

## Administração da produção em serviços: um estudo de caso em um bar e casa de shows

Thairone Ezequiel de Almeida (UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto) [thairone.almeida@gmail.com](mailto:thairone.almeida@gmail.com)

Wilson Pereira Freitas (UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto) [wilsonufop@gmail.com](mailto:wilsonufop@gmail.com)

Lorena Maris Belo Lança (UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto) [lorenna.lanca@gmail.com](mailto:lorenna.lanca@gmail.com)

### Resumo

O presente artigo apresenta um estudo da administração da produção de um bar e casa de shows localizado em uma cidade do interior do estado de Minas Gerais. Para entender o processo, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário do estabelecimento. Através do diagnóstico dos dados obtidos e da utilização de ferramentas da qualidade, percebeu-se alguns problemas na administração da produção da empresa estudada. Por fim, foram apontadas e implementadas soluções para o controle e melhoria da produção e feitas as considerações finais acerca do tema.

**Palavras-chave:** Administração da produção em serviços, ferramentas da qualidade, entretenimento.

## Production management in services: a case study in a bar and show house

### Abstract

This article presents a study of the production management of a bar and show house located in a city in the countryside of the state of Minas Gerais. To understand the process, a semi-structured interview was conducted with the owner of the establishment. Through the diagnosis of the data obtained and the use of quality tools, we noticed some problems in the production management of the company studied. Finally, solutions were pointed and implemented out for the control and improvement of the production and the final considerations on the subject were made.

**Keywords:** Production management in services, quality tools, entertainment.

### 1. Introdução

A administração dos sistemas de produção refere-se a forma pela qual as empresas produzem bens e serviços. Com o passar do tempo, tornou-se complexa e necessária às empresas a busca pela vantagem competitiva. E no setor de serviços, o aumento da competitividade exigiu dos empreendimentos o desenvolvimento de competências que os diferenciem perante a concorrência (CORRÊA; CAON, 2012; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2012). Para melhor compreensão deste estudo, buscou-se entender os conceitos de planejamento, administração da produção e qualidade em serviços.

Corrêa, Giansesi e Caon (2007) definem “planejamento” como a ação de programar um futuro que seja diferente do passado, por causas sobre as quais se tem o domínio. Neste sentido, a função do planejamento da produção é gerenciar de forma efetiva o fluxo de materiais e o

emprego de recursos com o intuito de atender às necessidades dos clientes (VOLLMANN et al., 2006).

Nas atividades de serviços, a análise do planejamento e administração da produção está fortemente ligada à qualidade da prestação do serviço. Cada interação com o cliente é denominada como o momento da verdade, isto é, a oportunidade de satisfazer ou não as necessidades do cliente. A satisfação do usuário com a qualidade do serviço é definida ao confrontar a percepção do serviço proporcionado com as expectativas do serviço almejado (FITZSIMMONS; FITZMMONS, 2014).

Neste aspecto, devido os ensejos no mercado de prestação de serviços em entretenimento e o crescente desenvolvimento de empresas desse setor, torna-se necessário analisar a qualidade dos serviços prestados dentro da ótica de planejamento e administração da produção. O estudo a ser apresentado foi realizado em bar e casa de shows localizado no Médio Piracicaba, Região Central do estado de Minas Gerais. Buscou-se responder a seguinte questão problema: como a qualidade em serviços pode influenciar o planejamento e administração da produção de uma empresa do setor de entretenimento?

Dado o contexto exposto, o presente artigo destaca como objetivo geral avaliar a qualidade em serviços através de algumas ferramentas para melhorar o planejamento e administração da produção de uma empresa do setor de entretenimento. Para atingir tal objetivo, faz-se necessário neste estudo os seguintes objetivos específicos: (i) levantar dados e informações e realizar análises através de ferramentas da qualidade para identificar a atual condição dos serviços prestados pela empresa; (ii) sugerir e implantar recomendações para melhorias no planejamento e administração da produção e (iii) verificar se as sugestões foram efetivas para a empresa.

