

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

TUANNY BÁRBARA MONTEIRO DOS SANTOS

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO VAREJO FARMACÊUTICO:  
UM ESTUDO DE CASO DAS FARMÁCIAS PAGUE MENOS - CARUARU

CARUARU  
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

TUANNY BÁRBARA MONTEIRO DOS SANTOS

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO VAREJO FARMACÊUTICO:  
UM ESTUDO DE CASO DAS FARMÁCIAS PAGUE MENOS - CARUARU

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M. Sc. Mario Rodrigues dos Anjos Neto.

CARUARU  
2016

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

S237a Santos, Tuanny Bárbara Monteiro dos.

Avaliação da qualidade no varejo farmacêutico: um estudo de caso das farmácias Pague menos Caruaru. / Tuanny Bárbara Monteiro dos Santos. – 2016.  
108f. il. ; 30 cm.

Orientador: Mário Rodrigues dos Anjos Neto  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.  
Inclui Referências.

1. Serviços. 2. Qualidade. 3. Farmácia. 4. Empreendimentos Pague menos S/A. I. Anjos Neto, Mário Rodrigues dos (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2016-116)

TUANNY BÁRBARA MONTEIRO DOS SANTOS

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO VAREJO FARMACÊUTICO:  
UM ESTUDO DE CASO DAS FARMÁCIAS PAGUE MENOS - CARUARU

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 06 de Julho de 2016.

---

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. M. Sc. Mario Rodrigues dos Anjos Neto.  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Joyce Lene Gomes Cajueiro  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho com imensa felicidade e gratidão aos meus pais Dilma Monteiro dos Santos e Hugo Vanderlei dos Santos que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida e por me dedicarem um amor incondicional e indescritível, à minha irmã Thaís Yasmim, ao meu namorado José Fernando por todo apoio, paciência, companheirismo e por sua capacidade de me trazer paz nos momentos de turbulência, a minha avó Edileusa Monteiro, a todos meus familiares que sempre me incentivaram, aos meus verdadeiros amigos e à todos aqueles que contribuíram para minha formação pessoal, acadêmica e profissional. Amo muito todos vocês!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por todas as bênçãos recebidas, por todas as oportunidades e por todas as pessoas que amo.

Agradeço a toda minha família, namorado e amigos por todo apoio, carinho, amor, compreensão e paciência; sem vocês nada disso seria possível.

Ao meu orientador Mario Rodrigues dos Anjos Neto, por aderir à minha ideia e prestar todo suporte necessário em todas as horas.

Aos professores da Universidade Federal de Pernambuco – Campus Acadêmico do Agreste, por contribuírem em minha formação acadêmica e profissional.

E por fim mais não menos importante, aos professores do Colégio Sagrado Coração, por me proporcionarem a base educacional necessária que levarei por toda minha vida.

Obrigada a todos por me darem a enorme satisfação de tê-los em minha vida.

## EPÍGRAFE

“Não existe triunfo sem perda, não há vitória sem sofrimento, não há liberdade sem  
sacrifício”.

Senhor dos Anéis (J. R. R. Tolkien).

“As consequências dos nossos atos são sempre tão complexas, tão diversas, que  
predizer o futuro é uma tarefa realmente difícil”.

Alvo Dumbledore (J. K. Rowling).

“Em um estado sombrio nós nos encontramos... e um pouco mais de conhecimento  
ilumina nosso caminho”.

Mestre Yoda – Star Wars (George Lucas)

## RESUMO

O presente trabalho é resultado de pesquisa com os clientes da Empreendimentos Pague Menos S/A na cidade de Caruaru/PE e PE e teve por objetivo avaliar a percepção dos clientes acerca da qualidade do serviço prestado pela empresa apresentada. Para auxiliar a pesquisa foi utilizado o método quantitativo-descritivo, com aplicação de quatrocentos questionários válidos, aplicados em um prazo de doze dias. Como ferramenta para análise dos dados foi utilizado o método SERVQUAL, que possibilitou medir *gaps* de serviço entre a expectativa e a qualidade percebida pelos clientes. Tendo sido utilizados as cinco dimensões da qualidade, desta maneira o questionário aplicado foi composto por dois blocos que definiram a expectativa e a qualidade percebida pelos consumidores. Diante dos dados obtidos os clientes definiram um padrão de expectativa elevado, bem como definiram dentro dos padrões avaliados na empresa uma qualidade percebida que deixou a desejar em quase todos os atributos. Destacando-se então como positivos atributos como localização das lojas, aparência de seus colaboradores e disponibilização de produtos variados em dermocosméticos, fitness, nutrição e diet/light.

**Palavras-chave:** Serviço. Qualidade. Farmácia. Empreendimentos Pague Menos S/A.

## **ABSTRACT**

This work is the result of research with customers Empreendimentos Pague Menos S/A in the city of Caruaru/PE and aimed to evaluate the perceptions of customers about the quality of service the company provided service. To assist the research was used the quantitative-descriptive method, with the application of four valid questionnaires administered in a period of twelve days. As a tool for data analysis it was used the SERVQUAL method, which allowed measuring service gaps between expectation and perceived quality. Having used the five dimensions of quality, thus the applied questionnaire was composed of two blocks that defined the expectation and the quality perceived by consumers. In our data customers set a high standard expectation, and defined within the standards assessed the company a perceived quality left to be desired in almost all attributes. Prominent then as positive attributes such as location of the stores, appearance of its employees and provision of various products in skin cosmetics, fitness, nutrition and diet/light.

**Keywords:** Service. Quality. Drugstore. Empreendimentos Pague Menos S/A.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 2.1:</b> Primeira loja Pague Menos.....	23
<b>Figura 2.2:</b> Circuito de Corrida Pague Menos, Campanha Doação de Ambulâncias Pague Menos e Campanha Amor pela Natureza. ....	24
<b>Figura 3.3:</b> Espiral do progresso na qualidade de Juran.....	37
<b>Figura 3.4:</b> Atividades de controle da qualidade segundo Feigenbaum.....	38
<b>Figura 3.5:</b> Diagrama Causa e Efeito; Diagrama Ishikawa ou Diagrama “Espinha de Peixe”. .....	42
<b>Figura 3.6:</b> Gráfico de Pareto. ....	49
<b>Figura 3.7:</b> Diagrama Causa e Efeito .....	51
<b>Figura 3.8:</b> Diagrama de Dispersão. Da esquerda para direita temos a) Relação inexistente b)Relação negativa e c) Relação positiva. ....	52

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 5.1:</b> Distribuição dos Participantes por Gênero .....	74
<b>Tabela 5.2:</b> Distribuição dos Participantes por Faixa Etária .....	74
<b>Tabela 5.3:</b> Distribuição dos Participantes por Estado Civil.....	75
<b>Tabela 5.4:</b> Distribuição dos Participantes por Estado Civil.....	76
<b>Tabela 5.5:</b> Distribuição dos Participantes por Renda Familiar .....	77
<b>Tabela 5.6:</b> Distribuição dos participantes por gasto mensal .....	78
<b>Tabela 5.7:</b> Distribuição dos Participantes por Frequência Mensal .....	79
<b>Tabela 5.8:</b> Distribuição dos Participantes por Recomendações dos Serviços .....	79
<b>Tabela 5.9:</b> Distribuição dos Participantes por Defesa dos Serviços .....	80
<b>Tabela 5.10:</b> Médias dos atributos da dimensão confiabilidade.....	82
<b>Tabela 5.11:</b> Médias dos atributos da dimensão presteza.....	83
<b>Tabela 5.12:</b> Médias dos atributos da dimensão segurança.....	84
<b>Tabela 5.13:</b> Médias dos atributos da dimensão empatia .....	86
<b>Tabela 5.14:</b> Médias dos atributos da dimensão aspectos tangíveis.....	88
<b>Tabela 5.15:</b> Médias das Dimensões da Qualidade .....	92

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ABRAFARMA** - Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias.

**AME** - Atendimento de Medicamentos Especiais.

**ANVISA** – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

**ASQC** - American Society for Quality Control.

**Ciclo PDCA** - Plan, Do, Check and Action.

**CNC** - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo.

**CNS** - Conselho Nacional de Saúde.

**FIA – USP** – Fundação Instituto Administração da Universidade de São Paulo.

**GE** - General Electric.

**IMS** – Instituto Multidisciplinar em Saúde.

**INMETRO** - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia.

**ISO** – Organização Internacional de Normalização.

**JUSE** – União Japonesa de Cientistas e Engenheiros.

**MIPs** – Medicamentos Isentos de Prescrição.

**NBR** – Norma Técnica.

**NIELSEN** – Nielsen Company.

**ONGs** – Organização Não Governamental.

**OTC** – Over the Counter.

**PDVs** – Ponto de Venda.

**PIB** – Produto Interno Bruto.

**SAC Farma** - Serviço de Atendimento ao Cliente.

**SERVQUAL** – Instrumento de Mensuração da Qualidade Percebida.

**TCC** – Trabalho de Conclusão de Curso.

**TQC** – Controle de Qualidade Total.

**UNICEF** - Fundo das Nações Unidas para a Infância.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 PERGUNTA DE PESQUISA.....	20
1.4 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.5 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA.....	21
<b>CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SETOR.....</b>	<b>22</b>
2.1 EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S/A.....	22
2.1.1 História da Farmácia Pague Menos.....	23
2.1.2 Missão.....	25
2.1.3 Visão.....	25
2.1.4 Valores.....	26
2.1.5 Estratégia de Negócios.....	26
2.2 SETOR VAREJO FARMACÊUTICO.....	27
2.2.1 ABRAFARMA.....	27
2.2.2 Bases para atuação da ABRAFARMA.....	29
2.2.3 Redes associadas e seus privilégios.....	30
2.2.4 Grandes números ABRAFARMA ano base 2015.....	31
2.2.5 Ranking ABRAFARMA 2016.....	31
2.3 QUALIDADE.....	32

2.3.1	O conceito da Qualidade.....	32
2.3.2	A evolução da qualidade.....	34
2.3.3	Gurus da qualidade .....	36
2.3.4	Implicações da definição do termo qualidade .....	43
2.3.5	Ferramentas para o Controle e Melhoria da Qualidade.....	46
2.3.6	ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004.....	53
2.3.7	Qualidade como estratégia.....	56
2.4	SERVIÇO .....	59
2.4.1	O Setor de Serviços .....	61
2.4.2	Categorias do Mix de Serviços .....	62
2.5	QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	64
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA .....</b>		<b>66</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	66
3.1.1	Quanto à Finalidade da Pesquisa .....	66
3.1.2	Quanto aos Meios Utilizados.....	67
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	68
3.2.1	Cálculo do Tamanho da Amostra .....	68
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	69
3.3.1	Validade e Pré-Teste do Instrumento Utilizado.....	71
3.3.2	Procedimentos Estatísticos .....	71

<b>CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	73
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	73
4.3 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO EM ESTUDO.....	80
4.3.1 Dimensão: Confiabilidade .....	81
4.3.2 Dimensão: Presteza.....	83
4.3.3 Dimensão: Segurança .....	84
4.3.4 Dimensão: Empatia.....	85
4.3.5 Dimensão: Aspectos Tangíveis.....	87
4.3.6 Análise das Cinco Dimensões .....	91
<b>CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>94</b>
5.1 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES .....	94
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	95
5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	96
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO C.....</b>	<b>107</b>

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

### **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta o problema de pesquisa, as razões que corroboram a realização do estudo, a pergunta e seus objetivos.

#### **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos. Sendo uma variável subjetiva, a qualidade enfrenta uma grande dificuldade que é agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação. Tratando da qualidade do serviço, Kotler e Armstrong (1998) preconizam que se trata de uma das principais formas de uma empresa se diferenciar no mercado.

Lovelock e WrighWright (2001) afirmam que antes de comprarem um serviço, os clientes possuem uma determinada expectativa, baseada nas suas necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços. Após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam a qualidade esperada com aquilo que realmente receberam.

Segundo Zeithaml (2011) as organizações competem prestando serviços de formas diferentes suas estratégias são desenvolvidas com vistas ao cliente, e tudo é implementado com a compreensão do impacto que trazem para ele. Do ponto de vista prático, as decisões relacionadas a novos serviços e planos de comunicação fazem parte da perspectiva do cliente, e as decisões envolvendo operações e recursos humanos são consideradas em termos de seu impacto para ele.

Segundo Grönroos (2003, p. 84)

O foco da pesquisa sobre a qualidade de serviço tem variado com o passar dos anos. O Modelo de Qualidade Percebida original foi desenvolvido para ajudar gerentes e pesquisadores a entender o que constitui um serviço na mente dos clientes. Características de um serviço surgem durante os processos simultâneos de produção e consumo de serviço. O Modelo de Qualidade Percebida de Serviço foi apresentado como uma estrutura conceitual que descreve como os clientes percebem as “características” de um serviço.

A qualidade percebida do serviço é um resultado da comparação das percepções com as expectativas do cliente. Na realidade, na maioria das vezes os clientes percebem a qualidade como um conceito muito mais amplo, extrapolando assim os limites técnicos. (GRÖNROOS, 2003). Diante desse cenário, nota-se a importância de se avaliar a qualidade de serviços no varejo farmacêutico, visando o relacionamento entre a Farmácia Pague Menos e seus clientes.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O cenário competitivo do mercado nacional demanda cada vez mais que as organizações aprimorem-se aprimorem em termos da utilização de instrumentos e conceitos gerenciais modernos, eficientes e, sobretudo, adaptados à realidade. O que traz por consequência uma constante busca pela qualidade nos produtos e serviços; e tratando-se de serviços é necessário um resgate dos clientes e a percepção da qualidade como um meio essencial à competitividade.

A questão de como analisar práticas de qualidade do serviço em uma organização farmacêutica ou em organizações prestadoras de serviços torna-se complexa, uma vez que existem poucos elementos objetivos que permitam definições e medidas específicas. Já que toda avaliação será baseada por meio da percepção dos clientes, sendo esta percepção variável de acordo com suas necessidades. Diferentemente da qualidade de produtos, que pode ser mensurada de forma objetiva por indicadores como durabilidade e número de defeitos, a

qualidade do serviço é abstrata e é melhor retratada por pesquisas que medem as avaliações que os clientes fazem deste serviço. Por tanto se torna importante avaliar a relação da qualidade do serviço prestado pela empresa em questão e as razões que levam o consumidor não apenas a realizar uma recompra, mais, sim o porquê do consumo da marca, do compartilhamento de valor. Levantando questões utilitárias, emocionais/hedônicas, expressivas de valor, de afiliação, inserção social e/ou de estabilidade/conforto social.

Os consumidores estão mais exigentes perante o mercado de oferta, sendo assim se tornaram mais inteligentes e conscientes em relação aos preços, produtos e serviços ofertados, garantindo assim um desafio para as organizações que desejam não apenas satisfazer os clientes, mais sim fidelizar os mesmos. Essa fidelização será concretizada a partir do momento que o consumidor desfrutar dos benefícios assumindo custos, gerando assim um conceito de valor percebido. A partir do momento em que um cliente assume um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente um produto ou serviço, ele não se influenciará por meio de ações situacionais ou de esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças em seu comportamento.

Levando em consideração a postura atual dos consumidores, já mencionada acima, as organizações necessitam cada vez mais avaliar a qualidade de seus produtos e serviços. E para avaliar a qualidade dos serviços e a lucratividade de um cliente, os mecanismos se tornam complicados, pois é necessário avaliar alguns fatores como: qualidade e valor percebidos, satisfação, compromisso, alguns vínculos mais firmes e força do relacionamento. E estes fatores podem ser medidos por meio de escalas quantitativas, onde as organizações buscam avaliar os fatores em questão considerando a expectativa dos clientes, já que os mesmos irão confrontar suas expectativas com o serviço que foi recebido. Sendo esta a problemática do estudo em questão, tendo em vista a importância dos resultados da pesquisa para a Farmácia Pague Menos que ficará conhecendo mais seus consumidores e o que eles esperam da empresa.

### 1.2.1 Justificativa Teórica

Tendo em vista que a qualidade é um termo que apresenta significados diferentes para cada consumidor de acordo com sua necessidade atual, Carpinetti (2012, p.12) afirma: “o entendimento predominante nas últimas décadas e que certamente representa a tendência futura é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes.”clientes”. Essa definição contempla adequação ao uso, ao mesmo tempo, em que contempla conformidade com as especificações do produto. Carpinetti (2012) ainda afirma que este conceito está respaldado pela ISO 2005 que define qualidade como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (ISO, 2005). Compatível com a definição de qualidade Zeithaml (2011, p. 39) descreve serviço como:

Tudo aquilo que “inclui todas as atividades econômicas cujo resultado não é um simples produto físico ou construção, mas que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem, em essência, os interesses daquele que o adquire (como conveniência, diversão, geração em hora oportuna, conforto ou saúde)”.

O serviço ao cliente é oferecido como suporte aos principais produtos de uma empresa, que normalmente não cobra por ele. Essa modalidade de serviço pode ser executada no local, como no caso em que um funcionário auxilia um cliente a localizar produtos que deseja ou responde à perguntas básicas no ato do atendimento, por telefone ou por meio de sessões de bate-papo. Uma política centrada na qualidade do serviço indica que a organização focaliza no cliente, busca melhoria contínua e incentiva a capacitação dos recursos humanos.

Paladini (2006) afirma que a ênfase destinada à avaliação da qualidade sempre existiu. Porém vem se tornando mais crítica, à medida que o mercado se destaca em competitividade e as organizações produtivas vão se inserindo de forma crescente nesse ambiente. Afinal, é o processo de avaliação da qualidade que mede o grau de diferenciação de processos produtivos, de bens tangíveis e de serviços. E esta diferenciação é a principal característica estratégica das organizações hoje.

### 1.2.2 Justificativa Prática

Os consumidores escolhem os prestadores de serviços comparando o serviço recebido com o serviço esperado, o que é chamado de qualidade de serviço percebida. Resultados positivos na qualidade percebida são obtidos quando os serviços recebidos ou experimentados atendem as expectativas dos clientes. Com isso, conclui-se que quando o prestador de serviços percebe que os serviços serão avaliados pelos clientes, é que será possível saber como gerenciar essas avaliações e direcioná-las positivamente (FADEL, 2006).

Concordando com as ideias apresentadas por Fadel (2006), Bresciani (2013) complementa afirmando que clientes de farmácia têm um perfil contraditório, afinal ele não chega feliz como numa loja de sapatos, de roupas ou em um cabelereiro. Na maioria das vezes o cliente chega doente, ou com preocupações por estar acompanhando alguém enfermo; trazendo assim uma enorme carga emocional negativa. Buscando com frequência nesses ambientes receber uma atenção diferenciada, onde o atendente o trate com palavras cordiais e amigas; abrindo desta forma um leque de oportunidades para a empresa trabalhar o marketing de relacionamento, individual e personalizado.

Bresciani (2013) ainda afirma que os clientes sendo mais exigentes; a regra principal será percebê-los e centralizar um atendimento individual, dedicando atenção e desta forma resolvendo seu problema de modo personalizado. É nesse modo de recepção e atendimento que as organizações encontram meios de descobrir novas oportunidades de negócios, buscando mensurar o que seria a qualidade de serviço para seus consumidores, o que por sua vez provoca mudanças na empresa (pois a empresa desejará se adequar às necessidades dos clientes) e fará com que esta empresa passe a ter mais valor para o consumidor que as demais concorrentes.

### 1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Considerando-se a problemática apresentada e tendo como campo de pesquisa o setor farmacêutico, a pergunta central de pesquisa que guiou o desenvolvimento deste trabalho foi:

- Como os clientes da rede de Farmácias Pague Menos na cidade de Caruaru/PE avaliam a qualidade dos serviços prestados pela empresa?

### 1.4 OBJETIVOS GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Considerando a pergunta de pesquisa, o objetivo geral é:

- Avaliar a percepção dos clientes da rede de Farmácias Pague Menos na cidade de Caruaru/PE acerca da qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os fatores que influenciam a qualidade do serviço da farmácia Pague Menos;
- Mensurar a qualidade do serviço em farmácias;
- Propor Melhorias.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

O conteúdo desta monografia encontra-se organizado da seguinte maneira.

O Capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa que a monografia busca analisar, a justificativa para escolha do tema, a pergunta de pesquisa e os objetivos deste estudo. O Capítulo 2 apresenta a caracterização da Farmácia Pague Menos e do setor ao qual está inserida.

No Capítulo 3 o leitor encontrará a fundamentação teórica sobre o tema abordado e a metodologia está apresentada no capítulo 4. O leitor poderá encontrar a análise de dados e suas interpretações no capítulo 5. E por fim no Capítulo 6 estão as conclusões, implicações e sugestões para as futuras pesquisas.

## **CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SETOR**

### **2.1 EMPREENDIMENTOS PAGUE MENOS S/A**

A Empreendimentos Pague Menos S/A ou Farmácias Pague Menos é uma empresa brasileira de varejo de produtos farmacêuticos com sede em Fortaleza, Ceará. É considerada a maior rede do setor no país. Em 2013, seu faturamento foi de R\$1,57 bilhão. No mesmo ano, seu fundador e presidente, Deusmar Queirós, foi listado na Forbes com um patrimônio de R\$ 3,47 bilhões, a segunda maior riqueza individual do Ceará e 46ª do Brasil à época.

