a definição de indicadores para a avaliação da satisfação do cliente.

É um método para desenvolver a qualidade de projeto visando à satisfação do consumidor e então traduzir a necessidades do consumidor em especificações de projeto e pontos de garantia da qualidade a serem usados durante o processo produtivo (AKAO, 1990).

Assim, (AKAO, 1990) propõe que todo o processo de implementação do QFD se dê segundo as etapas:

- **Estabelecimento da carta da qualidade**, compondo-se da carta de desdobramento da qualidade esperada, da carta de desdobramento dos elementos da qualidade, a carta da qualidade;
- **O desdobramento da função qualidade**, que se constitui em desenvolver o plano da qualidade e o projeto da qualidade, projeto detalhado e pré-produção, e o desenvolvimento do processo.

Toda a sistemática apresentada nos dois passos básicos acima prevê a utilização de técnicas e metodologias de planejamento e projeto, cujo conhecimento é mais usual em empresas produtoras de bens, habituadas ao processo de projeto de produtos com sistemas bem elaborados para tal fim.

### 2.1.1 Tecnologia em serviços

Tecnologia, segundo Michaelis (2008, p. 840) “é um conjunto de conhecimentos científicos que se aplicam a um determinado ramo de atividade” (MICHAELIS, p. 840 2008).

A tecnologia faz parte do dia-a-dia da empresa, está empregada no controle do processo produtivo e a tecnologia é característica da gestão do negócio. A tecnologia é muito mais que equipamentos, computadores, máquinas, a tecnologia é o sistema funcional da empresa, que é de grande relevância para o funcionamento da organização.

Segundo Beal, “Os sistemas de informação mais modernos oferecem às empresas oportunidades sem precedentes para a melhoria dos processos internos e dos serviços prestados ao consumidor final” (BEAL, 2001, p.79).

Enfatiza a melhoria que os sistemas de informação proporcionam às empresas tanto em nível operacional quanto ao atendimento a clientes. Pode-se dizer que os sistemas de informações são de grande importância para as funções da administração - planejamento, organização, liderança e controle.

Somente com informações precisas e na hora certa os administradores podem monitorar o progresso na direção de seus objetivos e transformar os planos em realidade. (STONER, 1999).

<b>Qualidade da informação</b> - quanto mais precisa a informação, maior sua qualidade e com mais segurança os administradores podem contar com ela no momento de tomar decisões;
---

<b>Oportunidade da informação</b> - para um controle eficaz, a ação corretiva deve ser aplicada antes de ocorrer um desvio muito grande do plano ou do padrão, portanto as informações devem estar disponíveis para a pessoa certa no momento certo;
--

<b>Quantidade da informação</b> - dificilmente os administradores podem tomar decisões precisas e oportunas sem informações suficientes, contudo é importante que não haja uma inundação de informações, de modo a esconder as coisas importantes;
--

<b>Relevância da informação</b> - de modo semelhante, a informação que os administradores recebem deve ter relevância para suas responsabilidades e tarefas (Stoner, 1999).
---

Fonte: Adaptado, (STONER, 1999).

Concretiza-se que a tecnologia é uma relevância para os empreendedores, pois auxilia no crescimento da organização, e ajuda a obter suas metas e alcançar seus objetivos.

## 2.12 Importância econômica de serviços

O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior, em muitos países teve sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados, (GIANESI E CORRÊA, 1996).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os serviços são absolutamente indispensáveis para que uma economia possa funcionar e melhorar a qualidade de vida.

Serviço na economia moderna vem ganhando cada vez mais espaço. Hoje em dia é algo que reproduz a excelência e a qualidade. O surgimento da economia na gestão de serviço foi através dos clientes que foram ficando cada vez mais crítico, pois exige sempre, não só um produto de qualidade, mas com valor agregado. A ideia dos empreendedores é entender o seu cliente desde o primeiro contato real com a necessidade.

## 2.1.3 Características dos Serviços

**Intangibilidade:** os serviços são intangíveis porque são desempenhos e não objetos, e não podem ser tocados ou vistos da mesma maneira que bens, em vez disso, são vividos, e os julgamentos dos consumidores sobre eles tendem a ser mais subjetivos do que objetivos, ou seja, é um produto que não tem como ser experimentado antes de ser adquirido, o conhecimento pelo mercado somente acontece quando o serviço começa a ser prestado.

**Inseparabilidade:** os produtos são feitos e consumidos ao mesmo tempo, não podendo ser estocados para venda ou consumo posterior, ou seja, não é possível estabelecer uma separação entre a produção e o consumo dos serviços.

**Variabilidade:** os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os realiza e quando e onde são realizados, ou seja, apresenta elevado grau de variabilidade, tornando-se

um desafio aos gestores estabelecer um padrão que assegure qualidade e identidade aos serviços prestados.

**Percibilidade:** os serviços que não podem ser estocados são percíveis. Esta característica torna-se um problema quando há períodos de baixa demanda, ou seja, deixam de existir num determinado período de tempo.

Fonte: Adaptado, (ZEITHAML, PARASURAMAN E BERRY, 1990 APUD BATESON; HOFFMANN, 2001).

Em serviços, deve-se fazer uma distinção entre entradas e recursos. Para os serviços as entradas são os próprios consumidores, e os recursos são os bens facilitadores, o trabalho dos funcionários e o capital sob o comando do gerente. Assim, para funcionar, o sistema de serviços deve interagir com os clientes, sendo os mesmos participantes do processo, (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2000).

#### 2.1.4 Qualidade em Serviços

As pessoas que trabalham em uma organização devem estar sempre atentas para as necessidades dos clientes e surpreende-los, demonstrando a qualidade não só durante atendimento, mas de toda a organização, assim excedendo as expectativas dos consumidores alvos e encantando-os, (CHIAVENATO, 1994).

A avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2005, p.146).

Bons serviços prestados aos clientes trazem resultados positivos, aumentando sua lealdade e provocando avanço no posicionamento de mercado, expansão de longo prazo de receitas de vendas e aumento da lucratividade, proporcionada por esses clientes leais. (CAPOSSI et al, 2009). Podemos medir a qualidade do serviço prestado e colocar em prática alguns aspectos que contribuirão para sua melhoria, eliminando desta forma a causa do

problema e conseqüentemente, o grau de insatisfação apresentado pelos clientes. Não é um trabalho fácil, mas na busca da excelência é algo que vale a pena ser trabalhado.

