



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**FÁBIO VEIGA RODRIGUES**

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: O CASO DA QUÍMICA MOURA EM  
CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

**FÁBIO VEIGA RODRIGUES**

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: O CASO DA QUÍMICA MOURA EM  
CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento às exigências legais,  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: **Profa. MSc. Maria Dilma Guedes**

CAMPINA GRANDE – PB  
2010

R696q

Rodrigues, Fábio Veiga.

Qualidade em serviços: o caso da Química Moura em Campina Grande-PB. [manuscrito] / Fábio Veiga Rodrigues. 2010.

65f.; il.color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.

“Orientação: Profa. Msc. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia”.

1. Qualidade. 2. Qualidade em Serviços 3. Atendimento  
I. Título.

21. ed. CDD 658.562

**FÁBIO VEIGA RODRIGUES**

10,0 (dez)  
mguedes

**QUALIDADE EM SERVIÇOS: O CASO DA QUÍMICA MOURA EM  
CAMPINA GRANDE – PB**

Aprovada em: 23 de dezembro de 2010

**COMISSÃO EXAMINADORA**

*Maria Dílma Guedes*

\_\_\_\_\_  
Profa. Maria Dílma Guedes (Orientadora)  
(Mestra em Recursos Humanos e Organizações – UFPB)

*Yêda Silveira Martins Lacerda*

\_\_\_\_\_  
Profa. Yêda Silveira Martins Lacerda (Examinadora)  
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

*Luis de Sousa Lima*

\_\_\_\_\_  
Prof. Luis de Sousa Lima (Examinador)  
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

**CAMPINA GRANDE – PB  
2010**

**D**edico este trabalho aos meus pais: **Francisco de Assis e Maria Bernadete**; a minha esposa **Maria Tereza**; a minha tia **Fátima** e também a minha professora e orientadora **Dilma Guedes** que me ajudaram a concluir mais uma etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A **Deus**, pelo dom da vida, por todas as conquistas, por não me deixar cair, por tudo que sou, e que faço.

Aos meus amados pais: **Francisco de Assis** e **Maria Bernadete**.

A meus irmãos: **Flávia**, **Fanny**, **Filipi** e **Ana Vitória**.

A minha esposa, **Maria Tereza** que me deu muita força para concluir este curso.

A minha tia **Fátima** pelo incentivo durante todo o curso.

A minha orientadora **Profa. Maria Dilma Guedes**; bem como aos **professores Yêda** e **Luís** fizeram parte da banca examinadora deste trabalho.

Muito obrigado a todos!

“Em paz me deito e logo pego no sono,  
porque, SENHOR, só Tu me fazes repousar  
seguro”.

(S.L. 4.8)

## RESUMO

A qualidade é importante em todas as áreas da economia, mas no setor de serviços ocupa um lugar de destaque e bastante específico, visto que antes da percepção do produto pelo consumidor, o serviço prestado pela organização é a primeira impressão que o cliente terá. Assim, o trabalho teve como objetivo geral identificar na percepção dos clientes externos o que poderá ser feito para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Química Moura em Campina Grande – PB. Para atingir o objetivo proposto, foram utilizadas pesquisas de caráter descritivo, explicativa, aplicada, bibliográfica, estudo de caso e de campo. O instrumento utilizado foi uma enquete contendo 01 (uma) pergunta aberta e de fácil compreensão, que permitiu a uma amostra de 31 clientes exporem suas opiniões sobre o que poderia ser feito para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela organização objeto de estudo. Os resultados demonstraram que alguns aspectos deverão ser melhorados, a exemplo do: meio ambiente, atendimento, divulgação, pós-venda, variedade de produtos e reciclagem das embalagens. Portanto, é importante que a empresa analise os resultados obtidos de forma que possa suprir as necessidades dos seus clientes, promovendo a melhoria da qualidade de seus serviços.

**Palavras-Chave:** Qualidade. Qualidade em Serviços. Atendimento.



## ABSTRACT

Quality is important in all areas of the economy, but in the service sector occupies a place of prominence and quite specific, since before the perception of the product by the consumer, the service provided by the organization is the first impression the customer has. Thus, the study aimed at identifying the perceptions of external customers what can be done to improve the quality of services provided by Chemistry Moura in Campina Grande – PB. To achieve our objective, we used a descriptive research, explanatory, applied, literature, case study and fieldwork. The instrument used was a survey containing 01 (a) open question and easy to understand, which yielded a sample of 31 customers present their views on what could be done to improve the quality of services provided by the organization under study. The results showed that some aspects should be improved along the lines of: environment, service, distribution, after sales service, product variety and recycling. It is therefore important that the company analyze the results so that it can meet the needs of their clients, promoting the improvement of the quality of their services.

**Keywords:** Quality. Quality Services. Attendance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b>	Três eras ou estágios do movimento da administração da qualidade .....	18
<b>Figura 1.2</b>	Interação dos três aspectos da qualidade, segundo Deming .....	21
<b>Figura 1.3</b>	A hierarquia das necessidades humanas .....	24
<b>Figura 1.4</b>	As quatro características dos serviços.....	30
<b>Figura 1.5</b>	As dimensões da qualidade dos serviços .....	33
<b>Figura 2.1</b>	Logomarca da empresa .....	36
<b>Figura 2.2</b>	Detergente .....	37
<b>Figura 2.3</b>	Desinfetante .....	37
<b>Figura 2.4</b>	Polidor de alumínio.....	37
<b>Figura 2.5</b>	Limpa vidro .....	37
<b>Figura 2.6</b>	Amaciante .....	38
<b>Figura 2.7</b>	Organograma Proposto .....	40