Acredita-se que essa pesquisa levará a uma melhor compreensão sobre a influência da qualidade em serviços para o planejamento e administração da produção de uma empresa do setor de entretenimento. Para alcançar os objetivos geral e específicos propostos, a próxima seção deste artigo apresenta uma breve revisão de literatura que contempla o conceito de planejamento e administração da produção, qualidade em serviços e as ferramentas de qualidade utilizadas neste estudo. Em seguida, apresenta-se a metodologia de pesquisa, os resultados obtidos e a discussão acerca do tema. Por fim, são expostas as considerações finais do artigo.

## **2. Revisão de literatura**

O atual mercado é constituído de um variado segmento de empresas, sem as quais, a sociedade contemporânea não poderia existir. As empresas possuem atividades semelhantes, como por exemplo, administração mercadológica, contábil, logística e produção. Tais atividades precisam ser gerenciadas de forma efetiva para que as empresas continuem forte no mercado e, de alguma forma, as diferenciem ante a concorrência (PEINADO; GRAEML, 2007).

Para Mileski Júnior (2011), as empresas possuem objetivos pelos quais estão relacionados com o atendimento do cliente tanto de bens como de serviços. Tudo o que está ao redor das pessoas, desde produtos de decoração, vestuário, alimentação e até educação são, de alguma forma, administrados por gerentes de produção. Dessa maneira, a administração da produção pode ser considerada como as decisões e responsabilidades tomadas pelos gerentes de produção em relação as atividades pertinentes à construção de bens e serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2012).

Corrêa e Corrêa (2012) conceituam a administração da produção como a atividade de gerenciamento estratégico dos recursos (humanos, tecnológicos, informacionais, etc.), de seu intercâmbio e dos processos que fabricam e oferecem bens e serviços com o intuito de atender

as necessidades e desejos relacionados a qualidade, tempo e custo dos clientes. Por consequência, as empresas ao buscarem uma melhor produtividade e um meio para se manterem competitivas no mercado, potencializam seu desenvolvimento por meio da utilização de novas tecnologias e valorização profissional dos seus colaboradores (ROCHA, 1996).

Conforme Corrêa, Giansesi e Caon (2007), ser competitivo está relacionado à capacidade de ultrapassar a concorrência em aspectos de desempenho que o mercado mais valoriza. E a perda de poder em competitividade das empresas se deve a obsolescência das práticas gerenciais e tecnologias aplicadas nos sistemas produtivos (TUBINO, 1999).

Mas qual a relação dessas perspectivas em analogia a qualidade na produção de serviços? Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 115), antigamente, “o serviço ‘com um sorriso no rosto’ era o suficiente para satisfazer a maioria dos clientes”. Hoje, algumas empresas diferenciam-se perante a concorrência através da “garantia de serviço”. Ao contrário da garantia do produto, que repara ou substitui o produto com defeito, a garantia do serviço oferece reembolso, desconto ou até serviço gratuito ao consumidor insatisfeito quando este percebe inconsistência na qualidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

De acordo com Carvalho (2006), a qualidade no ponto de vista do usuário é uma variável subjetiva, ou seja, produtos de melhor qualidade atendem melhor aos anseios do cliente. Um correto gerenciamento da qualidade dos serviços na ótica do planejamento e administração da produção será o responsável por produzir um pacote de valor que ofereça níveis de satisfação que garantem que o cliente fique fidelizado ao estabelecimento (CORRÊA; CAON, 2012).

O setor de serviços, atualmente, vem se destacando no mercado nacional e o número de empregos gerados por essa esfera cresce a taxas maiores do que nos demais setores da economia. Rotondaro e Carvalho (2006) destacam que ao contrário dos processos de produção de bens materiais, onde o cliente não toma parte e não tem consciência de como ocorre (satisfação com o produto), nos processos de produção de serviços o usuário está presente e atua como coprodutor (satisfação com o resultado e com o processo).

Nesse sentido, quatro ferramentas para o controle e melhoria da qualidade são muito utilizadas para analisar a empresa na perspectiva da qualidade em serviços no planejamento e administração da produção, a saber: (i) diagrama de Pareto, que é um gráfico de barras que ordena de forma decrescente as frequências das ocorrências, permitindo a priorização dos problemas; (ii) 5 porquês, que é uma técnica para encontrar a causa raiz de um problema; (iii) diagrama de causa e efeito (ou Ishikawa), que é uma ferramenta utilizada para análise de dispersões no processo e (iv) 5W1H (O quê, Por quê, Quem, Onde, Quando, Como), que é um documento que identifica as ações e responsabilidades de quem irá executar, através do questionamento, as ações que deverão ser implementadas. Tais ferramentas poderão auxiliar na melhoria da qualidade do processo de controle e produção em serviços.