Deusmar Queirós nasceu em Amontada-Ceará, em 27 de maio de 1947. Filho de Antônio Lisboa de Queirós e Maria Madalena de Queirós é casado com Maria Auricélia Alves de Queirós, com quem teve quatro filhos: Rosilândia, Carlos Henrique, Patriciana e Mário Henrique, que já lhes deram quatorze netos. Preocupados, já naquela época, com a educação dos filhos, Seu Antônio e Dona Madalena, em 1954, foram morar em Fortaleza e continuando com as atividades de comércio, instalam a Merceria Santo Antônio, no populoso bairro de Antônio Bezerra.

Com uma vasta apresentação profissional e empreendedora Deusmar Queirós em 19 de maio de 1981, inaugura a primeira loja Pague Menos, dando início a empresa que abraça o Brasil com mais de 700 lojas até o ano de 2014.

### 2.1.1 História da Farmácia Pague Menos

A partir da primeira loja inaugurada em maio de 1981, a Pague Menos se tornou uma das maiores redes de farmácias do Brasil. Atua hoje no mercado de varejo de especialidade, com foco em medicamentos de referência (marca) e genéricos, sujeito à prescrição médica, produtos OTC (*over the counter* – produtos fora do balcão), incluindo medicamentos isentos de prescrição, produtos de polivitamínicos e artigos de higiene e beleza. A adoção de um modelo administrativo descentralizado, com sete gerências de operações e 38 gerências regionais responsáveis por determinados estados ou regiões específicas, permite atenção especial às necessidades específicas de lojas e clientes em cada região. O padrão facilita também a identificação de oportunidade de abertura de novos pontos.



**Figura 2.1:** Primeira loja Pague Menos  
**Fonte:** Adaptado de Pague Menos (2016).

A partir do ano de 1985, a rede passou a pôr em prática projetos de ajuda social e comunitária, criando programas como de doação de Cadeiras de Rodas e Ambulâncias, que já beneficiou milhares de brasileiros em várias regiões. Em 1993 a Rede amplia e cria sua própria Farmácia de Manipulação além de abrir sua primeira loja fora do estado do Ceará. Em 1997 inicia-se o maior evento feminino do Brasil, o Encontro de Mulheres Pague Menos. Em parceria com a BradesCard a rede lança em 1998 seu próprio cartão de crédito. No ano 2000, mais uma vez preocupados em atender cada vez mais de coração seus clientes, a Rede de Farmácias Pague Menos cria o SAC Farma, serviço de atendimento farmacêutico gratuito 24h para todo o Brasil. Em 2003 em parceria com a UNICEF, o programa de Infância Feliz Pague Menos é criado para contribuir com a educação de milhares de crianças, doando livros para bibliotecas comunitárias.



**Figura 2.2:** Circuito de Corrida Pague Menos, Campanha Doação de Ambulâncias Pague Menos e Campanha Amor pela Natureza.

**Fonte:** Adaptado de Pague Menos (2016).

O ano de 2006 foi um ano de muitas conquistas pois em parceria com o Governo Federal, a Pague Menos implanta a Farmácia Popular. Conforme o *ranking* da ABRAFARMA, a Pague Menos é a rede de farmácias com o maior número de lojas no país;

surge o AME, uma estrutura voltada para medicamentos que necessitam de controle e cuidados especiais. A Pague Menos atinge o faturamento de 1 bilhão de reais e ainda é criado um novo canal de vendas e relacionamento com o cliente: O Pague Menos E-commerce. Até o momento a rede conta com três grandes centros de distribuição no país, atendendo a todas suas lojas que estão presentes nas 26 capitais do Brasil e no Distrito Federal. Em 2010 a Pague Menos realiza o seu primeiro circuito de corridas. Em 2012 a empresa atinge suas 600 lojas; em 2014 são mais de 700 lojas em mais de 260 municípios e a rede atinge a casa dos quatro bilhões de reais em faturamento.

### 2.1.2 Missão

A missão da Empreendimentos Pague Menos S/A é:

Encantar pessoas, promovendo saudabilidade, através de atitudes inovadoras e cidadãs.

### 2.1.3 Visão

A visão da Farmácia Pague Menos é:

Ser a maior e melhor empresa do varejo farmacêutico do Brasil até 2017, com ações listadas em Bolsa e com atuação em mercados internacionais, comprometida com a eficiência, inovação, conveniência e cidadania.

## 2.1.4 Valores

Os valores da Farmácia Pague Menos são:

Atuamos em nossas operações baseados no tripé da “Conveniência”, “Inovação” e “Cidadania”.

### 2.1.42.1.5 Estratégia de Negócios

A Pague Menos possui estratégia agressiva de negócio, que busca:

**Expandir suas atividades:** Como principal marco em sua história, a Companhia busca realizar a expansão de suas atividades por meio da inauguração de novas lojas, sendo este o principal alicerce para atingir seu cliente, focando em comodidade e praticidade em serviços. Cabe ressaltar que, tal expansão não contempla aquisições ou a utilização de sistema de franquias, fazendo com que seja preservada sua cultura empresarial e a formação de profissionais que comunguem seus valores corporativos.

**Política de Preços:** A companhia realiza estudos minuciosos para determinar o preço de seus produtos, considerando o tipo de mercado que cada loja esta inserida, confrontando com o desempenho de cada uma delas. Cabe destacar que, por ser uma empresa que trabalha com um grande volume de vendas, consegue praticar preços competitivos, variando de região para região, considerando sua localidade, nível de renda do consumidor, os produtos mais vendidos em cada região.

**Formas de Pagamento:** A companhia diversificou sua estratégia de negócios por meio da forma de pagamento utilizada pelos seus clientes, podendo realizar suas compras por meio de: dinheiro, cartão de débito (á vista), cartão de crédito (á vista ou parcelado sem juros), incluindo o Cartão de Crédito Pague Menos, vendas faturadas para empresas e instituições e cheques. Como exemplo de tais formas de pagamento, a vendas em cartão de crédito acima de R\$ 100,00, incluindo vendas em Cartão de Crédito Pague Menos, podem ser parceladas geralmente em até quatro vezes sem juros.

**Formação de Pessoas:** A Pague Menos acredita que as pessoas que compõem sua empresa são o seu maior diferencial e responsáveis por colocar em prática seu slogan institucional, “Amor. Esse é o Melhor Remédio”. Por isso focou em um segmento administrativo de gestão de talentos, que tem como missão investir no desenvolvimento de cada colaborador e captar os melhores profissionais do mercado.

## 2.2 SETOR VAREJO FARMACÊUTICO

Kotler e Keller (2006) afirmam que o varejo é composto por todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, que faz uso pessoal e não para revenda. Por tanto, qualquer organização que realiza vendas para esses consumidores é considerada um empreendimento varejista. Os varejistas podem se posicionar dentro dos quatro níveis de serviço que são: autosserviço (é a base de todas as operações de desconto, já que para economizar os clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos e serviços); seleção (os próprios clientes buscam os produtos que querem adquirir, embora possam pedir ajuda); serviço limitado (com muitas mercadorias expostas os clientes necessitam de mais informações e ajuda) e o serviço completo (onde os vendedores estão preparados para ajudar em todas as fases de procura, comparação e escolha; clientes que procuram um atendimento especializado e itens de menor movimentação e de muitos serviços buscam esse tipo de varejo que é considerado um varejo de alto custo).

### 2.2.1 ABRAFARMA

O setor varejista farmacêutico é coordenado e representado pela ABRAFARMA – Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias. A entidade foi fundada em 1991 por redes de farmácias brasileiras. Neste período, o segmento percebeu que não dispunha de

uma entidade que defendesse seus interesses e posições, nas esferas planos municipal, estadual e federal. Hoje é a mais importante interlocutora do varejo farmacêutico, sendo membro integrante da CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (é uma associação sindical brasileira de grau superior, agrupando 998 sindicatos em todo o território nacional) e do CNS - Conselho Nacional de Saúde (Em 1990 com algumas modificações por meio do Decreto n.º 99438, O Conselho Nacional de Saúde passou a ser baseado nos princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde, passando a ter caráter deliberativo).

A entidade tem sede na cidade de São Paulo, conta atualmente com 29 associados, somando aproximadamente 6.000 pontos-de-venda em todo território nacional. A ABRAFARMA além de defender que o comércio de produtos farmacêuticos é privativo das farmácias e drogarias e deve se desenvolver dentro de um contexto de livre iniciativa e de economia de mercado, defende que:

- a) O crescimento e desenvolvimento das empresas associadas devem ser pautados no reconhecimento e na defesa dos princípios constitucionais, especificamente no da liberdade de trabalho e no da busca do pleno emprego;
- b) O comércio de produtos farmacêuticos deve ser exercido rigorosamente dentro das especificações éticas e legais que regulamentam o setor;
- c) A manutenção do farmacêutico responsável é necessária como forma de assegurar a prática adequada do comércio farmacêutico; e por fim,
- d) A drogaria deve poder comercializar uma linha mais variada de produtos compatíveis com a natureza de sua atividade.

O setor farmacêutico, tendo em vista a essencialidade de sua natureza, está sempre efetuando mudanças em seus procedimentos operacionais, devido a novas e frequentes determinações governamentais.

### 2.2.2 Bases para atuação da ABRAFARMA.

A ABRAFARMA tem na liberdade de mercado, dentro do setor farmacêutico, e no respeito ao consumidor os alicerces que servem de base para sua atuação. Desta forma as empresas a ela ligadas acreditam em dois pressupostos básicos: a) que a concorrência é agente da modernidade e necessária para o aprimoramento da sua eficácia; b) que seus interesses devem necessariamente coincidir com os interesses do consumidor, cujos direitos estão assegurados pela Constituição e pelo Código de Proteção e Defesa do Consumidor. Partindo desses dois pressupostos a ABRAFARMA defende os seguintes conceitos:

- 1- O comércio de produtos farmacêuticos é privativo das farmácias e drogarias e deve se desenvolver dentro de um contexto de livre iniciativa e de economia de mercado. Sendo assim é contrária ao excesso de interferência governamental – notadamente na questão de preços – que, historicamente, vem sendo responsável pelas crises de abastecimento, com sérios prejuízos ao consumidor;
- 2- O crescimento e o desenvolvimento das empresas associadas devem ser pautados no reconhecimento e na defesa dos princípios constitucionais, especificamente no da liberdade de trabalho e no da busca do pleno emprego. Consequentemente sendo contrária a qualquer tipo de legislação ou regulamentação que venha a ferir tais preceitos, especificamente as dos seguintes tipos: - Legislações que criam zoneamento restringindo a abertura de novas farmácias e drogarias. - Legislações que proíbam a abertura de farmácias e drogarias fora dos horários estabelecidos pelas escalas de plantão;
- 3- O comércio de produtos farmacêuticos deve ser exercido rigorosamente dentro das especificações éticas que regulamentam o setor;
- 4- A manutenção do farmacêutico responsável é necessária como forma de assegurar a prática adequada do comércio farmacêutico;
- 5- A drogaria deve poder comercializar uma linha mais variada de produtos compatíveis produtos compatíveis com a natureza de sua atividade;
- 6- Para fazer frente à concorrência e às necessidades dos novos tempos a ABRAFARMA procura promover e incentivar o aperfeiçoamento técnico de seus membros.

### 2.2.3 Redes associadas e seus privilégios

Entre os 29 associados, encontraram-se grandes nomes de redes farmacêuticas que estão presentes no estado de Pernambuco e em especial na cidade de Caruaru. Alguns exemplos são: Distribuidora Big Ben S/A (Drogarias Big Bem); Imifarma Produtos Farmacêuticos e Cosméticos S/A (Extrafarma); Drogatim Drogarias Ltda. (Farmácia Permanente), Raia Drogasil S/A (Raia Drogasil) e a Empreendimentos Pague Menos S/A (Farmácias Pague Menos) que é foco de estudo desta pesquisa. Como sócio contribuinte uma empresa passa a ter os seguintes benefícios imediatos:

- a) Benefícios relativos a decisões judiciais movidas pela entidade no interesse de seus associados;
- b) Representação dos interesses coletivos juntos a órgãos como ANVISA, VISAs, Ministério da Saúde, Congresso Nacional e Poder Judiciário;
- c) Recebimento dos informes: Hoje na imprensa (diário), Boletim Radar, além de informes importantes da Presidência Executiva;
- d) Participação nas reuniões da entidade – com a presença dos Presidentes e Diretores das redes associadas, para fins de relacionamento e decisões conjuntas;
- e) Participação e acesso ao Banco de Dados Abrafarma, que é mantido pela FIA-USP, em contrato que garante o sigilo de informações. É uma excelente fonte de comparação e benchmarking;
- f) Participação e recebimento de estudos como: Relatórios especiais IMS; Pesquisas de perdas; Demonstrativo de resultados com indicação de lucro médio; Ranking Abrafarma e Relatórios especiais NIELSEN sobre mercado de higiene e beleza;
- g) Participação em Missões Técnicas Internacionais e outros eventos organizados pela entidade.

#### 2.2.4 Grandes números ABRAFARMA ano base 2015.

Um comparativo entre 2014 e 2015 acerca dos números das empresas que compõe o ranking da ABRAFARMA mostra que houve um crescimento de 7,07% de lojas existentes passando de 5570 lojas em 2014 para 5964 lojas em 2015. As vendas totais somaram R\$ 35,94 Bi um crescimento de 11,99% em relação a 2014. Deste faturamento 66% é a participação das vendas de medicamentos e 34% representam os não medicamentos com um volume de R\$ 12 Bi representando 13,72% em crescimento se comparado ao ano de 2014.

Da cota destes 66% da participação em medicamentos, temos 60% das vendas dedicadas aos medicamentos tarjados; os MIPs – Medicamentos Isentos de Prescrição somam 23% e aqueles medicamentos presentes na Portaria Federal Nº344, de 5 de maio de 1998, ou seja, medicamentos sujeitos a controle especial, somam 17% das vendas.

A Farmácia Popular continua com participação crescente nas redes associadas e por enquanto representa apenas 1,81% das vendas; já os medicamentos genéricos crescem de forma mais expressiva nas redes associadas, com uma participação da categoria em vendas de 17,38%.

#### 2.2.5 Ranking ABRAFARMA 2016

O Ranking Abrafarma é o somatório de vendas com período de 12 meses, sendo apresentado a seguir até o dia 31 de dezembro de 2015. Analisando esses números A Rede de Farmácias Pague Menos em comparação ao ano de 2014 manteve o 2º lugar perdendo apenas para a Raia Drogasil.

No número de lojas (PDVs) a Pague Menos também manteve o 2º lugar novamente sendo superada pela Raia Drogasil. Em questão de faturamento, o somatório de vendas deixou a Farmácia Pague Menos com o 3º lugar sendo superada pelas Drogaria Pacheco São Paulo

com o 2º lugar e a Raia Drogasil com o 1º lugar. No capítulo a seguir o leitor encontrará a fundamentação teórica sobre o tema abordado neste estudo.

## 2.3 QUALIDADE

### 2.3.1 O conceito da Qualidade

Sendo uma das palavras mais difundidas junto à sociedade e também nas empresas, o termo qualidade torna-se uma chave de acesso para diversos modos avaliativos sob uma organização. A qualidade acaba por ser determinada por meio de alguns padrões como produtividade, integração e competitividade. Porém existe certo conflito no uso desse termo, já que o mesmo é subjetivo e também por vezes é usado de forma genérica para representar coisas muito distintas. Assim, para muitos a qualidade está associada a atributos intrínsecos de um bem, como desempenho técnico ou durabilidade, ou seja, qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso (CARPINETTI, 2012).

Paladini (2008) concordando com esta vertente preconiza que a qualidade engloba muitos aspectos, proporcionando uma multiplicidade de itens. Tratando esta multiplicidade como um componente “espacial” do conceito e considerando que a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo; ainda que haja um eixo fundamental e bem caracterizado no processo, as diversidades de formas de entender a qualidade e a variedade de ações que foram sendo desenvolvidas para viabilizar esses conceitos, determinaram a formação de inúmeras definições da qualidade. Alguns exemplos são:

- Qualidade é aquilo que, às vezes, manifesta-se no momento do uso, mas também dá satisfação do ponto de vista estético, até mesmo ético, quando temos a sensação de que o produto corresponde ao que se esperava e que não fomos enganados em relação à mercadoria (TEBOUL, 1991).

- A qualidade não diz respeito a apenas um produto ou serviço específico, mas

a tudo o que uma organização faz, poderia ou deveria fazer para determinar não só a opinião dos seus clientes imediatos ou usuários finais, mas também a sua reputação na comunidade, em todos os seus aspectos (HUTCHINS, 1992).

– Qualidade não é algo que o fornecedor coloca num produto ou serviço, mas algo que o cliente obtém e pelo qual paga. Os clientes pagam apenas por aquilo que lhes é útil e lhes traz valor. Nada mais constitui qualidade (DRUCKER, 1999).

– A definição da qualidade se divide em quatro adequações, ou níveis da qualidade, a saber: adequação ao padrão (o produto deve estar adequado ao padrão estabelecido, ou seja, o produto deve fazer aquilo que os projetistas pretendiam que ele fizesse); adequação ao uso (o produto deve satisfazer às necessidades de mercado, ou seja, deve ser utilizado da maneira como os clientes querem utilizá-lo); adequação ao custo (produto com alta qualidade e custo baixo, ou seja, produto com o máximo de qualidade a um custo mínimo) e adequação à necessidade latente (o produto deve satisfazer às necessidades do cliente antes que os clientes estejam conscientes dela, podendo assim proporcionar um monopólio pela empresa por um curto período de tempo) (SHIBA; WALDEN, 1997).

– Qualidade, no contexto do Inmetro, compreende o grau de atendimento (ou conformidade) de um produto, processo, serviço ou ainda um profissional a requisitos mínimos estabelecidos em normas ou regulamentos técnicos, ao menor custo possível para a sociedade. (INMETRO, 1993).

– Qualidade é um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial. (MARSHALL Jr. *ET AL.*, 2010).

– Qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Essa é uma definição claramente voltada para o cliente. (KOTLER, KELLER, 2006).

Porém a maioria dos autores define qualidade como uma relação de consumo, e essa relação foi sintetizada por Juran, naquele que é o mais conhecido conceito da qualidade entre todos os que se tornaram referenciais em toda a literatura da área: Qualidade é adequação ao uso (Juran – in: JURAN; GRZYNA, 1991). Este conceito incorpora os demais. Quando se trata de relacionar o conceito de qualidade com aspectos operacionais de uma organização, o que

se pretende é direcionar o processo produtivo para o atendimento ao consumidor. Já os demais conceitos são diretos na sua formulação, traduzindo que a qualidade não será avaliada por quem produz, mais sim por quem está consumindo.

Carpinetti (2012) afirma que “a satisfação dos clientes quanto à qualidade de um produto depende ainda da relação entre a expectativa sobre o produto no momento da aquisição e a percepção adquirida sobre o produto no momento do consumo”. Denominando assim a conhecida qualidade percebida, existindo satisfação quando a percepção superar a expectativa e vice-versa.

Colaborando com esse ponto de vista o autor ainda corrobora que atualmente o mercado consumidor, o governo e as cadeias produtivas, especialmente em alguns nichos, tornam-se cada vez mais atentas as questões ambientais. Onde nesses casos, a satisfação do cliente (que será compreendida como classificação de qualidade) estará condicionada à percepção sobre o impacto que o produto e processos produtivos podem causar ao meio ambiente. Gerando assim uma imagem para a marca, relacionada a questões ambientais e sociais interferindo assim nas decisões do consumo dos clientes.

A partir do momento que uma inovação de produto ou serviço é lançada, essa inovação passa a ser um requisito de produto solicitado pelo cliente e que afetará à sua satisfação quanto à adequação do produto ao uso. É o que se chama de atributos latentes. (CARPINETTI, 2012, p.13).

### 2.3.2 A evolução da qualidade

“Independentemente de se considerar este aspecto como um princípio ou não, é importante observar que o conceito da qualidade muda com o tempo. Esta é uma constatação de natureza prática, que não pode ser contestada.” contestada” (PALADINI, 2008, p.2) Essas). Essas mudanças ampliam o conceito e popularizam a noção da qualidade, ampliando suas fronteiras e gerando novas formas de entendê-la.

Organizações e pessoas investem em conceitos da qualidade, chamando-os de modernos, novos, atuais ou contemporâneos. Diferenciados pela aderência do momento ou

por estarem “à frente do seu tempo”. Respectivamente, organizações e pessoas vão descartando conceitos que passam a ser considerados como velhos e obsoletos, ao instante vivenciado, ou ao contexto em que estão inseridos. Esta dependência do conceito de qualidade aflige quem atua em setores produtivos, exigindo uma grande capacidade de adaptação, competência, persistência, movimentação constante e uma busca incessante pela originalidade. Se o modo como se define qualidade muda com o passar do tempo, alteram-se, também, os princípios de operação das estruturas e a natureza das ações destinadas a viabilizar a opção pela qualidade. Estando atentas às mudanças da realidade do mercado em que atuam, as organizações vão selecionando e adotando os referenciais para estruturar suas políticas. Mudando o momento, alteram-se estes referenciais (PALADINI, 2008).