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
<b>1.1 QUALIDADE – CONCEITO E DEFINIÇÕES</b> .....	15
1.1.1 ABORDAGENS DA QUALIDADE .....	16
1.1.2 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE .....	17
1.1.3 OS GURUS DA QUALIDADE .....	20
1.1.4 PRINCÍPIOS DA QUALIDADE .....	24
1.1.5 DIMENSÕES DA QUALIDADE .....	26
<b>1.2 SERVIÇOS</b> .....	27
1.2.1 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS .....	28
1.2.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS .....	29
<b>1.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS</b> .....	30
1.3.1 DEFININDO QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	31
1.3.2 CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS .....	32
1.3.3 DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	32
<b>1.4 QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS</b> .....	34
<b>CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	35
<b>2.1 NOME EMPRESARIAL</b> .....	36
<b>2.2 NOME DE FANTASIA</b> .....	36
<b>2.3 LOGOMARCA</b> .....	36
<b>2.4 ENDEREÇO</b> .....	36
<b>2.5 FORMA JURÍDICA</b> .....	36
<b>2.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA – CNPJ</b> .....	36
<b>2.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL</b> .....	37
<b>2.8 EMPRESÁRIO</b> .....	37
<b>2.9 NÚMERO DE COLABORADORES</b> .....	37
<b>2.10 PRODUTOS OFERECIDOS</b> .....	37
<b>2.11 ATIVIDADE PRINCIPAL</b> .....	38
<b>2.12 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO</b> .....	38
<b>2.13 CLIENTELA ATINGIDA</b> .....	38
<b>2.14 MISSÃO (PROPOSTA)</b> .....	38
<b>2.15 VISÃO (PROPOSTA)</b> .....	39
<b>2.16 BREVE HISTÓRICO</b> .....	39
<b>2.17 ANÁLISE ORGANIZACIONAL</b> .....	39
2.17.1 AMBIENTE INTERNO .....	39
2.17.1.1 Identificação dos pontos fortes .....	39
2.17.1.2 Identificação dos pontos fracos .....	39
2.17.2 AMBIENTE EXTERNO .....	40
2.17.2.1 Identificação das oportunidades .....	40
2.17.2.2 Identificação das ameaças .....	40

<b>2.18</b>	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	40
2.18.1	ORGANOGRAMA ATUAL.....	40
2.18.2	DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES .....	41
<b>CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....		43
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	45
3.3	INTRUMENTO DE COLETA DADOS.....	45
3.4	PRÉ-TESTE.....	45
3.5	COLETA DE DADOS .....	45
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS.....	46
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....		47
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS.....	48
4.2	ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS.....	52
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....		57
<b>CONCLUSÕES</b> .....		58
<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....		59
<b>REFERÊNCIAS</b> .....		60
<b>APÊNDICE</b> .....		64

# Introdução



Quando se aborda o tema Qualidade, a primeira impressão é que este termo já foi muito estudado e discutido pelas mais diversas áreas. Entretanto, sabe-se que o assunto não está esgotado, pois ao revê-lo, com um olhar diferente, pode-se renovar conceitos e aprofundar o conhecimento, o que o torna essencial ao desenvolvimento de toda empresa independente da área de atuação e do seu porte.

No passado a Qualidade era implantada nas empresas como um diferencial competitivo; atualmente tornou-se uma obrigação, considerando que os clientes a cada dia tornam-se mais exigentes.

A cada momento surgem organizações com novos modelos de gestão e tecnologias, criando produtos específicos que atendem clientes com preferências diversas. Para atender essas preferências, faz-se necessário que a empresa invista em Programas de Qualidade a exemplo de: qualidade pessoal, qualidade departamental, qualidade em produtos, qualidade em serviços, qualidade de vida no trabalho e qualidade na empresa como um todo. Neste contexto, em se tratando especificamente da qualidade em serviços, é válido destacar que além da qualidade no atendimento, outros fatores são de grande relevância para satisfação do cliente, tais como: os aspectos tangíveis, empatia, competência, confiabilidade e responsividade.

Desta forma o objeto de estudo deste trabalho é a Química Moura, empresa de pequeno porte que atua na cidade há mais de 15 anos e busca seu aperfeiçoamento de forma contínua, fator importantíssimo para sobrevivência de qualquer empresa num mercado tão competitivo. Face ao exposto, questiona-se: O que poderá ser feito para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Química Moura, em Campina Grande – PB?

Contextualizando, este trabalho tem como objetivo geral identificar na percepção dos clientes externos o que poderá ser feito para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Química Moura em Campina Grande – PB. Como objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar os pontos fortes e fracos na percepção dos clientes externos da organização objeto de estudo;
- Levar os clientes externos a manifestarem suas opiniões quanto à qualidade dos serviços prestados pela Química Moura em Campina Grande – PB;
- Propor estratégias para melhorar a satisfação dos clientes externos quanto aos serviços prestados pela empresa.

Ressalta-se que, com o desenvolvimento dos mercados e o surgimento de novas tecnologias, as empresas estão sentindo a necessidade de redobrar a atenção com os clientes, que por sua vez, estão cada vez mais exigentes. Para isso, deve-se estabelecer estratégias

que assegurem a fidelização dos clientes. Assim, do ponto de vista acadêmico, este trabalho é uma fonte rica de informações para futuras pesquisas, servindo de fonte de conhecimento e mostrando a aplicação da teoria na prática em uma pequena empresa. Para a organização que foi objeto desse estudo, o referido trabalho é de fundamental importância, por apontar as deficiências existentes no processo de prestação de serviços oferecidos pela empresa, além de propor recomendações que poderão contribuir de forma significativa para o sucesso da empresa.

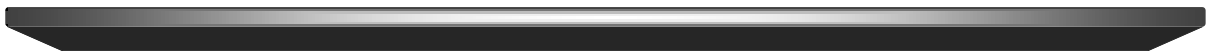
Destarte, este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1** – Fundamentação Teórica: trata da base conceitual que norteará o trabalho acadêmico.
- **Capítulo 2** – Caracterização do Objeto de Estudo: mostra os dados constitutivos da Química Moura.
- **Capítulo 3** – Aspectos Metodológicos: aborda de forma objetiva como foi elaborado o trabalho acadêmico.
- **Capítulo 4** – Análise e Interpretação dos Resultados: apresenta os resultados obtidos na pesquisa.

Como fechamento apresentam-se as conclusões e recomendações, bem como as referências e o apêndice.

# Capítulo 1

## Fundamentação Teórica





## 1.1 QUALIDADE – CONCEITO E DEFINIÇÕES

Definir qualidade pode ser até certo ponto uma tarefa difícil, pois é algo subjetivo e particular, cada indivíduo tem sua visão do que vem a ser qualidade, mas é comum a todos quando indagados sobre o que seja “qualidade” a menção dos mesmos termos, como: é algo bem feito, organizado, limpo, visualmente bonito, bem administrado, de acordo com os padrões. Por isso, recorre-se à visão de autores renomados na área para conseguir definir o que venha a ser qualidade. “Qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades: tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que nossos concorrentes” (CARAVANTES, 1997, p. 60).

Assim, a satisfação de necessidades, pode ser bem particular, pois cada indivíduo tem as suas, contudo a empresa que deseja entrar ou continuar no mercado requer um padrão mínimo de qualidade para a execução de suas tarefas.

