

Proposta de Melhorias para a Contratação de Projetos em uma Empresa Junior do Curso de Engenharia de Produção no Paraná

Lucas dos Santos Ferreira (UTFPR) lucassafferreira@gmail.com

Joseane Pontes (UTFPR) joseane_pontes@yahoo.com.br

Resumo:

Este trabalho teve a finalidade propor melhorias para a contratação de projetos em uma Empresa Junior do Curso de Engenharia de Produção no Paraná. Em conjunto com a empresa, foram discutidas as possíveis causas e soluções para o problema da queda nas vendas de projetos no primeiro semestre de 2018, aplicando conceitos e ferramentas da qualidade. Foi possível encontrar as principais causas do problema em questão, discuti-las e propor ações de melhoria à empresa. No desenvolvimento deste trabalho, após o estudo do problema junto a empresa, foi utilizada a metodologia do ciclo PDCA na definição e controle das etapas, chegando a dez propostas de melhoria que foram exploradas e organizadas utilizando a ferramenta 5W1H. Concluiu-se que mesmo que o problema seja relacionado a um setor específico de uma organização, as soluções podem estar ligadas a outros setores. Neste caso não foi diferente, o problema são as vendas da empresa, porém as responsabilidades de agir sobre este não se restringem apenas à diretoria Comercial, mas também envolvem outras diretorias, como a de Projetos e a de Talentos Humanos, por exemplo.

Palavras chave: Empresa Junior, Projetos, Ferramentas da Qualidade.

Improvements Proposal for the Contracting of Projects in a Production Engineering Junior Company From Paraná

Abstract

This work had the purpose to suggest improvements for the contracting of projects in a Production Engineering Junior Company from Paraná. In collaboration with the company, was discussed the possible causes and solutions for the problem of the low sales of projects in the first semester of 2018, applying quality concepts and tools. It was possible to find the main causes of the problem studied, to discuss them and to propose improvement actions to the company. In the development of this work, after the study of the problem with the company, we used the PDCA cycle methodology for the definition and control of the stages, resulting ten improvement proposals that were explored and organized using the 5W1H tool. It was concluded that even if the problem is related to a specific sector of an organization, the solutions may be linked to other sectors. In this case it was not different, the problem is the sales of the company, but the responsibilities of acting on this are not restricted to the Commercial department, but also involve other boards, such as Projects and Human Talents, for example.

Key-words: Junior Company, Projects, Quality Tools.

1. Introdução

O MEJ (Movimento Empresa Júnior) surgiu na França em 1967 e veio para o Brasil em 1988,

tem o objetivo de fomentar o empreendedorismo e o busca por meio da realização de projetos de consultoria, formando empreendedores através da vivência empresarial e ajudando as empresas a se desenvolverem em um mercado cada vez mais competitivo, com projetos de qualidade a um preço acessível. Sendo assim, movimenta a economia e estimula o crescimento econômico do país.

Segundo Barros et.al. (2017), o empreendedorismo é muito importante para todos os setores de empresas, bem como todos os setores, pois criam empregos e ampliam o crescimento econômico. Além disso, tem sido cada vez mais reconhecido como um dos principais motores do desenvolvimento econômico (POPESCU; SIMION, 2012; QIAN; HAYNES, 2014). Neste caso, as empresas juniores são o alicerce para desenvolver práticas empreendedoras dentro das universidades.

A Solumax Produção Jr. é uma Empresa Júnior do curso de Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná que atua realizando projetos de consultoria empresarial. Fundada no dia 04 de maio de 2012 no Campus Ponta Grossa, onde está situada, é uma associação sem fins lucrativos, de caráter social e educacional, gerenciada por estudantes universitários.