Com base na ideia de que a qualidade em serviços está vinculada a todo o processo de prestação de serviços, é importante destacar os critérios que Grönroos (2004), baseado em um sólido conjunto de estudos empíricos e conceituais, apresenta como aspectos relacionados à boa qualidade em serviços:

Profissionalismo e capacidade: é a percepção de que as empresas dispõem de recursos físicos, conhecimento e capacidade para profissional para executar o serviço;
Atitudes e comportamentos: é percepção de que as pessoas de contato na prestação do serviço estejam amigáveis e prontas a ajudar;
Acessibilidade e flexibilidade: relacionados a fatores como local, horários de funcionamento e flexibilidade para se ajustar às demandas do cliente;
Confiabilidade e integridade: é a capacidade da empresa em cumprir o que foi acordado ou prometido;
Recuperação de falhas no serviço: é a percepção dos clientes a respeito da atitude da empresa em tomar medidas corretivas para solucionar problemas eventuais ou falhas no serviço;
Panorama de serviço: fato de o cliente sentir que o ambiente do encontro do serviço possibilita uma experiência positiva e satisfatória do processo do serviço;
Reputação e credibilidade: estão relacionados à imagem da empresa prestadora de serviços junto ao mercado.

Fonte: Adaptado, (GRÖNROOS, 2004).

### 2.1.5 Processo de Serviço

“É uma série de atividades ou operações que levam a um resultado determinado”. (TEBOUL1991, p. 65).

Um processo envolve a transformação de insumos em produtos, eles se dividem em quatro categorias, com implicações vitais para os gerentes de marketing, operações e recursos humanos (LOVELOCK E WRIGHT, 2004).

Cruz (1997 p. 84) pronuncia “processo é a forma pela qual um conjunto de atividade cria, trabalha ou transforma insumos com finalidade de produzir bens e serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes”.

A análise do processo pode servir a inúmeros propósitos. É necessário ter o controle e agir sobre o processo, tendo como base desempenho, visando alcançar metas estabelecidas, Moura (1997).

#### 2.1.6 Ciclo PDCA

Segundo Grifo (1998) W. E. Deming criou um ciclo que consistia em estreitar cada vez mais as atividades de pesquisa, projeto, produção e vendas, afirmando que após a atividade de venda deveriam continuar a pesquisar, modificar e aperfeiçoar o projeto, produzir e tentar vender novamente, em um ciclo sem fim.

O ciclo de Deming, transformando-o no Ciclo do PDCA que consiste em percorrer continuamente as atividades de planejamento (plan), execução (do), verificação (check) e ação corretiva (act).

No gerenciamento de um processo, não basta apenas reconhecer e identificar todas as fases que o compõe, é preciso administrar os fatores (mão de obra, máquina, método, meio ambiente, medidas, materiais) que interferem nesse processo para que se tenha o controle completo sobre o resultado final.

A administração dos fatores requer uma forma planejada, disciplinada que obedeça a uma sequência adequada. Isso é possível com o ciclo PDCA, que é uma metodologia de gerenciamento que pode ser utilizada em qualquer situação e por qualquer pessoa.

O uso do PDCA ajuda a executar os serviços estabelecidos no planejamento:

No gerenciamento de processos, há dois modelos que podem ser utilizados: gerenciamento da rotina e gerenciamento para melhoria. Conheça melhor cada um deles:

O gerenciamento de rotina é um método para padronizar os processos da empresa, a fim de que eles funcionem em harmonia. A padronização faz com que as atividades sejam executadas sempre da mesma maneira, permitindo a estabilidade do processo.

O gerenciamento para melhoria é o oposto do de rotina. Oferece condições para que a empresa fuja dos processos padronizados e não seja ultrapassada pela concorrência de

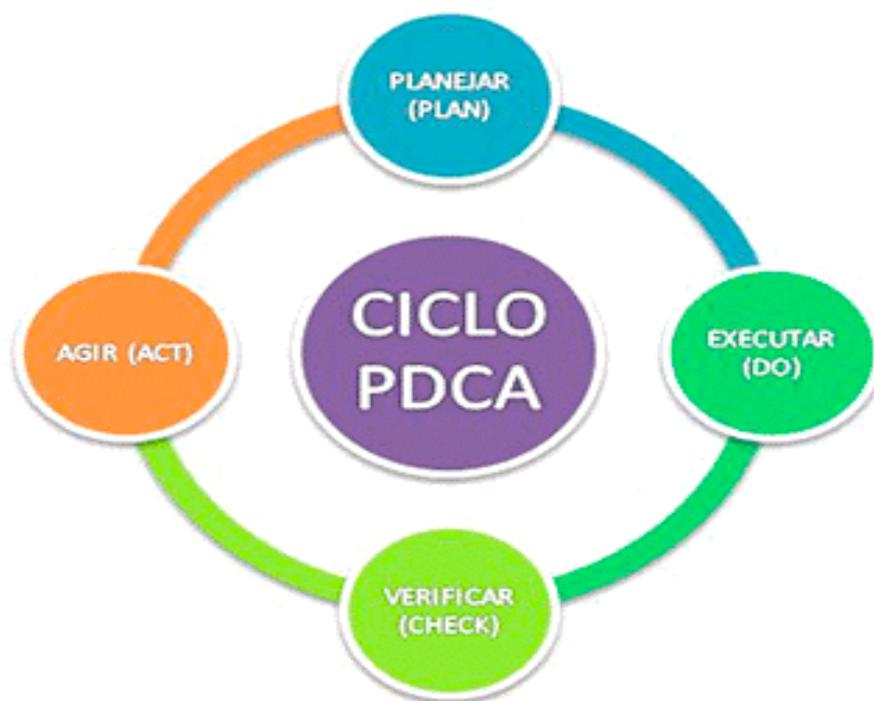
mercado. Ao se estabelecer melhorias, a empresa obtém um resultado final que atenda e supere as expectativas do cliente. Ao gerenciar processos, é preciso, antes de tudo, conhecê-los, administrar as variáveis, motivar as pessoas, trabalhar com técnicas e métodos, previsibilidade e competitividade.

Quadro 7: Barbosa (2010) define as atividades do ciclo PDCA como:

Planejamento (Plan): é estabelecer um plano que pode ser um cronograma, um gráfico ou conjunto de padrões.
Execução (Do): nessa etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente do plano, para a execução de tarefas exatamente previstas no plano e coleta de dados para verificação do processo.
Verificação (Check): a partir dos dados coletados na execução compara-se a meta realizada com a planejada.
Atuação Corretiva (Act): Esta é a etapa onde o responsável pelo processo detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas de tal modo que o problema nunca mais volte a ocorrer.

Fonte: Adaptado, (BARBOSA, 2010).

Figura 1- Giro ciclo PDCA



Fonte: Blog segurança do trabalho

### 2.1.7 – Planilha de Controle

Segundo o site SEBRAE, planilha de controle é uma ferramentas para ajudar o empresário a lidar com caixa, crédito, estoque, preço de venda, passivos e capital de giro, ou seja, este grupo de planilhas permite registrar diversas informações, como cadastro de clientes, entrada e saída de produtos, cronograma de etapas etc.

