



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ERICA FERREIRA DA SILVA

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MASP PARA MELHORAMENTO
DO SETOR DE *CUSTOMER SUCCESS* DE UMA EMPRESA
PRODUTORA DE ENCONTROS CORPORATIVOS**

**SUMÉ - PB
2022**

ERICA FERREIRA DA SILVA

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MASP PARA MELHORAMENTO
DO SETOR DE *CUSTOMER SUCCESS* DE UMA EMPRESA
PRODUTORA DE ENCONTROS CORPORATIVOS**

**Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Engenharia de Produção do
Centro de Desenvolvimento Sustentável do
Semiárido, da Universidade Federal de
Campina Grande, como requisito para
obtenção do título de Bacharela em
Engenharia de Produção.**

Orientador: Professor Me. Josean da Silva Lima Junior.

Coorientadora: Professora Ma. Maria do Livramento Mamede Bezerra.

**SUMÉ - PB
2022**



S586a Silva, Erica Ferreira da.

Aplicação da metodologia MASP para melhoramento do setor de Customer Success de uma empresa produtora de encontros corporativos. / Erica Ferreira da Silva. - 2022.

42 f.

Orientador: Professor Me. Josean da Silva Lima Junior; Coorientadora: Professora Ma. Maria do Livramento Mamede Bezerra.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Engenharia de Produção.

1. Metodologia MASP. 2. Melhoria contínua. 3. Customer success. 4. Empresa produtora de eventos corporativos. 5. Ciclo PDCA. 6. Qualidade - ferramentas. 7. Brainstorming. 8. Diagrama de Ishikawa. I. Lima Junior, Josean da Silva. II. Bezerra, Maria do Livramento Mamede. III. Título.

CDU: 658.56(043.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

ERICA FERREIRA DA SILVA

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MASP PARA MELHORAMENTO
DO SETOR DE *CUSTOMER SUCCESS* DE UMA EMPRESA
PRODUTORA DE ENCONTROS CORPORATIVOS**

**Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Engenharia de Produção do
Centro de Desenvolvimento Sustentável do
Semiárido, da Universidade Federal de
Campina Grande, como requisito para
obtenção do título de Bacharela em
Engenharia de Produção.**

BANCA EXAMINADORA:

**Professor Me. Josean da Silva Lima Junior.
Orientador - UAEP/CDSA/UFCG**

**Professora Ma. Fernanda Raquel Roberto Pereira.
Examinador I - UAEP/CDSA/UFCG**

**Professor Dr. Robson Fernandes Barbosa.
Examinador II - UATEC/CDSA/UFCG**

Trabalho aprovado em: 07 de abril de 2022.

SUMÉ - PB

*Dedico esse momento em especial para Deus,
causa primordial de todas as coisas, ele que
segurou a minha em todos os momentos dessa
jornada e acalmou o meu coração quando por
inúmeras vezes eu pensei em desistir.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Flora e Francisco, que com muito esforço, amor e incentivo, fizeram-me melhor. A vocês a minha eterna gratidão.

Aos meus avós maternos Ivaneide e Luiz, que nunca mediram esforços para me ajudar e desde cedo sempre me motivaram a trilhar o caminho do conhecimento. Vocês são inspiração e razão de todas as minhas conquistas.

Ao meu orientador Josean e a minha co-orientadora Maria do Livramento que aceitaram o desafio, acreditaram na minha ideia e me auxiliaram sempre que necessário para construção desse trabalho.

Por fim, quero agradecer ao meu namorado Eduardo e as minhas amigas Maria Price e Efigênia, que durante esse período dividiram comigo todos os momentos de felicidade e angústias. Obrigada pelos conselhos e por sempre acreditarem em mim.

RESUMO

Em um mercado em que a competição é a palavra de ordem o cliente é quem determina as regras. A satisfação do cliente, provavelmente trará fidelização, conseqüentemente lucratividade para a empresa, além de novas oportunidades de mercado. Logo, se torna cada vez mais crescente a busca pelo seu sucesso. Contudo, assim como para todos os setores de uma organização, com o *customer success*, como é conhecida a área que se preocupa com o sucesso do cliente, não é diferente, seus processos precisam ser melhorados continuamente, pois problemas e falhas podem afetar seu desempenho e sua eficácia. Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo aplicar a metodologia MASP para melhoramento do setor de *customer success* de uma empresa produtora de encontros corporativos. Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, quantitativa e exploratória. Sua elaboração se deu por meio de dois procedimentos técnicos: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A aplicação do MASP ocorreu de forma efetiva conforme programado. Em termos de resultados, é primordial ressaltar que ganhos positivos foram alcançados mediante a execução das ações traçadas para conter as causas levantadas que levavam ao problema identificado. Através da realização do presente trabalho foi possível observar de forma prática o quanto a metodologia MASP pode ser benéfica para uma organização, trazer melhorias e conseqüentemente maior eficiência e eficácia para os processos organizacionais.

Palavras-chave: Customer Success; melhoria contínua; processos.

ABSTRACT

In a market where competition is the watchword, the customer sets the rules. Customer satisfaction will likely bring loyalty, consequently profitability for the company, in addition to new market opportunities. Therefore, the search for success becomes increasingly increasing. However, as for all sectors of an organization, with customer success, as the area that is concerned with customer success is known, it is no different its processes need to be continually improved, as problems and failures can affect its performance and its effectiveness. Given this context, this work aims to apply the MASP methodology to improve the customer success sector of a company that produces corporate meetings. It is an applied, qualitative, quantitative and exploratory research. Its elaboration took place through two technical procedures: the bibliographic research and the case study. The application of the MASP took place effectively as scheduled. In terms of results, it is essential to emphasize that positive gains were achieved through the execution of actions designed to contain the causes raised that led to the identified problem. By carrying out this work, it was possible to observe in a practical way how the MASP methodology can be beneficial for an organization, bringing improvements and consequently greater efficiency and effectiveness for organizational processes.

Keywords: Customer Success; continuous improvement; processes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 Objetivo Geral.....	9
1.1.2 Objetivos específicos.....	9
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 PROCESSOS.....	11
2.2 MELHORAMENTO CONTÍNUO	12
2.3 CICLO PDCA.....	13
2.4 MASP	14
2.5 FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	17
2.5.1 Fluxograma	17
2.5.2 Folha de verificação.....	18
2.5.3 Gráficos demonstrativos	19
2.5.4 <i>Brainstorming</i>	20
2.5.5 Diagrama de Ishikawa.....	20
2.5.6 5W2H	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA.....	23
3.2 ETAPAS DO TRABALHO.....	24
4 RESULTADOS	27
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.....	27
4.2 APLICAÇÃO DO MASP	28
4.2.1 Identificação do problema	28
4.2.2 Observação	29
4.2.3 Análise.....	30
4.2.4 Plano de ação.....	32
4.2.5 Execução	34
4.2.6 Verificação.....	36
4.2.7 Padronização	37
4.2.8 Conclusão	37
5 CONCLUSÕES	38
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A	41

1 INTRODUÇÃO

Para manter-se protagonista em seu ramo de atuação, uma organização precisa, diante de um mercado cada vez mais globalizado e concorrido, além de realizar suas atividades de forma eficiente e eficaz, buscar pela melhoria de seus processos de maneira contínua, caso queira obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

A melhoria contínua é obrigação de todas as organizações, pois na atualidade existem inúmeras empresas concorrentes que em sua grande maioria buscam a melhoria em suas operações. Além disso, percebe-se que os clientes estão cada vez mais exigentes e rigorosos, solicitando excelência em tudo que a organização desenvolve. Dessa maneira, para muitos, a qualidade não representa um diferencial, mas sim uma obrigação que uma empresa deve ter ao ofertar seus produtos ou serviços, e diante disso, outros requisitos estão sendo necessários para satisfazer e fidelizar clientes (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Segundo Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006), em um mercado em que a competição é a palavra de ordem o cliente é quem determina as regras. Nesse contexto, se destaca uma área que nos últimos anos tem crescido bastante dentro das organizações, o *customer success*. O sucesso do cliente, assim como é traduzido, consiste em um setor que objetiva ajudar os clientes de uma empresa a alcançarem o sucesso, ou seja, a atingirem o resultado esperado por meio de suas interações com determinada organização (SILVA, 2021). Assim, no *customer success* o cliente é compreendido de forma ampla e acompanhado desde o seu primeiro contato com a organização até após a finalização de um negócio, para que deste modo, o mesmo volte a fazer negócios com a empresa (CARVALHO, 2021).