Para manter-se, a Empresa Junior precisa angariar projetos e clientes, tal como qualquer empresa. A manutenção de uma empresa Junior, com contratação de projetos a partir de novos ou antigos clientes é algo muito importante e de grande responsabilidade para a gestão corrente. Neste sentido, o presente trabalho tem o objetivo de propor melhorias para aumentar a contratação de projetos em uma Empresa Junior no Paraná. Esse objetivo vem de encontro com a necessidade de analisar os motivos da não contratação de projetos em um determinado tempo, especificamente no primeiro semestre de 2018, cenário totalmente oposto ao que ocorreu na mesma época do ano anterior, período o qual a empresa vendeu onze projetos e alcançou o status de Empresa Junior de Alto Crescimento concedido pela FEJEPAR (Federação das Empresas Juniores do Paraná), utilizando metodologias e ferramentas da qualidade.

2. As Empresas Juniores

As empresas juniores são importantes em função do estímulo ao empreendedorismo, segundo Ramayah et al. (2012, p. 14) “os objetivos do ensino do empreendedorismo seriam melhor alcançados se a teoria e a prática fossem incentivadas ao mesmo tempo nas Universidades”. Ferreira (2013) e Freitas (2013) salientam a importância dessa vivência prática do empreendedorismo no ensino em conjunto a teoria, que serviria como fator orientador na tomada de decisão. Sendo assim, é evidente o importante papel que as Empresas Juniores prestam nas universidades quanto à formação de empreendedores.

Segundo Cunha et al. (2011), a Confederação Brasileira de Empresas Juniores define Empresa Júnior como uma associação civil sem fins lucrativos e apartidárias, constituída e gerida por alunos de graduação de uma instituição de ensino superior. Mendonça (2008) salienta a possibilidade de vivência profissional oferecida ao estudante desde cedo, antes deste deixar a universidade. Ferreira-da-Silva et al. (2011) explica que as experiências empíricas dão-se nas suas áreas de atuação, sob a supervisão e a orientação de professores ou profissionais especializados, preparando para o mercado de trabalho a assumindo a função de uma experiência de estágio, o que segundo Silva et al. (2006) é de alto aproveitamento para a preparação dos alunos.

Ou seja, elas são importantes para estabelecer a relação saudável entre a teoria verificada em sala de aula a partir do curso acadêmico de graduação a qual pertence e a prática verificada

pelos alunos em função das teorias apresentadas durante o curso. Além disso, as empresas juniores são vistas como fontes de práticas extensionistas, ligando a universidade à sociedade e empresas, o que promove o desenvolvimento para os setores envolvidos.

Porém, mesmo sendo de caráter não lucrativo, o que justifica os menores preços de seus projetos em relação às empresas de consultoria sênior, as empresas juniores possuem custos administrativos, jurídicos e tributários, tais quais as empresas convencionais, logo é de suma importância que estas possuam um bom desempenho operacional e econômico a fim de garantir a sua subsistência, além da busca de seu propósito de fomentar o empreendedorismo e formar empreendedores por meio da vivência empresarial.

Uma vez sanados tais custos, se houver dinheiro sobressalente em caixa, parte serve como fundo de segurança, caso haja um longo período sem venda de projetos, e outra parte é reinvestida nos membros da empresa em forma de treinamentos e capacitações, agregando conhecimento além do fornecido em sala de aula na universidade. Diante do exposto, as empresas juniores, tais como as empresas convencionais, precisam se desenvolver e se manter através de um bom gerenciamento de tarefas, conhecimento de vendas e boa colocação no mercado, para isso precisam estabelecer padrões de qualidade, desempenho, inovação e recursos humanos, assegurando o cumprimento de suas propostas ante os clientes e aumentando o valor agregado a seus projetos.

3. Melhoria de Desempenho

Algumas metodologias e ferramentas da qualidade são importantes para a manutenção do padrão da qualidade. A seguir serão apresentados o ciclo PDCA e as ferramentas que foram utilizadas no desenvolvimento deste trabalho.