Dessa forma, várias empresas reconhecem que ao melhorar a qualidade do serviço ofertado ao consumidor, podem obter ganhos expressivos no mercado e a sua prestação de serviços pode servir com o diferencial competitivo. Para essas empresas, o serviço prestado com qualidade pode ser um meio importante de distinção, principalmente se não há poucas empresas do mesmo ramo atuando no mercado. A maneira como o serviço é ofertado pode prover meios para o sucesso da empresa (JOHNSTON; CLARK, 2010).

Com o propósito de promover este nível de compreensão, foi possível identificar, através da revisão de literatura, qual a importância da qualidade no planejamento e administração da produção no setor de serviços e como algumas ferramentas contribuem para auxiliar as empresas em busca da vantagem competitiva. O próximo tópico irá tratar da metodologia de pesquisa utilizada neste estudo.

### 3. Metodologia de pesquisa

A abordagem metodológica de pesquisa empregada foi o estudo de caso, que é uma investigação de caráter empírico que apura um fenômeno contemporâneo na conjuntura da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde ele se insere não são claramente definidos (YIN, 2001). A coleta de dados foi realizada através de revisão de literatura sobre o tema, pesquisas documentais, entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa e visitas com observação direta da rotina do estabelecimento. Essas técnicas tiveram como propósito conhecer alguns dados do planejamento e administração da produção da empresa para evidenciar os pontos positivos e negativos.

Para obtenção dos dados, em um primeiro momento, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário para levantamento de informações a respeito da empresa. Em uma segunda etapa, foram aplicadas quatro ferramentas para o controle e melhoria de qualidade, a saber, diagrama de Pareto, 5 porquês, diagrama de causa e efeito (ou Ishikawa) e 5W1H. Tais ferramentas da qualidade tiveram o intuito de realizar análises e identificar a atual conjuntura da empresa em relação à qualidade dos serviços prestados. Posteriormente, foram sugeridas e implantadas recomendações para melhorias no planejamento e administração da produção e apurada se as sugestões foram efetivas para a empresa. Essas apreciações serão expostas na próxima seção.

### 4. Resultados e discussão

#### 4.1. A empresa

A empresa, do mercado de entretenimento de bares e casas de shows, está localizada no Médio Piracicaba, Região Central do estado de Minas Gerais. Fundada em 2012, o intuito do estabelecimento era de se constituir no ramo de “barzinho noturno”. Em seu evento de inauguração, por meio pequenas atrações musicais, os gestores observaram a carência da região em não possuir um local voltado para área de entretenimento musical. Como diferencial competitivo, a empresa passou a exercer duas atividades em conjunto: bar e casa de shows. Hoje, o estabelecimento possui uma considerável quantidade de artistas renomados regionalmente e nacionalmente em sua lista de atrações musicais apresentadas. Além disso, os produtos alimentícios ofertados fazem os clientes da região buscar na empresa uma opção de qualidade em termos de entretenimento. O estabelecimento tem capacidade de comportar cerca de 370 pessoas e emprega 5 funcionários fixos, além do proprietário que atua em grande parte das atividades. Em um evento com previsão de 370 clientes, a empresa proporciona a geração de, aproximadamente, 15 cargos informais de trabalho, como por exemplo, seguranças, equipe de som e iluminação, DJs, garçons, balconistas, bilheteiros e cozinheiros.

#### 4.2. Níveis de planejamento

A empresa possui um administrador (proprietário) e um coordenador. O proprietário trabalha diariamente para executar as atividades relacionadas aos processos, sempre de forma isolada. O quadro 1 representa os setores, processos e seus respectivos responsáveis.

Pode-se observar que os processos onde o proprietário atua são encaixados em níveis estratégicos, ou seja, as decisões mais importantes para o sucesso da empresa são deliberadas a longo prazo. As mesmas interferem nos processos e atividades onde o coordenador participa ou se responsabiliza.