Concordando com essa linha de pensamento Carpinetti (2012, p.14) afirma: “Essa evolução do conceito da qualidade levou a uma correspondente evolução das práticas de gestão da qualidade”. Ainda corroborando com esta ideia o Marshall *Et al.* (2010, p.21) afirma: “O tema da gestão da qualidade é dinâmico, sendo sua evolução fruto da interação dos diversos fatores que compõem a estrutura organizacional e sua administração”.

Historicamente o período que antecedeu a Revolução Industrial foi marcado pela qualidade de autocontrole, realizada pelos artesãos, mantendo um contato direto com os clientes. No início do século XX, com a produção em massa e as Teorias da Administração Científica da Produção, lançadas por Taylor, a prática do controle da qualidade mudou de forma substancial. Foi a partir de 1922 que as atividades de inspeção foram relacionadas de modo formal com o controle de qualidade. Na década de 20, Shewhart, desenvolveu as Cartas de Controle de Processo. Introduzindo assim, simples mais importantes ferramentas estatísticas, mostrando ser possível estabelecer um modelo estatístico de variabilidade máxima da resposta de um processo produtivo e com este modelo monitorar a qualidade do processo. Em confronto com os princípios da administração da produção nos moldes Tayloristas (os quais não admitiam o controle da qualidade), Shewhart precisou de algumas décadas para que as Cartas de Controle se difundissem como ferramenta de controle da qualidade. (CARPINETTI, 2012)

Apenas no final da década de 30, Dodge e Romig, desenvolveram técnicas para inspeção de lotes de produtos por amostragem, usando métodos probabilísticos para a previsão da qualidade do lote a partir da qualidade da amostra. Estas propostas consolidaram-se mais rapidamente como ferramenta de controle de qualidade, principalmente por não

chocar-se com a filosofia dominante de inspeção final da qualidade dos produtos. Essa técnica simplificou e aumentou a precisão do processo de inspeção. Desta forma, na primeira metade do século passado as práticas de controle da qualidade eram voltadas para a inspeção e controle dos resultados dos processos de fabricação. Na década de 50, esta prática da qualidade ganhou novas dimensões, expandindo-se para toda a organização, contando assim com algumas teorias dos então conhecidos como gurus da qualidade. (CARPINETTI, 2012).

### 2.3.3 Gurus da qualidade

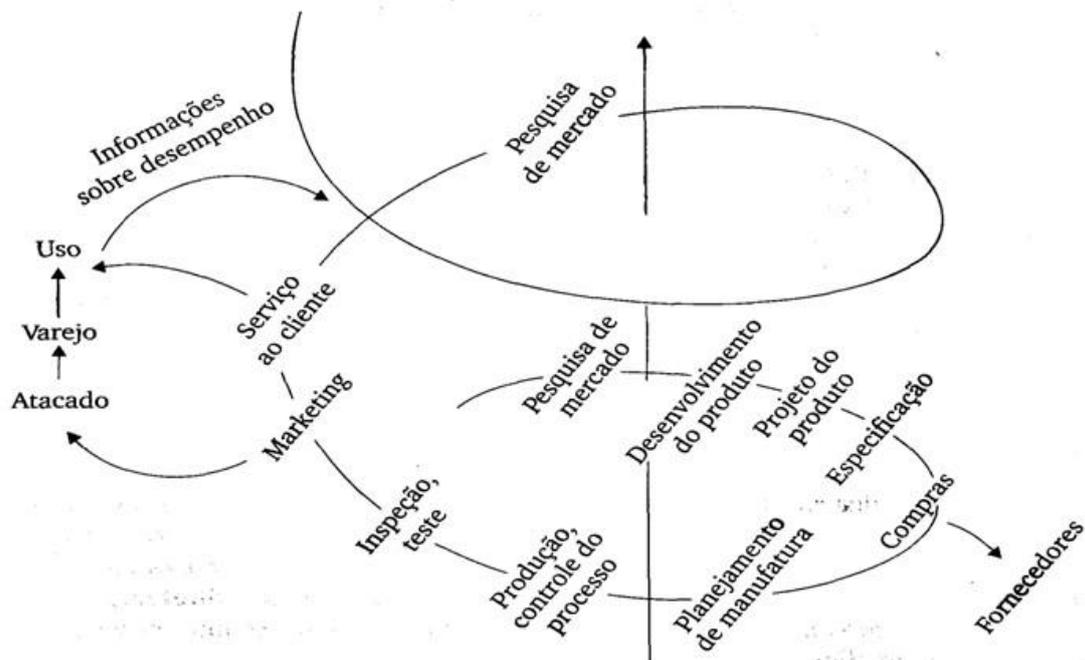
Os principais estudiosos da qualidade são:

#### a) Juran

Joseph M. Juran, nascido na Romênia e formado em Engenharia nos Estados Unidos na década de vinte. Em 1951 lançou seu livro *Quality Control Handbook* (Manual do Controle da Qualidade), com o qual virou personalidade mundial indo trabalhar como consultor no Japão em 1954.

Com o lançamento desse livro o controle da qualidade ganhou nova dimensão, pois passou a incluir todas as atividades do ciclo produtivo desde o desenvolvimento ao pós-venda. Para Juran todos os processos, direta ou indiretamente relacionados aos ciclos produtivos, devem ser direcionados para o atendimento das expectativas dos clientes. Ao conjunto de atividades que tem por objetivo incorporar qualidade ao produto, não importando em qual parte da organização essas atividades fossem realizadas, Juran denominou de Função Qualidade. (CARPINETTI, 2012).

A figura à seguir mostra-nos o efeito da função qualidade no ciclo produtivo.



**Figura 3.3:** Espiral do progresso na qualidade de Juran.

**Fonte:** Adaptado de Bispo (2016)

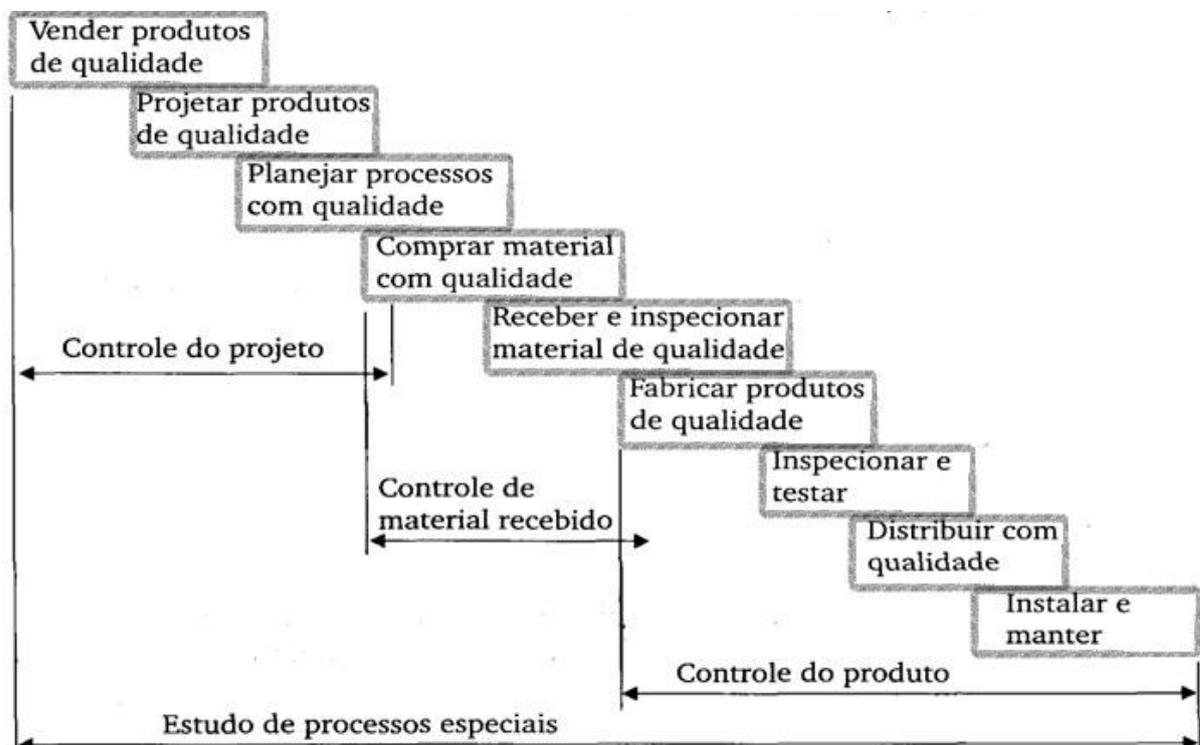
Juran aplica desta forma a retroalimentação ao ciclo produtivo de informações coletadas em pesquisa de mercado avaliando o desempenho do produto no pós-venda e serviços associados. Para Carpinetti (2012, p.15) o primeiro ponto a ser destacado é que “essa visão expressa pela função qualidade ressalta a importância de se estabelecer relações de cliente-fornecedor entre os processos ao longo da cadeia produtiva”.

Segundo Carpinetti (2012) Juran apresentou ainda duas outras características importantes para a aplicação da qualidade nas organizações, quando primeiramente propôs uma metodologia para o desenvolvimento das ações da qualidade, chamada Trilogia de Controle da Qualidade, sendo este um processo cíclico de gerenciamento composto por planejamento, controle e melhoria da qualidade e em segundo quando em 1954, no Japão, Juran realizou uma série de seminários marcando o começo de um processo gradual de transição entre o controle estatístico da qualidade e o controle da qualidade total.

## b) Feigenbaum

Armand Vallin Feigenbaum, nascido em 06 de abril de 1922, na cidade de Nova York, é considerado o “pai” da qualidade afirmando que a qualidade é um trabalho de todos na organização. Em 1951 concluiu seu doutorado em ciências no Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Em 1958 foi nomeado diretor mundial de produção da GE (General Electric) e vice presidente vice-presidente da American Society for Society for Quality Control (ASQC) sendo em 1961 eleito seu presidente. Em 1968 escreveu seu primeiro livro “Controle Total de Qualidade”, neste mesmo ano fundou a General Systems, da qual foi presidente até o ano de 2014, quando veio a falecer.

Carpinetti (2012) considera que Feigenbaum proporcionou uma contribuição similar à de Juran, pois definiu as atividades de controle da qualidade como sendo controle de projeto, controle de material recebido, controle de produto e estudo de processos especiais. A seguir se vê as atividades de controle da qualidade segundo Feigenbaum.



**Figura 3.4:** Atividades de controle da qualidade segundo Feigenbaum.

**Fonte:** Adaptado de Slide Player (2016).

### c) Deming

Willian Edwards Deming, nascido em 1900 em uma cidade do estado de Iowa, nos Estados Unidos. Foi um estatístico, professor universitário, autor, palestrante e consultor estadunidense. Reconhecido pela melhoria nos processos produtivos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial e pelo seu trabalho no Japão em 1950, onde ensinou altos executivos a melhorar projetos, qualidade do produto, testes e vendas (este último por meio dos mercados globais) por meio de vários métodos. Deming fez contribuições significativas sendo considerado o estrangeiro que gerou o maior impacto sobre a indústria e a economia japonesa no século XX.

No final dos anos 40 alguns empresários japoneses perceberam que a qualidade de seus produtos poderia ser o diferencial necessário para atingir o mercado internacional de forma competitiva. Foi aí que Deming sendo convidado para realizar uma palestra sobre conceitos de controle estatístico da qualidade, preferiu ao invés de retratar métodos estatísticos focar a atenção do empresariado em outros aspectos, filosóficos e culturais, que mais tarde tiveram um impacto tão profundo na indústria que o TQC (Controle de Qualidade Total) japonês surgiu daí. E muitos anos depois, quando o Japão mostrou sua superioridade em qualidade foi que as empresas americanas passaram a solicitar palestras sobre seus ensinamentos em gestão da qualidade. (CARPINETTI, 2012)

Os 14 pontos de Deming, são sua maior contribuição e estão apresentados a seguir:

1. Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo, manter-se em atividade e gerar empregos;
2. Adote a nova filosofia. A administração deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança na transformação;
3. Não dependa da inspeção para atingir a qualidade. Incorpore qualidade desde o começo;
4. Abandone a prática de aprovar orçamentos com base somente no preço;
5. Melhore constantemente e continuamente cada processo. Melhore a qualidade e a produtividade, em consequência, os custos diminuirão;
6. Institua treinamento no local de trabalho;

7. Adote e institua a liderança. O papel da liderança deve ser de ajudar as pessoas e os recursos tecnológicos a trabalharem melhor;
8. Elimine o medo para que todos trabalhem de modo eficaz;
9. Elimine as barreiras entre os departamentos de forma que as pessoas possam trabalhar em equipes;
10. Elimine metas numéricas, *slogans* e exortações para os trabalhadores que causem relações adversárias;
11. Elimine quotas numéricas e gerenciamentos por objetivos. Substitua por liderança;
12. Remova as barreiras que roubam das pessoas a satisfação e orgulho pelo trabalho;
13. Adote um forte programa de educação, treinamento e automelhoria;
14. Faça da transformação um trabalho de todos e ponha todos para trabalhar nisso.

O impacto do seminário proferido por Deming no Japão em 1950 foi tanto que, a partir de 1951, foi instituído o prêmio Deming de controle da qualidade no Japão, onde até 1994 existiam três categorias (para indivíduos, empresas japonesas e para empresas de outros países), mais a partir de 1995 essas categorias deixam de existir e o Prêmio Deming passa a ser na prática um Prêmio Mundial. O primeiro prêmio a empresas estrangeiras ocorre em 2001.

Outra contribuição de Deming foi juntamente com Walter Shewhart, o conhecido Ciclo PDCA, diferentemente de Juran e Feigenbaum, cujas contribuições foram instrumentais e relacionadas à prática de controle; Deming contribuiu para a mudança da cultura organizacional e os fundamentos administrativos e de gestão de recursos humanos. (CARPINETTI, 2012)

#### d) Ishikawa

Kaoru Ishikawa nasceu em Tokyo em 1915, o mais velho de oito irmãos. Educado em uma família com extensa tradição industrial, graduou-se em química em 1939 na Universidade de Tokyo. De 1939 à 1941 trabalhou no exército como técnico naval, onde então foi trabalhar na “Nissan Liquid Fuel Company” até 1947. Exerceu também o ensino na área de Engenharia na mesma universidade onde formou-se. Em 1949, Ishikawa entrou para

União Japonesa de Cientistas e Engenheiros - JUSE, um grupo de pesquisa de controle de qualidade.

Ishikawa sofreu influências teóricas de Deming e Juran. Prestando sua contribuição no desenvolvimento da visão ampla da qualidade, a ênfase no seu lado humano, o desenvolvimento e o uso de ferramentas da qualidade, com o foco no trabalho em grupos ao invés de individual. O que levou a criação dos círculos de controle da qualidade, que devem ser parte de um programa mais amplo de qualidade. Vendo os processos como um conjunto Ishikawa desenvolveu um diagrama de causa e efeito, que devem ser controladas para se obter bons produtos e serviços; classificando assim as técnicas de controle em três grandes grupos de complexidade crescente. (CARPINETTI, 2012)

O primeiro grupo é formado por sete ferramentas que devem ser conhecidas por todos da organização e podem ser utilizadas na análise resolução de 90% dos problemas de qualidade, são elas:

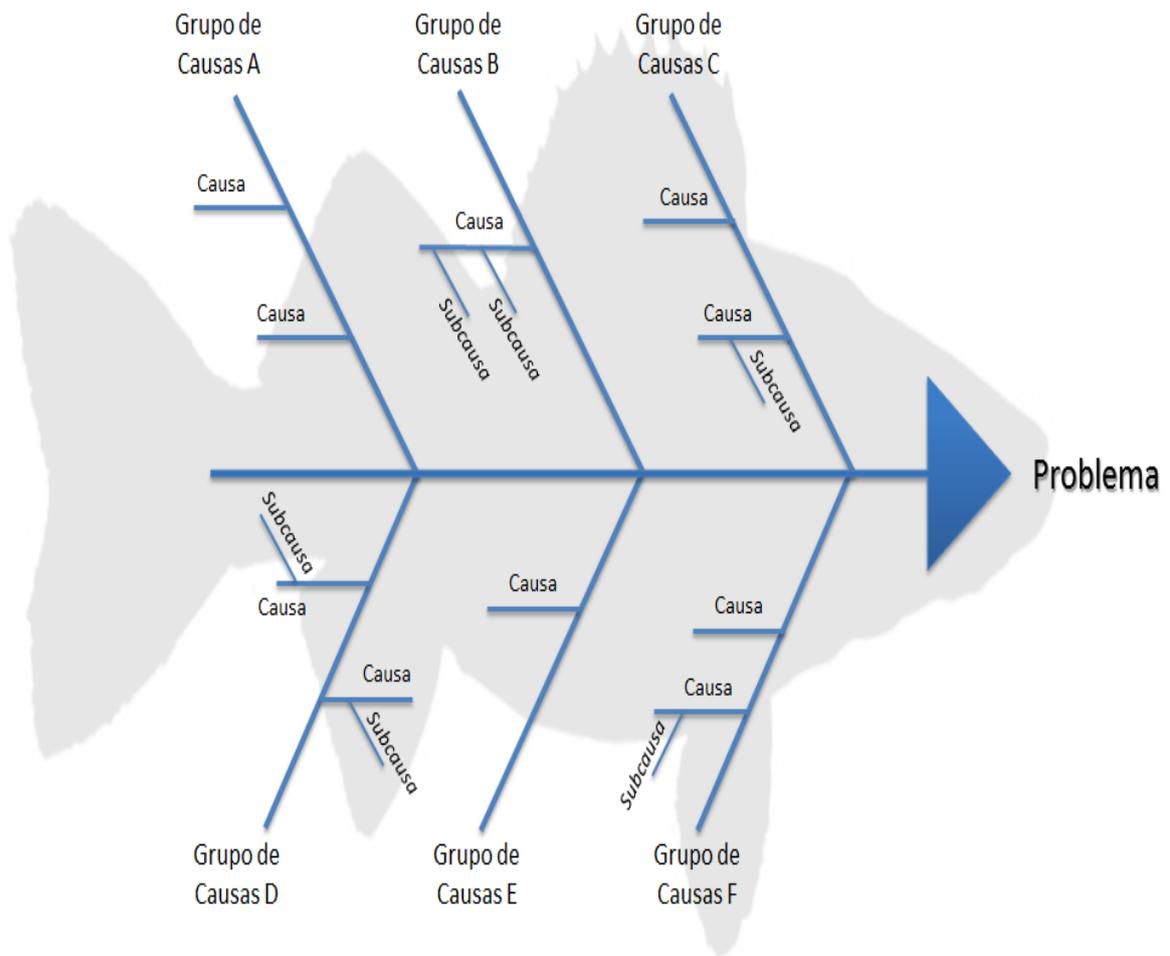
1. Análise de Pareto;
2. Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa ou ainda Diagrama Espinha de peixe);
3. Histograma;
4. Cartas de Controle;
5. Folha de Verificação;
6. Gráfico de Dispersão;
7. Fluxograma.

O segundo grupo é formado por métodos estatísticos intermediários e são utilizados pelos especialistas da qualidade e por alguns gerentes responsáveis pela qualidade em sua seção. Esses métodos exigem alguns conhecimentos estatísticos e incluem:

1. Inspeção Amostral;
2. Estimativas Estatísticas;
3. Projetos de Experimentos.

O último grupo será formado por métodos estatísticos avançados, sendo utilizados

por especialistas da qualidade incluindo análise multivariável, técnicos de pesquisa operacional, entre outras, sendo utilizadas, por exemplo, no método Seis Sigma.



**Figura 3.5:** Diagrama Causa e Efeito; Diagrama Ishikawa ou Diagrama “Espinha de Peixe”.  
**Fonte:** Adaptado de Portal Administração (2016).

### 2.3.4 Implicações da definição do termo qualidade

Paladini (2008, p.04) afirma que:

Os equívocos, ao definir qualidade, trazem dois reflexos críticos para a Gestão da Qualidade. Inicialmente, se são formas que as pessoas empregam para definir qualidade, estes conceitos são referenciais a considerar se quisermos atingir nossos consumidores. Precisamos estar atentos a eles. Esta atenção reflete o componente externo da questão. No âmbito da organização, é necessário ter em conta que equívocos cometidos, ao definir qualidade, determinam consequências que envolvem cristalizar erros no entendimento da qualidade e dos meios para viabilizá-la. Por isso, estes equívocos geram reflexos decisivos no processo de gestão.