Segundo Marshall e Junior (2006) e Paladini (2004) o ciclo PDCA é um método gerencial para planejar e ampliar a melhoria contínua através das suas quatro fases, e com isso promove a melhoria contínua, tais fases são: planejar (plan), executar (do), verificar (check) e agir (act). Na realização do trabalho tais etapas se desenvolveram da seguinte maneira:

- Planejar: Reflexão de como o problema poderia ser analisado, formou-se e alocou-se a equipe, realizou-se o levantamento dos dados e a pesquisa com a equipe em conjunto com a empresa;
- Executar: Definição, aplicação e análise das ferramentas da qualidade dentro do problema;
- Verificar: Análise dos resultados, se estes fazem sentido e se estão de acordo com o esperado;
- Agir: Elaboração de propostas de melhorias com base nos resultados da aplicação das ferramentas.

No desenvolvimento deste trabalho foram aplicadas algumas ferramentas da qualidade dentro da metodologia do ciclo PDCA, tais ferramentas foram (na ordem de utilização):

- *Brainstorming*;
- Estratificação;
- Diagrama de Pareto;
- Diagrama de Ishikawa (ou Diagrama de Causa e Efeito);
- 5W1H, variação do 5W2H que não possui o *How Much*.

Segundo Fernandes et al. (2016), o *brainstorming* é uma ferramenta criada com o objetivo de regular e incentivar a participação das pessoas em reuniões ou trabalhos em grupo, podendo ser utilizado desde a identificação de problemas, levantamento das causas e efeitos desses problemas a sugestões de melhoria. Moreira (2008) o define como um processo destinado a geração de ideias sobre um assunto.

Segundo Mariani (2005), a estratificação é uma técnica utilizada para subdividir ou classificar o problema em estudo em partes menores, facilitando sua investigação e análise para posterior busca de solução.

Segundo Maiczuk e Júnior (2013), o objetivo do diagrama de Pareto é identificar todas as causas que influenciam diretamente no aumento de perdas de produção, e eliminar as poucas causas que geram muitas perdas, dessa forma, diminui-se substancialmente o desperdício.

Ramos (2000) define o diagrama de causa e efeito como uma figura composta de linhas e símbolos, relacionando um efeito e suas possíveis causas, geralmente usados em situações complexas, difíceis de serem descritas e interpretadas somente por palavras.

Mariani (2005) define o 5H2H como um plano de ação simplificado, e Maiczuk e Júnior (2013) definem como uma ferramenta que auxilia no planejamento de ações, constituído de um relatório por colunas, cada uma delas acompanhadas por um título, palavras da língua inglesa: Why (Por que?), What (O que?), Who (Quem?), When (Quando?), Where (Onde?), How (Como?) e How Much (Quanto?).

De forma geral, tais ferramentas são úteis para levantar possíveis problemas e suas soluções (*brainstorming*), organizar em estratos tais problemas e soluções (estratificação), priorizá-los (diagrama de Pareto), encontrar a causa raiz (diagrama de Ishikawa) e ainda planejar ações de melhoria através de forma de projeto (5W1/2H).

4. Metodologia

O presente trabalho possui caráter exploratório a partir de coleta de informações, e é baseado em estudo de caso. Para resolver o problema descrito no objetivo deste trabalho e no intuito de analisar a baixa na contratação de projetos da empresa, começou-se a investigação pela coleta de informações e dados referentes ao problema em questão, para facilitar sua resolução, utilizaram-se conceitos de administração de empresas e engenharia de produção, tal como a metodologia do ciclo PDCA, utilizado neste trabalho com intuito de garantir o alcance do objetivo, que é encontrar as principais causas do baixo número de contratações de projetos e propor melhorias, seguindo um dos principais conceitos da metodologia, a melhoria contínua. No próximo tópico, serão descritos a partir do método gerencial PDCA, como foram alcançados os resultados deste trabalho.

5. Aplicação

A utilização da metodologia PDCA teve o intuito de propor melhorias para a contratação de projetos em uma Empresa Junior do Curso de Engenharia de Produção do Paraná, a Solumax Produção Jr.. Para iniciar a aplicação desta metodologia, em uma reunião geral realizada no dia 8 de junho de 2018, onde estavam presentes 22 dos 29 membros da empresa (ausência de membros não relacionada ao trabalho em questão), foi levantada essa problemática, ao passo que estes foram divididos em grupos mistos (interdiretorias) para levantar as possíveis causas e sugerir ações de melhoria para solucionar tais problemas, por meio de *brainstorming*. Uma vez levantadas as possíveis causas, foi feita a estratificação desses dados, obtendo-se as

seguintes classificações:

- Precificação, forma com que a empresa coloca valor no seu serviço;
- Mercado, falta de conhecimento no mercado em que a empresa está inserida;
- Processo de venda dos projetos;
- Comunicação;
- Capacitação em vendas.