Planilhas que facilitam a gestão empresarial.

O sucesso dos negócios não depende apenas da oferta de bons produtos e serviços, mas do gerenciamento de gastos, lucro, investimentos, colaboradores e clientes. Empreender exige atenção e paciência para lidar com diversos problemas e situações que podemos encontrar diariamente em um ambiente empresarial. Por isso, o empreendedor que sabe gerenciar as diversas situações de risco tem mais chance de sucesso.

A gestão eficiente é aquela capaz de oferecer uma visão geral do negócio e apontar para qual caminho ele está indo. O sucesso dos pequenos negócios não depende apenas da

oferta de bons produtos e serviços, mas também do gerenciamento de gastos, lucros, investimentos, colaboradores e clientes.

Da administração de pessoas ao controle de fluxo de caixa, tudo pode ser controlado por meio de planilhas de gestão.

## 2.2 FERRAMENTAS PARA A QUALIDADE DE SERVIÇOS

A Gestão da Qualidade em ambiente de manufatura tem sido alimentada com várias ferramentas e técnicas. Em serviços algumas daquelas têm sido utilizadas, outras adaptadas, tendo sido sugeridas algumas específicas para o setor. Nesta seção Comentar-se-á sobre ferramentas, técnicas sugeridas por autores.

As sete ferramentas da qualidade são um conjunto de instrumentos estatísticos de uso consagrado para melhoria da qualidade de produtos, serviços e processos (SAMOHYL, 2005).

As sete principais ferramentas para resolução de problemas de controle estatístico do processo deveriam ser amplamente ensinadas às organizações e usadas rotineiramente para identificar oportunidades de melhoria e eliminação de perdas (MONTGOMERY, 2009).

Quadro 8: As sete ferramentas da qualidade são:

Fluxograma ou diagrama de processo;

Diagrama de causa e efeito;

Diagrama de Pareto;

Histograma;

Gráfico de controle;

Folha de verificação; e

Diagrama de dispersão.

Fonte: Adaptado, (MONTGOMERY, 2009).

### 2.2.1 Cartas de Controle

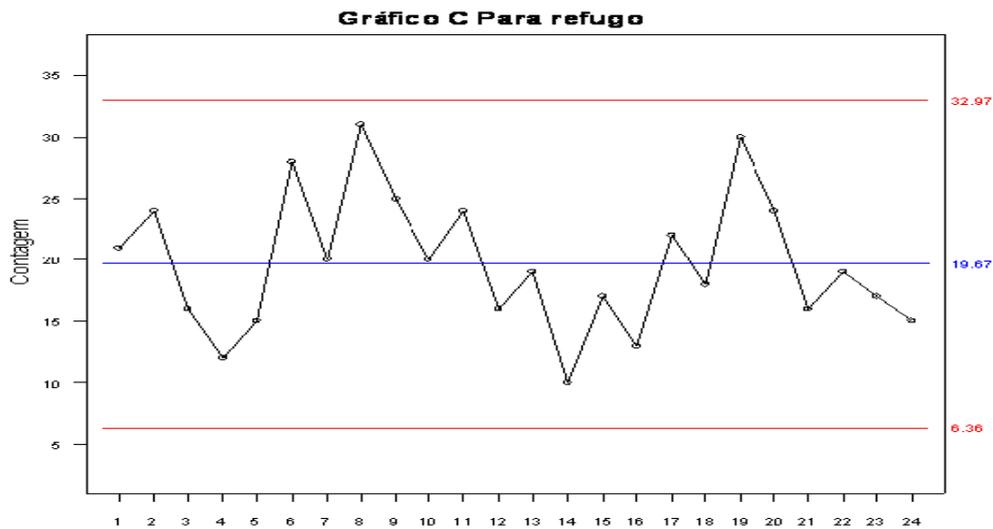
Segundo o site LinkedIn, Carta de Controle é um tipo de gráfico utilizado para o monitoramento da variabilidade de um processo no decorrer do tempo. É importante que se conheça a estabilidade dos processos, uma vez que processos instáveis resultam em produtos defeituosos, perda de produção, baixa qualidade e perda da confiabilidade de clientes.

Objetivo de uma carta de controle é detectar qualquer alteração indesejada em um processo, a mesma permite a melhor visualização do comportamento de um processo/atividade com a relação à variação para identificar se determinado comportamento é ou não é previsível.

Os gráficos de controle representam uma das técnicas estatísticas que servem de apoio ao controle da qualidade de um processo. Eles permitem que se possa atuar no processo de forma preventiva, corrigindo possíveis desvios de qualidade, em tempo real, no momento em que eles estão ocorrendo, não deixando que a situação de possibilidade de ocorrência de não conformidade perdure e acabe com uma possível reprovação do lote final (Toledo, 1987).

As cartas ou gráficos de controle consistem em uma linha central, um par de limites de controle, um dos quais se localiza abaixo e outro acima da linha central, e valores característicos marcados no gráfico representando o estado de um processo. Se todos esses valores marcados estiverem dentro dos limites de controle, sem qualquer tendência particular e a disposição dos pontos dentro dos limites for aleatória, o processo é considerado sob controle. Entretanto, se os pontos incidirem fora dos limites de controle ou apresentarem uma disposição atípica, o processo é julgado fora de controle (Kume, 1993; Vieira, 1999).

Figura 2- Carta de controle com os limites ajustados



Fonte: Portal Laction

É importante destacar que um gráfico de controle não permite a identificação de quais são as causas especiais de variação, mas ele processa e dispõe informações que podem ser utilizadas na identificação destas causas (WERKEMA, 1995).

### 2.2.2 Histograma

É uma ferramenta estatística gráfica, agrupada em classes de frequência que permite verificar a forma da distribuição, o valor central e a dispersão dos dados. É um gráfico formado por retângulos contínuos com bases nas faixas de valores da variável em estudo e cuja altura é dada pela frequência da ocorrência dos dados no intervalo definido pela base do retângulo (BRAZ, 2002).

Um histograma é uma ferramenta de análise e representação de dados quantitativos, agrupados em classes de frequência que permite distinguir a Efeito Causas forma, o ponto central e a variação da distribuição, além de outros dados como amplitude e simetria na distribuição dos dados (SILVA et al. 2008).

O histograma permite que se possa conseguir uma visão rápida e objetiva de uma grande quantidade de dados contida em uma tabela de distribuição de frequências muito longa, permitindo que as conclusões sejam tomadas com mais facilidade (VIEIRA 1999).