A busca cada vez mais crescente pelo sucesso do cliente se respalda no fato de que esse sucesso gera satisfação, que consequentemente gera fidelização, lucratividade para empresa, além de novas oportunidades de mercado (SILVA, 2021). Contudo, assim como para todos os setores de uma organização, com o *customer success* não é diferente, seus processos precisam ser melhorados continuamente, pois problemas e falhas afetam diretamente o foco da área, o cliente.

Diante deste contexto, enxergou-se uma oportunidade de atuar e trazer melhorias para o setor de *customer success*, implantado recentemente em uma empresa produtora de encontros corporativos. Com vistas, a trazer melhorias contínuas para os processos envolvidos desse setor da referida empresa, optou-se por utilizar uma metodologia, que segundo Carpinelli (2010) é uma das mais utilizadas no melhoramento contínuo: o MASP - Método de Análise e Solução de Problemas.

A escolha do MASP, além de ser justificada por conta de sua ampla aplicabilidade, se deu pelo fato de ser, conforme Lima (2015), uma metodologia prática, que identifica possíveis erros, em alcance de um determinado objetivo, proporcionando melhorias nos índices de eficiência e produtividade, trazendo conseqüentemente, competitividade e satisfação para os clientes.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Aplicar a metodologia MASP para melhoramento do setor de *customer success* de uma empresa produtora de encontros corporativos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Compreender o processo do setor de *customer success*;
- Solucionar o problema identificado seguindo as etapas do MASP;
- Apresentar os resultados obtidos através da aplicação do MASP;
- Avaliar a eficácia da aplicação do MASP;
- Difundir as lições aprendidas com a aplicação.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Cinco capítulos principais compõem este trabalho. No Capítulo 1, além de ser feita uma introdução sobre o tema do trabalho, são apresentados o seu objetivo geral, os objetivos específicos e a sua estrutura.

No capítulo 2 é apresentada a revisão bibliográfica efetuada com intuito de verificar e compilar os principais conceitos envolvidos da temática desta pesquisa. Assim, são abordados tópicos como: processos, melhoramento contínuo, ciclo PDCA, metodologia MASP e ferramentas da qualidade.

No capítulo 3 encontra-se a metodologia do trabalho, o que engloba a classificação metodológica da pesquisa, a caracterização da empresa e as etapas seguidas para sua elaboração e aplicação. No Capítulo 4 são apresentados os resultados advindos da aplicação

da metodologia MASP. E por fim, no capítulo 5 encontra-se a conclusão obtida por meio dos resultados alcançados com a realização do presente trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSOS

Segundo Machado (2012) toda empresa ou organização pode ser considerada como uma coleção de processos que são executados para determinado fim, embora nem sempre estejam documentados em detalhe. Um processo diz respeito a uma série de tarefas logicamente inter-relacionadas executadas para produzir resultados esperados.

Um processo pode ser definido de forma mais técnica, conforme Carpinelli (2010, p. 36), como “uma atividade ou grupo de atividades que transformam uma ou mais entradas (informação, material) em uma ou mais saídas, através da agregação de valor à entrada e utilizando-se de recursos organizacionais”.

No âmbito organizacional, Peinado e Graeml (2007) trazem a definição de processo produtivo, como uma sequência de atividades seguidas e executadas que resultam em um produto e/ou serviço pretendido. O processo organizacional genérico é ilustrado na Fluxograma 1.

Fluxograma 1 - Processo organizacional genérico



Fonte: Adaptado de Peinado e Graeml (2007)

Na visão de Machado (2012) a importância dos processos é tamanha para uma organização, pois são eles que fundamentam os meios pelos quais serão produzidos e entregues seus produtos e/ou serviços aos clientes. Assim, quando bem gerenciados e tratados, os processos sustentam o ambiente das organizações através da integração de pessoas e sistemas numa estrutura colaborativa, por isso a importância de melhorá-los continuamente.

2.2 MELHORAMENTO CONTÍNUO

Existem, segundo Carpinelli (2010), duas abordagens podem ser utilizadas para melhorar os processos produtivos de uma organização, e uma delas é a melhoria contínua. Uma filosofia que defende a ideia de que a melhoria de um processo pode ser alcançada gradualmente, ou seja, de um passo de cada vez, de forma evolutiva ao longo do tempo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002; DUFFY, 2014).

Esta filosofia de melhoramento é também chamada de *Kaizen*, palavra de origem japonesa, que pode ser dividida em duas partes: ‘*Kai*’, que significa bom, contínuo, e ‘*Zen*’, que pode ser traduzida para sabedoria, mudança, melhoria. Assim, ‘*Kaizen*’ pode significar ‘boa mudança’, ‘mudança para o bem’ ou ‘melhoria contínua’ (MEDINILLA, 2014).

Segundo Duffy (2014) a melhoria contínua é uma abordagem de gerenciamento que busca melhorar e manter a qualidade. Nesta metodologia são conduzidas internamente avaliações de causas potenciais de defeitos de qualidade, seguidas de ações destinadas a evitar a diminuição da qualidade ou de corrigi-la.

Slack e Brandon-Jones (2018) explicam que para a melhoria contínua, o que importa não é a taxa e sim o impulso do melhoramento. Neste sentido, o foco é que a cada período de tempo (ano, mês, semana, entre outros) algum tipo de melhoria tenha ocorrido. Ou seja, após a avaliação dos resultados obtidos por meio de uma ação de melhoria contínua sobre determinado objeto de estudo, novas ações de melhorias devem ser propostas, ocasionando assim um processo cíclico, virtuoso de melhoria (CARPINELLI, 2010).

Contudo, segundo Slack e Brandon-Jones (2018), é imprescindível entender que, existem habilidades, comportamentos e ações específicas que precisam ser desenvolvidos conscientemente para esta filosofia seja sustentada em longo prazo em uma organização. Logo, existem modelos de ciclo de melhoria que podem ser utilizados para que a mesma consiga ser sustentada de maneira contínua. É importante, conforme os autores, que a melhoria contínua seja representada por um processo interminável de questionar repetidamente o funcionamento detalhado de um processo e para isto, tais modelos podem ser utilizados.

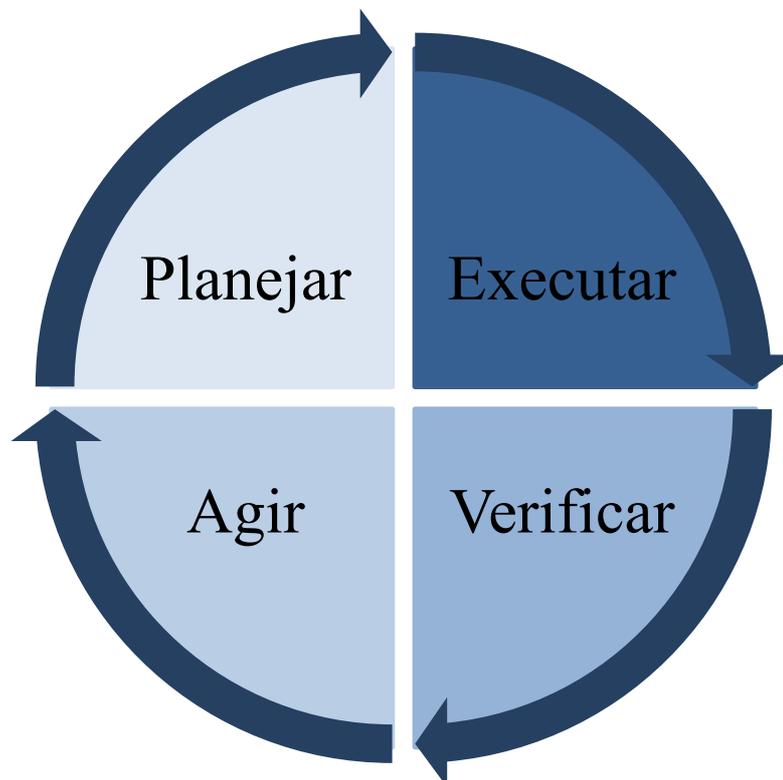
Segundo Carpinelli (2010) um dos modelos de ciclo de melhoria mais conhecidos e empregados em prol do melhoramento contínuo é o ciclo PDCA, utilizado principalmente através do MASP, sua versão mais detalhada.