[...] Qualidade é sinônimo de perfeição, a qualidade nunca muda, é aspecto subjetivo das pessoas, é a capacidade que um produto ou um serviço tenha de sair conforme seu projeto, é um requisito mínimo de funcionamento, significa classes, estilos ou categorias de produtos ou serviços [...] (PALADINI, 2000, p. 17-19).

Logo, qualidade, segundo o autor supracitado, vai além de uma necessidade, ou seja, busca o padrão de perfeição, tão indispensável quando se pensa em produtos e, mais ainda, na questão dos serviços, que são influenciáveis por todos que dele participam.

Qualidade é o atendimento das especificações previstas, pelos produtos que saem de uma linha de produção ou pelos serviços que são prestados ao cliente. Esta é também chamada qualidade de conformação, qualidade de conformidade ou qualidade de aceitação. [...] Não-conformidade significa falta de qualidade (MAXIMIANO, 2006, p. 116).

A definição fornecida pelo autor abrange um dos aspectos distintos que a qualidade pode ter que é estar dentro das especificações e atender aos interesses do mercado, bem como da organização. Assim, quando um produto está dentro dos padrões esperados pelo consumidor e atende necessidades da própria organização que o produz, pode-se dizer que este produto tem qualidade.

Deming (1990 *apud* MARSHALL JUNIOR et. al. 2007, p. 38) que diz: “A qualidade é definida de acordo com as exigências e as necessidades do consumidor. Como estas estão em permanente mudança, as especificações da qualidade devem ser alteradas freqüentemente”.

Na visão de Oliveira (2004) a qualidade é vista como uma melhoria contínua em seus processos de produção, buscando-se a eliminação dos defeitos em todas as atividades da empresa. Visão essa, que está sendo empregada em inúmeras empresas dos mais diversos setores, pois o mercado exige uma postura diferente dessas empresas e seus gestores para que busquem sempre fazer o melhor. Continuando, o autor diz que: “Qualidade total é a preocupação com a qualidade em todas as atividades da empresa, buscando sistematicamente o zero defeito pela melhoria contínua dos processos de produção” (idem, p. 94).

O autor supracitado deixa claro que a busca pela melhoria contínua deve ser introduzida como uma cultura, na empresa como um todo, devido à importância de qualquer atividade dentro da organização, seja um simples atender ao telefone à inspeção de um produto acabado, tudo deve ser desempenhado com maestria para que o resultado final seja a qualidade total.

Para Fischer et al. (2009, p. 8), “Qualidade é o atendimento de exigências e expectativas de clientes”.

Neste contexto, o cliente espera, por exemplo, função ótima, alta segurança, confiabilidade, boa assessoria, acompanhamento, e deseja uma boa aparência do produto. Ao mesmo tempo em que deverá haver preços acessíveis e prazos de entregas aceitáveis.

São diversos os autores que discorrem sobre qualidade na vasta literatura sobre o tema e é primordial começar com o que se denomina Abordagens da Qualidade, onde alguns autores expressam suas ideias.

### 1.1.1 ABORDAGENS DA QUALIDADE

Tendo em vista a dificuldade em se ter uma definição única sobre Qualidade, pode-se abordar várias definições. Destaca-se entre as várias definições, cinco abordagens originais de Garvin (2002 apud VIANA, 2009, p. 16) que serão descritas a seguir, revestidas dessa nova visão, ou seja, como os elementos de decisão do consumidor na hora de adquirir um produto ou serviço. São elas:

**Confiança no processo de produção:** [...] o consumidor sabe como o produto é feito e por isso resolve adquiri-lo. [...] essa abordagem fixa-se no esforço feito, em termos de processo produtivo, para que produtos e serviços atendam as especificações básicas. [...] o princípio dessa abordagem é que, se o processo de produção não pode desenvolver um produto conforme suas especificações, automaticamente a qualidade estará comprometida.

**Aceitação do produto:** [...] essa é a forma usual utilizada pelo consumidor para selecionar um produto a adquirir: as características que ele vê no produto. [...] a ideia dessa abordagem é simples: a avaliação do consumidor é feita com base nas características do produto. [...] neste caso, as diferenças da qualidade são observáveis no produto pela natureza, diversidade ou características que o produto possui.

**Valor associado ao produto:** [...] um consumidor pode comprar um produto porque considera o valor que o produto tem, seja em termos de utilidade, preço, dificuldade de aquisição, elementos defeituosos etc.[...] essa abordagem trabalha com diferentes visões de valor: valor financeiro, valor afetivo ou sentimental e valor moral. [...] pode-se agregar o conceito de qualidade aos custos de produção, e considerar que o produto é de boa qualidade se apresentar alto grau de conformação a um custo aceitável.

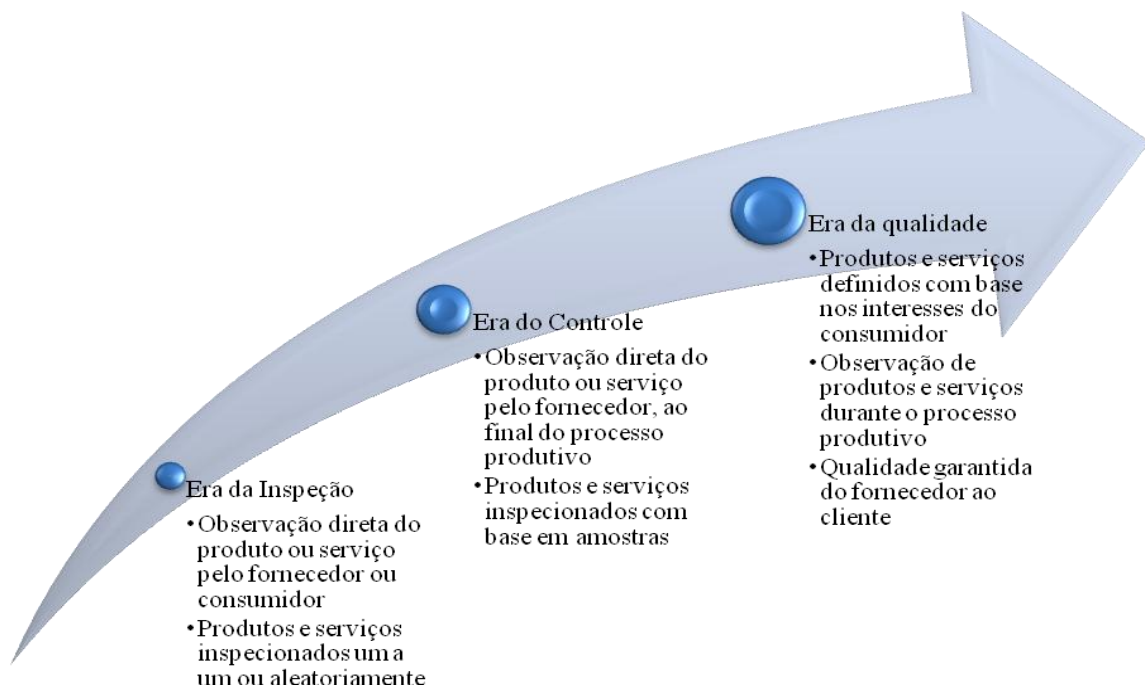
**Confiança na imagem ou na marca:** [...] o consumidor adquire um produto porque já conhece a marca, porque confia na imagem da empresa ou ainda porque desenvolveu uma relação de fidelidade com a empresa por experiências anteriores. [...] essa abordagem aqui analisada costuma ser chamada de “transcendental”, porque considera que a qualidade não está no produto, mas parece estar além dele.