Com os dados estratificados, foi elaborado um diagrama de Pareto com os grupos de causas, de forma a elencar as principais. Analisou-se quantas vezes cada uma das causas foram apontadas como principal entre os grupos, e com isso, gerou-se o diagrama de Pareto mostrado a seguir:

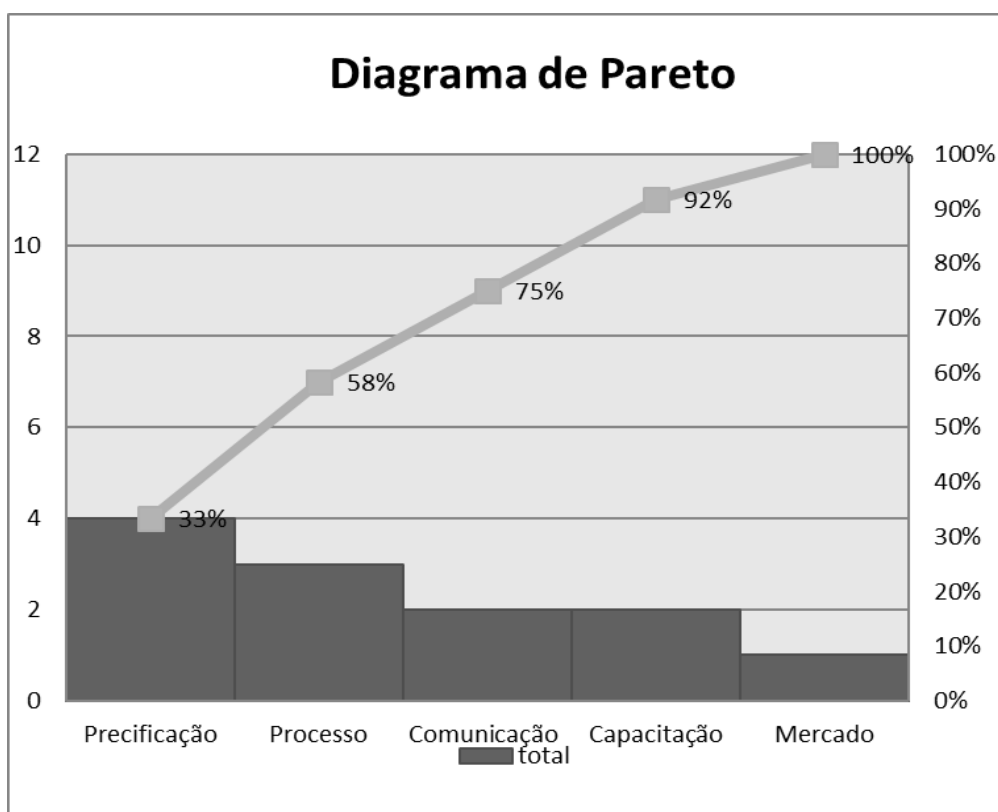


Figura 1 – Diagrama de Pareto do Problema. Fonte: Autoria própria (2018)

Os valores pertinentes aos problemas serão apresentados a seguir:

Motivo	Total	Percentual	Percentual Acumulado
Precificação	4	33%	33%
Processo de Vendas	3	25%	58%
Comunicação	2	17%	75%
Capacitação	2	17%	92%
Mercado	1	8%	100%

Fonte: Autoria Própria (2018)

Tabela 1 – Valores do Diagrama de Pareto do Problema

Observando o diagrama de Pareto, verifica-se que, segundo os membros da empresa, as principais causas foram relativas à precificação ao processo. Em uma deliberação entre a equipe do trabalho e a empresa, verificou-se que a questão de precificação se tratava de algo pontual e com possibilidade de rápida ação, logo, estendeu-se o foco também à segunda causa principal, o processo de vendas. E para a análise dessa causa utilizou-se o diagrama de Ishikawa (causa e efeito).