2.3 CICLO PDCA

O ciclo PDCA, também chamado de roda de Deming, em homenagem ao guru da qualidade W. E. Deming, que o popularizou, consiste em um método de gestão que orienta de forma eficiente e eficaz a execução de uma determinada ação (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Neste ciclo, uma sequência de atividades é percorrida de forma cíclica, como ilustra a Fluxograma 2, para que um processo seja melhorado de forma contínua. A sigla utilizada no nome do ciclo são as iniciais das palavras inglesas *plan*, *do*, *check* e *act*, que significam respectivamente, planejar, executar, verificar e agir, suas etapas (MACHADO, 2012; PEINADO; GRAEML, 2007).

Fluxograma 2 - Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Slack e Brandon-Jones (2018)

As quatro etapas do ciclo PDCA, podem ser descritas, segundo Carpinelli (2010) da seguinte maneira:

- P – *plan* (planejar): a etapa de planejamento consiste em identificar o problema e investigar quais são suas causas raízes, assim como propor e planejar soluções para tal problema.
- D – *Do* (executar): a etapa de execução consiste em preparar e executar as tarefas, o que inclui o treinamento dos envolvidos, conforme o que se foi planejado.
- C – *Check* (verificar): a etapa de verificação consiste em coletar dados e realizar a comparação entre os resultados alcançados e a meta planejada.
- A – *Action* (agir): a etapa de agir pode ser traduzida como uma ação corretiva, que deve ser efetuada sobre os desvios observados, a fim de corrigi-los. Se necessário, deve-se fazer o replanejamento das ações de melhoria e reiniciar o PDCA.

Nas palavras de Peinado e Graeml (2007) o PDCA é o modelo de referência que a maior parte das organizações adota em seus planos de melhoramento contínuo, pois se trata de uma metodologia simples, que proporciona uma linguagem comum a todos na melhoria contínua da qualidade de um processo.

2.4 MASP

Uma versão mais aprofundada, desdobrada do ciclo PDCA, como supracitado anteriormente, é o MASP. Essa metodologia, adaptada no Brasil por Vicente Falconi, consiste em uma forma estruturada de analisar e solucionar problemas presentes nos processos e rotinas das organizações (CARPINELLI, 2010; SELEME; STADLER, 2012; ENAP, 2015).

O MASP pode ser conceituado como:

Um método de solução de problemas concebido de forma ordenada, composto de passos e subpassos predefinidos destinado a escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que constituem uma solução, verificação do resultado da solução e, finalmente, geração e disseminação de aprendizado decorrido de sua aplicação” (ORIBE, 2008, p. 25).

Na visão de Rojas (2019) por se tratar de um método estruturado, o MASP reduz a possibilidade de fracasso das equipes envolvidas no que tange a coleta de dados, levantamento de informações, formulação de teorias, entre outros aspectos. O autor explica que essa metodologia busca solucionar um problema, ou seja, reparar alguma falha do processo, na busca da sua melhoria. Assim, a partir do levantamento de dados históricos e de

informações torna-se possível criar projetos que objetivem solucionar os problemas identificados.

A metodologia MASP abrange um total de oito etapas, apresentadas na Fluxograma 3 que devem ser seguidas para sua aplicação.

Fluxograma 3 - Etapas do MASP



Fonte: Adaptado de Rojas (2019)

Carpinelli (2010) apresenta o objetivo de cada uma das etapas do MASP e mostra como as mesmas se desdobram das etapas do ciclo PDCA, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 - Metodologia MASP

PDCA	FLUXOGRAMA	FASES DO MASP	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e a necessidade de melhoria
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais do problema
	4	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	5	Execução	Bloquear as causas fundamentais
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
	?	Bloqueio foi efetivo?	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	8	Conclusão	Documentar todo o processo para recuperação futura

Fonte: Adaptado de Carpinelli (2010)

Na primeira etapa da metodologia MASP, deve ser feita a identificação do problema. De forma mais detalhada, isso consiste basicamente em constatar um problema existente, ou seja, uma não conformidade ou algo que se desvia daquilo que foi planejado. Formas frequentes de identificação de problemas são: dimensão da qualidade não cumprida, reclamação dos clientes, reclamações dos prestadores de serviços, entre outros (SELEME; STADLER, 2012).

A etapa 2, observação, trata-se de uma fase de investigação, então, basicamente, deve-se observar as características do problema, para tanto, torna-se necessário coletar dados e verificar o comportamento do mesmo. Na etapa 3, análise, devem ser levantadas as causas responsáveis por gerar o problema identificado e observado (ROJAS, 2019).

Na etapa 4 deve ser elaborado um plano de ação com medidas que deverão ser colocadas em prática para eliminar as causas do problema identificado. Para tanto, torna-se necessário que sejam separados os recursos, o tempo e o valor monetário, necessários para que o plano de ação seja executado. Na etapa 5 o plano de ação deverá ser executado, o que implica em atuar para que as causas identificadas sejam reduzidas ou eliminadas. Para

execução, torna-se necessário treinar os colaboradores envolvidos nas atividades (SELEME; STADLER, 2012).

Na etapa 6 deve-se verificar se as ações executadas foram efetivas na eliminação das causas do problema. Em caso negativo é necessário retornar a etapa de observação do problema para que dados mais precisos sejam levantados. Caso os resultados sejam positivos, eles devem ser registrados para que possam ser utilizados e padronizados. A etapa 7 consiste na padronização dos procedimentos que serão seguidos pelos participantes. Por fim, na etapa 8 é feita a conclusão, o que engloba revisar, repassar e registrar tudo o que foi feito para que o MASP seja aplicado em trabalhos futuros, de forma contínua (ROJAS, 2019; SELEME; STADLER, 2012).

2.5 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

O MASP, como metodologia científica, conta com diferentes ferramentas da qualidade que auxiliam na organização e transformação de dados nas informações necessárias para auxiliar em cada uma de suas etapas (ENAP, 2015). Desta forma, Peinado e Graeml (2007) explicam que tais ferramentas auxiliam na localização, compreensão e eliminação de problemas que afetam a qualidade de um produto ou serviço de uma organização.

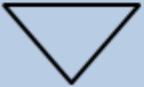
Existem várias ferramentas da qualidade amplamente difundidas na literatura. Contudo, segundo Seleme e Stadler (2012) e Segundo Rojas (2019), são comumente utilizadas no MASP: na fase de identificação do problema, por exemplo, ferramentas como fluxograma, *brainstorming* e análise de Pareto; na fase de observação é comum o uso de folha de verificação e gráficos demonstrativos; na fase de análise, o uso do *brainstorming*, diagrama de Ishikawa e os 5 porquês; na fase do plano de ação, geralmente são utilizados o 5W2H ou 1H quando não houver valores envolvidos, entre outros. A seguir, são apresentadas as ferramentas da qualidade, utilizadas neste trabalho.

2.5.1 Fluxograma

O fluxograma consiste em uma ferramenta utilizada para documentar e avaliar processos. A mesma possibilita esboçar o fluxo de informações, clientes, equipamentos ou materiais das diversas etapas de um processo (KRAJEWSKI; RITSMAN; MALHOTRA, 2009).

Segundo Peinado e Graeml (2007) o fluxograma representa por meio de símbolos gráficos a sequência de todos os passos que são seguidos para realizar determinado processo, e traz com isso, uma melhor compreensão e padronização do processo trabalhado. Os símbolos utilizados para mapear processos, cientificamente, são mostrados no Quadro 2.

Quadro 2 - Símbolos do fluxograma

SÍMBOLO	NOME	DESCRIÇÃO
	Operação	Uma atividade ou ação que agrega valor diretamente
	Inspecção	Uma verificação de algum tipo
	Transporte	Um movimento de algo
	Espera	Um atraso, por exemplo, de materiais
	Armazenamento	Material estocado ou controlado como estoque dentro do processo

Fonte: Adaptado de Slack e Brandon-Jones (2018)

2.5.2 Folha de verificação

A folha de verificação consiste em uma técnica utilizada para coleta de dados, que mostra a frequência com que certos eventos acontecem, com base em observações amostrais. Para sua construção geralmente são utilizadas tabelas ou planilhas simples, onde os dados são registrados, de modo a permitir uma rápida percepção e interpretação da realidade observada (MACHADO, 2012; FAESARELLA; SACOMANO; CARPINETTI, 2006). O Quadro 3 ilustra um exemplo de folha de verificação onde foram registrados erros de digitação.