### 2.2.3 Gráfico de Pareto

Foi desenvolvido pelo engenheiro e economista italiano Vilfredo Pareto, que examinou a distribuição de riqueza em seu país e buscou descrevê-la estatisticamente. Ao fazer isso, descobriu que apenas 20% da população possuía a maior parte da riqueza. Fez a demonstração dessa distribuição graficamente, em uma curva cumulativa que ficou conhecida como a curva de Pareto (BROPHY; COULLING, 1996).

O Diagrama de Pareto tem como objetivo identificar quais causas devem ser “atacadas” primeiro ou que surtirão melhores resultados, no entanto, devem ser verificadas diversas classificações até a construção do diagrama final e problemas ou causas muito complexas devem ser estratificadas a fim de garantir a eficácia do método (SILVA et al, 2008, p.38).

O Diagrama de Pareto é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas. Serve para visualizar e identificar as causas ou problemas mais importantes.

Sua elaboração decorre dos seguintes passos:

Quadro 9:

Selecionar os problemas a serem comparados e estabelecer uma ordem de prioridades para sua análise;
Selecionar um padrão de comparação;
Selecionar um período de tempo para ser analisado;
Reunir os dados necessários dentro de cada categoria;
Comparar a frequência ou custo de cada categoria com relação a todas as outras;
Listar as categorias da esquerda para a direita no eixo horizontal, em ordem decrescente;
Acima de cada classificação ou categoria deve-se desenhar um retângulo ou barra cuja altura corresponda ao valor dessa variável na classificação escolhida.
O processo final resulta em uma ilustração simples e que facilita a concentração de esforços para a análise de problemas.

Fonte: Adaptado, (VIEIRA, 2014).

#### 2.2.4 Fluxograma

O Fluxograma é uma ferramenta que mostra de forma gráfica as etapas de um processo. Pode ser utilizado na análise de um processo corrente, pois permite a compreensão rápida do fluxo de atividades (LUCINDA, 2010).

Para abranger a importância de fluxograma, Schmenner (1999, p. 54) explica que “[...] é uma descrição sequencial que destaca quais fases operacionais são executadas antes de outras e quais podem ser feitas paralelamente”.

Fluxograma desempenha uma função muito importante dentro da empresa, estuda a maneira de desenvolver as atividades, através de uma completa, ordenada, detalhada e fidedigna disposição de fatos referente ao funcionamento de uma organização. E auxilia a descobrir pontos que representam falhas a natureza diversa (ROCHA, 1987).

D’Ascensão diz que “é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo” (D’ASCENÇÃO 2001, p. 110).

O fluxograma auxilia o mapeamento do fluxo de um processo, descrevendo-o ação por ação por meio da representação gráfica, usando símbolos convencionados. Ele permite a visão clara e precisa do fluxo, facilitando a análise da situação atual do processo, para possíveis mudanças no mesmo.

As informações básicas representadas em um fluxograma podem ser relacionadas aos seguintes aspectos: as operações que são realizadas, onde são realizadas, quem as executa, quais as entradas e saídas, qual o fluxo de informações, quais os recursos empregados no processo, qual o tempo de execução, qual o volume de trabalho, e quais são os custos (D’Ascensão, 2001).

Figura 3- Exemplo de fluxograma vertical

Processo atual <input checked="" type="checkbox"/>		Processo proposto <input type="checkbox"/>		<b>Gráfico de Fluxo de Processo</b>					Folha nº:
Processo: Fabricação da barras de sabão				Data:					
Setor:				Responsável:					
Passo	Distância (m)	Tempo (s)	Operação	Transporte	Inspeção	Espera	Estoque	Descrição	
1			●	→	□	□	▽	Separação da matéria prima (MP)	
2			○	→	□	□	▽	Transporte da MP até o local da pesagem	
3			●	→	□	□	▽	Fracionamento das MP	
4			○	→	□	□	▽	Transporte da MP até o local de espera para fabricação	
5			○	→	□	■	▽	Aguardando a fabricação	
6			○	→	□	□	▽	Transporte até a máquina de processamento	
7			●	→	□	□	▽	Mistura da massa base com as MP	
8			●	→	□	□	▽	Laminação da massa	
9			●	→	□	□	▽	Extrusão	
10			●	→	□	□	▽	Separação das barras de sabão	
11			●	→	□	□	▽	Prensagem	
12			●	→	□	□	▽	Acabamento	
13			○	→	■	□	▽	Inspeção	
14			○	→	□	□	▽	Transporte para o local de embalagem	
15			●	→	□	□	▽	Embalagem do produto	
16			●	→	□	□	▽	Montagem de palete	
17			○	→	■	□	▽	Transporte do palete para o almoxarifado	
18			○	→	□	□	▽	Armazenagem do lote de produto	

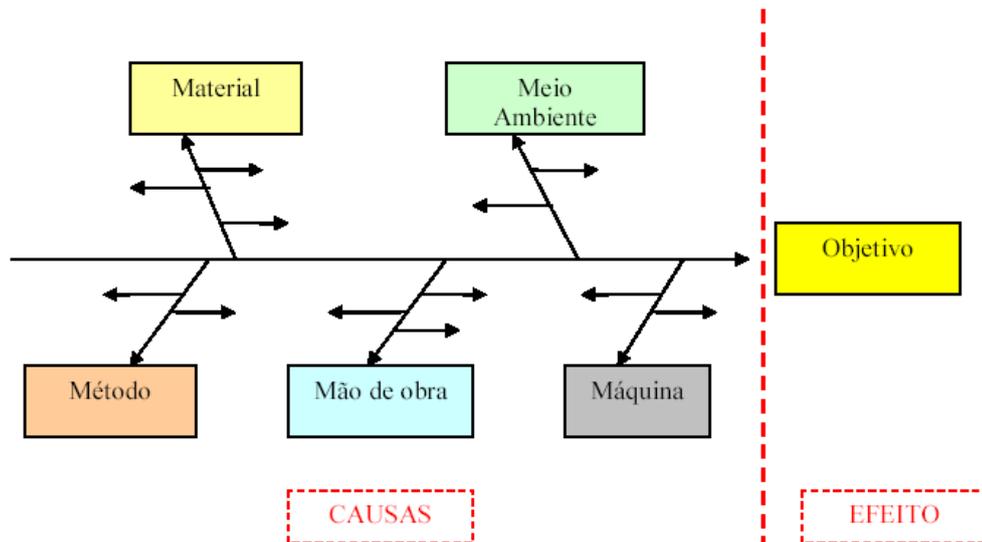
Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 268).

### 2.2.5 Diagrama de Causa e Efeito

"Diagrama Espinha-depeixe" ou "Diagrama 6M" é uma ferramenta gráfica utilizada pela administração para o gerenciamento e o controle da qualidade em processos diversos. Foi originalmente proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa em 1943, visando identificar, explorar e ressaltar todas as causas possíveis de um problema ou questão específica (VERGUEIRO, 2002).