O coordenador assume uma posição tática na empresa e responsabiliza-se por atuar em pontos

de decisões momentâneas, de curto prazo, além de organizar a atuação e o trabalho dos funcionários nos setores, que no caso é o setor operacional. Esta atividade é de grande complexidade devido a rotatividade de funcionários contratados informalmente. Algumas atividades do coordenador precisam da participação do proprietário.

| Setor                   | Processo                  | Responsáveis               |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Planejamento de eventos | Escolha do Evento         | Proprietário               |
|                         | Planejamento de Marketing |                            |
|                         | Análise da Demanda        |                            |
|                         | Contratação               | Proprietário e Coordenador |
|                         | Compras                   |                            |
| Bilheteria              | Venda de Ingressos        | Coordenador                |
| Bar                     | Administração Total       | Proprietário e Coordenador |

Quadro 1 – Níveis de planejamento

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

#### 4.3. Problemas que ocorrem no sistema produtivo

Devido à utilização de mão-de-obra informal, a empresa está sujeita a um maior número de erros em seus processos de serviços e atendimento. Uma vez que os funcionários são contratados esporadicamente e não têm vínculo empregatício fixo, geralmente, eles trabalham com menor atenção e estão sujeitos a falhas.

Um problema decorrente desse fato é a carência que a falta de treinamento faz a esse grupo de funcionários contratados. Mesmo com um treinamento rápido no início do expediente e o repasse das atividades de responsabilidade para esse grupo de funcionários, é preciso acompanhar e indicar as atividades ao longo do evento e suas sequências.

Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa no setor da bilheteria (responsável pela venda de ingressos nos dias de evento) com o objetivo de identificar os problemas mais comuns encontrados pelo funcionário deste setor. A tabela 1 apresenta as amostras recolhidas referentes à frequência de ocorrência dos problemas identificados.

| Problema \ Show                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Superior hierárquico incomunicável         | 5 | 4 | 6 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | - | 5  |
| Falta de ingressos                         | 7 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | - | - | 6 | 1  |
| Falta de troco                             | 8 | 5 | 4 | - | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3  |
| Máquina de cartão fora do ar ou ocupada    | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | - | 1 | - | - | 1  |
| Problemas com lista promocional e cortesia | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | - | 1 | 1  |
| Clima da sala impróprio                    | 5 | - | 2 | - | - | - | 1 | - | - | -  |
| Atraso com fechamento do caixa             | 3 | - | 1 | 1 | 1 | - | - | 1 | - | 1  |
| Reclamação de clientes (atraso)            | 5 | - | - | - | - | - | 1 | - | - | -  |
| Problema com substituição de funcionário   | 1 | - | 1 | - | - | - | - | 1 | - | -  |

Tabela 1 – Frequência dos problemas da bilheteria

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

Na figura 1, o diagrama de Pareto destaca os problemas mais comuns encontrados no setor da bilheteria que é responsável pela venda de ingressos.