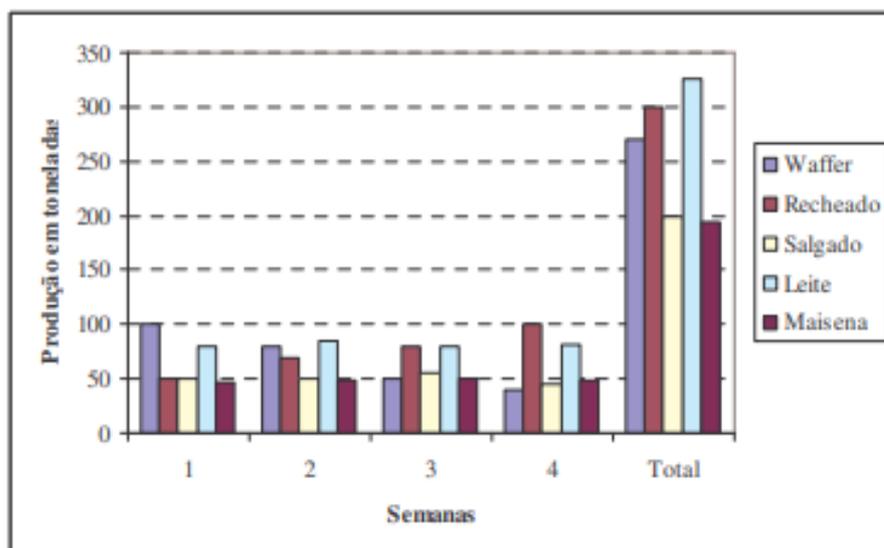
Quadro 3 - Exemplo de uma folha de verificação

ERROS	MÊS			TOTAL
	1	2	3	
Tabulação	II	III	III	8
Palavras erradas	IIII	IIIIII	III	16
Pontuação	IIIIIIII	IIIIII	IIIIIIII	24
Omissão de palavra	II	I	I	4
Números errados	III	III	III	10
Tabelas erradas	III	III	III	10
Total	24	26	26	

Fonte: Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006)

2.5.3 Gráficos demonstrativos

Segundo Peinado e Graeml (2007), gráficos demonstrativos são ferramentas da qualidade complementares, que são utilizados para representar o comportamento de dados de forma clara e abrangente. Os gráficos demonstrativos podem ser construídos de várias formas e configurações, entre os mais usados estão: o gráfico de curvas, o gráfico circular e o gráfico de barras. O Gráfico 1 ilustra um exemplo de um gráfico de barras.

Gráfico 1 - Exemplo de um gráfico de barras

Fonte: Peinado e Graeml (2007)

2.5.4 Brainstorming

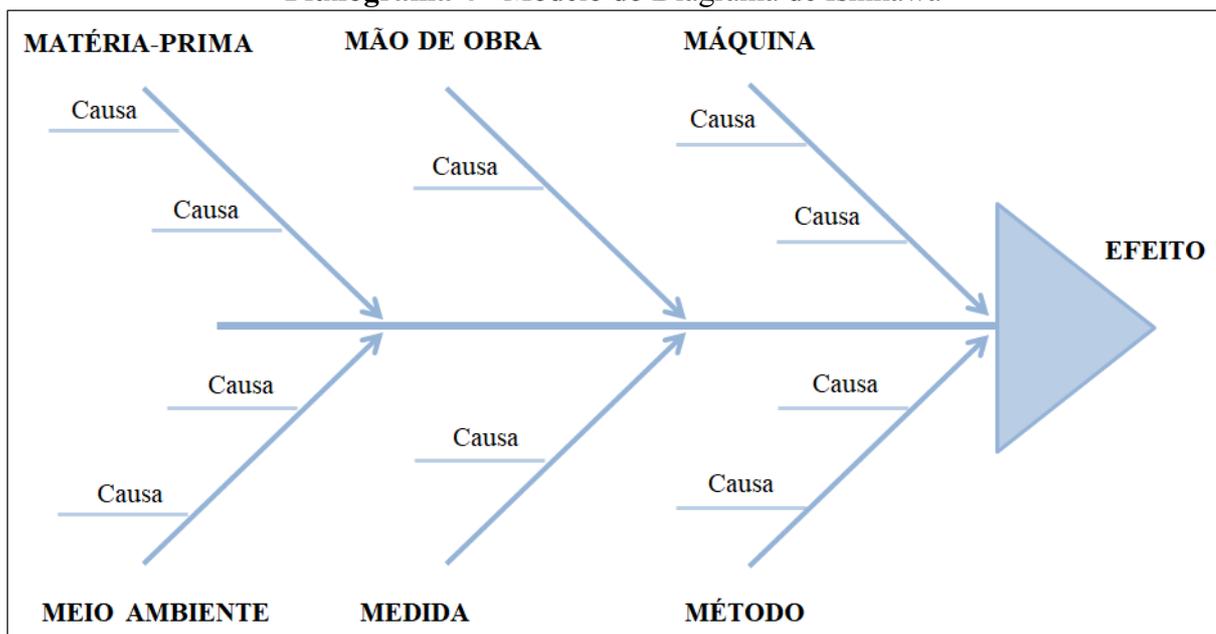
O *Brainstorming*, também chamado de tempestade de ideias consiste em uma ferramenta que objetiva produzir um maior número de ideias sobre um determinado assunto (MACHADO, 2012). Conforme Peinado e Graeml (2007) chama-se de *Brainstorming* uma reunião em que um grupo de pessoas apresenta todas as ideias que venham à mente sobre um dado assunto. Tais ideias são listadas em um quadro a maneira que vão sendo produzidas, e são registradas ao final da reunião.

2.5.5 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa também conhecido como diagrama de causa e efeito e como diagrama espinha de peixe, é uma ferramenta utilizada para identificar, explorar e ressaltar as causas possíveis de um problema, demonstrando relacionamento entre ambos (JACOBS; CHASE, 2009; FAESARELLA; SACOMANO; CARPINETTI, 2006; KRAJEWSKI; RITSMAN; MALHOTRA, 2009).

Segundo Machado (2012) no diagrama de causa e efeito, as causas são agrupadas a partir do conceito dos 6M, como sendo decorrentes de materiais, métodos, mão de obra, máquinas, meio ambiente e medidas. O Fluxograma 4 ilustra o modelo conceitual dessa ferramenta.

Fluxograma 4 - Modelo do Diagrama de Ishikawa



Fonte: Adaptado de Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006)

Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006) apresentam cada uma das categorias de causas do diagrama de Ishikawa:

- Método: diz respeito a causas relacionadas aos procedimentos operacionais como facilidade de execução, ausência de passos essenciais ao desempenho da função, entre outros.
- Mão de obra: diz respeito a causas relacionadas a aspectos físicos e mentais dos trabalhadores envolvidos no problema, como absenteísmo, descumprimento das regras e o comportamento em geral.
- Máquina: diz respeito a causas relacionadas aos equipamentos, como a sua deterioração, falta manutenção, entre outras.
- Meio ambiente: diz respeito a causas relacionadas ao ambiente de trabalho como iluminação, resíduos, temperatura, vibração, entre outros.
- Materiais: diz respeito a causas relacionadas aos insumos utilizados, como situação dos fornecedores, fornecimento interno, condições de armazenagem, entre outros.
- Medida: diz respeito a causas relacionadas a realização de medição ou mensurações, como condições do instrumento de medida, condições de medição, frequência, inspeção, entre outros.

2.5.6 5W2H

O 5W2H trata-se de uma ferramenta que tem como função principal a construção de um plano de ação, orientando as ações que devem ser realizadas visando a melhoria de um processo. Trata-se de um mecanismo simples de planejar ações operacionais, englobando as informações necessárias para acompanhamento e execução das atividades pretendidas (MACHADO, 2012; REIS; PAIXÃO, 2021).

O 5W2H traduz a utilização de 7 perguntas elaboradas na língua inglesa que se iniciam com a letra W e a letra H, que podem ser utilizadas tanto para gerar respostas que esclareçam algum problema a ser resolvido quanto para auxiliar na organização das ideias que serão aplicadas para resolução do problema (SELEME; STADLER, 2012). O Quadro 4 apresenta o modelo conceitual do 5W2H.