**Adequação ao usuário:** [...] o que realmente faz com que o consumidor adquira um produto é o fato de o produto atender a suas necessidades e, além disso, satisfaz preferências, conveniências e gostos. [...] essa abordagem elege o consumidor como fonte de toda a avaliação sobre a qualidade de um produto. Ninguém pode pensar em qualidade se não se fixar primeiro no que o consumidor deseja e, daí, procurar desenvolver um produto que o atenda.

Através dessas abordagens, pode-se perceber que o consumidor atual, que tem acesso a um grande número de informações, exige padrões mais elevados de qualidade. Esse consumidor tem poder de decisão na hora de escolher um produto e/ou serviço que supra suas necessidades, fazendo com isso, que as organizações busquem formas de atendê-lo com melhor qualidade.

### 1.1.2 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

A Qualidade vem evoluindo ao longo da história, segundo Maximiano (2006), na Figura 1.1, exposta a seguir, pode-se observar três períodos distintos que abordam essa evolução:



**Figura 1.1** – Três eras ou estágios do movimento da administração da qualidade.

Fonte: Adaptada de Maximiano (2006, p. 119).

Para melhores esclarecimentos é válido ressaltar o significado de cada era, na visão de autor acima citado:

- **Era da Inspeção.** A inspeção é praticada pelos consumidores nas feiras livres, nos supermercados e pelo próprio produtor ou prestador de serviços. O controle da qualidade pela inspeção existe desde antes da revolução industrial, quando era feito pelos artesãos. No entanto, a inspeção não produz qualidade apenas encontra os produtos defeituosos.
- **Era do controle estatístico.** Esta era foi aprimorada por meio de técnicas de amostragem. Neste sistema, foram utilizados cálculos, certo número de produtos era selecionado aleatoriamente para ser inspecionado, de forma que representasse todo o grupo e a partir deles, conseguiu-se separar os produtos bons dos ruins.
- **Era da Qualidade Total.** A qualidade é um problema de todos os funcionários e abrange todos os aspectos da operação da empresa, uma vez que a principal característica desta área é a empresa como um todo, voltada a atender as necessidades dos clientes.

Na era da inspeção, verificavam-se quando os produtos tinham algum defeito, isso era feito tanto pelo produtor quanto pelo consumidor, contudo não havia ainda uma busca por melhoramentos, pois o objetivo era apenas detectar erros. Já na era do controle estatístico, há uma preocupação maior, pois os defeitos eram detectados através de técnicas de amostragem e de cálculos, conseguindo assim que os defeitos nos produtos fossem percebidos com antecedência. Na era da qualidade total, o controle que já existia foi aprimorado, a responsabilidade pela qualidade passou a ser de todos dentro da empresa, devendo a todos a busca e a manutenção dessa qualidade, para satisfação do cliente.

Não se deve falar em evolução da Qualidade sem mencionar o Japão, onde seu estudo e aplicação ganharam um impulso a partir da década de 50, após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Devido ao país ter sofrido muito com as consequências do conflito e necessitar fortalecer-se internamente, os investimentos foram direcionados a produção de bens, mas o Japão dependia de produtos que fossem aceitos no mercado externo, o que demandaria qualidade, então começou o compromisso dos japoneses pela qualidade.

Neste cenário surgiram dois dos principais responsáveis pelo movimento da qualidade no Japão, são eles: Juran e Deming, considerados pelos japoneses os inspiradores do milagre industrial iniciado em 1950. Contudo os norte-americanos só lhes deram o devido valor nos anos de 1980 (MARSHALL JUNIOR et. al. 2007, p. 35).

É inegável a contribuição dada por Juran e Deming ao estudo e compreensão da qualidade não só pelos japoneses, mas por todos que entendem a sua importância e aplicam esse conhecimento na construção de organizações mais competitivas.

Em homenagem a W. Edwards Deming, em 1951 o Japão foi o primeiro país a instituir um prêmio nacional da qualidade. O Prêmio Deming, em honra a esse estatístico norte-americano, que ensinou a importância da qualidade aos japoneses, e como resultado da busca pela qualidade, os produtos nipônicos alcançaram os mercados americano e europeu e o restante do planeta (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 485).

A iniciativa de criar um prêmio que prestigiasse o esforço, talento e criatividade das empresas japonesas, resultou não só em produtos melhores, mas abriu mercados dentro e fora do país. E a repercussão disso ultrapassou as fronteiras do Japão, pois outros países também criaram seus prêmios.

Em meados de 1980, foi a vez de os Estados Unidos instituir um prêmio destinado a incentivar as empresas do país a implementar práticas de qualidade, cujo nome era *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Em 1993, a Europa instituiu seu prêmio, *European Quality Award*, como incentivo as empresas européias (op.cit.).

Neste contexto foram criados muitos outros prêmios que prestigiam a melhoria contínua, contudo um novo padrão internacional de qualidade tem balizado decisões globais entre as organizações, é a certificação *International Standards Organization* (ISO). Essa certificação age num âmbito maior que os outros prêmios (op. cit.).

O resultado de todas essas ações foi a criação de uma cultura organizacional, onde a empresa não engessa, mas flexibiliza-se, pois rever suas práticas a fim de solucionar problemas internos com a busca de aperfeiçoamento contínuo.