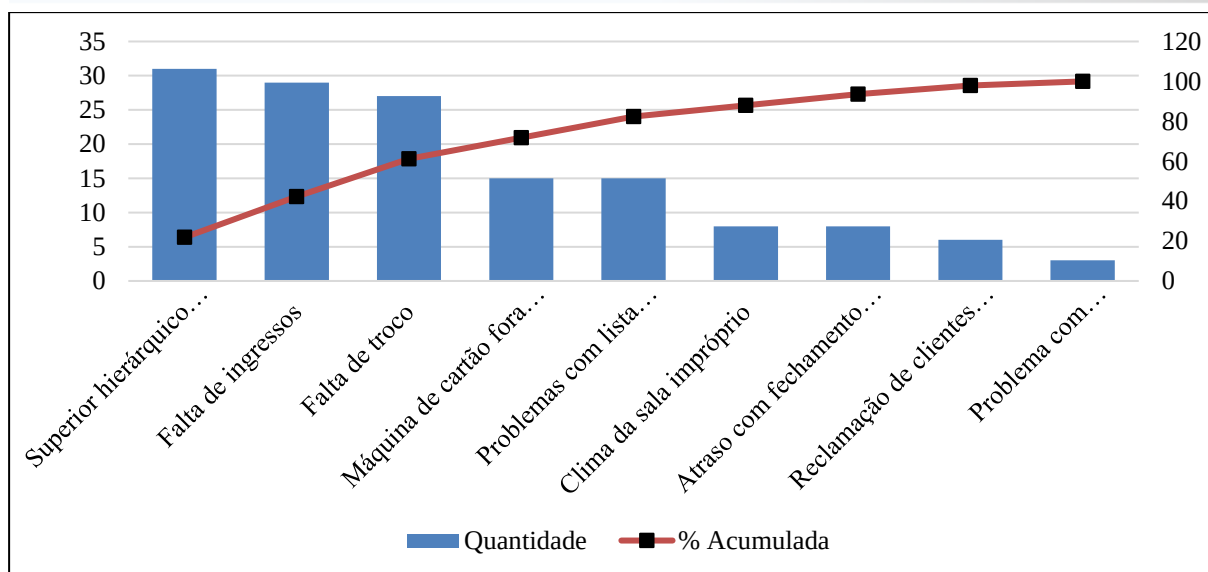


Figura 1 – Diagrama de Pareto – Problemas da bilheteria  
 Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

#### 4.4. Problemas de produção

O setor do caixa, responsável pela atividade de venda de fichas que são trocadas por produtos no balcão, é uma divisão que tem como problema a formação de filas dos clientes. Este setor é composto por um funcionário do caixa e pelo coordenador. Entretanto, como o coordenador é responsável também pelo acompanhamento dos demais setores da organização, o mesmo necessita se ausentar do caixa em alguns momentos para resolver outros problemas que possam surgir e essa restrição pode deixar o operador do caixa sobrecarregado.

O problema apresentado é de grande complexidade, uma vez que retarda o tempo de consumo do cliente e gera insatisfação, pois o consumidor fica muito tempo na fila para comprar novas fichas e tem que entrar em outra fila durante a noite para consumir algum produto durante o evento. O custo associado a este problema não foi revelado pelo proprietário do estabelecimento, entretanto o efeito colateral desse problema pode proporcionar a decadência do negócio em termos de competitividade. Para identificar os problemas existentes no setor da bilheteria, foram aplicadas algumas ferramentas da qualidade. O quadro 2 apresenta a utilização dos “5 Porquês” para os três problemas comuns que ocorrem na empresa.

| 5 Porquês              |                         |                                                 |                                                                      |                                     |                                         |
|------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| Problema               | 1º Porquê               | 2º Porquê                                       | 3º Porquê                                                            | 4º Porquê                           | 5º Porquê                               |
| Superior incomunicável | O superior está fora    | Resolvendo assuntos externos                    | Surgem problemas inesperados                                         | Planejamento falho                  | Processo de planejamento não é definido |
| Falta de ingressos     | Acaba ingresso impresso | A quantidade impressa é insuficiente            | Faz parte da estratégia da empresa não imprimir ingressos em excesso | Alto custo de impressão do ingresso | -                                       |
| Falta de troco         | Acaba dinheiro trocado  | A quantidade de dinheiro trocado é insuficiente | Clientes pagam com cédulas de valores altos                          | -                                   | -                                       |

Quadro 2 – 5 porquês  
 Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

Outra ferramenta utilizada para a visualização das causas dos três problemas apresentados anteriormente, foi a utilização do diagrama de “causa e efeito” ou “Ishikawa”, que possui a finalidade de identificar as causas para cada problema. Neste diagrama utiliza-se o método 6M (mão-de-obra, materiais, máquinas, métodos, meio ambiente e medição). A figura 2 apresenta a utilização de diagramas de causa e efeito para os problemas “superior incomunicável”, “falta de ingresso” e “falta de troco”.