Quadro 4 - Modelo Conceitual 5W2H

Pergunta	Significado	Pergunta investigadora	Direcionador
<i>What?</i>	O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
<i>Who?</i>	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
<i>Where?</i>	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
<i>When?</i>	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
<i>Why?</i>	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/o motivo
<i>How?</i>	Como?	Como será feito?	O método
<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Fonte: Adaptado de Seleme e Stadler (2012)

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

A pesquisa científica, segundo Nascimento (2016) pode ser classificada mediante diferentes tipos de categoria. Normalmente, essa classificação é feita com base na sua natureza, na sua abordagem, nos seus objetivos e nos procedimentos técnicos utilizados. Tendo como base esses parâmetros o Organograma 1 apresenta como a presente pesquisa se classifica.

Organograma 1 - Classificação da pesquisa



Fonte: Autora (2022)

Trata-se de uma pesquisa aplicada quanto a sua natureza, pois a partir de um determinado problema, a mesma se dedicou a gerar conhecimentos, por meio de uma situação prática. Quanto a sua abordagem, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa. É qualitativa, pois interpretou fenômenos através de sua observação, e, além disso, empregou medidas padronizadas e sistemáticas, para a coleta e tratamento de dados necessários a sua elaboração (NASCIMENTO, 2016).

Configura-se como exploratória quanto aos seus objetivos, pois buscou ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Em termos de procedimentos técnicos, dois meios foram utilizados, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Recorreu-se ao primeiro procedimento para que conteúdos já publicados na literatura pudessem ser utilizados para compreensão do tema abordado no trabalho (ZANELLA, 2013).

Já o estudo de caso foi realizado, como meio de explorar a realidade de um setor específico de uma determinada organização. Esta técnica objetiva investigar e retratar dada realidade de maneira profunda e complexa (NASCIMENTO, 2016).

3.2 ETAPAS DO TRABALHO

De modo sequencial e geral, as etapas esquematizadas na Fluxograma 5 foram seguidas para realização deste trabalho.

Fluxograma 5 - Etapas do trabalho



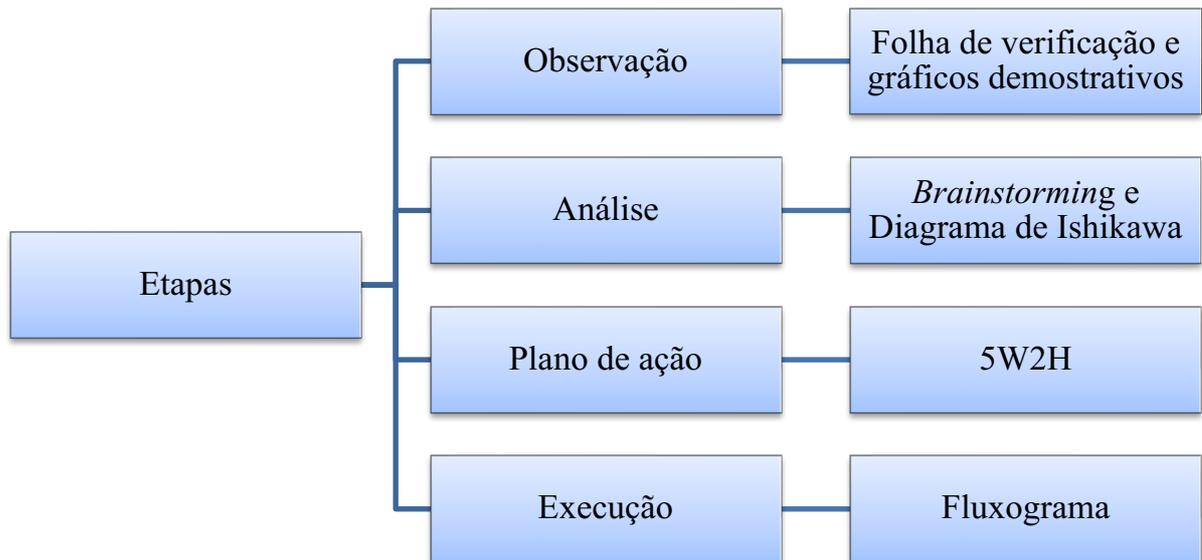
Fonte: Autora (2022)

O primeiro passo seguido para sua construção foi a determinação de um tema, o que aconteceu no mês de dezembro de 2021. Sequencialmente, no mês de janeiro de 2022, uma pesquisa bibliográfica foi efetuada com base no tema escolhido. Posteriormente, já mediante o estudo de caso, buscou-se caracterizar o setor da empresa selecionado para estudo, o que ocorreu em fevereiro de 2022.

Logo, os dados necessários foram coletados e o MASP foi aplicado. A coleta de dados teve início em fevereiro de 2022 e se estendeu paralelamente ao MASP. A aplicação da

metodologia seguiu as 8 etapas, conforme mostra o Fluxograma 3. Como forma de auxiliar a realização de algumas etapas, foram utilizadas ferramentas da qualidade, conforme mostra a Organograma 2.

Organograma 2 - Ferramentas da qualidade em etapas do MASP



Fonte: Autora (2022)

Cronologicamente a realização das etapas do MASP, ocorreu conforme mostra o Quadro 5.

Quadro 5 - Cronograma do MASP

ETAPA	PERÍODO
Identificação do problema	07/02/2022 à 08/02/2022
Observação	09/02/2022 à 11/02/2022
Análise	14/02/2022 à 18/02/2022
Plano de ação	22/02/2022 à 25/02/2022
Execução	03/03/2022 à 16/03/2022
Verificação	17/03/2022 à 18/03/2022
Padronização	21/03/2022 à 22/03/2022
Conclusão	23/03/2022

Fonte: Autora (2002)

Após aplicação da metodologia os resultados obtidos foram compilados para que pudessem ser apresentados neste trabalho, que foi finalizado ainda no mês de março de 2022.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A empresa objeto de estudo, caracteriza-se como sendo uma empresa cujo objetivo é promover encontros corporativos entre executivos de grandes organizações. Estando a 8 anos no mercado, a empresa é sediada, como mostra o Mapa 1, na cidade de São Paulo-SP e possui duas filiais. Uma localiza-se na cidade de João Pessoa-PB e a outra está localizada na cidade de Sumé-PB.

Mapa 1 - Localização da sede da empresa



Fonte: Google Mapas (2022)

É na sede da empresa que são centralizados todos os departamentos. Nas filiais são realizadas operações conforme as diretrizes e os processos estabelecidos pelos gestores que trabalham na sede. Logo, o setor, alvo deste trabalho, foi implantado fisicamente e é gerido no espaço físico onde está sediada a empresa.

4.2 APLICAÇÃO DO MASP

4.2.1 Identificação do problema

Criado no ano de 2021, o setor de *customer success* representou um verdadeiro desafio para a empresa alvo dessa pesquisa. Isto porque, além de se tratar de uma área nova, muitas foram às dúvidas que surgiram ao longo de sua implantação e de seu desenvolvimento desde a sua criação.

O setor, composto por 5 integrantes, foi instaurado com intuito de garantir o sucesso do cliente, que neste caso dizem respeito aos patrocinadores dos encontros corporativos desenvolvidos pela organização em questão. Basicamente três processos distintos são realizados no setor de *customer success*, tendo em vista que a empresa oferta ao mercado três modelos de encontros corporativos diferentes, são eles: *people connect*, *mastering* e o *sab*.

O processo realizado em torno do *people connect* foi selecionado como alvo para aplicação da metodologia MASP, por este se tratar do modelo de encontro corporativo desenvolvido pela empresa que mais contribui para sua receita. No ano de 2021, por exemplo, 80% da receita foi proveniente dos projetos realizados em modelo de *people connect*.