O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta utilizada para investigar as causas prováveis de um problema de qualidade durante um determinado processo (VIEIRA 1999).

Figura 4- Causa e Efeito



Fonte: Diagrama causa e efeito

## 2.2.6 Medição da Qualidade

Medir é importante, o que não é medido não é gerenciado (KAPLAN; NORTON, 1997).

A importância dos indicadores é o delator dos pontos de processos onde há maior risco de intercorrência negativa.

Segundo Rummler, as medidas sozinhas não mostram absolutamente nada, elas precisam estar agrupadas estrategicamente em um sistema de indicadores de desempenho organizacional para que os gestores da alta administração possam agir de maneira eficiente, e assim, conseguir atingir os objetivos traçados. (RUMMLER 1994, p.168).

Medição pode avaliar a qualidade de processos de negócio, produtos e serviços, medidas da qualidade geralmente enfocam indicadores objetivos ou concretos. As medidas individualizam abrange uma pesquisa de satisfação dos clientes para determinar sua percepção em relação à qualidade do serviço ou produto que receberam. A medição da atitude dos clientes está se tornando um elemento cada vez mais importante no movimento para a qualidade total nas organizações brasileiras.

Segundo Hronec, “as medidas de desempenho devem induzir a estratégia em toda organização, para que todas as pessoas entendam como ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados aquela estratégia em geral” (HRONEC 1994, p.4).

## 2.3 GESTÃO DA CAPACIDADE E DA DEMANDA EM OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

A flutuação da demanda é um desafio que atinge as empresas que prestam serviços a clientes individuais ou empresariais (ZEITHAML & BITNER, 2003).

O planejamento e a gestão da capacidade produtiva implicam em definições e decisões de âmbito estratégico, necessitando, portanto, de acompanhamento e controle frequentes por parte dos gestores de operações (JOHNSTON, 2002).

A gestão da capacidade e demanda de serviços apresenta vários mecanismos que foram sendo desenvolvidos e utilizados nas organizações nos últimos anos, todos com o objetivo de ajustar (ou diminuir) o espaço existente entre os mesmos, tanto nos períodos em que a oferta supera a demanda, como naqueles em que a demanda supera a capacidade (FITZSIMMONS & FITZSIMMOS, 2000).

### 2.3.1 Medição da Capacidade

A capacidade produtiva de uma empresa pode ser definida, de acordo com SLACK et al. (2002), como o máximo de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo que o processo pode realizar sob condições normais.

A definição da capacidade produtiva pode ter uma perspectiva para longo, médio ou curto prazo. Longo prazo fornece decisões de grandes impactos, enquanto o médio e curto prazo delimitam as decisões e em consideração as mudanças frequentes da demanda.

Dentro da abordagem da medição da capacidade, SLACK et al. (2002) destaca a diferença entre dois conceitos presentes: capacidade de projeto e capacidade efetiva.

### 2.3.2 Medição de Demanda

A previsão da demanda é a principal entrada para o planejamento e controle da capacidade. Os objetivos da previsão de demanda devem satisfazer a três requisitos principais para que os resultados possam ser realmente válidos em uma análise agregada:

Quadro 10: Objetivos da Previsão de Demanda

A previsão deverá ser expressa em termos uteis para o planejamento e controle da capacidade
A previsão deverá ser tão exata quando possível.
A previsão deverá dar uma indicação da incerteza relativa

Fonte: GAITHER et al. (2001)

### 2.3.3 Gerência de Filas

Um sistema de filas é formado por um conjunto de usuários, de atendentes e uma ordem pela qual estes chegam e são atendidos. Sempre que houver mais de um usuário para um recurso limitado, haverá a formação de uma fila de espera, ou seja, isso ocorrerá sempre que a demanda for maior que a capacidade de atendimento em um determinado momento (NETO, 2009).

Pode afirmar que o fenômeno de formação de filas ocorre quando o tempo de chegada de um novo cliente é menor do que o tempo de atendimento e prestação de serviço. (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2005).

Fila representa um importante papel na gestão de operação de serviços, de certo modo uma consequência das atividades de serviço, sendo que as estratégias são totalmente eficazes e a formação de filas é geralmente inevitável.

Os sistemas de filas são caracterizados por cinco componentes: modelo de chegada dos usuários, modelo de serviço, número de atendentes, capacidade do estabelecimento para atender usuários e ordem em que os usuários são atendidos.

As alternativas de configuração de filas segundo Lovelock e Wright (2002) podem ser classificadas em:

- Fila única, atendente único, etapa única;
- Fila única, atendentes únicos em etapas sequenciais;
- Filas paralelas para múltiplos atendentes;
- Filas específicas para atendentes específicos;
- Fila única para múltiplos atendentes (fila tipo “cobra”);

- Fila com aplicação de senha (os atendentes podem ser únicos ou múltiplos).

Gianesi e Corrêa (1994, p.42) afirmam que “as operações de alto contato com o usuário, têm um ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil”.

As filas é um aspecto importante da gestão de serviços, são aspectos dos mais sensíveis e importantes na percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado. Gerenciamento de filas é considerado um desafio constante para os gerentes de serviços. Uma má gestão de filas ou relevância pouca atribuída poderá criar um impacto muito negativo na formação da satisfação do cliente.

#### 2.3.4 Gestão de desempenho dos fornecedores

A empresa deve avaliar o desempenho de seus fornecedores, verificar o atendimento de critérios estabelecidos a cada transação efetuada.

A empresa deve acompanhar o desempenho de fornecedores para coletar e analisar dados que permitem o contínuo monitoramento de duas atividades, a fim de estabelecer as áreas que requeiram ajustes (MARINHO E AMATO NETO, 2001).

Autores afirmam que há alguns objetivos básicos da atividade de compras que são válidos para todos os materiais e serviços adquiridos, conforme discriminado a seguir: (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2002).

Quadro 11:

Qualidade certa;
Entregue rapidamente, se necessário;
Entregue no momento certo e na quantidade correta
Ser capazes de alteração em termos de especificação, tempo de entrega ou quantidade–(flexibilidade);
Ter preço correto;
Critérios mais específicos podem ser abordados de acordo com a criticidade do bem ou serviço e padrões da empresa contratante;

Qualidade e experiência do fornecedor naquela atividade;
Questões de segurança, meio-ambiente e saúde;
Custos;
Critérios de medição do serviço que vai ser executado;
Certificações (ISO, entre outras) da empresa;
Indicadores de desempenho (avaliação);
Procedimentos internos escritos (padrões);
Sigilo das informações;
Sistema tecnológico a ser utilizado;
Cadastrado do fornecedor no sistema da empresa;
Qualificação tributária, financeira e fiscal (Patrimônio Líquido, Certidões negativas);
Localização do fornecedor.