Ao invés de utilizar os tradicionais 6M's (Meio ambiente, Mão de obra, Método, Máquina, Material e Medida) adaptou-se o problema em questão utilizando como tópicos: Método, mercado, mão de obra e comunicação. A equipe fez um *brainstorming* para gerar os sub-tópicos de cada “espinha” principal e o resultado está na figura a seguir.

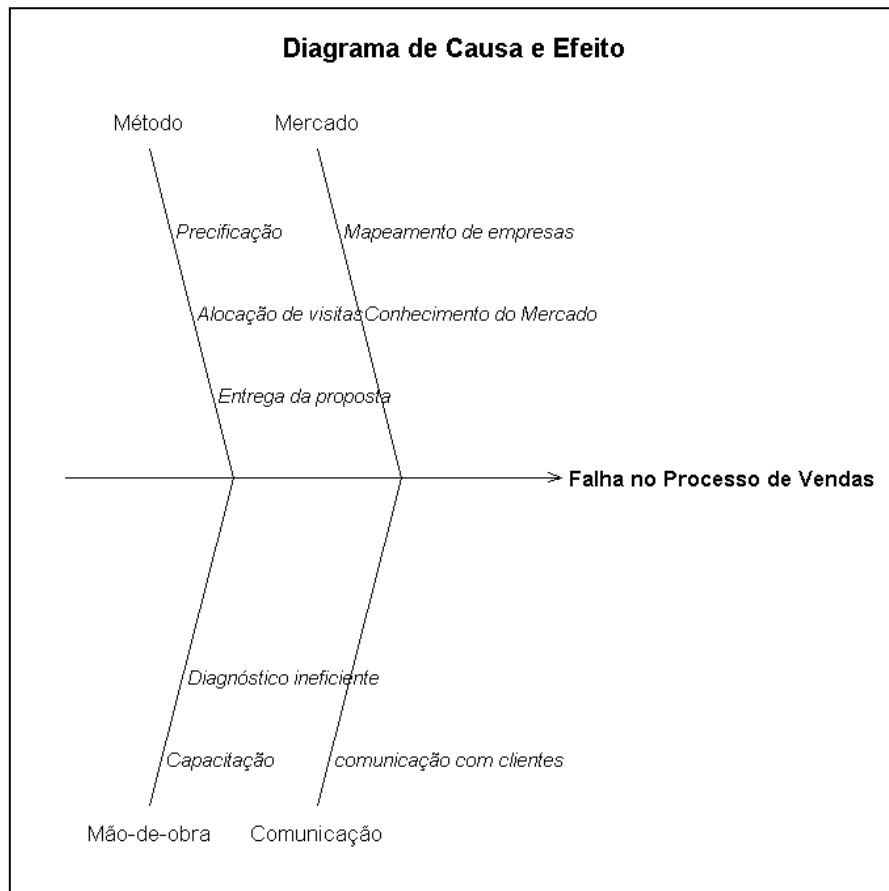


Figura 2 – Diagrama de Causa e Efeito do Problema. Fonte: Autoria própria (2018)

A partir do diagrama de causa e efeito demonstrado acima, discutiu-se possíveis melhorias para cada causa apontada, tentando solucionar o problema no processo de vendas.

6. Resultados

As propostas de melhoria foram levantadas inicialmente pelos membros da empresa em reunião geral e complementadas e refinadas pela equipe do trabalho.

Em cada proposta, aplicou-se a ferramenta 5W1H, o último H (*How Much*) da ferramenta não foi utilizado pelo fato de as propostas não apresentarem custos financeiros mensuráveis ou sequer apresentarem custos financeiros.