O time de *customer success* da empresa em questão era orientado a realizar as atividades necessárias, apenas de forma oral, ou seja, existia um processo que deveria ser seguido, mas o mesmo não estava mapeado e registrado. Logo, a gerente responsável pela área orientava os analistas da equipe, chamados de CS's, a seguir os seguintes passos:

1. Realizar acompanhamento do e-mail aguardando o lançamento de um patrocínio.
2. Quando o patrocínio for lançado, O CS deve conferir/abastecer planilha de patrocínios com as informações comerciais de acordo com o lançamento;
3. Enviar e-mail para o patrocinador para dar boas vindas e marcar reunião de *kickoff*;
4. Preparar apresentação (PPT) de *kickoff*;
5. Realizar reunião de *kickoff*. Nesta, o CS deve apresentar tudo o que foi estabelecido em contrato, além de solicitar informações necessárias do parceiro, como a logo atualizada, texto instrucional, *wishlist*; escolher dinâmica, data e horário; e definir a ferramenta do encontro, *targets* e *personas* a serem convidadas;
6. Enviar pontos alinhados em *kickoff* por e-mail para equipe de produção;
7. Agendar uma reunião de alinhamento de conteúdo com equipe de produção;
8. Realizar a reunião de alinhamento de conteúdo com equipe de produção;
9. Enviar para o patrocinador apresentação de conteúdo do evento;

10. Solicitar aprovação do conteúdo ao patrocinador;
11. Se o conteúdo não for aprovado, um novo conteúdo deve ser enviado;
12. Se o conteúdo for aprovado, enviar conteúdo para o setor de marketing produzir o folheto;
13. Enviar folheto para o patrocinador aprovar;
14. Se for não aprovado um novo folheto deve ser enviado;
15. Se for aprovado, o CS deve manter o patrocinador informado duas vezes por semana, sobre as empresas confirmadas.
16. Marcar reunião com o patrocinador 15 dias antes do encontro, em busca de recomendações;
17. O *feedback* da reunião deve ser repassado ao setor de produção;
18. CS deve enviar invites para o parceiro;
19. Após encontro, agendar reunião final de feedback;
20. Preparar apresentação (PPT) da reunião de feedback;
21. Realizar reunião final de feedback com o patrocinador (agradecer o encontro ao parceiro e ouvir as suas considerações a respeito do encontro - organização, atendimento, preparação, realização, conexões, expectativas).

O problema identificado mediante todo o processo descrito acima foi: não fidelização de clientes, ou seja, por motivos que foram investigados posteriormente, por mais que o setor de *customer success* tivesse uma missão a cumprir, o mesmo não estava alcançando o seu objetivo principal, que era o de fazer com que, o cliente obtivesse sucesso e fosse então, fidelizado.

Logo, buscou-se levantar dados que melhor demonstrassem o problema identificado, e em seguida foram levantadas as possíveis causas que levavam a sua ocorrência, em termos de erros cometidos e atrelados ao time de *customer success*.

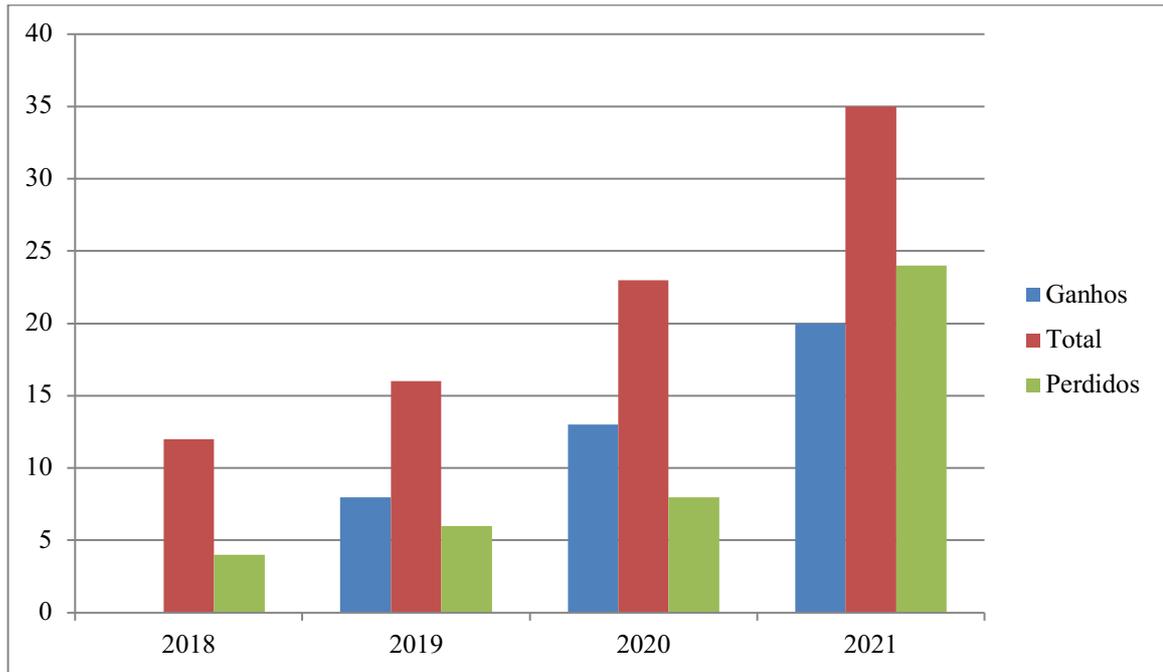
4.2.2 Observação

Nesta etapa buscou-se levantar dados que evidenciassem o problema identificado. Contudo, a empresa em questão não possuía dados computados e organizados mensalmente. Os únicos dados disponíveis, que faziam referência a quantidade de patrocinadores adquiridos e a quantidade de patrocinadores perdidos, eram anuais.

Foi possível encontrar dados referentes aos anos de 2018 a 2021. Os dados de 2022 ainda não estavam completos, pois o ano da empresa ainda não havia fechado. No Gráfico 2, é

possível visualizar a quantidade ganha de patrocinadores em dado ano, a quantidade total de parceiros com o qual o ano foi encerrado e quantidade perdida de um ano para outro, ou seja, patrocinadores, que fecharam contrato em 2018 mas que não continuaram com a empresa em 2019, por exemplo, não foram fidelizados, e assim sucessivamente com os demais anos.

Gráfico 2 - Quantidade de clientes ganhos, totais e perdidos



Fonte: Construído com dados da pesquisa (2022)

Através do comportamento dos dados mostrados no Gráfico 1 é possível visualizar que a cada ano, uma quantidade significativa de patrocinadores foi sendo perdida. E por mais que novos clientes fossem captados, não estava havendo fidelização de boa parte daqueles que haviam fechado parceria com a empresa para encontros no modelo *people connect*.

4.2.3 Análise

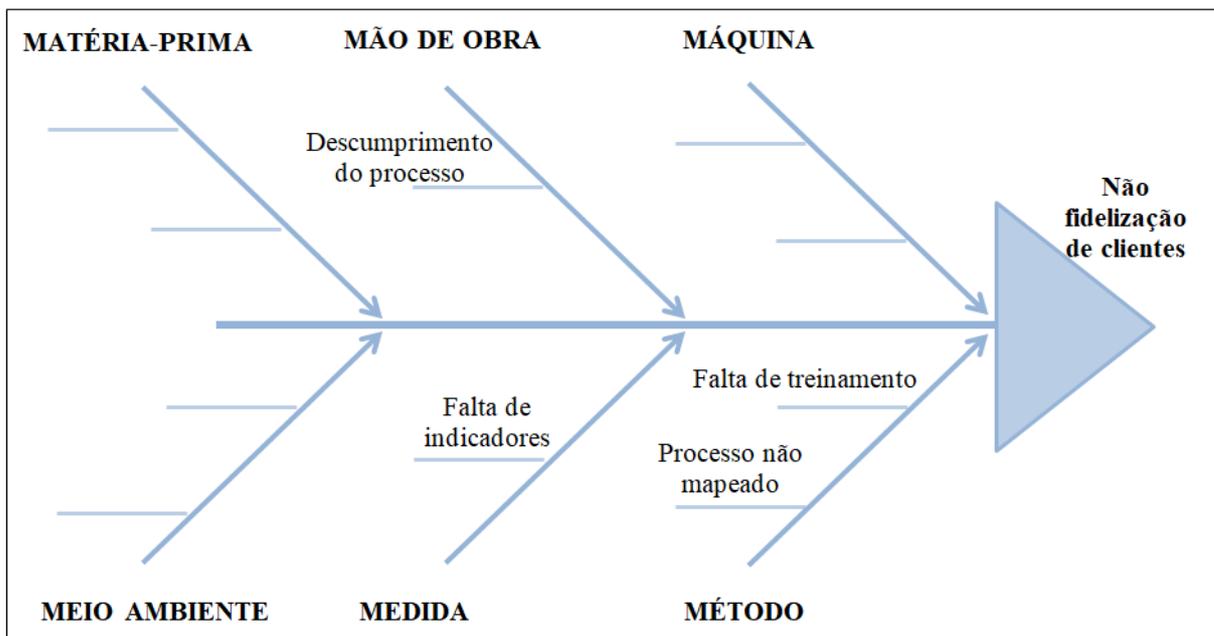
Nesta etapa, buscou-se levantar as possíveis causas que levavam a ocorrência da não fidelização de clientes. Para tanto, duas ferramentas da qualidade foram utilizadas, o *brainstorming* e diagrama de Ishikawa.