Aderir a conceitos equivocados da qualidade trás por consequência comprometimentos no procedimento gerencial interferindo nas ações e nos resultados, prejudicando em termos de competitividade, Paladini (2008, p.04) apresenta alguns exemplos, que seguem de forma resumida abaixo:

1. A qualidade, quando definida como perfeição, atinge um estágio que não comporta mais mudanças; já que o que é perfeito não pode melhorar, não necessita ser alterado e atingiu o valor máximo. Assim um produto nessas condições dispõe de tudo que é possível, aceitável, viável ou admissível em termos de atributos. Qualidade nestas condições adquire um padrão engessado, estático, limitado e restritivo;
2. Aqueles que adotam a qualidade como uma questão intrínseca de cada pessoa, predispõe uma qualidade subjetiva, não havendo como estruturar com clareza o conceito para o termo, já que faltarão informações que permitam identificar, entender e classificar as diversas visões do consumidor diante de cada bem ou serviço. Nesta questão torna-se impossível avaliar a qualidade já que a mesma não será mensurável e não terá como ser analisada em bases objetivas. Passando a gestão da qualidade a ser exercida intuitivamente;
3. A qualidade quando é definida através de um bom processo produtivo passa a ser própria de quem fabrica qualquer coisa através de um projeto. Sendo um efeito dessa

definição o empobrecimento do conceito, não sendo verificadas outras relações mais importantes, como a adequação do projeto do produto aos usuários a quem se destina. Empobrecendo assim também o processo operacional e fazendo com que a visão operacional se sobressaia sobre a visão estratégica;

4. Quem diz que a qualidade nunca muda, apesar de fragilizada pela força dos fatos e pela própria realidade dos mercados, está utilizando como exemplo produtos que parecem eternos. Como a aspirina, por exemplo. Sendo assim a qualidade compreendida como imutável e definitiva. Este tipo de conceito descarta a essência da melhoria contínua, símbolo maior dos modelos de Qualidade Total e todas as suas variações. Por consequência pode provocar uma posição de alienação e tornar inútil os esforços para acompanhar as tendências do mercado. Uma vez provocando uma visão estática do consumidor descartam-se a sua necessidade e seus desejos;
5. Aqueles que tornam a qualidade em uma abstração ou como algo irreal sem um nível de nitidez, a torna inatingível do ponto de vista prático. Assim como não se pode operar em um estado dito ideal, a qualidade torna-se dispendiosa, sendo inviável e ineficaz todo e qualquer esforço para atingi-la;
6. Sendo caracterizada apenas através da operacionalidade, a qualidade deverá atingir a um pré-requisito mínimo em termos do que se espera do produto, criando assim um grau de satisfação para o consumidor. Gerando para a organização um padrão produtivo onde o produto funcione e isto sendo obtido, a qualidade estará atendida. Em contra partidacontrapartida ocasionará uma acomodação por parte da organização, já que a mesma identificará que esforços e empenho para melhoria não serão necessários; pois se ligou, funcionou, está bom;
7. Há quem pense que a qualidade é o mesmo que o setor, o departamento ou o grupo de pessoas que responde pelo assunto. Criando assim uma ideia que apenas os especialistas possuem conhecimento para a qualidade, sendo esta a visão mais antiga e obsoleta de todos os conceitos da qualidade. Pois se ocorre um monopólio do conhecimento basta que a organização contrate um especialista e a qualidade surgirá naturalmente nos processos e produtos. Trazendo como maior reflexo negativo uma sensação, consolidada, de que todos são isentos do empenho em gerar qualidade, com a exceção do grupo de especialistas que trata do assunto;
8. Qualidade sendo tratada como diversidade, traduz que a mesma advém de vários

tipos, estilos, formatos, espécies, enfim, diferentes formas de apresentação de um produto. E como efeito a qualidade é tida como variável, ou seja, o consumidor irá procurar um espectro de opções para cada produto. Além disso, a qualidade pode estar em itens adicionais que caracterizam novos tipos do produto;

9. Quem caracteriza a qualidade como luxo ou sofisticação deixa a impressão de que os produtos possuem recursos tecnológicos avançados, dispositivos que podem ser considerados como absolutamente modernos ou, ainda, só podem ser adquiridos em lojas com produtos de padrão de classe A acima; assim a qualidade só pode ser adquirida por aqueles consumidores que podem pagar por ostentação, esplendor ou suntuosidade. Deste modo a lucratividade só vem de produtos que atinjam faixas de mercado com maior poder aquisitivo, reduzindo logicamente o nicho consumidor;

110. Mantendo a linha de pensamento do item nove, há aqueles que visualizam a qualidade em marcas famosas e grifes reconhecidas. Desta forma todo investimento da qualidade é direcionado à fixação da marca no mercado. A rigor, há algo de positivo nesta visão, as marcas tornam-se conhecidas e consolidam-se no mercado por força de uma posição consistente, fruto do reconhecimento dos consumidores. Porém existem dois equívocos que precisam ser considerados. O primeiro é que essas organizações compreendem que esta é a única forma de consolidar-se no mercado e o segundo é que acomodação que a postura de liderança da marca pode trazer provoca uma subestimação para com os concorrentes;

112. Na forma mais simples e usual, há quem pense que a qualidade está nos produtos que custam caro. Criando uma ideia que não há mercados lucrativos, para produtos destinados a classes de menor poder aquisitivo. Desta forma parece não valer a pena investir na qualidade para produtos que poderiam ser, comparados aos similares, vistos como baratos. Implicando em perder grandes faixas de mercado.

Paladini (2008, p.08) ainda afirma que:

Se é verdade que geram reflexos, em muitos casos, nocivos, os equívocos, ao definir qualidade, trazem consigo uma visão particularizada do que os consumidores entendem que seja qualidade. E esta identificação não pode ser desprezada, sob pena de que a organização crie uma postura alheia ao mercado a que pretende atender.

### 2.3.5 Ferramentas para o Controle e Melhoria da Qualidade.

As ferramentas da qualidade são técnicas estatísticas e gerenciais desenvolvidas para a obtenção, organização e análise das informações necessárias para resolução de problemas, fazendo o uso de dados quantitativos. No Japão o número sete é considerado um número de sorte, existindo assim uma comparação entre as sete ferramentas da qualidade e as sete peças básicas que compõem um equipamento samurai. Assim as ferramentas foram então divididas em Sete Ferramentas Básicas da Qualidade e Sete Ferramentas Gerenciais da Qualidade. (TRIVELLATO, 2010)

Para Carpinetti (2012) as ferramentas da qualidade foram criadas como meio de auxiliar o desenvolvimento de ações para a melhoria contínua de produtos e processos, as ações de melhoria envolvem basicamente cinco etapas: identificação dos problemas; observação e coleta de dados; análise e busca de causas-raízes; planejamento e interpretação das ações e a verificação de resultados.

As sete ferramentas da qualidade são:

1. Estratificação;
2. Folha de verificação;
3. Gráfico de Pareto;
4. Diagrama de Causa e Efeito;
5. Histograma;
6. Diagrama de Dispersão; e
7. Gráfico de Controle.

As sete Ferramentas Gerenciais são:

1. Diagrama de Relações;
2. Diagrama de Afinidades;
3. Diagrama em Árvore;
4. Matriz de Priorização;
5. Matriz de Relações;

6. Diagrama de Processo Decisório; e
7. Diagrama de Atividades.

Carpinetti (2012, p.77) corrobora que “A utilização da maior parte dessas ferramentas é feita por meio de levantamento de ideias e opiniões em um trabalho de equipe conhecido como *brainstorming*”.

Segue uma breve descrição sobre cada uma das sete ferramentas da qualidade.

#### a)Estratificação

Esta ferramenta consiste no método de desdobramento de dados, ou sejaou seja, dividir um grupo de dados em diversos subgrupos, esta divisão terá como base características distintivas ou de estratificação. As causas de variação que atuam nos processos produtivos são possíveis fatores de estratificação de um conjunto de dados; uma informação global do número de acidentes em uma indústria é um dado em grupo, quando esse dado for estratificado por departamento, turno, dia da semana, tipo, categoria e provavelmente em outros estratos, gerará informações valiosas sobre onde efetivamente ocorre o problema para que assim o mesmo possa ser solucionado de forma sistemática (MARSHALL Jr. EET AL., 2010).

Carpinetti (2012, p.78) concordando com Marshall sugere que “com a estratificação dos dados, objetiva-se identificar como a variação de cada um desses fatores interfere no resultado do processo ou problema que se deseja investigar”. Carpinetti (2012) conclui afirmando que para que esta ferramenta obtenha sucesso é necessário primeiramente investigar a origem dos dados apresentados, sendo uma estratégia recomendada registrar todos os fatores que sofrem interferência durante o período de coleta dos dados. Outra estratégia importante é que esses dados sejam coletados em um período de tempo não muito curto, pois assim abre a oportunidade de avaliar esses dados também em função do tempo.

## b) Folha de Verificação

Marshall Jr. e Et al (2010, p.111) afirmam diz que “a folha de verificação é uma ferramenta usada para quantificar a frequência com que certos eventos ocorrem, num certo período de tempo”.

Desde modo ocorre uma antecipação planejada da coleta de dados a partir da necessidade de análises futuras. Esta coleta de dados é simplificada e organizada, de forma geral a folha de verificação é um formulário onde os pontos a serem avaliados já estão impressos. Diferentes tipos de folha de verificação podem assim ser desenvolvidos, porém os mais comuns são: Verificação para a distribuição de um item de controle de processo e Verificação para classificação de defeitos (CARPINETTI, 2012).

## c) Diagrama de Pareto

Para Carpinetti (2012, p. 79)

O princípio de Pareto foi adaptado aos problemas da qualidade por Juran, a partir da teoria desenvolvida pelo sociólogo e economista italiano Vilfredo Pareto (1843-1923). O princípio de Pareto estabelece que a maior parte das perdas decorrentes dos problemas relacionados à qualidade é advinda de alguns poucos mais vitais problemas.

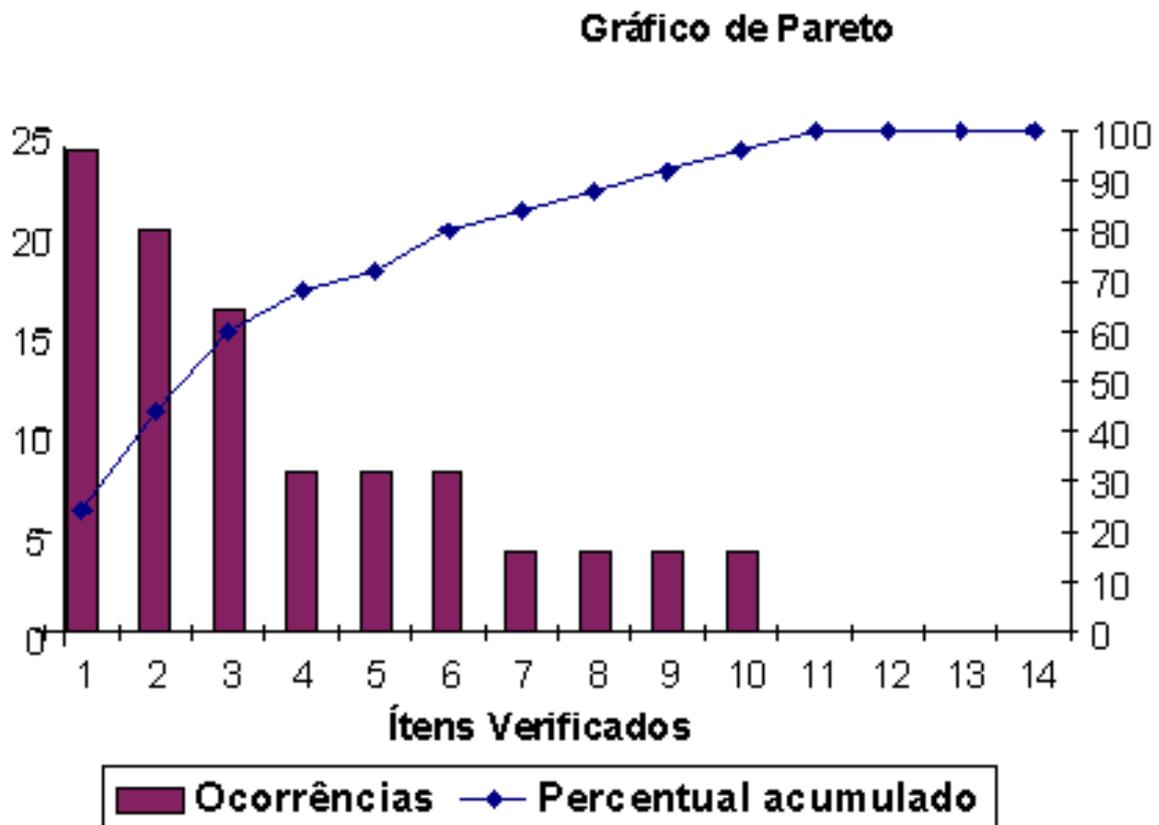
Desta forma Carpinetti (2012) exemplifica que se forem identificados 50 problemas relacionados à qualidade a solução de apenas oito ou dez desses problemas já irá representar uma redução entre 80% e 90% das perdas que estes problemas podem causar à organização. O princípio de Pareto ainda afirma que entre as causas totais de um problema, uma minoria dessas causas será responsável pelos efeitos indesejáveis do problema.

O Diagrama de Pareto é um gráfico em barras, oriundo de uma coleta de dados (geralmente coletados por meio da Folha de Verificação, como discutido no tópico anterior), e poderá ser utilizado quando houver a necessidade de priorizar problemas ou causas relativas a um determinado tema (MARSHALL Jr. EET AL., 2010).

Carpinetti (2012, p. 82) menciona ainda as sete etapas para construção de um Gráfico

de Pareto:

1. selesione os tipos de problemas ou causas que se deseje comparar, e.g., frequência de ocorrência de diferentes tipos de defeitos resultantes de um processo, ou causas para a ocorrência de um problema. Essa seleção é feita através de dados coletados ou através de discussão em grupo (*brainstorming*);
2. selesione a unidade de comparação, por exemplo, número de ocorrências, custos etc.;
3. defina o período de tempo sobre o qual dados serão coletados, e.g., oito horas, cinco dias ou quatro semanas;
4. colete os dados no local, e.g., defeito A ocorreu 55 vezes; defeito B, 75 vezes; defeito C, 30 vezes etc.;
5. liste as categorias da esquerda para a direita no eixo horizontal na ordem de frequência de ocorrência, custo etc. decrescente;
6. acima de cada categoria, desenhe um retângulo cuja altura represente a frequência ou custo para aquela categoria;
7. do topo do mais alto retângulo, uma linha pode ser adicionada para representar a frequência cumulativa das categorias.



**Figura 3.6:** Gráfico de Pareto.

**Fonte:** Adaptado de Somente Qualidade (2016).

#### d) Diagrama de Causa e Efeito

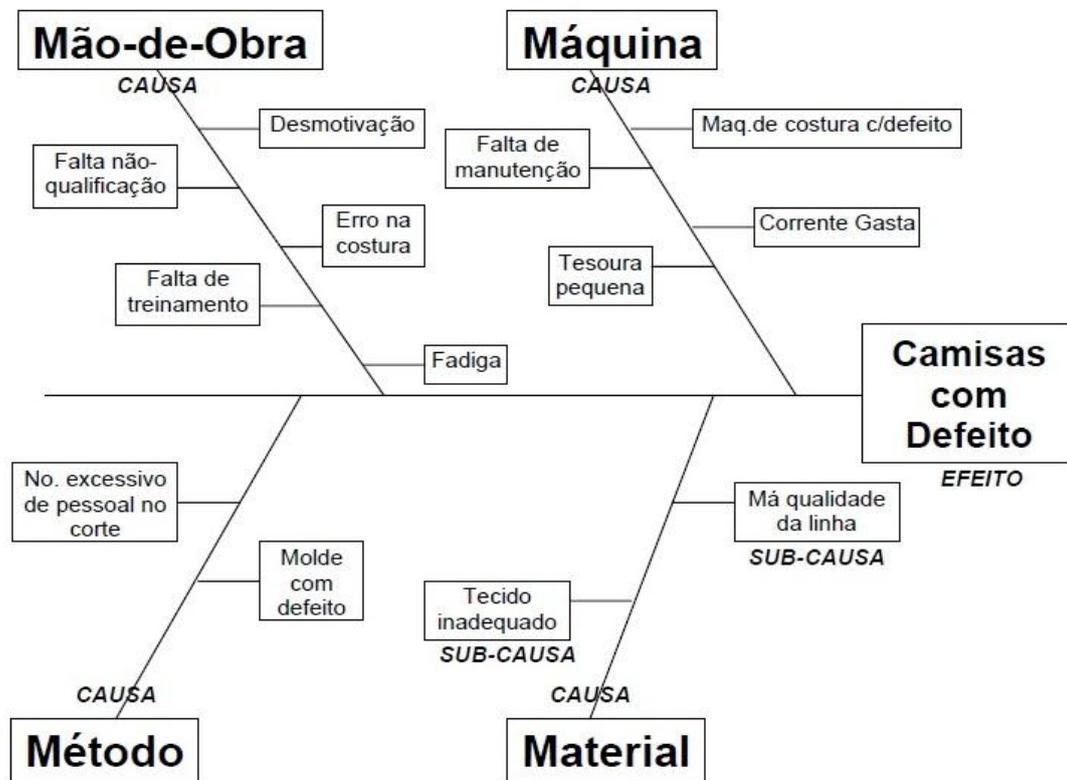
“O diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe, é uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito” (MARSHALL Jr. EET AL., 2010 p.106).

Concordando com essa definição Carpinetti (2012) diz que o diagrama de causa e efeito é estruturado de forma a ilustrar as mais variadas causas que levam a um problema; lembrando uma espinha de peixe, esse diagrama deve ser elaborado por um grupo de pessoas que estejam envolvidas com o processo que se deseja considerar; a quantidade de pessoas participantes da criação do diagrama é essencial para aderir o maior número de detalhes relevantes possíveis, evitando assim omissão de dados e um possível retrabalho da equipe. Para isso é aconselhável realizações de sessões de *brainstorming*, que tem por objetivo ajudar o grupo a produzir o máximo de ideias possíveis em um curto espaço de tempo.

“O grau de importância de cada causa relacionada no diagrama deve ser estabelecido não somente com base na experiência e em impressões subjetivas, que muitas vezes podem ser enganadoras, mas também com base em dados” (CARPINETTI, 2012 p. 84).

Marshall Jr. et al. (2010) apresentam em linhas gerais as etapas de elaboração do diagrama de causa e efeito, estas etapas são apresentadas abaixo de forma sintetizada.

1. Apresentação do assunto a ser abordado pelo grupo;
2. Descrição do efeito ou problema a ser analisado;
3. Apresentação das possíveis causas e seu agrupamento no diagrama; e
4. Análise do diagrama e nova coleta de dados para determinar a frequência de ocorrência das causas.



**Figura 3.7:** Diagrama Causa e Efeito

**Fonte:** Adaptado de Portal Administração (2016).

### e) Histogramas

Segundo Carpinetti (2012, p. 85) o Histograma é:

Um gráfico de barras no qual o eixo horizontal, subdividido em vários pequenos intervalos, apresenta os valores assumidos por uma variável de interesse. Para cada um destes intervalos, é construída uma barra vertical, cuja área deve ser proporcional ao número de observações na amostra cujos valores pertencem ao intervalo correspondente.

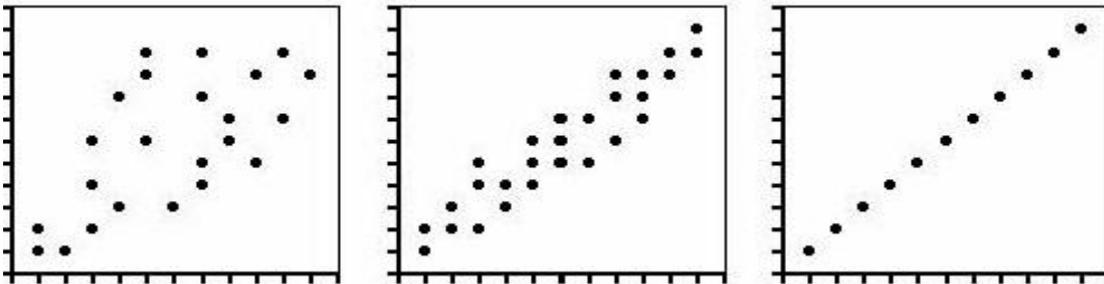
“Enquanto os gráficos de controle mostram o comportamento de uma variável ao longo do tempo, o histograma fornece uma fotografia da variável num determinado instante. Representa uma distribuição de frequência” (MARSHALL Jr. EET AL., 2010 p.112).

Carpinetti (2012) diz que o histograma proporciona uma visualização da distribuição de um conjunto de dados e também permite agrupar os dados estatisticamente na forma de

classes, nas quais se pode localizar o valor central e sua variabilidade.

#### f) Diagrama de Dispersão

Segundo Carpinetti (2012) o Diagrama de Dispersão é um gráfico para a visualização do tipo de relacionamento entre duas variáveis. São usados para relacionar causas e efeitos, adotando um padrão para a classificação dessa relação. Este padrão consta de três classificações que são: relação positiva (onde o aumento de uma variável leva ao aumento de outra), relação negativa (onde o aumento de uma variável leva à diminuição da outra) e relação inexistente (onde uma variável não irá influenciar a outra).



**Figura 3.8:** Diagrama de Dispersão. Da esquerda para direita temos a) Relação inexistente b) Relação negativa e c) Relação positiva.

**Fonte:** Adaptado de Sandrocan Wordpress (2016).

#### g) Gráficos de Controle

“O objetivo do uso de gráficos de controle é garantir que o processo opere na sua melhor condição” (Carpinetti, 2012 p.91).

Marshall Jr. et al. (2010) consideram que este tipo de gráfico é específico para acompanhar a variabilidade de um processo, identificando suas causas comuns e especiais. Estas causas comuns são definidas como aquelas que se relacionam ao funcionamento do próprio sistema, e devem ser tratadas pela ação gerencial, na medida em que as causas especiais estão relacionadas ao reflexo das ocorrências fora dos limites de controle e podem ser solucionadas pelos próprios operadores.