Seguindo essa linha aqui no Brasil em 1991, essa iniciativa foi tomada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), uma entidade privada e sem fins lucrativos, composta por 39 organizações privadas e públicas, que administram o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que tem como missão promover a conscientização e a transmissão de informações e conceitos relativos a técnicas e práticas bem-sucedidas nas empresas (MARSHALL JUNIOR et. al. 2007, p. 43).

O Brasil não poderia ficar fora dessa nova prática, onde quem ganha em primeiro lugar são as empresas que se adequam a essa nova realidade e por fim a todos, seja consumidores que dispõem de produtos e serviços de qualidade, o mercado que se torna mais competitivo e o país que pode ver sua economia aquecida.

Com o intuito de aprofundar o conhecimento destaca-se a seguir a contribuição dos filósofos ou “gurus da qualidade”.

### 1.1.3 OS GURUS DA QUALIDADE

É vasta a literatura sobre os chamados “gurus da Qualidade”. Entretanto, é válido destacar o que diz Marshall Junior et. al. (2007, p. 36-42) sobre esses pensadores que contribuíram de forma significativa ao estudo e aplicação da qualidade nas organizações.

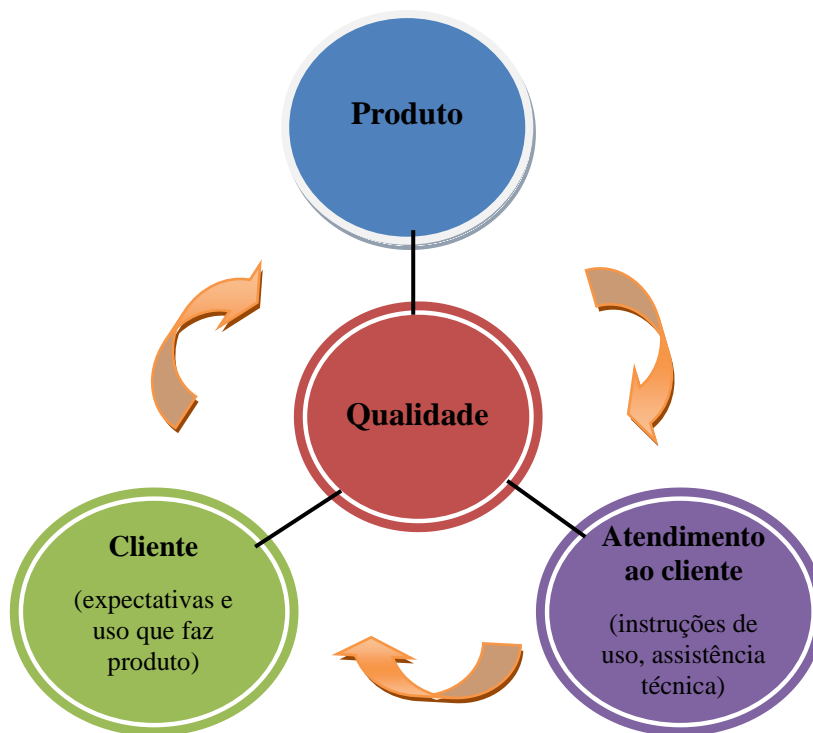
**W. Edwards Deming** – As idéias desse pensador norteam o conhecimento a respeito da qualidade. Uma das principais é a constância de propósitos, que serve como agente libertador do poder de motivação, criando em todos os colaboradores satisfação, orgulho e felicidade no trabalho e no aprendizado [...]. Ele criou 14 pontos para a gestão que descrevem o caminho para qualidade total, o qual deve ser continuamente aperfeiçoado.

De acordo com Ballestero-Alvarez (2010, p. 99), os 14 pontos de Deming são os seguintes:

1. crie constância de propósitos;
2. adote uma filosofia;

3. interrompa a dependência de inspeção;
4. evite ganhar apenas com base no preço;
5. melhore constantemente a produção e o serviço;
6. implante treinamento no trabalho;
7. implante liderança no trabalho;
8. elimine o medo;
9. quebre barreiras entre os departamentos e áreas;
10. elimine *slogans*, gritos de guerra, exortações;
11. elimine cotas numéricas e padrões;
12. promova o orgulho entre as pessoas;
13. promova treinamento e educação continuada;
14. coloque todos para trabalhar nos 13 pontos anteriores.

Segundo a Academia Pearson (2011), para Deming, a qualidade pode ser mensurada por meio da interação entre o produto em si, o cliente (com suas expectativas e o uso que faz do produto) e o atendimento a esse cliente, do ponto de vista das instruções de uso, assistência técnica etc. (ver Figura 1.2).



**Figura 1.2** – Interação dos três aspectos da qualidade, segundo Deming.  
**Fonte:** Academia Pearson (2011, p. 15).

O referido pensador abrange os pontos pertinentes a cada área da organização, desde o chão de fábrica até a diretoria, envolvendo todos no processo de transformação, para que haja uma maior flexibilidade e com isso o resultado esperado que deva ser a qualidade total, seja alcançado e mantido.

Neste contexto Marshall Junior et. al. (op. cit.) destacam uma crítica feita por Deming ao sistema empresarial norte-americano por não adotar a participação dos trabalhadores no processo de decisão, pois argumentava serem os gestores os principais responsáveis pela maioria dos problemas da qualidade e que eles deveriam facilitar o desempenho dos trabalhos, removendo as barreiras que estivessem impedindo o processo.

**Joseph M. Juran** – Foi o primeiro a aplicar os conceitos da qualidade à estratégia empresarial, ao invés de meramente associá-la à estatística ou aos métodos de controle total da qualidade. [...] a gestão da qualidade divide-se em três pontos fundamentais: planejamento, controle e melhoria. [...] Juran considera a melhoria da qualidade a principal prioridade do gestor, e o planejamento a segunda, esforço que deve contar com a participação das pessoas que irão implementá-lo [...] (grifos não originais da obra).

Esse pensador contribuiu para moldar o que conhecemos hoje como gestão da qualidade, devido a sua importância, ele é conhecido também como criador de uma trilogia, onde estão representados três dos cinco fundamentos da Administração: planejamento, controle e melhoria.

**Armand Vallin Feigenbaum** – Foi um dos formuladores do conceito de “controle da qualidade total” (*total quality control* – TQC). De acordo com sua abordagem, a qualidade é um instrumento estratégico pelo qual todos os trabalhadores devem ser responsáveis [...]. Qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência [...].