Proposta 1

What	Melhor “filtragem” de empresas contatadas na prospecção ativa.
Why	A falta de assertividade na abordagem de cada setor está prejudicando as vendas. E a contatação de empresas que não estão mais em atividade representa um desperdício de capital humano, que afeta o moral da equipe.
Where	Solumax Produção Jr.
When	Agosto de 2018.
Who	Diretoria Comercial.
How	Estudar melhor o mercado e seus setores, identificando um perfil padrão de cliente em cada setor a partir da análise de dados históricos, para assim filtrar as empresas a serem contatadas e, após isso, traçar estratégias específicas para cada setor.

Proposta 2

What	Atualização das estratégias de marketing (prospecção passiva).
Why	O mercado não conhece a empresa (aumentar sua visibilidade).
Where	Solumax Produção Jr.
When	Agosto de 2018.
Who	Diretoria de Marketing.
How	Criar campanhas de marketing de forma estratégica para cada setor do seu público.

Proposta 3

What	Modificar a planilha de precificação de acordo com o perfil de cada cliente.
Why	Ser mais competitivo no mercado e mais certo quanto à realidade de cada cliente.
Where	Solumax Produção Jr.
When	Agosto de 2018.
Who	Diretoria Comercial e Diretoria de Projetos.
How	Avaliar a base histórica de projetos realizados da empresa e criar uma <i>persona</i> de cada perfil para análise.

Proposta 4

What	Montar um time que realmente queira vender e prepará-lo para as diversas situações que vão enfrentar (treinamento de persuasão).
Why	Melhorar a capacitação da equipe de vendas.
Where	Solumax Produção Jr.
When	Agosto de 2018.
Who	Diretoria Comercial e Diretoria de Talentos Humanos.
How	Realizar treinamento de persuasão com a empresa (Solumax) e selecionar os “melhores” vendedores como responsáveis pelas ligações e visitas.

Proposta 5

What	Apresentar projetos semelhantes na segunda visita e elaborar duas propostas para o cliente.
Why	Gerar opções para o cliente, aumentando as chances de ele se identificar com o nosso serviço e contratá-lo.
Where	Solumax Produção Jr.
When	Agosto de 2018.

Who Diretoria Comercial.

How A partir de dados coletados em conversa na primeira visita ao cliente, elaborar propostas com base no feeling do vendedor neste primeiro contato.

Proposta 6

What Estipular prazos para o cumprimento de cada etapa aos respectivos responsáveis e descentralizar o processo de entrega de propostas.

Why Grande intervalo de tempo entre a primeira visita e a entrega de proposta.

Where Solumax Produção Jr.

When Agosto de 2018.

Who Diretoria Comercial e Diretoria de Projetos.

How Mapear o processo de fluxo de informação, discriminar os responsáveis de cada etapa, atribuir a responsabilidade de cada etapa a mais pessoas (a fim de assegurar maior rapidez no cumprimento desta) e estabelecer os prazos (em duração).

Proposta 7

What Criar um grupo específico de pessoas responsáveis por estas propostas.

Why Maior organização e planejamento na elaboração das propostas.

Where Solumax Produção Jr.

When Agosto de 2018.

Who Diretoria Comercial e Diretoria de Projetos.

How Elencar alguns membros da diretoria Comercial que serão responsáveis por elaborar as propostas.

Proposta 8

What Elaborar perguntas de acordo com os setores.

Why Conduzir melhor o diálogo com o cliente.

Where Solumax Produção Jr.

When Agosto de 2018.

Who Diretoria Comercial.

How Uma vez elaborado um estudo para cada setor sobre o perfil dos possíveis clientes de cada um, elencar os principais requisitos destes e criar caminhos para destacar nossas propostas de valor em cada tipo de negócio.

Proposta 9

What Definição fixa de horários dos membros para visita às empresas no semestre.

Why Aumentar a organização na alocação das visitas. Aviso com maior antecedência a quem for fazer a visita, para que estes busquem todas as informações necessárias e se preparem melhor para tal.

Where Solumax Produção Jr.

When Agosto de 2018.

Who Diretoria Comercial e Talentos Humanos.