Marshall Jr. et al. (2010, p. 106) argumentam que:

Para que o processo seja considerado consistentemente bom deve atender não só aos limites de controle comentados, como também aos limites de especificação inferior e superior respectivamente. Esses limites são obtidos a partir das necessidades do cliente, traduzidas no projeto do processo.

### 2.3.6 ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004.

Marshall Jr. et al. (2010) afirmam que as normas ISO – *International Organization for Standardization* ou Organização Internacional de Normalização, tem um papel importante por ser uma certificação com reconhecimento internacional principalmente quando se fala em contratos entre organizações, sociedades e indivíduos. Foi criada em 1946 tendo início de suas atividades em 1947, com o desígnio de facilitar, em nível mundial, a coordenação e unificação de normas industriais.

Marshall Jr. et al. (2010, p. 68) afirmam que:

A ISO é uma organização não governamental internacional, que reúne mais de uma centena de organismos nacionais de normalização. Representando países que respondem por cerca de 95% do PIB mundial, tem por objetivo promover o desenvolvimento da padronização e de atividades correlacionadas, de forma a possibilitar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico em níveis mais acessíveis aos aludidos organismos. [...] A ISO concilia interesses de produtores, usuários, governos e da comunidade científica na preparação de normas internacionais. Seu trabalho é desenvolvido por intermédio de mais de 2.600 grupos técnicos, compostos por mais de 20 mil especialistas de todo o mundo, e que participam anualmente dos trabalhos técnicos da ISO, dos quais já resultou a publicação de mais de 13 mil normas desde a fundação da organização.

Marshall Jr. et al. (2010) corroboram que todos os padrões da ISO necessitam de revisões periódicas, revisões estas que devem ser realizadas em um período máximo de cinco anos, pois diversos fatores rapidamente provocam sua obsolescência, alguns exemplos desses fatores são: a evolução da tecnologia, novos métodos e materiais, novos requisitos de qualidade e segurança, entre outros. O que por sua vez provoca uma constante oportunidade para as organizações de realizar consideráveis melhorias, o que também exige das mesmas

uma comunicação com seus clientes e mercado originando assim a atividade de certificação.

Certificação é um conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo independente, sem relação comercial, com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto ou processo está em conformidade com os requisitos especificados. Esses requisitos podem ser nacionais, estrangeiros ou internacionais. (MARSHALL Jr. ET AL, 2010 p.71)

A certificação não deve ser imaginada como uma situação pontual ou como uma ação isolada, ela é necessária para que haja uma conscientização da necessidade da qualidade, para a manutenção da organização na competitividade e por consequência no seu mercado, desta forma a difusão do conceito da qualidade deve atingir os aspectos operacionais internos e o relacionamento com a sociedade e o ambiente. (MARSHALL Jr. ET AL., 2010).

Para Marshall Jr. et al. (2010) afirmam que as normas da família ISO 9000 podem também ser utilizadas em situações contratuais, pressupondo auditorias pelo cliente. Desta forma se tornou natural uma terceira parte realizar auditorias facilitando e simplificando as relações comerciais, o que facilitou também a redução de custos com as auditorias de qualificação. Por ter caráter voluntário, a certificação ISO 9000 será mais bem aceita de acordo com a credibilidade de quem a atestou.

Marshall Jr. et al. (2010) ainda corroboramfirmam que as normas da ISO 9000 são baseadas nos seguintes propósitos:

- a) Resolver as dificuldades descobertas pelos pequenos negócios;
- b) Apropriar as normas às penúrias dos setores emergentes;
- c) Amortizar o número de diretrizes que foram aparecendo;
- d) Considerar a evolução das necessidades dos usuários e clientes;
- e) Adaptar a estrutura da norma e o conteúdo dos requisitos à gestão dirigida;
- f) Guiar a gestão das organizações; e por fim
- g) Permitir a implementação associada de vários sistemas gerenciais.

Com base nesses propósitos foram criadas as normas NBR ISO 9000 – Sistemas de gestão da qualidade (Fundamentos e vocabulário); NBR ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade (Requisitos) e a NBR ISO 9004 – Sistemas de gestão da qualidade (Diretrizes para

melhoria do desempenho). (MARSHALL Jr. ET AL., 2010)

Carpinetti (2012) afirma que a ISO 9001 se solidificou como uma importante ferramenta qualificadora das empresas interessadas em ministrar produtos e serviços para outras empresas em cadeias produtivas. Além da exigência do mercado para certificação, o sistema da qualidade ISO 9001 se tornou uma referência importante para as empresas que desejam melhorar sua capacidade de gerenciar a qualidade.

A ISO 9001 requer das organizações uma visão sistêmica de seus processos e atividades desta forma gerencia o atendimento aos requisitos dos clientes. Requer ainda que as organizações tenham uma gestão de seus recursos físicos e humanos o que garantirá uma total responsabilidade pela definição das políticas e objetivos da qualidade. Apesar da ISO 9001 ser uma norma de sistema de aplicação bastante genérica ela compele à organização uma cultura de: focar no cliente; liderar para a qualidade; desenvolver uma visão sistêmica e de processos; ter uma abordagem científica para melhoria continua; comprometimento e envolvimento (CARPINETTI, 2012).

A NBR ISSO 9004 fornece orientação para um sistema de gestão da qualidade com objetivos mais amplos, principalmente em relação à melhoria continua do desempenho global de uma organização e sua efetividade. Também é recomendada para servir de orientação a organizações cuja alta administração deseje ir além dos requisitos de certificação ou finalidade contratual; apenas apresenta o caminho indicado pela ISO para a gestão da qualidade total. Esse caminho normalmente inclui preocupações com saúde, segurança e meio ambiente, formando o que se chama de um sistema integrado de gestão. (MARSHALL Jr. ET AL., 2010, p. 85).

Já Las Casas (2008) afirma que o objetivo da ISO 9004 é fazer considerações acerca da qualidade dos padrões internacionais que podem ser utilizados pelas organizações nacionais, com a finalidade de aplicar o marketing de forma adequada, conseguindo a satisfação do cliente. Desta forma a organização consegue alcançar um melhor desempenho e satisfação dos consumidores; melhora sua produtividade, eficiência e redução dos custos; alcançando uma participação de mercado mais plausível.

### 2.3.7 Qualidade como estratégia

A qualidade é tida como estratégica a partir do momento em que há uma relação entre sua avaliação e o momento que o mercado está vivendo. De modo geral os valores sociais refletem diretamente no perfil do mercado e deste modo se tornam essenciais à qualidade. (PALADINI, 2011).

Seguindo esta linha de afirmação Carpinetti (2012) complementa que para obter sucesso as empresas precisam ter capacidade de atender aos requisitos dos clientes dos segmentos de mercado que a mesma está inserida, de modo melhorado em comparação à seus concorrentes e ao mesmo tempo que gere resultados lucrativos.

Deste modo em termos práticos se costuma enfatizar que todo processo de avaliação é direcionado aos consumidores e clientes, e todos os demais elementos são proeminentes à medida que conduzem aos mesmos (PALADINI, 2011). Desta forma os elementos básicos para a avaliação da qualidade são: Elementos estratégicos, Elementos operacionais e Elementos táticos.

#### a) Elementos estratégicos

São considerados dois elementos estratégicos: os consumidores e os clientes; e os objetivos da empresa. Inicialmente se faz necessário recordar a diferença prática entre consumidores e clientes. Os consumidores são aqueles que utilizam nossos produtos e serviços hoje, garantindo assim a faixa de mercado da empresa na atualidade, por isto é dirigido aos mesmos um esforço para se ter uma multiplicidade de elementos nos produtos, o que garante a manutenção dos mesmos como consumidores, ou seja, conquista a fidelidade dos mesmos. (PALADINI, 2011)

Já os clientes são aqueles que podem utilizar nossos produtos e serviços amanhã, por tanto, a eles é dedicada uma atenção redobrada para que se tornem consumidores da organização, aumentando assim futuramente a faixa de mercado atuante desta empresa (PALADINI, 2011). Paladini (2011, p. 13) ainda conclui que “uma organização depende hoje

de seus consumidores para viver, mas depende de clientes para sobreviver. Daí a importância crítica do cliente para o perfil estratégico das empresas”.

Paladini (2011) afirma que a avaliação da qualidade com base no mercado atual e futuro é uma avaliação crítica, que possui métodos diretos de análise, causando impactos fortes na organização e em sua forma de atuar e operar; esta avaliação envolve alguns aspectos, são eles:

- a) Determinar o nível de satisfação do consumidor;
- b) O direcionamento fundamental do método de avaliação está centrado no empenho de medir o grau de adequação do produto à demanda;
- c) A avaliação é a afinidade existente entre as expectativas de consumidores e de clientes e as características de produtos e dos serviços oferecidos;
- d) É a avaliação mais importante e também mais complexa, pois envolve a sobrevivência da organização e um contexto extremamente dinâmico que se altera a todo instante;
- e) Tem como ponto de partida o modo como a qualidade é percebida por consumidores (como ele considera suas necessidades atendidas) e por clientes (como ele vê as perspectivas de ser atendido);
- f) Aqui se dedica uma extrema importância às pesquisas motivacionais dos produtos e serviços; e por fim
- g) Dedicar-se muita atenção à fidelização do consumidor, de modo que o mesmo venha a desejar o produto ou serviço.

A avaliação com base nos objetivos envolve o confronto entre os objetivos fixados e os resultados alcançados. É uma ponderação de extrema importância por ter propriedades nitidamente estratégicas, que direcionam a organização, são elas: o empenho efetivo das pessoas com o esforço de obter as metas traçadas; a quantificação dos resultados e a aceitação do objetivo proposto. Os objetivos são avaliados pela contribuição para o melhor atendimento aos consumidores e gera expectativas favoráveis aos clientes. Sendo uma avaliação mais abrangente por que os clientes fazem parte da sociedade e esta, por sua vez, é o alvo de todos os objetivos. (PALADINI, 2011)

A definição de objetivos que envolvam a qualidade causam impactos na sociedade, ou seja, toda sociedade pode ser vista como um consumidor em potencial – ou não. Como não é possível limitar as adjacências que constituem uma sociedade, surgem preocupações com a globalização da ação produtiva, pois esta por sua vez terá um impacto mundial. Desta forma não há como esquecer o fato de que com a internet cada vez mais evoluída, e meios de transporte, que encurtam longas distancias, toda e qualquer ação tem reflexo rápido em todo o planeta, por isso a globalização deve ser considerada na fixação de objetivos da organização (PALADINI, 2011).

### b) Elementos operacionais

Essa fase da avaliação pondera a operação do processo produtivo das organizações. É a etapa mais simples de ser realizada, pois se consegue obter medidas diretas de desempenho, dispõe de estratégias e ferramentas de fácil manuseio, é composta por mecanismos eficientes e objetivos para avaliar. É uma avaliação que integra uma área indispensável da Gestão da Qualidade no Processo, e foi por meio do desejo de obter qualidade nos processos que se conseguiram os primeiros resultados que impulsionaram a consolidação da qualidade nas organizações (PALADINI, 2011).

Paladini (2011, p.20) afirma que:

Tanto pela facilidade de desenvolvimento quanto pelo impacto positivo e visível que provoca, costuma-se considerar que gerenciar Programas da Qualidade com base em uma bem estruturada Gestão da Qualidade no Processo é um começo de elevado poder de motivação para todos os elementos envolvidos e com perspectivas reais de sucesso para o todo o programa.

### c) Elementos táticos

Aqui são envolvidos os recursos humanos da empresa no esforço pela qualidade e as ações de suporte ao processo produtivo. A avaliação com base na mão de obra é a mais abrangente, pois envolve os processos de produção, o suporte a eles, bem como as relações da

empresa com o mercado. Nela são considerados a cultura local, com ênfase nos valores e os comportamentos adotados que são itens que costumam servir de referência para a ação da mão de obra. (PALADINI, 2011)

Paladini (2011) ainda considera como elementos que a empresa tende a ponderar para avaliar a mão de obra são: competência, motivação, aceitação e adesão aos objetivos da empresa. De forma contrária estão os investimentos em formação, qualificação e atualização; viabilização de recursos; acesso aos objetivos; estruturação de espaços apropriados à produção dos resultados requeridos; e, ainda, estratégias motivacionais ajustadas à realidade das pessoas que integram a empresa.

A avaliação centrada no suporte ao processo é uma avaliação indireta, pois abrange o desempenho de suas atividades em termos dos subsídios proporcionados aos setores com os quais interagem. É um modelo de avaliação que enfatiza a necessidade, a oportunidade e a importância em considerar a avaliação das melhorias da qualidade também em termos das chamadas atividades *off line*. Essa área cria a interface entre processos produtivos e consumidores, sendo a área que mais impacta o processo de produção, direcionando as ações da organização, a área de projetos possui contribuição estratégica crítica para a empresa (PALADINI, 2011). A respeito do tema serviço, a seguir, serão apresentados alguns tópicos considerados importantes para o trabalho aqui desenvolvido.

## 2.4 SERVIÇO

### 2.4.12.5 O que são os Serviços?

Lovelock e *et al.* (2012, p. 21) afirmam que:

Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente

baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos.

Lovelock e et al. (2012) definem serviço como uma atividade econômica entre duas partes, o que proporciona um jogo de valores entre vendedores e consumidores deste mercado, a avaliação acerca do serviço é proporcionada pelo desempenho já que o serviço busca alcançar os resultados desejados pelos consumidores.

Kotler e Keller (2006, p. 397) concordam e afirmam que um serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. Kotler e Keller (2006) ainda complementam dizendo que para se manter em destaque as organizações, sejam elas fabricantes, distribuidores ou varejistas, acabam por oferecer serviços diferenciados por agregarem valores, processos e meios de atendimento ao cliente, bem característicos de sua cultura, missão e valores.

Já Grönroos (1947) afirma que ainda hoje os serviços são definidos de modo anacrônico, pois a maior parte da sociedade os define como algo fornecido por um determinado tipo de empresa. E esta definição é errônea e ultrapassada, pois transmite aos gestores e decisores de alto nível nos campos políticos e econômicos, um feedback incorreto acerca do impacto dos serviços sobre o desenvolvimento da competitividade entre as empresas.

Kotler e Keller (2006) corroboram ainda complementam que as empresas de serviços cada vez mais movimentam a economia mundial. Desta forma, se torna fundamental compreender a natureza especial dos serviços e o que eles significam para as empresas, já que as organizações buscam melhorar sua reputação desempenhando suas atividades de forma a conquistar a fidelidade de seus clientes.

#### 2.4.22.5.1 O Setor de Serviços

Kotler e Keller (2006, p. 396) afirmam que:

O setor de serviços é muito variado. A área governamental, com tribunais, hospitais, agências de financiamento, serviços militares, departamentos de polícia, corpos de bombeiro, correios e escolas, faz parte do setor de serviços. A área de organizações não governamentais (ONGs), com museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais, também faz parte do setor. Boa parte da área empresarial, na qual estão incluídas companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradora, escritórios de advocacia, empresas de consultoria administrativa, consultórios médicos, empresas cinematográficas, empresas de manutenção e imobiliárias, faz parte do setor de serviços. Muitas pessoas que trabalham na área de produção, como operadores de computador, contadores e assessores, são literalmente prestadores de serviços. Na verdade eles formam uma ‘fábrica de serviços’, que presta serviços à ‘fábrica de produtos’. E aqueles que trabalham na área do varejo, como caixas, balconistas, vendedores e funcionários do atendimento ao cliente, também estão fornecendo um serviço.

Lovelock et al. (2012) corroborando com esta vertente afirma que o setor de serviços é um setor com poucas barreiras à entrada e muita competição, tendo em vista que os consumidores de serviços se tornam fiéis aos seus fornecedores é tradicional que os fornecedores abranjam um leque extremamente variado em características, que os consumidores esperam receber um serviço que com suas características lhe entregue os benefícios esperados atendendo assim as suas necessidades.

Lovelock et al. (2012) ainda afirmam que a capacidade das empresas prestadoras de serviços para atender as necessidades de seus consumidores varia muito. Por tal motivo as empresas preferem competir com as suas concorrentes diretas do que com todo o mercado, focando assim em seu público alvo; o que gera por consequência uma sintonia de requisitos no setor, onde os clientes podem optar por aquilo que realmente supre sua necessidade e desta forma os consumidores acabam por valorizar atributos específicos. Selecionando seu segmento-alvo as organizações precisam promover seu mercado com o conceito de serviço correto.

#### 2.4.32.5.2 Categorias do Mix de Serviços

Kotler e Keller (2006) apresentam um mix de serviços baseado nas ofertas ao mercado que uma empresa pode realizar, desta maneira o serviço é uma parte secundária ou principal desta oferta. Cinco categorias são apresentadas ao mercado:

a) Bem tangível: é uma oferta que apresenta um bem tangível, palpável como, por exemplo: sabão, condicionador ou arroz. Não havendo desta maneira nenhum tipo de serviço agregado ao produto em si.

b) Bem tangível associado a serviços: é um bem tangível como mencionado anteriormente que será agregado à um serviço, como por exemplo, um medicamento é um bem tangível mais que, dentro da necessidade do consumidor se não for associado à uma entrega a domicilio por exemplo, poderia ter sua venda comprometida.

c) Híbrida: é uma oferta que consiste na junção tanto do bem como do serviço, assim podemos classificar um restaurante, pois as pessoas o frequentarão pela comida e pelo serviço oferecido.

d) Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: é uma oferta que consiste em um serviço principal com serviços acrescidos ou bens de suporte. Desta forma, passageiros compram o serviço de transporte, porém nele estão incluídos bens tangíveis como refeição e bebidas.

e) Serviço puro: a oferta é essencialmente um serviço, exemplos são as massagens, psicoterapia e babás.

Com esse mix variável de bens e serviços o autor Kotler e Keller (2006, p.398) acrescentam algumas distinções que podem ser úteis, são elas:

a) Os serviços podem ser baseados em equipamentos (lava-jatos de automóveis, máquinas de vendas) ou em pessoas (lavagem de janelas, serviços de contabilidade). Os serviços baseados em pessoas podem ser divididos entre os que não requerem nenhuma qualificação, os que requerem qualificação e os que exigem especialização.

b) As empresas prestadoras de serviços podem optar por diferentes processos para fornecer o serviço. Os restaurantes, por exemplo, se apresentam em diferentes formatos: cafeteria, fest-food, ambiente à luz de velas.

c) Alguns serviços exigem a presença do cliente, enquanto outros não. Uma

cirurgia exige a presença do cliente, mas o concerto de um carro não. Se a presença do cliente é indispensável, o prestador de serviços tem de considerar suas necessidades. Os proprietários de salões de beleza investem em decoração e na música ambiente e procuram manter conversas agradáveis com a clientela.

d) Os serviços diferem quanto ao tipo de atendimento das necessidades. Há serviços que atendem a uma necessidade pessoal (serviços pessoais) e outros que atendem a uma necessidade empresarial (serviços empresariais). Em geral, prestadores de serviços desenvolvem programas de marketing diferentes para mercados pessoais e empresariais.

e) Prestadores de serviços diferem em objetivo (com ou sem fins lucrativos) e em propriedade (privados ou públicos). Essas duas características, quando combinadas, produzem quatro tipos de organização bem diferentes. Os programas de marketing de um hospital particular são bem diferentes de um hospital beneficente.

Kotler e Keller (2006) ainda afirmam que a natureza do mix de serviços possui implicações sobre como os consumidores avaliam a qualidade desses serviços; tendo em vista que os serviços apresentam alto nível de qualidade experimental e credencial sua aquisição é de alto risco. E por tal motivo diversas consequências ocorrem como, por exemplo, o fato dos clientes costumarem acreditar muito mais nas informações do boca-a-boca do que nas propagandas, serem muito mais exigentes com preços, com os fatores visíveis e com o tratamento recebido dos funcionários; e por fim mais não menos importante o fato que os clientes são altamente fiéis às organizações prestadoras de serviços que satisfazem as suas expectativas. Lovelock *et al.* (2012, p.309) corroborando com a ideia acrescentam ainda que “o ambiente físico de serviço desempenha um importante papel na modelagem da experiência de serviço e no aumento ou diminuição de satisfação, sobretudo nos serviços de alto contato e de processamento de pessoas”.

Las Casas (2008) afirma que os serviços são caracterizados por quatro aspectos, são eles: intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos. A intangibilidade é porque eles são abstratos; a inseparabilidade é um importante determinante mercadológico pois um serviço ele não pode ser produzido e armazenado; já a característica da heterogeneidade é referente à impossibilidade de se manter constante a qualidade de um serviço e por fim a simultaneidade diz que a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo, desta forma é necessário considerar de forma frequente o momento de contato com os clientes, sendo este um fator essencial e crucial.

## 2.52.6 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Grönroos (1947) afirma que frequentemente a qualidade é mencionada como uma meta interna das organizações, sem referência ao significado que se pretende para qualidade de serviço, o que gera limitação para os colaboradores a cerca de como a qualidade pode ser percebida, melhorada e aprimorada. Havendo sempre um grande risco ao limitar a definição de qualidade, já que os clientes temos clientes têm a qualidade de serviço definida pela sua necessidade que é sempre variável.