“A qualidade está ligada a todas as funções e atividades da organização e não apenas a fabricação e a engenharia” (FEIGENBAUM, 1961 *apud* MARSHALL JUNIOR et. al., 2007). Essa visão é bem difundida na atualidade, onde todos os processos e pessoas de uma organização desempenham papéis fundamentais na busca pela qualidade e que o comprometimento deve ocorrer a partir da alta administração.

**Philip B. Crosby** – está associado aos conceitos de “zero defeito” e de “fazer certo na primeira vez” [...]. Afirma também que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores, e não os trabalhadores. As iniciativas voltadas para qualidade devem vir de cima para baixo, ser ensinadas através do exemplo [...]. A criação de um grupo estratégico de especialistas da qualidade nas empresas é um dos elementos de seu modelo.

Conforme o autor citado anteriormente, “a base filosófica para a cultura da qualidade desejada é delineada pelos quatro princípios de gestão da qualidade”. Descritos desta forma:



- A qualidade é definida como conformidade aos requisitos;
- O sistema que leva à qualidade é a prevenção;
- O padrão de execução é o zero defeito;
- A medida da qualidade é o preço da não conformidade.

Ainda segundo Crosby (1967 *apud* MARSHALL JUNIOR et. al., 2007, p. 35), existem 14 passos para o processo de desenvolvimento da qualidade, que são os seguintes:

- |          |                                   |
|----------|-----------------------------------|
| Passo 1  | Comprometimento com a qualidade.  |
| Passo 2  | Grupo de melhoria da qualidade.   |
| Passo 3  | Mensuração (estabelecer padrões). |
| Passo 4  | Custos da qualidade.              |
| Passo 5  | Consciência.                      |
| Passo 6  | Ação Corretiva.                   |
| Passo 7  | Planejamento "zero defeito".      |
| Passo 8  | Educação do empregado.            |
| Passo 9  | Dia do zero defeito.              |
| Passo 10 | Estabelecimento do objetivo.      |
| Passo 11 | Remoção da causa do erro.         |
| Passo 12 | Identificação.                    |
| Passo 13 | Conselhos da qualidade.           |
| Passo 14 | Fazer tudo de novo.               |

Há semelhanças entre os "pontos" de Deming (descritos anteriormente) e os "passos" de Crosby, detalhados acima. As duas metodologias têm pontos em comum, como o planejamento, o aperfeiçoamento constante, conscientização de todos os envolvidos no processo, a educação da equipe, a quebra de paradigmas e mudança da cultura do erro e o envolvimento de todos sem distinção de cargos.

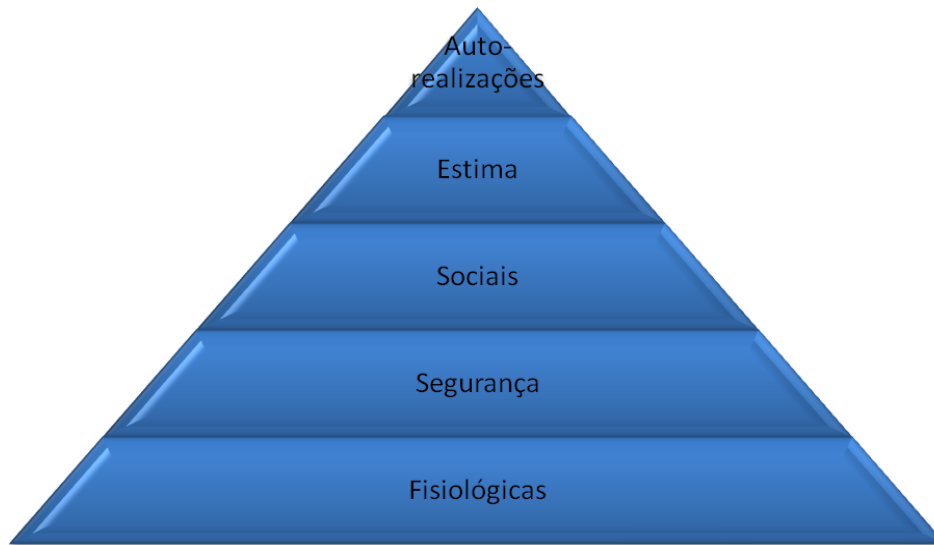
No Japão havia um grupo de engenheiros da qualidade, que em 1946 fundaram a Japanese Union of Scientists and Engineers (Juse), uma das principais iniciativas da Juse foi formar o Grupo de Pesquisa de Controle da Qualidade, entre seus membros estavam **Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa e Tetsuichi Asaka**, que lideraram o controle de qualidade japonês, neste grupo foram organizados os primeiros *círculos de controle da qualidade* (CCQ). Kaoru Ishikawa foi o responsável pela adaptação dos ensinamentos de Deming e Juran a cultura japonesa, e criador das sete ferramentas do controle estatístico da qualidade (MARSHALL JUNIOR et. al., 2007, p. 23 e 35).

Várias ferramentas para medir e controlar a qualidade, usadas atualmente foram criadas por esses pesquisadores e é inegável a importância desse conhecimento para o desenvolvimento de gestões de qualidade nas organizações.

Na sequência desse estudo têm-se a contribuição de outros estudiosos, para o que conhecemos como a base dos princípios da Qualidade.

### 1.1.4 PRINCÍPIOS DA QUALIDADE

Com base na teoria da motivação de Maslow (1987 *apud* GIL, 2001) o homem tem diversas necessidades, que se modificam ao longo de sua vida. O autor afirma que existe uma hierarquia das necessidades humanas, onde as primárias são as fisiológicas e de segurança; e as secundárias, que são: sociais, estima e auto-realização, como vê-se na Figura 1.3, a seguir:



**Figura 1.3** – A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.  
**Fonte:** Adaptado de Gil (2001, p. 205).

Com base nesta teoria, o homem como ser que está em constante transformação, ao ver uma necessidade ser atendida, busca outra mais elevada, assim dando início a um novo ciclo de motivação. Logo, o homem que estiver motivado, provavelmente terá melhores condições de desempenhar tarefas ou atribuições com menor margem de erros, ou seja, com qualidade. Na esfera das organizações, para que a qualidade total seja desenvolvida e implantada com sucesso, Oliveira (2004, p. 5-8) diz que, se faz necessário desenvolver os seguintes princípios:

- **Total satisfação do cliente** – [...] é necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente;
- **Gerências Participativas** – Não há uma cultura principalmente nas organizações brasileiras, de considerar a opinião dos funcionários nas decisões gerenciais, atitude que traz sérias conseqüências para o desempenho dos processos e produtos, pois quem é encarregado de determinada tarefa tem mais condições de identificar as principais dificuldades na sua execução e até de propor soluções locais para a sua melhoria, o que certamente aumentaria sua eficiência e eficácia;