Fonte: Adaptado, (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2002).

### 3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

A metodologia científica é a descrição da elaboração do trabalho, é a definição dos processos que foram utilizados para a coleta e análise dos dados levantados.

A seleção dos métodos e dos procedimentos empregados na pesquisa requer do pesquisador um posicionamento sobre a forma com que pretende construir conhecimento e também coerência com que ele se propõe a fazer (procedimentos). Isso é o que constitui a metodologia de um estudo, que nada mais é do que “uma explicação do porque você coletou determinados dados, que dados coletou, de onde, quando e como os coletou e como foram analisados” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 30).

Como parte fundamental da pesquisa, a metodologia visa responder ao problema formulado e atingir os objetivos do estudo de forma eficaz, com o mínimo possível de interferência da subjetividade do pesquisador (SELLTIZ et al., 1965).

O método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento. Para que seja considerado conhecimento científico, é necessária a identificação dos passos para a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento (GIL, 1999).

Com relação às escolhas metodológicas, podem ser utilizadas as seguintes categorias: classificação quanto ao objetivo da pesquisa, classificação quanto à natureza da pesquisa, e classificação quanto à escolha do objeto de estudo. Já no que se refere às técnicas de pesquisa os estudos podem utilizar as categorias a seguir: classificação quanto à técnica de coleta de dados e classificação quanto à técnica de análise de dados.

#### 3.1 DO PONTO DE VISTA DA FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA

A pesquisa qualitativa é entendida, por alguns autores, como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas. A abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Triviños, uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.) (TRIVIÑOS, 1987, p.132).

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. A pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de regra, por meio do trabalho intensivo de campo.

O uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações (GIL, 1999).

### 3.1.1 Do ponto de vista de seus objetivos

#### 3.1.1.1 Pesquisa Descritiva

As pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 1999).

Segundo Castro (1976, p. 66):

“Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas” (CASTRO, 1976, p. 66).

A pesquisa descritiva, normalmente, usa dados dos levantamentos e caracteriza-se por hipóteses especulativas que não especificam relações de causalidade. Segundo Mattar “O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo” (MATTAR, 2001, p. 23).

### 3.1.2 Do ponto de vista dos procedimentos técnicos adotados

#### 3.1.2.1 Estudo de Caso

Segundo Fonseca, um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1994).

Portanto, o presente estudo é uma pesquisa qualitativa por foca no caráter subjetivo do objeto analisado. É uma pesquisa descritiva por formulação das perguntas que norteiam os estudos, além de estabelecer também uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise. É um estudo de caso que contribui para compreender melhor os fenômenos individuais e os processos organizacionais.

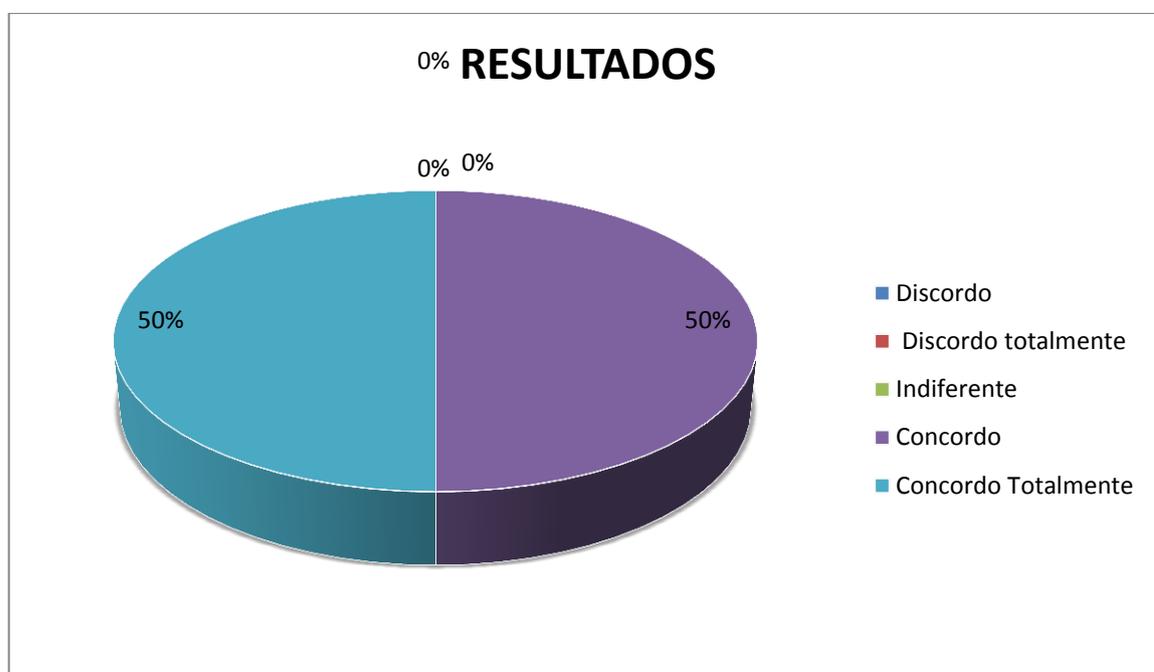
Realizada a pesquisa Escala Likert que se trata de uma das metodologias mais populares e, conseqüentemente, mais indicadas para realizar pesquisas de opinião.

Desenvolvida nos Estados Unidos na década de 30, e ao contrário de uma pergunta na qual se escolhe entre o sim e o não, questões construídas a partir da escala Likert apresentam uma afirmação auto-descritiva e, em seguida, oferecem como opção de resposta uma escala de pontos com descrições verbais que contemplam extremos – como “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. Com isso, descubram diferentes níveis de intensidade da opinião a respeito de um mesmo assunto ou tema.

#### 4 ANÁLISE DOO RESULTADO

A pesquisa foi realizada na empresa Casa da Usinagem, que atua no ramo de concerto de motores (álcool, gasolina, diesel), retífica de vira brequim, e cabeçote. A empresa foi inaugurada no final de Agosto de 2017. Tendo somente 4 Sócios que realiza as atividades da empresa. As perguntas foram respondidas através do conhecimento de todos, e o resultado teve a seguinte perspectiva:

- **É importante o gestor ter entendimento do modo de tomar decisões estratégicas e planejar futuro da empresa.**



Segundo os Sócios da empresa eles concordam que o gestor precisa ter um estudo para tomar decisões estratégicas e planejar o futuro da empresa, qualquer decisão errada pode fazer com que a empresa tenha danos e assim faz com que a produção de serviço abaixa, portanto, é necessário ter entendimento para tomada de decisões, assim, a mesma será uma organização de sucesso.