O *brainstorming* foi realizado no dia 14 de fevereiro de 2022. Em formato tradicional uma reunião foi realizada na sede da empresa, onde participaram o gestor e os analistas da

equipe de *customer success*, além dos gestores do setor de operações, patrocínio e processos, para levantarem possíveis causas que levavam ao problema identificado.

As causas levantadas foram classificadas em termos de materiais, métodos, mão de obra, máquinas, meio ambiente e medidas e organizadas em um diagrama de Ishikawa, ilustrado na Fluxograma 6.

Fluxograma 6 - Causas identificadas



Fonte: Autora (2022)

Causas foram identificadas em termos de mão de obra, medida e método. No que tange ao método chegou-se a conclusão de que, por mais que existisse todo um passo a passo das atividades que deveriam ser seguidas pelo CS, as mesmas não eram mapeadas, ou seja, não havia um processo mapeado, registrado e disponibilizado a equipe, como forma de explicitar e facilitar o entendimento das operações que deveriam ser seguidas com rigor.

Somado a isso, os colaboradores não eram treinados para realização das atividades, o que dificultava ainda mais a existência de um padrão de operação. Essas questões provenientes do método vão de total encontro com a causa identificada em termos de mão de obras: descumprimento do processo. Verificou-se, em linhas gerais, que cada analista realizava o processo da forma como achava conveniente, mesmo todas as etapas tendo sido repassadas. Contudo, foi possível notar que, a falta de mapeamento do processo e de treinamento influenciava nesse descumprimento.

Uma causa em termos de medida, também foi identificada. Foi possível perceber que não havia indicadores que expressassem o sucesso dos clientes em termos de satisfação para com o serviço que estava sendo entregue no que tange ao *customer success*. Assim, patrocinadores estavam sendo perdidos, sem que seu nível de satisfação para com todo seu acompanhamento, fosse coletado. O que dificultava ainda mais a tomada de decisões estratégicas que pudessem reverter esses quadros.

4.2.4 Plano de ação

Tendo em vista as causas identificadas como as principais causadoras do efeito “não fidelização do cliente”, um plano de ação, mostrado no Quadro 1, foi elaborado, com apoio da ferramenta 5W2H.

O referido plano de ação foi elaborado entre os dias 22 e 23 de fevereiro de 2022. No dia 24 desse mesmo mês, o plano foi submetido a diretoria para análise e aprovação. Em caso positivo, sua aprovação deveria ser anunciada no dia 25, para que no mês posterior, o mesmo começasse a ser executado, conforme as datas previstas.

Quadro 6 - Plano de ação

PLANO DE AÇÃO							
Objetivo: Fidelizar clientes				Data de Início: 03/03/2022		Previsão de Término: 16/03/2022	
Ação	O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto custa?
1	Mapear o processo	Gerente de processos	Setor de processos	04/03/2022	Para facilitar o entendimento do processo	Por meio de uma atividade de mapeamento	R\$ 145,45
2	Contratar um supervisor de CS	Gerente de RH	Setor de RH	07/03/2022	Para controlar o processo	Por meio de um processo seletivo	R\$ 118,18
3	Treinar colaboradores	Gerente de RH e de processos	Setor de RH	08/03/2022	Para padronizar o processo e evitar que erros sejam cometidos	Por meio de um treinamento intensivo	R\$ 581,81
4	Criar um indicador	Gerente de processos	Setor de processos	14/03/2022	Para acompanhar o desempenho do processo	Por meio de um questionário e cálculos via Excel	R\$ 3.500,00
5	Utilizar comissionamento para o time de CS	Gerente de RH	Setor de RH	16/03/2022	Para motivar os colaboradores em suas atividades	Por meio do estabelecimento de uma meta	R\$ 300,00

Fonte: Autora (2022)

A ação 1 foi traçada tendo em vista a necessidade de mapear o processo de *customer success* para que o mesmo se tornasse mais claro para a empresa e para os colaboradores. A ação 2 foi proposta tendo em vista a necessidade de uma supervisão do setor de *customer success*, a fim de que as atividades fossem monitoradas e falhas fossem identificadas de forma preventiva. A ação 3 se deu diante da necessidade de treinar os colaboradores. Pois, de nada adianta um processo todo mapeado, se a equipe não estiver apta a realizar as atividades de forma correta.

A ação 4 foi formulada tendo em vista a necessidade de um indicador que possibilitasse acompanhar o desempenho do processo em questão. A proposta é que um indicador chamado CS desempenho, calculado por meio de dados obtidos através da aplicação de um questionário, fosse criado.

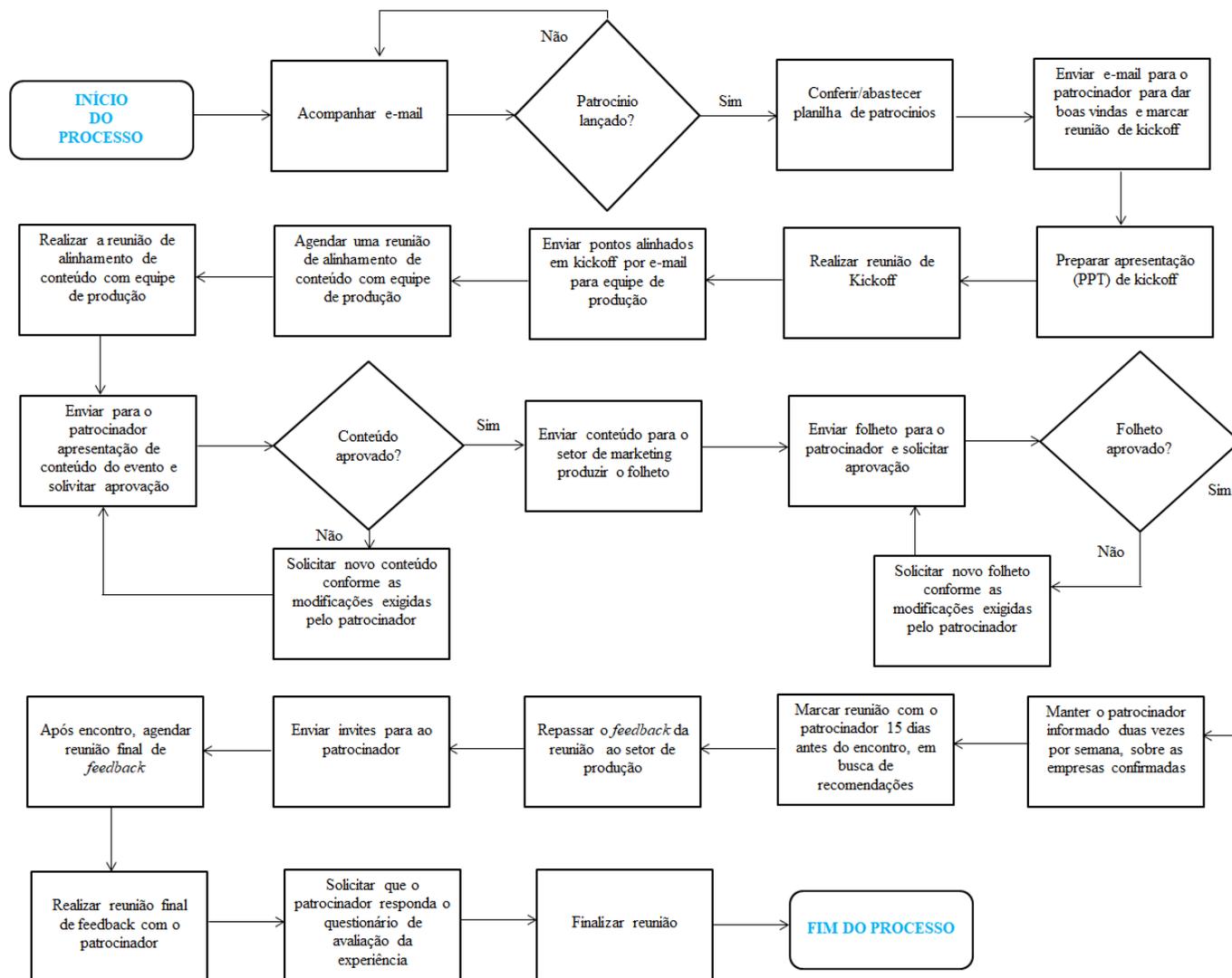
Neste questionário, uma questão em específico deveria retornar a satisfação do cliente, por meio de uma escala likert, em termos do acompanhamento recebido durante todo o processo. O resultado de cada questionário seria então computado, e a nota que iria poder variar de 1 a 5 seria registrada, para que uma média fosse obtida ao final de cada mês. Essa média iria representar o resultado do indicador. Resultados próximos a 5 indicariam que o sucesso do cliente está sendo alcançado. Em contrapartida, quanto mais próximo a 1, maior o insucesso.