Las Casas (2008) concordando com Grönroos (1947) enfatiza ainda o quanto fica evidente a importância dos clientes para a lucratividade da organização, pois todo cliente conquistado é um patrimônio da empresa e preservá-lo é uma necessidade para o negócio ser bem sucedido ao longo prazo. Até porque clientes fidelizados tem uma série de vantagens, algumas delas são: o aumento do porte de compras, a venda cruzada, a cooperação, menor custo, menor sensibilidade aos preços e fontes de ideias. A seguir o leitor encontrará uma breve descrição a cerca de cada vantagem mencionada por Las Casas (2008, p.19).

- a) Aumento do porte de compras a longo prazo.  
[...] O foco nos clientes conquistados é compensatório, pois um pequeno cliente pode um dia tornar-se grande e sempre vale o esforço de um bom atendimento.
- b) Venda cruzada de outro produto  
Quando o cliente passa a comprar regularmente há possibilidade de ampliar a oferta através de aumentos nas quantidades vendidas ou novos produtos, vendas de produtos de empresas coligadas etc.
- c) Espírito de cooperação  
As empresas satisfeitas com o atendimento que recebem, passam a fazer indicações, multiplicando-se assim a clientela. Há casos em que os indivíduos acompanham o prestador de serviços nestas visitas ou então fazem indicações por cartas, telefonemas etc., passando a ser perfeitos colaboradores.
- d) Menor custo de serviços  
No momento em que aumentam as vendas a um determinado cliente, diminuem os custos devido à economia de escala.
- e) Menor sensibilidade a preços  
Os clientes, depois de determinado tempo, tornam-se menos sensíveis a preços, uma vez que aceitam e confiam na qualidade da prestação de serviços do fornecedor. Assim sendo, como já há uma experiência com a empresa, o preço deixou de ser consideração principal, pois a qualidade já foi testada. Esta não é a realidade para todos os clientes. Ao contrário, muitos exigem condições especiais após determinado tempo, pois acreditam ter este direito por serem clientes habituais.
- f) Boa fonte de ideias e produtos  
As informações encontradas no mercado sobre produtos e serviços são, sem dúvida, as principais fontes para ideias na administração. Nesta interação comercial há uma

troca de informações que conduzem a uma diferente visão, que ajudam na criatividade. [...] Clientes satisfeitos multiplicam os números de clientes com boas recomendações, enquanto os clientes insatisfeitos multiplicam negativamente a imagem da empresa.

Kotler e Keller (2006) afirmam que os clientes formam expectativas pelas propagandas e a partir de várias fontes, como experiências relatadas por conhecidos. Em geral os serviços recebidos são comparados às expectativas anteriormente criadas. Quando essas expectativas são atingidas ou superadas os consumidores ficarão inclinados a recorrer a este serviço recebido mais vezes. No capítulo a seguir o leitor encontrará a metodologia que norteou esta pesquisa.

O próximo capítulo apresenta a revisão de literatura.

## **CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA**

O principal objetivo deste capítulo é identificar e justificar as escolhas dos procedimentos metodológicos utilizados para abordar a temática desta pesquisa. Expondo os métodos empregados divididos em três seções.

A primeira seção é composta pela classificação do tipo de pesquisa realizada, a segunda refere-se ao universo e a amostra, ou seja, como os dados foram tratados e analisados; e finalmente, são expostos os instrumentos utilizados para coleta e a análise dos resultados (BERTUCCI, 2011).

### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Para auxiliar a realização da pesquisa, foi escolhido como orientação básica o método quantitativo, com o propósito de avaliar a percepção dos clientes da rede de Farmácias Pague Menos na cidade de Caruaru/PE acerca da qualidade dos serviços prestados pela empresa. Esta pesquisa norteou-se por meio de dois critérios de classificação propostos por Vergara (2011): quanto os fins e quanto aos meios utilizados.

#### **3.1.1 Quanto à Finalidade da Pesquisa**

A presente pesquisa utilizou-se de um plano estudo do tipo exploratório-descritivo. É exploratório porque, de acordo com Gil (1995), sua principal finalidade é desenvolver e esclarecer conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos. Uma pesquisa exploratória é desenvolvida objetivando proporcionar visão geral, de tipo aproximativo com determinado assunto.

Ao mesmo tempo é descritivo por ter como finalidade expor características dos usuários que frequentam a Farmácia Pague Menos na cidade de Caruaru/PE, ou seja, suas expectativas e percepções em relação aos serviços prestados pela referida empresa. Segundo Gil (1995), esse tipo de pesquisa apresenta a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento entre as variáveis pré-determinadas.

### 3.1.2 Quanto aos Meios Utilizados

Segundo Bertucci (2011) escolher uma técnica de pesquisa é um dos passos mais importantes na construção de um TCC, é na escolha da técnica que se apresenta vantagens e limitações. Sendo importante considerar as possibilidades do pesquisador, o que inclui acesso às informações da organização, a autorização desta organização para realização da pesquisa, o tempo disponível, os custos e outras questões relevantes.

Assim, inicialmente buscou-se coletar os dados secundários por meio de pesquisas bibliográficas incluindo livros, revistas especializadas e artigos acerca do assunto em pauta que fundamentaram a pesquisa. Fachin (2006, p.119) afirma que “a pesquisa bibliográfica é, por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas de saber”.

Além disso, foi aplicado de um questionário baseado no modelo da escala SERVQUAL, que trata de um instrumento de mensuração da qualidade percebida com o objetivo de avaliar as expectativas dos usuários em relação à percepção de qualidade recebida perante aos serviços prestados pela Farmácia Pague Menos na cidade de Caruaru/PE.

## 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (1999) definem universo como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Delimitar o universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características em comum, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc. Ou seja, o Universo da pesquisa se refere à definição de uma população amostral, onde se podem identificar empresas, pessoas, ou produtos e serviços que têm características passíveis de estudo.

Assim, foi escolhida como universo da pesquisa as cinco lojas da Empreendimentos Pague Menos S/A situadas na Cidade de Caruaru/PE, que apresentam um grande fluxo de clientes somando um total de aproximadamente 2850 clientes por dia e um grande destaque no mercado farmacêutico da cidade e região. O que demonstra uma grande aceitação da população e gera a necessidade de avaliar a qualidade esperada e a percebida pelos clientes, sendo estas as razões determinantes para a escolha do local onde seriam aplicados os questionários.

### 3.2.1 Cálculo do Tamanho da Amostra

Tomando como base teorias amostrais desenvolvidas por Hair Jr. et al (2005) e informações fornecidas pela administração da Empreendimentos Pague Menos S/A, foi realizada uma análise acerca da amostra necessária para que a pesquisa pudesse apresentar resultados significativos, além de demonstrar confiabilidade.

Tendo em vista que as filiais representadas pelas numerações 174, 178, 552, 739 e 829 atendem, respectivamente, em média 1000, 900, 450, 350 e 150 clientes por dia. Apresentando assim, aproximadamente uma soma de 2850 de clientes por dia, tendo em vista que durante os finais de semana e feriados o fluxo de clientes é bem menor o cálculo do

tamanho da amostra será realizado com base em 20 dias úteis de grande fluxo de clientes em todas as lojas da Pague Menos na cidade de Caruaru.

O cálculo a seguir representa o método para definição do tamanho da amostra.

$$n = [N \times p \times q \times (V)^2] \div [p \times q \times (V)^2 + (N - 1) \times (e)^2]$$

Com base no quantitativo de clientes que frequentam as cinco lojas da Farmácia Pague Menos na cidade de Caruaru/PE, a população (N) foi estimada em 57.000 clientes mensais. Os valores da população conhecida (p) e a população não conhecida (q) é calculada em 0,5. Além disso, o valor crítico (v) foi estimado em 95% (noventa e cinco por cento) com 5% (cinco por cento) de margem de erro (e). Mediante essa equação foi obtido como resultado, o valor aproximado de 382 do total da amostra (n) como segue:

$$n = [57.000 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2] \div \{0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2 + [(57000 - 1) \times (0,05)^2]\}$$

$$n = 381,5949$$

**n  $\cong$  382 respondentes**

Foram coletados **400 questionários válidos.**

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Com a obtenção do tamanho da amostra necessária iniciou-se a aplicação dos questionários. É importante destacar que essa pesquisa trata-se de um estudo transversal, pois levantamento dos dados ocorreu em uma única etapa não havendo um acompanhamento evolutivo acerca da percepção dos usuários ao longo do tempo (HAIR Jr. ET AL, 2005).

A aplicação dos questionários ocorreu no mês de maio de 2016 com um total de dez

visitas aos locais da pesquisa durante o seu horário de funcionamento, fazendo uso do horário comercial das 8h às 18h, tendo em vista que as lojas têm diferentes horários de encerramento de expediente. Para a sua elaboração, foi considerado o nível de escolaridade dos respondentes, já que a rede conta com a revenda de medicamentos do governo no programa Farmácia Popular do Brasil que atende todas as classificações de escolaridade. E ainda a sua disponibilidade, pois para que informações obtidas fossem as mais confiáveis possíveis o questionário foi aplicado após a conclusão de cada atendimento de venda.

Como mencionado no item 4.1.2, o questionário foi desenvolvido com base no modelo SERVQUAL, criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Assim, os respondentes foram questionados acerca de suas expectativas e percepções com relação às cinco dimensões da qualidade propostas pelos autores, tais como: tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia.

A fim de detectar o grau de divergência existente entre as expectativas e as percepções dos respondentes no que diz respeito ao serviço prestado pela empresa estudada, de acordo com cada item do questionário utilizado aplicou-se o Paradigma da Desconfirmação o que resultou em um questionário, cujo modelo encontra-se no apêndice A desta pesquisa, composto por três blocos.

O primeiro bloco busca mensurar as expectativas dos respondentes em relação aos serviços prestados por qualquer unidade da rede de Farmácias Pague Menos, ou seja, nível de serviços desejado ou considerado ideal. Em seguida, a finalidade passa a ser captar suas percepções no que tange os serviços executados pela instituição avaliada. O terceiro e último bloco, contendo 09 (nove) afirmativas, busca coletar informações que possibilitem definir o perfil socioeconômico dos usuários respondentes.

Vale ainda ressaltar que as duas primeiras seções são compostas por 19 (dezenove afirmativas) cada uma e que foi utilizada uma escala intervalar contendo sete alternativas dispostas da seguinte maneira: 01 - discordo totalmente; 02 - discordo; 03 - discordo parcialmente; 04 - nem concordo e nem discordo; 05 - concordo parcialmente; 06 - concordo e 07 - concordo totalmente (HAIR Jr. ET AL, 2005).

Assim, foram desenvolvidos e aplicados 400 questionários com perguntas fechadas (com um número limitado de questões) obtendo um total de retorno de 400 dos quais 100% (cem por cento) destes foram considerados válidos.

### 3.3.1 Validade e Pré-Teste do Instrumento Utilizado

Roesch (1999) afirma que “é recomendado à conveniência de realizar um pré-teste ou pesquisa-piloto com o instrumento antes de aplicá-lo definitivamente”. Fazendo com que o pesquisador consiga verificar possíveis falhas de elaboração, proporcionando correções no âmbito estrutural e de aplicabilidade.

Em um segundo momento, houve a aplicação de um pré-teste com 15 (quinze) clientes de serviços semelhantes tratado na pesquisa em questão. Pois, de acordo com Roesch (1999) antes da aplicação do questionário é importante que o mesmo seja exposto a uma avaliação analítica por uma pequena amostra de entrevistados buscando à eliminação de possíveis problemas potenciais.

Com vistas a evitar a contaminação da amostra ou possíveis vieses, os resultados obtidos nessa fase, não foram incluídos na amostra por se tratar de uma aplicação feita apenas para adequação da ferramenta utilizada e ainda por serem usuários de serviços oferecidos por outras redes de farmácias, ou mesmos de lojas da rede estudada em outras cidades.

### 3.3.2 Procedimentos Estatísticos

Em busca de se obter uma visão panorâmica do fenômeno estudado, foi escolhido um procedimento estatístico básico por meio da aplicação da média e desvio-padrão. Em relação à ponderação dos dados obtidos, foi utilizado o método de análise uni variada, onde cada variável da amostra é examinada isoladamente tendo como alvo, as médias referentes a cada elemento.

Fachin (2006, p. 48) afirma que:

Aplica-se ao estudo dos fenômenos aleatórios, e praticamente todos os fenômenos que ocorrem na natureza são aleatórios, como as pessoas, o divórcio, um rebanho de gado, a atividade profissional, um bairro residencial, os produtos eletrodomésticos, a opinião pública etc. Esses fenômenos se destacam porque se repetem e estão associados a uma variabilidade. Após a ocorrência de um fenômeno aleatório, é impossível prever com precisão o resultado de uma nova ocorrência. Verifica-se também na repetição desse fenômeno que os resultados distribuem-se com certa regularidade, geralmente acentuada em termos de frequência.

Dessa maneira, foi utilizada uma planilha eletrônica do software Microsoft Excel 2010 para que houvesse a tabulação dos dados. A partir disso, tomando como base a teoria sobre a qualidade do serviço, foi possível fazer as avaliações dos resultados gerados por tal planilha. O apêndice C deste estudo apresenta a tabulação supracitada e no capítulo a seguir o leitor encontrará a análise de dados e os seus resultados.

## **CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo objetiva apresentar a análise dos dados e resultados desta pesquisa por meio da mensuração das expectativas dos consumidores em relação a um serviço considerado como sendo o ideal e suas percepções acerca do serviço experimentado. Essa análise possibilitou medir as lacunas (*gaps*) existentes entre o serviço desejado e o percebido, bem como traçar o perfil destes consumidores.

### **4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Visando descrever o perfil dos usuários do serviço prestado pela Farmácia Pague Menos S/A que compõe esse estudo, de forma voluntária, foram abordadas as seguintes características: gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, renda familiar, quanto costuma gastar por mês, quantas vezes o cliente frequenta por mês, se recomendaria e se defenderia os serviços prestados pela Farmácia Pague Menos.

É importante ressaltar que, mesmo não sendo o foco principal da presente pesquisa, é relevante também para estudos posteriores, obter o conhecimento acerca do perfil de consumo de cada cliente, tendo em vista definir o percentual de clientes que consomem os produtos de perfumaria, dermocosméticos, fitness, light e diet. Conforme os dados obtidos, dentre os 400 participantes, 181 deles são do sexo masculino correspondendo a 45,25% do total e 219 do sexo feminino, ou seja, 54,75%, conforme representada na tabela 5.1 apresentada na a seguir:

<b>GÊNERO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Masculino	181	45,25%
Feminino	219	54,75%
Total	400	100%

**Tabela 5.1:** Distribuição dos Participantes por Gênero

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2016.

Em relação à faixa etária, do total de participantes 76 deles tinham entre 18 e 30 anos de idade (19%), 219 possuíam entre 31 e 50 anos (54,75%), 78 deles entre 51 e 65 anos (19,5%) e 27 encontravam-se na faixa acima dos 65 anos (6,75%), conforme demonstrado na tabela 5.2:

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
De 18 à 30 anos	76	19 %
De 31 à 50 anos	219	54,75%
De 51 à 65 anos	78	19,5%
Acima dos 65 anos	27	6,75%
Total	400	100%

**Tabela 5.2:** Distribuição dos Participantes por Faixa Etária

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2016.

Em relação ao estado civil, os dados coletados mostram que do total de 400, 93 destes são solteiros (23,25%), 253 são casados (63,25%), deste total os divorciados representam um total de 30 (7,5%) e a quantidade de viúvos totalizou 24 (6%), conforme pode ser constatada na tabela 5.3 apresentada na sequência:

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Solteiro	93	23,25%
Casado	253	63,25%
Divorciado	30	7,5%
Viúvo	24	6%
Total	400	100%

**Tabela 5.3:** Distribuição dos Participantes por Estado Civil

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2016.

Em relação à escolaridade (completa ou incompleta), a tabela 5.4 apresenta os seguintes dados: 5 (1,25%) desta amostra são sem escolaridade, 40 (10%) possuem o ensino fundamental, 161 (40,25%) ensino médio, 140 (35%) ensino superior, 48 (12%) são pós-graduandos e 6 (1,5%) tem outras formações.

<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Sem escolaridade	5	1,25%
Fundamental	40	10%
Médio	161	40,25%
Superior	140	35%
Pós-graduação	48	12%
Outras formações	6	1,5%
Total	400	100%

**Tabela 5.4:** Distribuição dos Participantes por Estado Civil  
**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2016.

Ao avaliar a renda familiar, o questionário aplicado possibilitou verificar que 132 respondentes (33%) possuem uma renda de até R\$1.500,00, os que possuem renda entre R\$1.500,01 e R\$3.000,00 concentra o maior número de participantes, 178 (44,5%), 57 destes (14,25%) possuem renda familiar entre R\$3.000,01 e R\$5.000,00 e 33 (8,25%) afirmam possuir renda acima de R\$5.000,00. A tabela 5.5 expõe os dados mencionados:

<b>RENDA FAMILIAR</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Até R\$1.500,00	132	33%
Até R\$1.500,01 e R\$3.000,00	178	44,5%
Até R\$3.000,01 e R\$5.000,00	57	14,25%
Acima de R\$5.000,00	33	8,25%
Total	400	100%

**Tabela 5.5:** Distribuição dos Participantes por Renda Familiar

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2016.

No que se refere a quanto cada cliente costuma gastar por mês na Farmácia Pague Menos as informações coletadas revelam que dos 400 participantes, 120 destes (30%) gastam apenas R\$ 100,00, os que gastam entre R\$ 100,01 e R\$ 300,00 representam o maior número de clientes, 197 (49,25%), destes os que consomem entre R\$ 300,01 e R\$ 600,00 totalizaram 62 pessoas (15,5%), e os que consomem mais de R\$ 600,00 somam 21 pessoas (5,25%), conforme demonstrado na tabela 5.6:

<b>GASTO POR MÊS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Até R\$ 100,00	120	30%
Entre R\$ 100,01 e R\$ 300,00	197	49,25%
Entre R\$ 300,01 e R\$ 600,00	62	15,5%
Mais de R\$ 600,00	21	5,25%
Total	400	100%

**Tabela 5.6:** Distribuição dos participantes por gasto mensal

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2016.

A frequência de vezes em que os clientes estão na loja e utilizam os serviços da Farmácia Pague Menos apresentou a seguinte distribuição, um total de 107 (26,75%) responderam que frequentam apenas uma vez ao mês, 108 (27%) afirmaram que vão duas vezes, já 130 (32,5%) afirmam comparecer entre duas e cinco vezes por mês e por fim 55 (13,75%) dos respondentes afirmaram estar na farmácia mais de cinco vezes por mês, como mostra a tabela 5.7:

<b>FREQUÊNCIA MENSAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Uma vez	107	26,75%
Duas vezes	108	27%
De duas à cinco vezes	130	32,5%
Mais de cinco vezes	55	13,75%
Total	400	100%

**Tabela 5.7:** Distribuição dos Participantes por Frequência Mensal

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2016.

Ao serem questionados sobre se recomendariam os serviços da Farmácia Pague Menos à outras pessoas, em sua maioria, um total de 376, responderam positivamente, ou seja, 94% afirmaram que sim. Já 24 destes concordaram que não recomendariam os serviços da empresa em questão, ou seja, 6%, de acordo com a tabela 5.8:

<b>RECOMENDARIAM</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Sim	376	94%
Não	24	6%
Total	400	100%

**Tabela 5.8:** Distribuição dos Participantes por Recomendações dos Serviços

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2016.

O último questionamento foi para avaliar o percentual de participantes que defenderiam os serviços prestados pela Farmácia Pague Menos, caso ouvissem alguém falando mal dos mesmos. Do total de 400 respondentes 249 (62,25%) deles afirmaram que defenderiam, já um somatório de 151 (37,75%) deram respostas negativas. A tabela apresentada 5.9 demonstra esses resultados:

<b>DEFENDERIAM</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Sim	249	62,25%
Não	151	37,75%
Total	400	100%

**Tabela 5.9:** Distribuição dos Participantes por Defesa dos Serviços  
**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo, 2016.

### 4.3 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO EM ESTUDO

Com a utilização da ferramenta SERVQUAL foi possível avaliar, por meio da perspectiva dos consumidores, a qualidade dos serviços prestados pela Farmácia Pague Menos na cidade de Caruaru/PE. Essa avaliação foi feita com base nos cinco atributos das dimensões da qualidade (confiabilidade, presteza, segurança, empatia e tangibilidade). Dessa maneira, o questionário aplicado foi composto por dois blocos, cada um com 19 afirmativas nas quais essas dimensões foram distribuídas.

O bloco 01 proporcionou a compreensão das expectativas dos consumidores no que se refere a um serviço ideal. Já no o bloco 02, o propósito foi de verificar as suas percepções em relação ao serviço avaliado por esta pesquisa. Assim, com base na subtração (lacuna) entre expectativas e percepções dos consumidores, foi possível identificar a qualidade do serviço em questão.

Vale ressaltar, a existência de três possíveis resultados em relação a esses *gaps*. O primeiro, quando a **expectativa é menor do que a percepção ( $E < P$ )**, indicando que nesta esfera a qualidade do serviço é percebida como **superior**, ou seja, é superior ao esperado pelo cliente. Outra possibilidade é a de haver **igualdade entre as expectativas e percepções ( $E = P$ )**, o que quer dizer que para os usuários, **o serviço experimentado está de acordo com o esperado**. Por fim, quando a expectativa do cliente se apresenta-se superior à sua percepção ( **$E > P$** ), significa que a qualidade do serviço é percebida como **inferior**, ou seja, o serviço prestado foi inferior ao desejado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

A partir dos dados coletados é apresentada a seguir a análise referente às expectativas, percepções e divergências existentes entre cada atributo, isoladamente, com o objetivo de medir as cinco dimensões da qualidade. Posteriormente, todas as dimensões são avaliadas conjuntamente como forma de mensurar a qualidade do serviço na sua totalidade.