- **Desenvolvimento de Recursos Humanos** – [...] deve haver uma preocupação constante com capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento;
- **Constância de Propósitos** – Uma das maiores dificuldades encontradas na introdução dos conceitos da qualidade em uma organização, é a resistência de seus funcionários, que agem em conformidade com a cultura da empresa;
- **Aperfeiçoamento Contínuo do Sistema** – Empresas de sucesso têm que obrigatoriamente estar acompanhando as mudanças do mercado e da sociedade como um todo. Essa postura possibilita o monitoramento das tendências do comportamento do consumidor, que deve ser o centro de suas atenções, e permite que os objetivos e atitudes das organizações estejam alinhados com os anseios dos clientes;
- **Gestão e Controle de Processos** – A gestão da qualidade prevê a eliminação ou simplificação de processos que não adicionam valor ao produto [...] Esses instrumentos possibilitam gerir, controlar e otimizar os processos executados tanto nas empresas industriais como nas de serviços;
- **Disseminação de informações** – A disponibilidade eficiente e sistematizada de informações nas organizações que se propõem a adotar um sistema de gestão da qualidade é condição fundamental para o alcance dos resultados preestabelecidos. [...] Também se deve ter a comunicação externa à empresa, com seus fornecedores e clientes, para que se estabeleça um processo de retroalimentação do desempenho dos produtos junto a esses agentes que são importantes componentes da cadeia produtiva, e se efetive a melhoria contínua do processo de concepção e fabricação do produto;
- **Delegação** – A aplicação de um estilo gerencial que privilegie a transparência consciente e planejada de decisão para escalões inferiores, possibilita inúmeros benefícios às organizações [...], porém para que seja possível o maior aproveitamento das possibilidades advindas desse instrumento, é necessário que a empresa possua um sistema eficaz de informação no qual todos tenham acesso rápido de forma descomplicada às informações que lhe dizem respeito, além da assistência de orientações escritas e claras sobre os principais procedimentos e decisões a serem executados, garantindo homogeneidade nos princípios que a norteiam;
- **Assistência Técnica** – mesmo utilizando todas as técnicas e ferramentas disponíveis na teoria da qualidade, é possível que alguns produtos apresentem problemas na sua utilização, em razão de imprevisibilidades que fogem ao controle dos gerentes. [...] Portanto é necessário que as organizações desenvolvam uma metodologia para lidar com essas situações, criando um setor exclusivo para atender ao consumidor nas dúvidas e solicitações de serviços pós-venda (período de garantia), retroalimentando todo o sistema de forma que a origem do problema seja eliminada;
- **Gestão das Interfaces com Agentes Externos** – Uma das maiores dificuldades encontradas no gerenciamento de sistemas de qualidade, é a gestão da relação de interesses, objetivos e visões distintas dos muitos agentes que intervêm na cadeia produtiva. [...] Um bom produto é aquele que proporciona benefícios para todos os envolvidos nessa cadeia;
- **Garantia da Qualidade** – dá-se pela utilização de todos os princípios anteriores [...] para garantir um produto com o nível de qualidade que atenda, e se possível, supere as expectativas do cliente.

O estudo da base de qualquer teoria fornece ao pesquisador o ponto de partida em sua busca por conhecimento. Os princípios descritos acima têm como propósito englobar todas as

ações desenvolvidas na empresa, pois traça o caminho a ser seguido em sua constante busca por aperfeiçoamento.

### 1.1.5 DIMENSÕES DA QUALIDADE

Um dos elementos fundamentais para o sucesso de qualquer organização é a qualidade, pois ao satisfazer requisitos de qualidade, balizados por padrões externos e desempenhados por pessoas com alto nível de comprometimento e senso em fazer o melhor, a empresa alcançará níveis de qualidade que resultará em clientes satisfeitos, resultados financeiros positivos, além de uma imagem e futuro brilhantes (MÖLLER, 2002).

Ainda conforme o autor (op. cit.) a Qualidade pode ser classificada através de cinco tipos, quais sejam:

- **Qualidade pessoal** – considera as pessoas como sendo a base de todas as outras qualidades. Conforme Möller (2002, p. 17-18)

O melhor lugar para iniciar o desenvolvimento da qualidade em uma empresa ou organização, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação a qualidade. [...]. A qualidade pessoal pode ser definida como a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da própria pessoa e das outras.

- **Qualidade departamental** – é a base para qualquer programa de organização de uma empresa para o desenvolvimento da qualidade. “A qualidade pode ser definida como o quanto um departamento como um todo, satisfaz as exigências e expectativas técnicas e humanas dele mesmo e do mundo exterior” (idem, p. 119).
- **Qualidade de produtos** – é aquela que se ocupa em entregar produtos e serviços que satisfaçam as expectativas dos clientes. Dividi-se em duas etapas: a qualidade do produto pelo ponto de vista do produtor e a qualidade do produto pelo ponto de vista do consumidor.

Em termos do processo de produção, a qualidade do produto pode ser definida como: O grau até o qual um produto satisfaz os requisitos descritos na sua especificação. [...] Em termos do mercado, a qualidade do produto pode ser definida como: O grau até o qual um produto satisfaz as exigências dos clientes, com respeito à função e ao gosto (idem, p. 153).

- **Qualidade dos serviços** - é aquela que é tanto julgada pelo cliente como pelo provedor. O autor considera o serviço como o próprio produto. “Toda organização

de serviços deve se assegurar de que a qualidade dos seus serviços satisfaça constantemente as exigências daqueles segmentos de mercado para os quais ela decidiu dirigir seus esforços” (idem, p.155).

- **Qualidade da empresa** – é aquela que envolve todas as outras qualidades anteriores.

A qualidade da empresa pode ser definida pelo grau até o qual o desempenho global de uma empresa ou organização satisfaz as exigências e expectativas ‘técnicas’ e ‘humanas’. Essas exigências e expectativas são fixadas tanto pelo mundo exterior como pelos próprios funcionários da empresa (idem, p. 161).