Como meio de motivar o time de CS, a ação 5 foi elaborada tendo como proposta a adoção de comissionamento para o analista de CS. Desta forma, a cada nova fidelização o analista deveria ser comissionado, com certo valor monetário. Tais incentivos monetários foram propostos com intuito principal de reduzir os erros e aumentar a motivação, eficiência e produtividade do setor.

4.2.5 Execução

O plano de ação foi aprovado e as ações foram executadas conforme as datas e diretrizes previstas. O mapeamento do processo foi construído pelo responsável e para sua construção, foi utilizada a ferramenta fluxograma. A Figura 13 ilustra o fluxograma do referido processo refinado e desenhado.

Fluxograma 7 - Processo de *customer success* para o *people connect*



Fonte: Autora (2022)

Foi criado também pelo responsável o indicador CS desempenho. Para tanto, foi construído inicialmente, por meio do Google Forms, um questionário *online* (APÊNDICE A) para retornar os dados necessários para o cálculo do indicador.

De forma mais específica, o questionário composto por 6 questões, além de retornar através da questão 3, o nível de satisfação do patrocinador com o atendimento recebido pela empresa, que poderá variar de 1 a 5, irá retornar também, se existe a possibilidade do cliente fazer novos encontros com a organização, ou seja, fechar novas parcerias, além dos pontos positivos e negativos vivenciados durante sua experiência com a empresa.

Neste sentido, além de um resultado numérico que poderá ser obtido através do indicador, informações pontuais também serão colhidas, e desta forma, a empresa terá ciência do real cenário em que seu processo de *customer success* para o *people connect* se encontra, em termos de eficiência e sucesso.

A seguinte fórmula foi proposta para o cálculo do CS desempenho:

$$\text{CS desempenho} = \sum \frac{\text{Nível de satisfação de cada resposta}}{\text{Quantidade de respostas obtidas}}$$

Ficou estabelecido, que valores de CS desempenho deveriam estar entre 4 e 5. Abaixo de 4, novas investigações deveriam ser feitas envolta do mesmo problema. Assim como as ações citadas, a contratação de um supervisor de CS, o treinamento da equipe e um sistema de comissionamento dos analistas, também foram medidas aprovadas e executadas.

4.2.6 Verificação

Resultados foram verificados apenas qualitativamente. Pois, resultados quantitativos, provenientes dos investimentos realizados com a contratação e com o sistema de comissionamento e do comportamento do CS desempenho, só poderiam ser avaliados por meio de um período maior de tempo.

Contudo, foi possível verificar bastante entusiasmo dos colaboradores com as ações formuladas e executadas. Ambos demonstraram uma melhor compreensão do processo mapeado, bastante empenho no treinamento e satisfação com a notificação de que seriam comissionados a cada patrocinador fidelizado.

4.2.7 Padronização

Frente aos resultados obtidos, tendo em vista que ganhos positivos foram alcançados, em termos de clareza dos processos, de satisfação e empenho da equipe, de um melhor monitoramento das atividades realizadas para alcance do sucesso do cliente, bem como do acompanhamento de seu desempenho, optou-se por tornar padrão, as ações executadas e verificadas.

4.2.8 Conclusão

A presente aplicação do MASP deu-se por concluída e com isto, a sensação de objetivos alcançados foi disseminada pela empresa. A diretoria acordou com todos os setores da organização a adoção de uma cultura organizacional voltada para o melhoramento contínuo dos processos e que novas aplicações da metodologia deveriam ser conduzidas.

5 CONCLUSÃO

Através da realização do presente trabalho foi possível observar de forma prática o quanto a metodologia MASP pode ser benéfica para uma organização, trazer melhorias e consequentemente maior eficiência e eficácia para os processos organizacionais. E tudo isso, pode ser traduzido em sucesso, tendo em vista que bons índices de satisfação podem ser alcançados tanto pelos clientes quanto pela empresa, no que tange, principalmente, ao atingimento de seus objetivos.

É importante ressaltar que, as ferramentas da qualidade foram diante da aplicação do MASP, essenciais. Foi possível visualizar o quanto a aplicabilidade das ferramentas utilizadas em problemas reais é crucial para o entendimento de um processo e para execução de cada etapa necessária para a resolução de um problema.

Ademais, pode-se concluir que processos são passíveis de problemas. Contudo, problemas precisam ser identificados, tratados e solucionados, pois, para que consigam manterem-se ativas e competitivas no mercado, organizações precisam buscar pela excelência de suas operações, o que implica em um melhoramento realizado de forma contínua.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se que um futuro levantamento seja realizado com objetivo de verificar os resultados quantitativos, obtidos em longo prazo, provenientes da aplicação apresentada no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade – Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, C. Uma breve história do Customer Success. **CS Academy**, 2021. Disponível em: <https://www.csacademy.com.br/uma-breve-historia-do-customer-success#:~:text=Hist%C3%B3ria%20do%20Customer%20Success%20%E2%80%93%20como.a%20ser%20montado%20%D%20um%20prot%C3%B3tipo>. Acesso em: 01 mar. 2022.
- DUFFY, G. L. **Modular Kaizen: continuous and Breakthrough Improvement**. Estados Unidos da América: ASQ Quality Press, 2014.
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Análise e Melhoria de Processos: metodologia MASP**. Brasília: ENAP, 2015.
- FAESARELLA, I. S.; SACOMANO, J. B.; CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: conceitos e Ferramentas**. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2006.
- JACOBS, F. R.; CHASE, R. B. **Administração da produção e de operações: o essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KRAJEWSKI, L. J.; RITSMAN, L. P.; MALHOTRA, M. K. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- LIMA, S. P. C. **A importância da MASP – metodologia de análise e solução de problemas – na melhoria dos índices de serviços empresariais**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão da Logística Integrada) - Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Aparecida de Goiânia, 2015.
- MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.
- MEDINILLA, A. **Agile Kaizen**. Berlim: Springer, 2014.
- NASCIMENTO, F. P. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.
- ORIBE, C. Y. **Quem resolve problemas aprende? A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional**. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da Produção: operações Industriais e de Serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.
- REIS, T. S.; PAIXÃO, J. N. V. Balanceamento da linha de produção de óculos, aplicando ferramentas da qualidade. *In*: MARTINS, E. R. **Engenharia de produção engenharia de produção - planejamento e controle da produção em foco**. Guarujá: Científica Digital, 2021. p. 69-83.

ROJAS, P. MASP – Método de Análise e Solução de Problemas. **Professor Pablo Rojas**, 2019. Disponível em: <https://pablorojas401.wordpress.com/2019/08/17/masp-metodo-de-analise-e-solucao-de-problemas/>. Acesso em: 23 fev. 2022.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade**. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2012.

SILVA, D. O que é Customer Success, como implementar, ferramentas, métricas e muito mais. **Blog da Zendesk**, 2021. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/customer-success-o-que-e/>. Acesso em: 01 mar. 2022.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A. **Operations and process management: principles and Practice for Strategic Impact**. 5 ed. Reino Unido: Pearson, 2018.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO
PESQUISA DE SATISFAÇÃO | CS

1. Nome completo

2. Empresa

3. Informe seu nível de satisfação com o atendimento recebido pela empresa.

- () 1 - Muito Insatisfeito
- () 2 - Insatisfeito
- () 3 - Indiferente
- () 4 - Satisfeito
- () 5 - Muito Satisfeito

4. Você faria novos encontros com nossa empresa?

- () Sim
- () Não

5. Informe os pontos positivos vivenciados durante sua experiência com nossa empresa.

6. Informe os pontos negativos vivenciados durante sua experiência com nossa empresa.