- **O planejamento é considerado a função principal dentro do processo administrativo, você micro empreendedor já ouviu falar sobre esse assunto?**



Conforme a pesquisa, todos já ouviram falar sobre assunto, pois o planejamento é a função principal dentro do processo administrativo. Segundo os Sócios, a empresa necessita de um gestor formado na área para elaborar um planejamento para o sucesso da mesma.

- **É importante para empresa estabelecer os objetivos e interpretar as metas com o máximo de eficiência e eficácia.**



Compreende que é importante sim à empresa estabelecer suas metas e seus objetivos com eficiência e eficácia, para ter sucesso e satisfazer seus clientes. Segundo os Sócios, as organizações necessitam de um planejamento das metas e dos objetivos para serem cumpridos, para que a mesma tenha uma gestão de sucesso.

- **Para a empresa é importante elaborar o plano de ação?**



Conforme a pesquisa, sim é importante elaborar o plano de ação para que a organização futuramente não possa sofrer danos. O plano de ação é uma forma de esclarecer as funções da empresa, e deixa as atividades de serviço bem visível para que todos realizem sua função de forma eficaz. Assim, ganhando confiança dos clientes e os mesmo estando satisfeito com o serviço prestado.

- Se você respondeu a primeira, responda: o plano de ação criado pelo nível estratégico da empresa serve para orientar as atividades de custo, médio, e longo prazo.



Com base na pesquisa acima, o plano de ação serve para orientar as atividades de custo, médio e longo prazo, tem uma visão futura da empresa. Segundo os Sócios da empresa, é importante para a organização elaborar um plano de ação que seja de curto, médio ou longo prazo, pois é preciso ter uma visão das atividades da empresa, se ela está correspondendo com que foi planejado, assim podendo melhorar a cada dia mais o processo da produção de serviço da mesma.

- **Micro empreendedor, o serviço é uma atividade econômica que cria valor e fornece benefício para cliente?**



Conforme pesquisa, sim o serviço é uma atividade econômica que cria valor e fornece benefício para o cliente, é preciso ser feito com muita eficiência para satisfazer os clientes. Realmente o que eleva uma empresa e a satisfação do cliente, desde a chegada do serviço até a entrega. Segundo os Sócios o serviço não precisa somente de qualificação, e sim o cliente precisa ser bem atendido, precisa ter confiança no profissional, para que eles fiquem satisfeitos e sempre procurar a mesma empresa.

- **As empresas de qualquer natureza devem ter um enfoque gerencial moderno para serviços?**



Conforme a pesquisa, sim toda organização precisa de um enfoque moderno para serviços, assim ajuda na eficiência e na eficácia do mesmo proporcionando satisfação do cliente.

- **Para micro empreendedor, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação?**



Conforme pesquisa, sim o serviço para ser satisfatório para um cliente precisa ser feito com qualidade. Segundo Sócios é preciso realizar o serviço com eficiência e eficácia, pois assim a produção de serviço tem tendência de aumentar a cada dia mais, portanto concordam que o serviço precisa ser de qualidade para satisfação do cliente.

- Na empresa é importante que as pessoas trabalhem sempre atentas para as necessidades dos clientes e surpreenda-los, demonstrando qualidade e atendendo as expectativas dos consumidores alvos?



Com base na pesquisa, sim, pois é preciso ter essas qualidades para satisfazer o público alvo, e fazer com que ele sempre volta a procurar por seu serviço. Segundo Sócios a satisfação do público alvo faz com que a produção do serviço aumenta trazendo benefícios para empresa, e ao mesmo tempo selecionam os problemas dos clientes concluindo os serviços com eficiência e eficácia.

- Com base nas ferramentas da qualidade; fluxograma ou diagrama de processo, diagrama de causa e efeito ou diagrama de pareto, histograma, gráfico de controle, folha de verificação e diagrama de dispersão, são importante para a organização adotar essas ferramentas para melhorar os serviços da empresa?



Conforme a pesquisa concorda-se totalmente que são as ferramentas que ajuda a empresa no dia-a-dia, para ter um grande sucesso, no presente e no futuro. Com a utilização das ferramentas na empresa conclui-se que a mesma tem suas atividades organizadas, podendo realizar o serviço de forma eficaz e eficiente, assim faz com que os clientes ficam satisfeitos e a produção de serviço aumenta.

## 5 SUGESTÕES

A falta de planejamento leva a empresa a ser facilmente surpreendida por alterações no mercado, o que a induz agir por improviso é a distância das decisões relacionadas com o objetivo da empresa. Planejar é a função básica, organizar, influenciar e controlar é os resultados. Portanto, somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização.

Com base na pesquisa acima se conclui que a empresa está de acordo com todas as informações descritas, pelo fato da mesma ser inaugurada há pouco tempo ainda não esta dentro das formalidades. Sugeriu-se para os Sócios que elaborassem um planejamento estratégico da organização, e um plano para cada atividade exercida, podendo ser de médio ou longo prazo, assim a empresa terá uma visão complexa e conseguirá alcançar suas metas e seus objetivos com facilidade, podendo atender melhor seus clientes com mais eficiência e eficácia.

De certa forma foi informado aos sócios proprietários, que a empresa para crescer e ter sucesso é preciso ter um líder, pois um bom líder consegue liderar uma empresa motivando seus empregadores para que as atividades da empresa sejam realizadas com eficiência e eficácia. A comunicação deve ser formal, com mais transparência, para que não tenham problemas com erro de comunicação entre os funcionários. A empresa deve conhecer seus concorrentes, para que consiga fazer melhor para satisfação dos clientes. Deve investir em valor, e não no preço, o que se procura hoje em uma organização, é a qualidade de como é realizado o serviço. E sempre der ouvidos aos clientes, pois são eles a chave do sucesso da empresa.

Portanto, o planejamento permite ao empresário alcançar níveis satisfatórios de qualidade, diminuir os custos e aumentar a lucratividade do negócio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do planejamento é algo que precisa ser despertado em todo empresário para a organização permanecer de portas abertas. O planejamento é um processo no qual se organizam os dados e as informações importantes para manter a empresa funcionando e poder atingir os objetivos. Um planejamento mostra como o empresário pode aproveitar uma grande oportunidade.

Portanto, somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais.

No presente trabalho foi relatada a importância do planejamento e das ferramentas da qualidade, para o aumento de produção de serviço da empresa Casa da Usinagem, pode-se observar que para uma organização trabalhar com eficiência e eficácia ao produzir seu serviço, é preciso elaborar um plano, para estabelecer seus objetivos e suas metas, para que as mesmas sejam alcançadas.

A empresa por ser nova, foi há pouco tempo inaugurada, não está totalmente dentro das formalidades, será preciso elaborar um plano, para que a mesma consiga realizar seu serviço de forma eficaz.