#### 4.3.1 Dimensão: Confiabilidade

A tabela 5.10 apresentada a seguir é composta pelos atributos relacionados à dimensão confiabilidade que dirigiram à formulação das afirmativas apresentadas no questionário aplicado aos usuários. A partir desses, foram calculadas as médias das expectativas, das percepções, dos *gaps* e, por fim, da dimensão em sua totalidade.

DIMENSÃO		MÉDIA		
		EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	AP
<b>6</b>	A farmácia oferece uma comunicação assídua (através do atendimento telefônico, da facilidade em manusear o site e etc.)	5,72	4,79	0,93
<b>10</b>	Os funcionários cumprem as promessas feitas aos clientes. (Ex.: Prometeu reservar um medicamento e assim o fez).	5,55	5,12	0,43
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>5,64</b>	<b>4,96</b>	<b>0,68</b>

**Tabela 5.10:** Médias dos atributos da dimensão confiabilidade

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2016.

No que se refere ao atributo inicial, “Tem comunicação assídua”, os dados evidenciam uma expectativa alta (média = 5,72 e desvio-padrão = 1,75) dos usuários dos serviços da empresa. Porém em relação ao desempenho, os usuários demonstraram-se insatisfeitos visto que este atributo apresentou um valor inferior as suas expectativas (média = 4,79; desvio-padrão = 1,56) e valor da lacuna com média = 0,93, expondo que a qualidade percebida deste atributo é inferior ao desejado pelos consumidores, sendo assim considerada inferioraceitável.

O atributo seguinte, “cumpre as promessas feitas aos usuários”, obteve um nível de expectativa dos consumidores também alto (média = 5,55; desvio-padrão = 1,93). Esta esfera também revelou um nível alto de qualidade percebida pelos mesmos (média = 5,12; desvio-padrão = 1,42) e *gap* entre esses atributos com média = 0,43, mostrando que também neste âmbito a qualidade dos serviços é inaceitável inferior, porém com números menos alarmantes, já que nessa categoria este atributo obteve a menor lacuna.

### 4.3.2 Dimensão: Presteza

A tabela 5.11 apresentada a seguir está composta pelo atributo relacionado à dimensão presteza que norteou à formulação da afirmativa presente no questionário aplicado aos usuários.

DIMENSÃO		MÉDIA		
		EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	AP
<b>5</b>	O horário de funcionamento é conveniente para os clientes (Tem horário estendido e/ou 24 horas)	5,75	5,10	0,65
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>5,75</b>	<b>5,10</b>	<b>0,65</b>

**Tabela 5.11:** Médias dos atributos da dimensão presteza

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2016.

O atributo, “O horário de funcionamento é conveniente para os clientes (Tem horário estendido e /ou 24 horas)” horas” expôs um valor alto de expectativas (média = 5,75; desvio-padrão = 1,81) dos usuários. Em contrapartida, em relação às percepções obteve (média = 5,10; desvio-padrão = 1,97) e ainda, um valor de lacuna com média = 0,65. Dessa forma, esse atributo demonstra que a qualidade percebida do serviço é considerada como inaceitável inferior pelos respondentes, tendo em vista que sua expectativa é maior que a sua percepção.

### 4.3.3 Dimensão: Segurança

A tabela 5.12 apresentada a seguir está composta pelos atributos relacionados à dimensão segurança que nortearam à formulação das afirmativas presentes no questionário aplicado aos usuários. A partir desses, foram calculadas as médias das expectativas, das percepções, dos *gaps* e, por fim, da dimensão em sua totalidade.

DIMENSÃO		MÉDIA		
	SEGURANÇA	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	AP
<b>9</b>	Os funcionários demonstram segurança ao atender os clientes. (Conhecem os medicamentos e conseguem sanar as dúvidas dos clientes acerca dos mesmos e/ou demais produtos, bem como ajuda o cliente em outras dúvidas).	6,84	5,95	0,89
<b>19</b>	A farmácia tem funcionários qualificados para esclarecer dúvidas acerca de produtos fitness.	5,25	5,04	0,21
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>6,06</b>	<b>5,5</b>	<b>0,55</b>

**Tabela 5.12:** Médias dos atributos da dimensão segurança  
**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2016.

Inicialmente, o atributo “Os funcionários demonstram segurança ao atender os clientes. (Conhecem os medicamentos e conseguem sanar as dúvidas dos clientes acerca dos mesmos e/ou demais produtos, bem como ajuda o cliente em outras dúvidas)”dúvidas)”. Apresenta o maior valor de expectativa constante na dimensão em questão (média = 6,84;

desvio-padrão = 0,51). No que tange a percepção de serviço recebido, a afirmativa assumiu o maior valor da categoria (média = 5,95; desvio-padrão = 0,97) destacando-se dentre os demais por apresentar o maior valor de lacuna (média = 0,89) o que evidencia um nível de qualidade dos serviços inferioraceitável.

O segundo atributo analisado, “A farmácia tem funcionários qualificados para esclarecer dúvidas acerca de produtos fitness.”fitness”. Também reflete um elevado nível de expectativas (média = 5,25; desvio-padrão = 1,92). Em se tratando das percepções, (média = 5,04; desvio-padrão = 1,35) e valor de *gap* (média = 0,21), sendo o menor valor da dimensão, porém por ainda possuir as expectativas maiores que a média da percepção revela que a qualidade do serviço percebido é inferioraceitável.

#### 4.3.4 Dimensão: Empatia

A tabela 5.13 apresentada a seguir está composta pelos atributos relacionados à dimensão empatia que nortearam à formulação das afirmativas presentes no questionário aplicado aos usuários. A partir desses, foram calculadas as médias das expectativas, das percepções, dos *gaps* e, por fim, da dimensão em sua totalidade.

DIMENSÃO		MÉDIA		
		EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	AP
8	Os funcionários demonstram boa vontade ao atender os clientes (Atendem de forma cordial, com educação, simpatia e etc.)	6,88	6,08	0,8
13	A farmácia oferece promoções e descontos nos medicamentos.	6,68	5,53	1,15
14	A farmácia oferece promoções e brindes para produtos de higiene pessoal e perfumaria.	6,23	5,14	1,09
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>6,6</b>	<b>5,58</b>	<b>1,01</b>

**Tabela 5.13:** Médias dos atributos da dimensão empatia

**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2016.

O primeiro atributo, “Os funcionários demonstram boa vontade ao atender os clientes (Atendem de forma cordial, com educação, simpatia e etc.)”, assumiu o maior valor da classe em expectativa (média = 6,88; desvio-padrão = 0,38). Em contrapartida, o nível de percepção do serviço mostrou-se inferior ao desejado (média = 6,08; desvio-padrão = 0,87). Além disso, o nível de divergência encontrado é alto, apesar de ser o menor da dimensão (média = 0,8), esse fator expõe um nível de qualidade percebida pelos respondentes inferior aceitável.

O atributo posterior, “A farmácia oferece promoções e descontos nos medicamentos”. Também demonstra uma expectativa muito elevada (média = 6,68; desvio-padrão = 0,74). Já no quesito percepção, essa característica obteve um valor muito abaixo do esperado pelos clientes (média = 5,53; desvio-padrão = 1,30) e lacuna com valor mais alto do atributo (média = 1,15) revelando que este item é considerado como inferior. aceitável.

Ao avaliar o terceiro atributo, “A farmácia oferece promoções e brindes para

produtos de higiene pessoal e perfumaria”, apresenta”, apresenta um nível não tão elevado de expectativa quanto aos demais itens dessa dimensão (média = 6,23; desvio-padrão = 1,23). Apresentando em contrapartida o pior nível de desempenho do serviço em questão (média = 5,14; desvio-padrão = 1,36) e *gap* = 1,09, o que significa que a qualidade percebida pelos clientes é inferior. aceitável.

#### 4.3.5 Dimensão: Aspectos Tangíveis

A tabela 5.14 apresentada a seguir está composta pelos atributos relacionados à dimensão aspectos tangíveis que nortearam à formulação das afirmativas presentes no questionário aplicado aos usuários. A partir desses, foram calculadas as médias das expectativas, das percepções, dos *gaps* e, por fim, da dimensão em sua totalidade.

DIMENSÃO		MÉDIA		
		EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	AP
<b>1</b>	As farmácias temAs farmácias têm estacionamento amplo e bem sinalizado.	6,01	4,77	1,24
<b>2</b>	A localização da farmácia atende favoravelmente aos clientes.	6,25	5,98	0,27
<b>3</b>	A instalação física da farmácia tem um visual atrativo.	6,32	5,89	0,43

4	A instalação da farmácia é conservada (climatizada, com boa iluminação, dispõe de sala de aplicação, entre outros).	6,46	6,03	0,43
7	Os funcionários apresentam boa aparência (barba e cabelo cortados, fardamento limpo e alinhado, usam crachá, usam acessórios discretos, entre outros).	6,65	6,13	0,52
11	Os produtos oferecidos são facilmente localizados pelos clientes (através de placas indicativas, sinalizações e etc.).	6,52	5,81	0,71
12	<b>O valor cobrado pelos produtos é justo.</b>	<b>6,89</b>	<b>5,38</b>	<b>1,51</b>
15	A farmácia dispõe de um estoque satisfatório.	6,76	5,91	0,85
16	O leque de medicamentos é variado (entre as marcas e apresentações).	6,77	6,0	0,77
17	O leque de produtos de perfumaria e higiene pessoal é variado.	6,37	5,73	0,64
18	<b>A farmácia disponibiliza produtos dermocosméticos, fitness e de nutrição/diet e light.</b>	<b>5,18</b>	<b>5,04</b>	<b>0,14</b>
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>6,38</b>	<b>5,7</b>	<b>0,68</b>

**Tabela 5.14:** Médias dos atributos da dimensão aspectos tangíveis  
**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2016.

O atributo inicial dessa dimensão, “A farmácia tem estacionamento amplo e bem sinalizado”, exibe um nível de expectativas elevado (média = 6,01; desvio-padrão = 1,35). Em relação às percepções, esse atributo atingiu o menor valor da categoria (média = 4,77; desvio-padrão = 1,94) e lacuna com o segundo maior valor (média = 1,24). Essa condição mostra um nível muito baixo de qualidade percebida de serviços, configurando-se como inaceitável.

O segundo atributo, “A localização da farmácia atende favoravelmente aos clientes”, segue o mesmo parâmetro do anterior e apresenta expectativa elevada (média = 6,25, desvio-padrão = 0,99). Em relação às percepções apresentaram um valor pouco inferior ao desejado (média = 5,98; desvio-padrão = 0,93) e um valor de divergência, entre essas esferas, baixo (média = 0,27) expondo que a qualidade dos serviços percebida pelos usuários é inferioraceitável, porém com números menos alarmantes, o que traduz uma maior proximidade à qualidade satisfatória.

No atributo seguinte, “A instalação física da farmácia tem um visual atrativo”, as expectativas foram avaliadas pelos respondentes como sendo uma característica muito importante, visto que agregou um valor alto na média (média = 6,32; desvio-padrão = 0,89). Em se tratando das percepções, estas atingiram um valor inferior ao esperado pelos usuários (média = 5,89; desvio-padrão = 1,04) com *gap* (média = 0,43). Assim, a qualidade percebida do serviço oferecido pela empresa apresentou-se inferior a satisfatório.

O quarto atributo “A instalação da farmácia é conservada (climatizada, com boa iluminação, dispõe de uma sala de aplicação, entre outros)”, revela um elevado padrão de expectativas (média = 6,46; desvio-padrão = 0,76). No que se refere à percepção de qualidade do serviço, essa ainda apresentou um valor aquém do desejado (média = 6,03; desvio-padrão = 0,89) com média de lacuna também em (média = 0,43), o que demonstra que a qualidade do serviço é percebida pelos consumidores como sendo insatisfatório inferior.

Observando o quinto atributo, “Os funcionários apresentam boa aparência (barba e cabelos cortados, fardamento limpo e alinhado, usam crachá, usam acessórios discretos, entre outros)”, verifica-se que o mesmo definiu-se com uma alta expectativa (média = 6,65; desvio-padrão = 0,81) e a percepção dos respondentes como a mais expressiva da dimensão em questão (média = 6,13; desvio-padrão = 0,85). Esse fator contribuiu para que o valor médio da lacuna também fosse baixo (média = 0,52) frisando que, nesse aspecto, por ter a maior média do atributo em questão, o desempenho da qualidade do serviço analisado atende adequadamente às expectativas dos usuários.

Observando o sexto atributo, “Os produtos oferecidos devem ser facilmente localizados pelos clientes (através de placas indicativas, sinalizações e etc.)”, verifica-se que o mesmo definiu-se com uma alta expectativa (média = 6,52; desvio-padrão = 0,80) e a percepção dos respondentes com média a quem do esperado (média = 5,81; desvio-padrão = 0,97). Esse fator contribuiu para que o valor médio da lacuna fosse considerado alto (média = 0,71) o que, nesse aspecto, demonstra que a qualidade percebida pelos consumidores é inaceitável inferior.

Observando o sétimo atributo, “o valor cobrado pelos produtos é justo”, verifica-se que o mesmo definiu-se com a mais alta expectativa desta dimensão (média = 6,89; desvio-padrão = 0,34) e a percepção dos respondentes com média aquém do esperado (média = 5,38; desvio-padrão = 1,50). Esse fator contribuiu para que o valor médio da lacuna fosse o mais alto desta dimensão (média = 1,51), nesse aspecto, o desempenho da qualidade do serviço analisado não atende adequadamente às expectativas dos usuários, sendo considerado inferior aceitável.

Analisando o oitavo atributo, “A farmácia dispõe de um estoque satisfatório”, verifica-se que o mesmo definiu-se com uma alta expectativa (média = 6,76; desvio-padrão = 0,57) e a percepção dos respondentes alta (média = 5,91; desvio-padrão = 1,04). Esse fator contribuiu para que o valor médio da lacuna fosse (média = 0,85) sendo a qualidade do serviço analisada como inferior aceitável.

Observando o nono atributo, “O leque de medicamentos é variado (entre as marcas e apresentações)”, verifica-se que o mesmo definiu-se com uma alta expectativa (média = 6,77; desvio-padrão = 0,57) e a percepção dos respondentes com média alta, porém ainda muito distante da média de expectativa, (média = 6,0; desvio-padrão = 0,96). Esse fator contribuiu para que o valor médio da lacuna também fosse elevado (média = 0,77), o que traduz que a qualidade percebida pelos clientes é inaceitável inferior.

Observando o décimo atributo, “O leque de produtos de perfumaria e higiene pessoal deve ser variado”, definiu-se com uma alta expectativa (média = 6,37; desvio-padrão = 1,06), porém a percepção dos respondentes foi baixa (média = 5,73; desvio-padrão = 1,04). Esse fator contribuiu para que o valor médio da lacuna fosse considerado alto (média = 0,64) ao que se aplica um desempenho da qualidade do serviço analisado inaceitável inferior.

Analisando o décimo primeiro atributo, “A farmácia disponibiliza produtos dermocosméticos, fitness e de nutrição/diet e light”, verifica-se que o mesmo definiu-se

definiu com a menor média de expectativa desta dimensão (média = 5,18; desvio-padrão = 1,89) e a percepção dos respondentes como uma expressiva percepção (média = 5,04; desvio-padrão = 1,34). Esse fator contribuiu para que o valor médio da lacuna fosse o mais baixo da dimensão em questão (média = 0,14) frisando que, nesse aspecto, o desempenho da qualidade do serviço analisado atende adequadamente às expectativas dos usuários.

#### 4.3.6 Análise das Cinco Dimensões

A tabela 5.15 apresentada a seguir está composta pelos atributos relacionados a todas as dimensões que nortearam à formulação das afirmativas presentes no questionário aplicado aos usuários. A partir desses, foram calculadas as médias das expectativas, das percepções, dos *gaps* e, por fim, da qualidade do serviço em sua totalidade.

	DIMENSÃO	MÉDIA		
		EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAP
1	CONFIABILIDADE	5,64	4,96	0,68
2	PRESTEZA	5,75	5,10	0,65
3	SEGURANÇA	6,06	5,5	0,55
4	EMPATIA	6,6	5,58	1,01

5	TANGIBILIDADE	6,38	5,7	0,68
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>6,09</b>	<b>5,37</b>	<b>0,71</b>

**Tabela 5.15:** Médias das Dimensões da Qualidade  
**Fonte:** Dados da pesquisa de campo, 2016.

Diante dos dados obtidos, percebe-se que na dimensão que trata da confiabilidade os usuários consideram bastante relevante que um serviço seja prestado de maneira confiável, visto que as expectativas apresentaram um valor médio elevado. Conforme a média exposta pela percepção dos usuários foi possível visualizar que, nesse aspecto, o serviço da Empreendimentos Pague Menos S/A A foi considerado pelos mesmos como inferior ao esperado e, a partir da análise de sua lacuna (média = 0,68), comprova-se que a qualidade do serviço é considerada pelos respondentes como inferiorinsatisfatória.

Percebe-se que na dimensão que trata da presteza é intensa a valorização de seus atributos visto que as expectativas apresentaram um valor médio elevado. Conforme a média exposta pela percepção dos usuários foi possível visualizar que, nesse aspecto, o serviço empresa foi considerado pelos mesmos como inferior ao esperado e, a partir da análise de sua lacuna (média = 0,65), comprova-se que a qualidade do serviço é considerada pelos respondentes como inferiorinsatisfatória.

Na dimensão que trata da segurança os usuários consideram bastante relevante que um serviço seja prestado de maneira segura, visto que as expectativas apresentaram um valor médio elevado. Conforme a média exposta pela percepção dos usuários foi possível visualizar que, nesse aspecto, o serviço da Empreendimentos Pague Menos S/A A foi considerado pelos mesmos como inferior ao esperado e, ainda assim a partir da análise de sua lacuna, a mais baixa de todas as dimensões, (média = 0,55), comprova-se que a qualidade do serviço é considerada pelos respondentes como superiorinsatisfatória.

Em relação à empatia, é visível que o aspecto relacionado à expectativa, os respondentes, o julgam de extrema importância, pois esta foi a dimensão com maior média e ao avaliarmos as percepções de qualidade dos serviços é notória a sua insatisfação devido ao fato da lacuna existente apresentar o maior valor das dimensões (média = 1,01) o que

contribuiu para a conclusão de que, nesse âmbito, a qualidade do serviço oferecido pela empresa pela empresa é completamente inferior.satisfatória.

Na sua totalidade, a dimensão aspectos tangíveis, percebe-se que os usuários consideram de excessiva relevância a existência de seus atributos, o que quer dizer que eles anseiam demasiadamente que os aspectos tangíveis sejam adequados. Além disso, essa dimensão apresentou a segunda maior lacuna (média = 0,68) revelando que o nível de qualidade percebida pelos clientes é inferior ao desejado, ou seja, é considerada inferioraceitável.

De maneira geral, o que se pode deduzir é que o desempenho dos serviços oferecidos pela Empreendimentos Pague Menos S/A na cidade de Caruaru/PE é percebido pelos usuários como deficiente, visto que suas expectativas, na maioria das dimensões, apresentaram um valor superior ao das percepções e, apesar do *gap* obtido com a média das cinco dimensões não ter se revelado muito alto (média = 0,71), pode-se afirmar que a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa foi percebida pelos participantes como inferior.satisfatória.

O próximo capítulo apresenta as conclusões, as limitações e as recomendações para futuras pesquisas.

## CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo do trabalho, são apresentadas nas seções abaixo: as conclusões fruto da pesquisa; as limitações da pesquisa e as recomendações para pesquisas futuras derivadas do estudo.

### 5.1 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este trabalho se desenvolveu com a problemática de mensurar a qualidade de serviço da Farmácia Empreendimentos Pague Menos S/A na cidade de Caruaru/PE. Estabeleceram-se três objetivos específicos e a partir das análises das respostas dos 400 questionários realizados com os consumidores da empresa, foi possível apresentar respostas para todos.

O primeiro objetivo foi identificar os fatores que influenciam a qualidade do serviço da Empreendimentos Pague Menos S/A. De acordo com as análises, os fatores inclusos nas *gaps* de confiabilidade, presteza, segurança e empatia, influenciam insatisfatoriamente os resultados da qualidade na empresa; tendo em vista que em todos seus resultados a maior parte dos consumidores criam uma expectativa elevada e percebem seu retorno bem a quem do desejado. No caso da *gap* Tangibilidade têm-se alguns pontos fortes das lojas da empresa na cidade de Caruaru/PE, pois é aqui onde o consumidor avalia a empresa satisfatoriamente nos pontos de localização, aparência dos colaboradores e disponibilização de produtos como dermocosméticos, fitness, nutrição, diet/light.