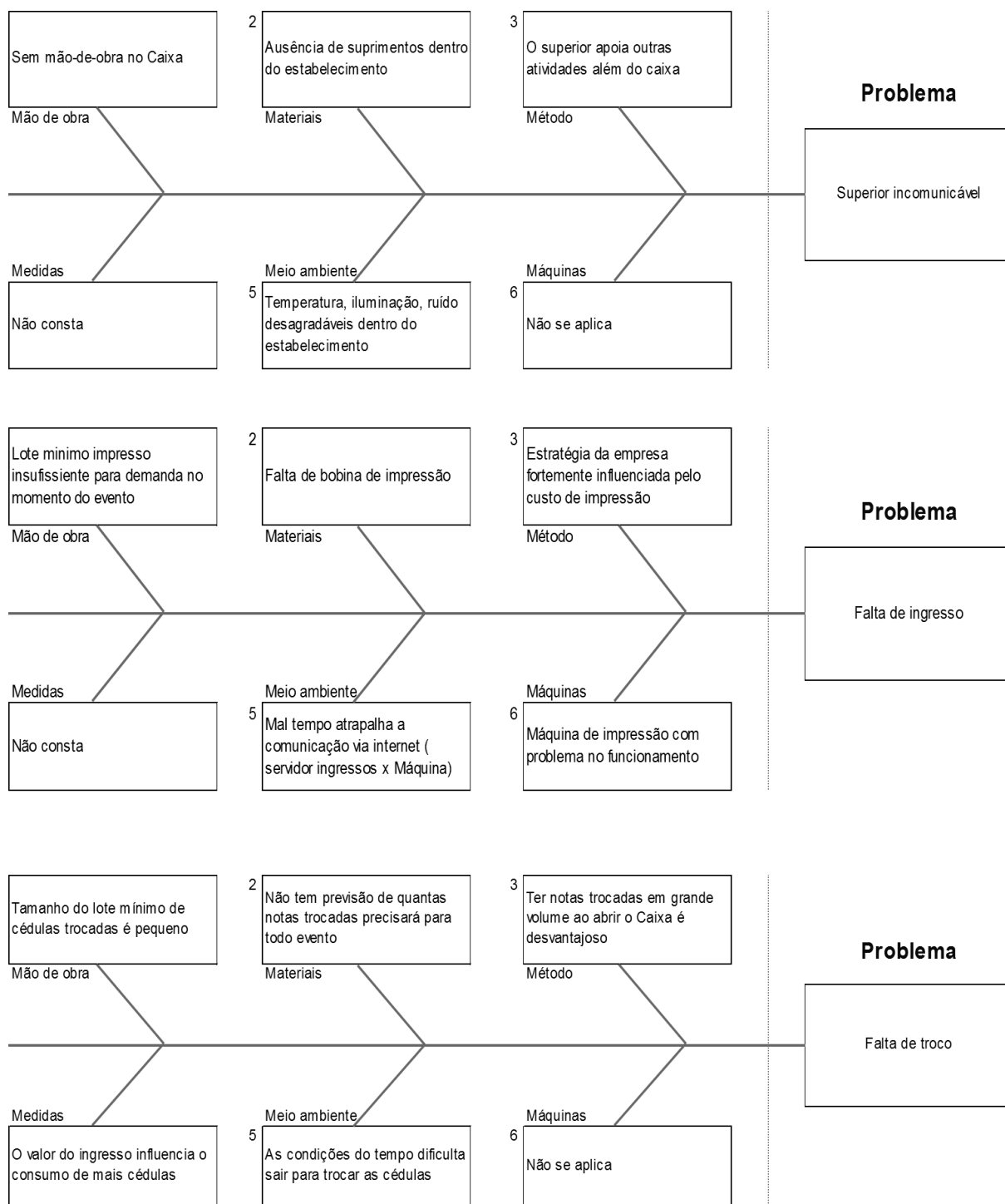


Figura 2 – Digramas de causa e efeito (ou Ishikawa) para os problemas “superior incomunicável”, “falta de ingresso” e “falta de troco”

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

#### 4.5. Possível solução para os problemas de produção

Para solução do problema referente à falta de treinamento, isto é, ter que indicar sempre as atividades ao funcionário temporário, uma possível solução seria a criação de uma lista de verificação (*check-list*) de atividades. Tais atividades seriam numeradas e sequenciadas de acordo com a rotina do trabalho de cada cargo. A lista de verificação indicará ao funcionário qual atividade é de sua responsabilidade. Logo, não seria mais necessário o acompanhamento de um coordenador para sugerir o funcionário a atividade a ser executada. A lista também serviria para o coordenador verificar o andamento das atividades ao longo do evento e observar a produtividade dos funcionários. Mas, para a elaboração dessa lista, é preciso acompanhar as atividades dos funcionários de cada setor, além de definir todas atividades e responsabilidades por escrito.