How Aplicar a toda empresa um questionário sobre os horários disponíveis para a realização de visitas a empresas, deixando claro que tais horários dificilmente serão passíveis de alteração, organizar uma grade horária com os membros disponíveis em cada faixa. Esta grade ficará disponível para toda a empresa em seu canal de comunicação interna.

Proposta 10

What Retomar contato com antigos clientes.

Why Demonstrar interesse sobre o andamento de projetos passados e verificar a possibilidade da contratação de novos.

Where Solumax Produção Jr.

When Agosto de 2018.

Who Diretoria Comercial.

How Levantamento na base histórica de projetos da Solumax empresas que seriam passíveis de nova contatação, pesquisar mais informações sobre tais empresas e realizar o contato.

Fonte: Autoria Própria (2018)

Tabela 2 – 5WIH das propostas de melhoria

6.1. Análise dos Resultados

Dentre as sugestões, quatro se destacaram por sua praticidade e possibilidade de resultado em curto prazo, e foram postas em prática imediatamente: a proposta um, a proposta três, a proposta quatro e a proposta seis. Para a proposta um (melhor “filtragem” das empresas prospectadas), foi realizada uma pesquisa de mercado sobre os principais setores de pequenas e médias empresas em ascensão na cidade de Ponta Grossa, e a partir dos resultados desta pesquisa foram focadas as atividades de prospecção em tais setores. Para a proposta três (mudança na precificação dos projetos) foram formadas quatro duplas, sendo um integrante da diretoria de Projetos e um da diretoria Comercial, e cada dupla estruturou um modelo de precificação e apresentou para a empresa, a qual ponderou cada um e fez sugestões gerando um novo modelo, a partir dos propostos, que passou a ser utilizado. Para a proposta quatro (formação de um time de prospecção), foi levantado entre todos os membros da Solumax, que já não fossem da diretoria Comercial, quais tinham maior afinidade com atividades ligadas a vendas, o que gerou um time de quatro pessoas, que somada as cinco da diretoria Comercial, resultou numa equipe de nove pessoas responsáveis pela prospecção ativa da empresa. E para a proposta seis (prazos na realização das atividades de prospecção), foi estabelecido pela equipe de prospecção o intervalo de tempo em dias entre uma atividade e outra em que o responsável por cada uma delas deverá cumpri-las. As demais propostas de solução estão sendo estudadas para sua posterior implementação. As mudanças já implantadas vêm apresentando resultados, entre setembro e outubro foram vendidos dois projetos de consultoria empresarial e outros estão em negociação.

Tais propostas apresentam à empresa maior fundamentação para a tomada de decisões, reforçando a crença dos membros na efetividade do trabalho desenvolvido e, com os resultados apresentados, aumenta o moral e o rendimento destes, impulsionando mais ainda sua busca por resultados, gerando vantagem competitiva e lucro para a empresa.

7. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho de “propor melhorias para a contratação de projetos em uma Empresa Junior do Curso de Engenharia de Produção no Paraná” foi atingido, e mostrou que

diversas causas provenientes de setores diferentes de uma organização podem levar a um problema em comum, neste caso, o problema nas vendas de projetos estava sendo causado por possíveis fatores não apenas da diretoria Comercial (responsável pela prospecção ativa de clientes).

Por se tratar de uma Empresa Junior de organização horizontal (baixa hierarquização) e alta rotatividade, a dinâmica de trabalho desta necessita de certos protocolos a fim de manter um nível de organização e não comprometer a qualidade do serviço. No processo de negociação para a contratação de um projeto, há a colaboração de diversas diretorias da empresa, como Comercial, Administrativo-Financeiro, Projetos e Talentos Humanos. Em cada fase desse processo, cada diretoria envolvida possui um papel importante, e para que cada um cumpra com este, há informações necessárias que precisam ser passadas de uma para a outra. Exige-se grande alinhamento entre as diretorias e isso pode atrasar o processo de negociação.