Foi realizada a pesquisa Escala Likert com os quatro Sócios da empresa, sendo que a maioria concordou totalmente que a elaboração do planejamento estratégico e aplicação do plano de ação e de forma relevante para a empresa aumentar sua produção de serviço, é preciso um planejamento para organizar as funções da empresa, e cumprir as metas e os objetivos conforme forem planejadas, as ferramentas da qualidade ajuda melhorar na organização das tarefas a serem realizadas por todos, tendo organização em receber o problema até a hora que resolver e entregar ao seu destino final, assim satisfazer os clientes com serviço de qualidade.

Os responsáveis pela organização relataram que está no projeto da empresa elaborar o planejamento estratégico e aplicar as ferramentas da qualidade nos setores da empresa, pois um planejamento mostra como o empresário pode aproveitar uma grande oportunidade. O planejamento permite vê a empresa como um todo, os quais vão ajudar a desenvolver métodos e estratégias eficientes para o crescimento da empresa.

Contudo a elaboração do planejamento estratégico permite a análise das capacidades reais da empresa, o que aumenta as chances de sucesso para a concretização do objetivo de ampliar a produção de serviço da empresa.

## REFERÊNCIAS

AKAO, Y. H. K. **Policy deployment for sucessfull TQM**. Cambridge, Productivity Press, 1991.

\_\_\_\_\_. **Programando o futuro: o trem da linha norte**. São Paulo, Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Serviços internos**. Trad. de A.T.Carneiro. São Paulo, Pioneira, 1994.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. Trad. de Antonio Z. Sanvicente. São Paulo, Pioneira, 1992.

BARBOSA, E. F. **Sete Ferramentas do Controle de Qualidade** UFSM.com, Belo Horizonte 10/01/2010 Disponível em Acesso em 21/01/2010.

BRAZ, M.A. **Ferramentas e Gráficos Básicos**. In: RONTONDORO, R.G.(Org) **Seis Sigma : Estratégia Gerencial para a Melhoria de Processos, Produtos e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

BROPHY, Peter. COULLING, Kate. **Quality Management for Information and Library Managers**. Brookfiel: Aslib Gower, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos Novos Tempos**, São Paulo: Campus 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ed. São Paulo: Makron, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: McGrawHill, 1997.

CLUTTERBUCK, D.; CLARK, G.; ARMISTEAD, C. **Serviço inspirado no cliente: estratégias para qualidade do serviço**. Trad. de Outras Palavras. São Paulo, IMAM, 1994.

D'ASCENSÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

estratégia, e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.  
GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GAITHER, N., FRAIZER, G., 2001, **Administração da Produção e Operações**. 8ed. São Paulo , Thomson Pioneira.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo. Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços: operações para a**

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 207.

GRIFO, Equipe. **Iniciando os conceitos de qualidade total**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1998

GRÖNROOS, Christian. **A service quality model and its marketing implications**.  
European Journal of Marketing, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

\_\_\_\_\_. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Trad. de Cristina Bazán. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

<http://www.sebrae.com.br>

<https://www.portaleducacao.com.br/>

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUME, H. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. São Paulo: Ed. Gente; 1993. p.98-148.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Neves Garcia. São Paulo. Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V.. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARKETING. **Relationship marketing: the strategy continuum**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 23, n. 4, p. 252-254, Fall 1995.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru, **Fundamentos de Administração**, São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry. Et. al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookmam, 2004.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2006.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

MONTGOMERY, Douglas C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

MOURA, L.R; **Qualidade Simplesmente Total**: uma abordagem simples e pratica da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark ed, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 10. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, L. O. L da. **Organização e métodos: uma abordagem pratica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SAMOHYL, Roberto W. **Controle estatístico de processo e ferramentas da qualidade**. In: CARVALHO, Marly M; PALADINI, Edson P. (Orgs.) **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHEMENNER, R.W. **Administração de operação em serviços**. Tradução LenKe Peres. São Paulo: Futura, 1999.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, C.A. et al. **Gestão da Qualidade Total**; - Lins 2008. p. 74 Monografia. (Graduação em Administração) - Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de Lins, Lins.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

TEBOU, J. **Gerenciamento a Dinâmica da Qualidade**. Tradução: Heloisa Martins. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed, 1991.

\_\_\_\_\_. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TONER, James A., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VIEIRA,S. **Estatística para a qualidade: como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier; 1999. p.38.

WERKEMA,MCC. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG; 1995. v.2, p.197 -284.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## ANEXO

### QUESTIONARIO DA PESQUISA

1) É importante o gestor ter entendimento do modo de tomar decisões estratégicas e planejar futuro da empresa?

- Discordo
- Discordo totalmente
- indiferente
- Concordo
- Concordo Totalmente

2) O planejamento é considerado a função principal dentro do processo administrativo, você micro empreendedor já ouviu falar sobre esse assunto?

- Discordo
- Discordo totalmente
- indiferente
- Concordo
- Concordo Totalmente

3) É importante para empresa estabelecer os objetivos e interpreta as metas com o máximo de eficiência e eficácia.

- Discordo
- Discordo totalmente
- indiferente
- Concordo
- Concordo Totalmente

4) Para empresa é importante elaborar o plano de ação?

- Discordo
- Discordo totalmente
- indiferente
- Concordo

Concordo Totalmente

5) Se você respondeu a primeira, responda: o plano de ação criado pelo nível estratégico da empresa serve para orientar as atividades de custo, médio, e longo prazo?

Discordo

Discordo totalmente

indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

6) Micro empreendedor, o serviço é uma atividade econômica que cria valor e fornece benefício para cliente?

Discordo

Discordo totalmente

indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

7) A empresa deve conhecer o tipo de serviço que oferece e estar atenta aos processos?

Discordo

Discordo totalmente

indiferente

Concordo

Concordo Totalmente

8) As empresas de qualquer natureza devem ter um enfoque gerencial moderno para serviços?

Discordo

Discordo totalmente

- indiferente
- Concordo
- Concordo Totalmente

9) Para micro empreendedor, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação?

- Discordo
- Discordo totalmente
- indiferente
- Concordo
- Concordo Totalmente

10) Na empresa é importante que as pessoas trabalhem sempre atentas para as necessidades dos clientes e surpreende-los, demonstrando qualidade e atendendo as expectativas dos consumidores alvos?

- Discordo
- Discordo totalmente
- indiferente
- Concordo
- Concordo Totalmente

11) Com relação às ferramentas da qualidade, fluxograma ou diagrama de processo, diagrama de causa e efeito ou diagrama de pareto, histograma, gráfico de controle, folha de verificação e diagrama de dispersão, é importante para a organização adotar essas ferramentas para melhorar os serviços da empresa?

- Discordo
- Discordo totalmente
- indiferente
- Concordo
- Concordo Totalmente