Em relação ao segundo objetivo específico, que trata em mensurar a qualidade do serviço em farmácias, ficou claro que o foco do cliente é a máxima qualidade exigindo cada vez mais das empresas que disponibilizam serviços como um diferencial, afinal sabe-se que: os consumidores buscam avaliar as diversas alternativas apresentando uma intenção de compra, porém influências de terceiros como familiares, grupos sociais e culturais, as tendências de mercado e comportamentos subjacentes, afetam diretamente a sua decisão de compra.

Já o terceiro objetivo consta em propor melhorias. Tendo em vista os *gaps* nesta pesquisa avaliados e levando em consideração os resultados anteriormente apresentados, ficam aqui registradas as seguintes sugestões. Melhorar o conceito da importância acerca do atendimento telefônico juntamente com seus colaboradores, e disponibilizar conhecimento aos mesmos acerca de produtos fitness, de nutrição e diet/light, tendo em vista que as lojas apresentam um estoque satisfatório, porém com deficiência no ato do atendimento dessa linha de produtos o que por consequência também melhoraria a confiabilidade para com os clientes.

Em relação ao visual atrativo, seria importante reduzir a poluição visual, o que auxiliaria a facilidade em localização de produtos e de seus preços e promoções, porém, a empresa deve assegurar-se que as informações ali apresentadas são corretas. A empresa deveria acelerar o uso da sala de atenção farmacêutica como uma sala de aplicação, muitos clientes alegaram ser interessante que existisse um atendimento diferenciado acerca de aplicação de medicamentos.

É importante informar que o estudo referente à qualidade de serviço não é inédito, porém o mesmo buscou contribuir para o avanço do estudo sobre a qualidade no serviço farmacêutico tema este que possui ainda vaga exploração acadêmica. O estudo contribui para a pesquisa da qualidade, do serviço e do perfil delimitado pelos consumidores quando se trata da qualidade no serviço farmacêutico.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa se deram em relação ao modo como as pessoas compreendem o significado da qualidade, de serviço e de qualidade no serviço, como discutido anteriormente; todo esse resultado ocorre como resultado de toda uma interação social, pois esta interação provoca previamente uma expectativa positiva ou negativa acerca dos serviços e estes por sua vez são comparados, às necessidades momentâneas desses consumidores e ainda vale salientar que todas essas limitações são passíveis de mudança com o passar do tempo, afinal, as necessidades humanas mudam constantemente.

Outra limitação que é indispensável à mensuração é que todo instrumento é passível de erro no momento de seu preenchimento. Fator este que pode ter ocorrido nesta pesquisa, provocando assim resultados indesejáveis ou imprevistos. Cabe destacar que devido à indisponibilidade da pesquisadora a coleta de dados foi realizada em um prazo de apenas 12 dias, o que culminou um espaço de tempo avaliativo muito curto.

Estas foram as limitações que mais se destacaram e que poderiam vir a servir de orientação para melhorar possíveis pesquisas nessa área.

### 5.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

- Buscar realizar uma pesquisa a qual os consumidores sejam expostos por um período maior de tempo, aos questionamentos;
- Definir um perfil de consumo mais específico de cada cliente, os distribuindo entre consumidores de medicamentos e consumidores de perfumaria e higiene pessoal e
- Acompanhar junto à organização, em estudo, com intuito de verificar se as melhorias propostas resultaram em vendas mais expressivas e por consequência um melhor resultado acerca do conceito da qualidade dos serviços.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. **Site ABRAFARMA.** Disponível em <<http://www.abrafarma.com.br/>> Acesso em 15 de abril de 2016.

\_\_\_\_\_. **Site Farmácia Pague Menos.** Disponível em <<http://portal.paguemenos.com.br/portal/>> Acesso em 14 de junho de 2016.

\_\_\_\_\_. **Gráfico de Pareto. Somente qualidade.** Disponível em: <<http://somentequalidade.wordpress.com/2012/04/10/grafico-de-pareto/>> Acesso em 15 de abril de 2016.

BERTUCCI, Janete L. O. **Metodologia Básica:** para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC). São Paulo: Atlas S.A., 2011

BEZERRA, Filipe. **Diagrama de Ishikawa – Causa e Efeito.** Portal da administração. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>> Acesso em 15 de abril de 2016.

BISPO, Elisa da Costa. **Qualidade em Vendas como Ferramenta de Apoio na Fidelização e Manutenção de Clientes.** Disponível em <<http://www.avm.edu.br/monopdf/9/ELIZA%20DA%20COSTA%20BISPO.pdf>> Acesso em 15 de abril de 2016.

BRESCIANI, Giulianno. **A personalização no mercado farmacêutico brasileiro.** Jul, 2013. Disponível em <<http://www.varejista.com.br/artigos/marketing/117/a-personalizacao-no-mercado-farmaceutico-brasileiro>> Acesso em 14 de abril de 2016.

BRESSAN, Verônica P. et al. **Artigo científico: das partes para o todo.** Desenvolvimento e

validação de uma escala para avaliar a qualidade percebida em serviços educacionais: VI Encontro de Marketing da ANPAD – Gramado, RS, Brasil, mai. 2014. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema\\_2014/2014\\_EMA344](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2014/2014_EMA344)> Acesso em 19 de março de 2016.

CAMPBELL, C.; ROZSNYAI, C. **Quality assurance and the development of course programmes.** Papers on Higher Education Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe Bucharest, UNESCO, 2002.

CANTIDIO, Sandro. **Solução de problemas com o uso do PDCA e das Ferramentas da Qualidade.** Sandrocan.wordpress Disponível em <<https://sandrocan.wordpress.com/tag/diagrama-de-causa-e-efeito/>> Acesso em 15 de abril de 2016.

CARPINETTI, Luiz C. Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas.** São Paulo: Atlas S.A, 2012.

CLAUDIA, Natália. **A Evolução do Conceito e da Prática da Gestão da Qualidade.** Disponível em <<http://slideplayer.com.br/slide/2820534/>> Acesso em 15 de abril de 2016.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FACHIN, O. **Fundamento de metodologia.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FADEL, Marianella A. Ventura. **Artigo científico: Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde.** 2006. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_TR470326\\_8487](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_TR470326_8487)> Acesso em 19 de março de 2016.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação.** 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento de Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 3ª Impressão.

HAIR Jr. Joseph F. et. Al.. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUTCHINS, D. **Sucesso através da qualidade total**. São Paulo: Editora Imagem, 1992.

INMETRO,- Instituto Nacional de Metrologia Qualidade e Tecnologia. **Qualidade / Avaliação da Conformidade**. Disponível em <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/>> Acesso em 21 de março de 2016.

JURAN, J.; Gryna, F. **Controle da qualidade handbook**. São Paulo: Makron Books. McGraw-Hill, 1991. V1.-Conceitos, políticas e filosofia da qualidade.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A., **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Atlas, 2008.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, Miguel A. **Marketing de Serviços**. São Paulo:

Pearson, 2012.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARSHALL Jr., Isnard; CIERCO, Agliberto A.; ROCHA, Alexandre V.; MOTA, Edmarson B.; AMORIM, Sergio R. L. **Gestão da Qualidade**. FGV, 2010.

PALADINI, E. E.; BOUER, G.; FERREIRA, J. J. A.; CARVALHO, M. M.; MIGUEL, P. A. C.; SAMOBYL, R. W.; ROTONDARO, R. G. **Gestão da qualidade: Teoria e casos**. São Paulo: Elsevier Ltda., 2006.

PALADINI, E. P., **Avaliação Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas S.A., 2011; 2ª Edição.

PALADINI, E. P., **Gestão Estratégica da Qualidade: Princípios, Métodos e Processos**. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHIBA, Shoji; GRAHAN, Alan; WALDEN, David. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TRIVELLATO, A. A. **Aplicação das Sete Ferramentas Básicas da Qualidade no Ciclo PDCA para melhoria contínua: estudo de caso numa empresa de autopeças**. 2010. 72 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010. Disponível em

<[www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/.../Trivellato\\_Arthur\\_Antunes.pdf](http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/.../Trivellato_Arthur_Antunes.pdf)> Acesso em 25 de março de 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2011.



cabelo cortados, fardamento limpo e alinhado, estar de crachá, usar acessórios discretos, entre outros).

1 2 3 4 5 6 7

8. Os funcionários devem demonstrar boa vontade ao atender os clientes. (Devem atender de forma cordial, com educação, simpatia e etc.).

1 2 3 4 5 6 7

9. Os funcionários devem demonstrar segurança ao atender os clientes. (Segurança no conhecimento acerca dos produtos e demais informações cabíveis).

1 2 3 4 5 6 7

10. Os funcionários devem cumprir as promessas feitas aos clientes. (Ex.: Cumprir a promessa de reservar um medicamento)

1 2 3 4 5 6 7

11. Os produtos oferecidos devem ser facilmente localizados pelos clientes (com placas indicativas, sinalizações e etc.).

1 2 3 4 5 6 7

12. O valor cobrado pelos produtos deve ser justo.

1 2 3 4 5 6 7

13. As farmácias devem oferecer promoções e descontos para medicamentos.

1 2 3 4 5 6 7

14. As farmácias devem oferecer promoções e brindes para produtos de higiene pessoal e perfumaria.

1 2 3 4 5 6 7

15. As farmácias devem dispor de um estoque satisfatório.

1 2 3 4 5 6 7

16. O leque de medicamentos deve ser variado (entre as marcas e apresentações).

1 2 3 4 5 6 7

17. O leque de produtos de perfumaria e higiene

pessoal deve ser variado.

1 2 3 4 5 6 7

18. As farmácias devem disponibilizar produtos dermatocósméticos, fitness e de nutrição/diet e light.

1 2 3 4 5 6 7

19. As farmácias devem ter funcionários qualificados para esclarecer dúvidas acerca de produtos fitness.

1 2 3 4 5 6 7

**Bloco B: Percepções dos Usuários**

Prezado respondente, baseado na sua experiência como usuário dos serviços prestados pela FARMÁCIA PAGUE MENOS, NA QUAL ESTÁ SENDO ATENDIDO NO MOMENTO DESTA PESQUISA, leia com atenção as afirmações abaixo. Assinale de 1 se DISCORDA TOTALMENTE, 4 se NÃO CONCORDA, NEM DISCORDA, 7, se CONCORDA TOTALMENTE. Caso sua opinião se encontre entre duas categorias (concordar ou discordar parcialmente), assinale uma das opções intermediárias, conforme a escala abaixo.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo e Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente		
1	2	3	4	5	6	7

1. A farmácia tem estacionamento amplo e bem sinalizado.

1 2 3 4 5 6 7

2. A localização da farmácia atende favoravelmente aos clientes.

1 2 3 4 5 6 7

3. A instalação física da farmácia tem um visual atrativo.

1 2 3 4 5 6 7

4. A instalação da farmácia é conservada (climatizada, com boa iluminação, dispõe de uma sala de aplicação, entre outros).

1 2 3 4 5 6 7

5. O horário de funcionamento é conveniente aos clientes. (Tem horário estendido e/ou 24 horas).

1 2 3 4 5 6 7

6. A farmácia oferece uma comunicação assídua (através do atendimento telefônico, da facilidade em manusear o site e etc.).

1 2 3 4 5 6 7

7. Os funcionários apresentam boa aparência (cabelo e barba cortados, fardamento limpo e alinhado, usam crachá, usam acessórios discretos, entre outros).

1 2 3 4 5 6 7

8. Os funcionários demonstram boa vontade ao atender os clientes. (Atendem de forma cordial, com educação, simpatia e etc.).

1 2 3 4 5 6 7

9. Os funcionários demonstram segurança ao atender os clientes. (Conhecem os medicamentos e conseguem sanar as dúvidas dos clientes acerca dos mesmos e/ou demais produtos, bem como ajuda o cliente em outras dúvidas).

1 2 3 4 5 6 7

10. Os funcionários cumprem as promessas feitas aos clientes. (Ex.: Prometeu reservar um medicamento e assim o fez).

1 2 3 4 5 6 7

11. Os produtos oferecidos são facilmente localizados pelos clientes (através de placas indicativas, sinalizações e etc.).

1 2 3 4 5 6 7

12. O valor cobrado pelos produtos é justo.

1 2 3 4 5 6 7

13. A farmácia oferece promoções e descontos nos medicamentos.

1 2 3 4 5 6 7

14. As farmácias devem oferecer promoções e brindes para produtos de higiene pessoal e perfumaria.

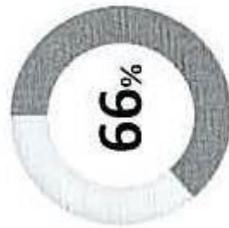
1 2 3 4 5 6 7

## **APÊNDICE B – TABULAÇÃO DOS DADOS**

# Abrafarma em números\*

## Resultados 2015

\*Banco de Dados da Abrafarma, fonte de informação de análise interna, mantido pela FIA – Fundação Instituto de Administração USP ( Universidade de São Paulo ) para a Abrafarma.



é a participação das vendas de medicamentos no faturamento total. Inclui todos os Medicamentos, inclusive isentos de prescrição.



é a participação de não-medicamentos sobre as vendas totais. O volume de R\$ 12 Bi representou um crescimento de 13,72% em 2015



**5.964 Lojas**

Estavam em operação em 31/Dezembro, um crescimento de 7,07% sobre as 5.570 lojas existentes em Dez/2014.

As vendas totais somaram

**R\$ 35,94 Bi**

Crescimento de 11,99% em relação a 2014.

### As vendas

de medicamentos são o principal negócio das redes, sendo que a importância dos medicamentos tarjados é de ...



### Os MIPs...

E os da Portaria 344



## A força da Rede



**833.379.577**

cupons fiscais foram emitidos em 12 meses nas redes Abrafarma. É como se toda a população brasileira tivesse passado 4x em nossas lojas em 1 ano.

### A Farmácia Popular

**1,81%**

continua com participação crescente nas redes associadas, mas ainda não é significativo. Das vendas de medicamentos, alcança somente

### Genéricos

**17,38%**

continuam crescendo em importância nas redes associadas. A participação da categoria em vendas de medicamentos chegou a



\*Período de 12 meses – Janeiro a Dezembro/15

## Abrafarma - 12 meses até Dezembro/10

Índice	12M até Dez/09	12M até Dez/10	Varição	Participação
Vendas	R\$ 14.413.926.002	R\$ 17.013.021.380	18,03%	
Vendas em Medicamentos	R\$ 10.458.670.872	R\$ 12.230.023.449	16,94%	71,89%
Vendas em Não-medicamentos	R\$ 3.955.255.131	R\$ 4.782.997.931	20,93%	28,11%
Vendas - Medicamentos genéricos	R\$ 1.466.873.388	R\$ 1.778.053.544	21,21%	14,54%
Vendas - Entrega em domicílio	R\$ 720.757.604	R\$ 723.892.886	0,43%	
Vendas - Farmácia Popular	R\$ 147.934.053	R\$ 139.215.515	-5,89%	
Cientes atendidos	502.449.503	557.607.885	10,98%	
Cientes atendidos - Entrega em domicílio	12.557.951	12.246.352	-2,48%	
Cientes atendidos - Farmácia Popular	6.710.926	6.213.735	-7,41%	
Unidades vendidas	1.349.236.433	1.502.297.195	11,34%	
Unidades vendidas - Farmácia Popular	14.152.369	12.828.879	-9,35%	
Lojas em operação	3.015	3.315	9,95%	
Lojas em operação - 24 horas	405	404	-0,25%	
Colaboradores	65.998	74.759	13,27%	
Colaboradores - Farmacêuticos	6.102	7.841	28,50%	10,49%



FONTE:



Universidade de São Paulo  
B R A S I L



**Sérgio Mena Barreto**  
Presidente-Executivo

## ANEXO C

# Ranking Abrafarma 2016

## Ranking Abrafarma 2016 – Faturamento

Somatório de vendas – 12 meses – Até 31.Dez.2015

2015	2014	EMPRESA	UF
1	1	Raia Drogasil	SP
2	2	Farmácias Pague Menos	CE
3	3	Drogaria São Paulo	SP
4	4	Drogarias Pacheco	RJ
5	5	Drogarias Big Ben	PA
6	7	PanVel	RS
7	6	Drogaria Araújo	MG
8	9	Extrafarma	PA
9	8	Drogarias Nissei	PR
10	10	Drogaria Venancio	RJ
11	11	Drogaria Rosário	DF
12	12	Farmácia Sant'Ana	BA
13	15	Drogal Farmacêutica	SP
14	16	Farmácias Wal-Mart	SP
15	14	Drogaria Mais Econômica	RS

2015	2014	EMPRESA	UF
16	17	Farmácia Indiana	MG
17	13	Drogaria Onofre	SP
18	18	Farmabem	AM
19	20	Drogasmil/Farmalife	RJ
20	19	Drogão Super	SP
21	21	Farmácia Permanente	AL
22	22	Drogaria Moderna	RJ
23	23	A Nossa Drogaria	RJ
24	24	Farma Ponte	SP
25	26	Redepharma	PB
26	27	Drogaria Minas Brasil	MG
27	28	Farmácias Vale Verde	PR
28	25	Drogaria São Bento	MS
29	29	Farmácia Santa Lúcia	ES

## Ranking Abrafarma 2016 – Número de Lojas

Quantidade de PDVs em 31. Dezembro.2015

2015	2014	EMPRESA	UF
1	1	Raia Drogasil	SP
2	2	Farmácias Pague Menos	CE
3	3	Drogaria São Paulo	SP
4	4	Drogarias Pacheco	RJ
5	5	PanVel	RS
6	6	Drogarias Big Ben	PA
7	9	Extrafarma	PA
8	8	Drogarias Nissei	PR
9	7	Farmácias Wal-Mart	SP
10	10	Drogaria Mais Econômica	RS
11	11	Drogaria Rosário	DF
12	12	Drogaria Araújo	MG
13	14	Drogal Farmacêutica	SP
14	13	Farmácia Sant'Ana	BA
15	15	Farma Ponte	SP

2015	2014	EMPRESA	UF
16	17	Farmácia Indiana	MG
17	18	Farmácia Permanente	AL
18	19	Drogão Super	SP
19	22	Drogasmil/Farmalife	RJ
20	20	Drogaria Moderna	RJ
21	21	Farmabem	AM
22	16	Drogaria São Bento	MS
23	23	Drogaria Onofre	SP
24	25	Drogaria Venancio	RJ
25	24	Farmácias Vale Verde	PR
26	26	Redepharma	PB
27	28	Drogaria Minas Brasil	MG
28	29	A Nossa Drogaria	RJ
29	27	Farmácia Santa Lúcia	ES

# Ranking Abrafarma 2016

## Ranking Abrafarma 2016 – Faturamento – Grupos\* Somatório de vendas – 12 meses – Até 31.Dez.2015

2015	2014	Grupos Econômicos	UF
1	1	Raia Drogasil	SP
2	2	Drogaria Pacheco São Paulo	SP+RJ
3	3	Farmácias Pague Menos	CE
4	4	BR Pharma	BR
5	6	PanVel	RS
6	5	Drogaria Araújo	MG
7	8	Extrafarma	PA
8	7	Drogarias Nissei	PR
9	9	Drogaria Venancio	RJ
10	11	Droga! Farmacêutica	SP
11	12	Farmácias Wal-Mart	SP
12		Drogaria Mais Econômica	RS
13	13	Farmácia Indiana	MG

2015	2014	Grupos Econômicos	UF
14	10	Drogaria Onofre	SP
15	14	Farmabem	AM
16	16	Drogasmil/Farmalife	RJ
17	15	Drogão Super	SP
18	17	Farmácia Permanente	AL
19	18	Drogaria Moderna	RJ
20	19	A Nossa Drogaria	RJ
21	20	Farma Ponte	SP
22	22	Redepharma	PB
23	23	Drogaria Minas Brasil	MG
24	24	Farmácias Vale Verde	PR
25	21	Drogaria São Bento	MS
26	25	Farmácia Santa Lúcia	ES

## Ranking Abrafarma 2016 – Número de Lojas – Grupos\* Quantidade de PDVs em 31. Dezembro.2015

2015	2014	Grupos Econômicos	UF
1	1	Raia Drogasil	SP
2	2	Drogaria Pacheco São Paulo	SP+RJ
3	3	Farmácias Pague Menos	CE
4	4	BR Pharma	BR
5	5	PanVel	RS
6	8	Extrafarma	PA
7	6	Farmácias Wal-Mart	SP
8	7	Drogarias Nissei	PR
9		Drogaria Mais Econômica	RS
10	9	Drogaria Araújo	MG
11	10	Droga! Farmacêutica	SP
12	11	Farma Ponte	SP
13	13	Farmácia Indiana	MG

2015	2014	Grupos Econômicos	UF
14	14	Farmácia Permanente	AL
15	15	Drogão Super	SP
16	18	Drogasmil/Farmalife	RJ
17	16	Drogaria Moderna	RJ
18	17	Farmabem	AM
19	12	Drogaria São Bento	MS
20	19	Drogaria Onofre	SP
21	21	Drogaria Venancio	RJ
22	20	Farmácias Vale Verde	PR
23	22	Redepharma	PB
24	23	Farmácia Santa Lúcia	ES
25	24	Drogaria Minas Brasil	MG
26	25	A Nossa Drogaria	RJ

\*Inclui resultados consolidados dos Grupos

- Drogaria São Paulo + Pacheco

- BR Pharma

( Big Benn + Guararapes + Mais Econômica + Rosário Distrital + Santeia)

FONTE:  USP

Universidade de São Paulo  
BRASIL