Porém, ao focar nas atividades da diretoria comercial da empresa, pode-se observar que o trabalho de capacitar todos os membros da empresa nas vendas tem sido pouco efetivo, o que também possui grande influência nessa baixa adesão do mercado que a empresa vem vivenciando.

Para chegar a tais conclusões, as ferramentas e metodologias da qualidade foram essenciais, fornecendo uma base para uma melhor análise do problema e melhor proposta de soluções, tornando-as mais assertivas e passíveis de serem implementadas pela Solumax Produção Jr, o que aumentou a eficiência do seu processo de negociação e, conseqüentemente, a sua receita.

Referências

ANDRADE, Fabio Felipe de. O método de melhorias PDCA. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, University of São Paulo, São Paulo, 2003.

BARROS, Marta Duarte de; FREITAS, Jéssica Galdino de; COSTA, Helder Gomes; GUTIERREZ, Huben Huamanchumo; OLIVEIRA, Altina Silva. Avaliação do Perfil Empreendedor do Egresso do Curso de Engenharia de Produção Sob a Percepção de Especialistas. XXIV SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2017.

CUNHA, Filipe Apolo Gomes da; Calazans, Danilo. Guia de Empresas Juniores. Brasília: Comitê Executivo para a Formação de Recursos Humanos em Ciências do Mar – PPG-MAR, 2011.

FERNANDES, Alene Flavia Silva; RIBEIRO, Jaciel Paulo; ALMEIDA, Larissa Farias. Ferramentas da Qualidade: Aplicação em uma Indústria de Embalagens Plásticas para Redução de Quebra nas Máquinas Extrusoras. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2016.

FERREIRA, E. R. A.; FREITAS, A. A. F. Propensão empreendedora entre estudantes participantes de empresas juniores. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.2, n.3, 2013.

FERREIRA-DA-SILVA, Rafael Caldas; PINTO, Sandra Regina da Rocha. Organização de Aprendizagem em uma Empresa Júnior. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Administração: Ensino e Pesquisa. Rio de Janeiro. v. 12. n. 1. p. 11-39. Jan/Fev/Mar 2011.

MAICZUK, Jonas; JÚNIOR, Pedro Paulo Andrade. Aplicação de Ferramentas de Melhoria de Qualidade e Produtividade nos Processos Produtivos: Um Estudo de Caso. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.14. No 1, 2013.

MARIANI, C. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. INMR - Innovation & Management Review, 2(2), 110-126, 2007.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro. FGV, 2006.

MENDONÇA, V. H. B. O marketing social como diferencial entre as empresas juniores. Campo Grande - RJ, 2008. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas), Centro Universitário Moacyr Sreder Bastos.

MOREIRA, Daniel Augusto. Administração da produção e operações, 2. ed. 2008.

OLIVEIRA, José Augusto de; NADAE, Jeniffer de; OLIVEIRA, Otávio José de; SALGADO, Manoel Henrique. Um Estudo Sobre a Utilização de Sistemas, Programas e Ferramentas da Qualidade em Empresas do Interior de São Paulo. UNESP, Bauru, SP, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: teoria e prática. São Paulo. Atlas, 2004.

POPESCU, C. A.; SIMION, P. C. *Entrepreneurship Education and e-learning: A Perfect Match. Journal of Electrical and Electronics Engineering*, v. 5, n. 1, p. 203, 2012.

QIAN, H.; HAYNES, K. E. *Beyond innovation: the Small Business Innovation Research program as entrepreneurship policy. The Journal of Technology Transfer*, v. 39, n. 4, p. 524-543, 2014.

RAMAYAH, T.; AHMAD, N. H; FEI, T. H. C. *Entrepreneur education: does prior experience matter? Journal of Entrepreneurship Education*, v. 15, p. 65-81, 2012.

RAMOS, A.W. CEP para processos contínuos e em bateladas. São Paulo: Fundação Vanzolini, 2000.

SILVA, C. H. P.; SILVA, J. R. G. A Contribuição do Estágio Profissional no Processo de Formação das competências do administrador. In: XIV Seminário de Iniciação Científica da Puc-Rio, 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2006.