Para solucionar os problemas identificados no setor da bilheteria, foi utilizada a ferramenta 5W1H. O quadro 3 representa a sua utilização.

| 5W1H                                                                                           |                                                                                                                                                                                                         |                            |                                      |         |                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo: Implantar melhorias no processo de vendas de ingressos da empresa de entretenimento  |                                                                                                                                                                                                         |                            |                                      |         |                                                                                                                                                              |
| O quê?                                                                                         | Por quê?                                                                                                                                                                                                | Quem?                      | Onde?                                | Quando? | Como?                                                                                                                                                        |
| Implantar processo de planejamento                                                             | Por falta de planejamento, o proprietário e o coordenador são desviados para execução de outras atividades. Por consequência, deixam de executar suas próprias tarefas.                                 | Proprietário e Coordenador | Setor de vendas de ingressos         | Show 11 | Alterar a estratégia de planejamento da empresa, de modo evitar que o proprietário e o coordenador se ausentem de suas funções.                              |
| Diminuir custos referentes à impressão de ingressos                                            | O alto custo de impressão dos ingressos implica na impressão de uma quantidade inferior a necessária. Por consequência, a falta de ingressos paralisa o processo de vendas e insatisfação dos clientes. | Proprietário               | Setor de vendas de ingressos         | Show 11 | Implantar o sistema de comandas eletrônicas. Na comanda (cartão) constará o consumo do cliente, inclusive o ingresso. O pagamento ocorrerá somente na saída. |
| Eliminar o problema de troco na bilheteria causado pelos pagamentos com cédulas de alto valor. | A falta de troco na bilheteria paralisa o processo de vendas (insatisfação do cliente).                                                                                                                 | Proprietário               | Setor de vendas de ingressos (caixa) | Show 11 | Aumentar a quantidade de cédulas de menor valor.                                                                                                             |

Quadro 3 – 5W1H

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

Na tabela 2 é possível observar que, após implantadas, as medidas sugeridas provocaram efeitos positivos. A comparação pode ser feita em relação a tabela 1 (shows de 1 a 10).

| <b>Problema</b>                            | <b>Show 11 (após implantação)</b> |
|--------------------------------------------|-----------------------------------|
| Superior hierárquico incomunicável         | 1                                 |
| Falta de ingressos                         | 1                                 |
| Falta de troco                             | 1                                 |
| Máquina de cartão fora do ar ou ocupada    | 1                                 |
| Problemas com lista promocional e cortesia | -                                 |
| Clima da sala impróprio                    | -                                 |
| Atraso com fechamento do caixa             | -                                 |
| Reclamação de clientes (atraso)            | -                                 |
| Problema com substituição de funcionário   | -                                 |

Tabela 2 – Amostra dos problemas

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

O gráfico da média de frequência dos problemas observados e a comparação após a implantação das medidas pode ser analisado na figura 3. Nota-se uma melhora significativa na qualidade do serviço prestado.

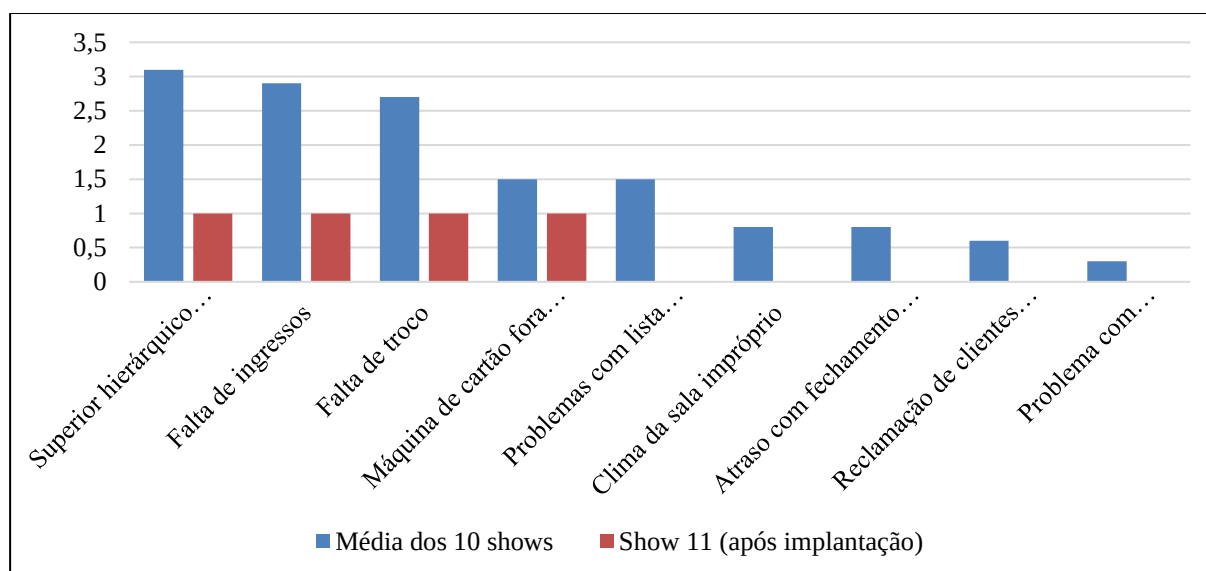


Figura 3 – Tendências após ações

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

## 5. Considerações finais

O objetivo deste artigo foi avaliar a qualidade em serviços através de algumas ferramentas para aperfeiçoar o planejamento e administração da produção de uma empresa do setor de entretenimento. Dessa forma, pode-se considerar que o objetivo geral foi atingido, uma vez que as recomendações propostas e implementadas resultaram em melhorias significativas na qualidade do serviço prestado pelo bar e casa de shows.

A metodologia de pesquisa utilizada foi suficiente para realizar os diagnósticos necessários e a literatura examinada para concretizar as atividades de análise satisfaz às expectativas. Pode-se assegurar que os resultados deste estudo são válidos, apesar de não serem universais, uma vez que a pesquisa foi realizada somente em uma empresa do segmento.

Acredita-se que o estabelecimento deve continuar a investir em métodos e ferramentas de melhoria, de modo a aperfeiçoar seu atendimento e alcançar seus objetivos frente a suas

atividades. Pode-se observar uma melhora significativa na qualidade do serviço prestado através da identificação dos problemas e dos tratamentos adequados por meio de ferramentas de melhoria da qualidade. Tal melhora indica ganho competitivo perante a concorrência.

Outra observação importante a ser apresentada, foi a utilização de ferramentas da qualidade dentro da perspectiva do planejamento e administração da produção. O ganho com a relação ao emprego das mesmas proporcionou a identificação de problemas da produção de forma condizente com a realidade, além de apresentar a carência da empresa na falta de utilização de métodos e ferramentas que proporcionem ganhos a seus processos de prestação de serviço.

Pesquisas futuras poderão ser desenvolvidas acerca da melhoria da qualidade no planejamento e administração da produção no setor de serviços de entretenimento, com o intuito de alcançar uma quantidade maior de estabelecimentos e ampliar a coleta de dados para comprovar a legitimidade das melhorias propostas. Isso se deve ao fato de que o ambiente ao qual as empresas estão inseridas é altamente competitivo e elas precisam se diferenciar perante a concorrência para obter destaque no mercado.

## **Referências**

- CARVALHO, M. M.** *Histórico da gestão da qualidade*. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Org.). *Gestão da qualidade: teoria e casos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 1-24.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M.** *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A.** *Administração de produção e de operações: manufatura e serviços – Uma abordagem estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M.** *Planejamento, programação e controle da produção – MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZMMONS, M. J.** *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Tradução por Scientific Linguagem LTDA. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- MILESKI JÚNIOR, A.** *Gestão de processos produtivos*. Curitiba: IFPR, 2011.
- PEINADO, J.; GRAEML, A. R.** *Administração da produção: operações industriais e de serviços*. Curitiba: UnicenP, 2007.
- ROCHA, D.** *Fundamentos técnicos da produção*. São Paulo: Markon Books, 1996.
- ROTONDARO, R. G.; CARVALHO, M. M.** *Qualidade em serviços*. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Org.). *Gestão da qualidade: teoria e casos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 331-355.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.** *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2012.
- TUBINO, D. F.** *Manual de planejamento e controle de produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- VOLLMAN, T. E.; BERRY, W. L.; WHYBARK, D. C.; JACOBS, F. R.** *Sistemas de planejamento e controle da produção para o gerenciamento da cadeia de suprimentos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.