Ainda, sob a perspectiva de Moller (2002, p. 162), existem 17 indicadores de uma empresa de qualidade, que se seguem:

1. Foco no desenvolvimento da qualidade;
2. Participação da gerência no processo da qualidade;
3. Clientes/ usuários satisfeitos;
4. Funcionários comprometidos;
5. Desenvolvimento da qualidade a longo prazo;
6. Metas de qualidade a serem claramente definidas;
7. O desempenho da qualidade é premiado;
8. O controle da qualidade é percebido de forma positiva;
9. A pessoa seguinte no processo produtivo é um cliente valioso;
10. Investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal;
11. Prevenção/ redução de erros;
12. Nível de decisão adequado;
13. Caminho direto até os usuários finais;
14. Ênfase tanto na qualidade técnica como na humana;
15. Ações da empresa dirigidas às necessidades dos clientes;
16. Análise de valor permanente;
17. Reconhecimento, pela empresa, do seu papel na sociedade.

Todos os indicadores de qualidade abrangem a empresa como um todo, criando uma sinergia na mesma, que fundamentará o seu sucesso.

## 1.2 SERVIÇOS

Quando se pensa em “Serviços” o termo soa moderno, como algo que é bem atual, porém já se observava a existência dos serviços como uma atividade econômica, desde a Grécia clássica, como a educação de jovens naquela sociedade. Contudo os outros tipos de serviços braçais, de transporte e agrícola, eram vistos como inferiores e relegados aos menos instruídos.

Durante séculos as sociedades utilizaram-se dessa atividade econômica para produzirem riquezas. Isso foi visto em especial com a utilização de serviços de transportes de especiarias e tecidos por toda a Europa e o Oriente Médio até a China durante a Idade Média. Em Portugal e Holanda, a utilização dos serviços fez esses dois países enriquecerem através de suas companhias de navegação (CORRÊA, 2006).

Passaram-se anos até que na Primeira Revolução Industrial os serviços perderam sua importância, que só seria retomada por volta do século XX e mantida, de maneira crescente, até os dias atuais (CORRÊA, 2006).

Mudanças ocorridas na sociedade ao longo dos anos como, por exemplo, a entrada da mulher no mercado de trabalho, uma maior expectativa de vida, a busca por uma melhor qualidade de vida, até as grandes mudanças tecnológicas que transformaram o modo de viver e de comunicação, tiveram um impacto não só na forma de consumir, mas também como os serviços são percebidos e isso vem contribuindo em parte para elevar a categoria de serviços a uma posição de destaque, sendo essa responsável pela maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB) do nosso país (GIANESI, 2006).

Tem-se através desse breve relato da História, a importante contribuição que o estudo do passado tem para a sociedade contemporânea, pois é através desse volver de olhos que se podem compreender os acontecimentos presentes e buscar formas de resolver problemas enfrentados pelas organizações e pessoas inseridas em uma sociedade tão mutável e vibrante.

Neste contexto, os serviços têm papel de destaque, pois em sua natureza são flexíveis e adaptáveis, fatores que os tornam tão fundamentais em um mundo cheio de necessidades específicas, que tem nos serviços a possibilidade de supri-las.

### 1.2.1 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

Há uma diversidade quanto ao significado do que venha a ser serviços, devido a suas particularidades e por uma de suas características ser a intangibilidade, ou seja, a impossibilidade de os serviços serem tocados, nem tão pouco armazenados, para esclarecimento destaca-se o que alguns autores dizem sobre serviços:

Serviços 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; KELLER, 2006, p. 397).

A descrição dada por Kotler e Keller (2006) nos dá o significado dos serviços e o quanto eles podem ser abrangentes, pois a presença do produto não é obrigatória. Portanto, pode-se pensar em variadas formas de fornecimento de serviços nos dias atuais, como descrito abaixo:

O setor de serviço é muito variado. Governos oferecem serviços por meio de tribunais, agências de emprego, hospitais, agências de financiamento, serviços militares, departamento de polícia, corpo de bombeiros, serviços de correio, agências reguladoras e escolas. As organizações particulares sem fins lucrativos oferecem serviços por meio de museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 224).

“Um ato ou desempenho que cria benefícios para os clientes por meio de mudança desejada no – ou em nome do destinatário do serviço” (LOVELOCK, 2006, p. 5).

Com essa segunda definição o autor traduz um dos objetivos que o serviço deve ter que é criar ou dar benefício a quem o adquire. A busca por serviços diversos vem aumentando proporcionalmente as mudanças ocorridas nos hábitos, estilo de vida, e a veloz urbanização das cidades. Com isso, serviços que antes nem eram imaginados, tornaram-se essenciais para algumas pessoas, como consultores de estilo, serviços especializados em idosos, movimentações bancárias pela Internet. A seguir têm-se as características dos serviços e suas particularidades.

## 1.2.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

As empresas atuais estão cada vez mais investindo em serviços para se diferenciarem uma das outras, sejam agregando valor aos seus produtos através dos serviços oferecidos ou caso seja uma empresa prestadora de serviços, criando vários pacotes que atendam as expectativas de seu público consumidor.

Os serviços diferem dos produtos por alguns aspectos ou características, o que torna a avaliação da qualidade dos serviços uma tarefa mais intuitiva que racional, conferindo a estes uma carga maior de confiabilidade por parte do consumidor que receberá o serviço.

Por haver essa diferenciação clara entre produto e serviço e suas diferentes avaliações, destaca-se o que dizem Kotler e Armstrong (2003), que existem quatro características fundamentais sobre serviços, resumidas na figura 1.4, exposta a seguir:



**Figura 1.4** – As quatro características dos serviços.

**Fonte:** Adaptada de Kotler e Armstrong (2003, p. 224)

**Intangibilidade dos serviços:** uma das características dos serviços é a impossibilidade em ser tocado, sentido, cheirado ou ouvido antes da realização da compra. Um exemplo é a venda de passagens, o passageiro só irá avaliar o serviço durante e no término da viagem.

**Inseparabilidade dos serviços:** o serviço não pode ser realizado sem o seu provedor, seja máquina ou pessoa e, em alguns casos necessita da presença da pessoa que o comprou. Exemplo: Serviços de um salão de beleza.

**Variabilidade dos serviços:** a qualidade dos serviços depende de quem os fornece, do local, do momento e da forma como são ofertados. Por depender das pessoas para serem executados, os serviços podem variar conforme o estado de espírito, a disposição, ou comprometimento de quem os executa. Exemplo: Atendimento em uma loja de departamentos.

**Perecibilidade dos serviços:** significa que é impossível estocar os serviços para serem vendidos ou usados depois. Os serviços variam em sua quantidade conforme a demanda. Temos como exemplo o aumento na contratação de pessoal para as vendas de final de ano.

### 1.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

As características dos serviços descritas anteriormente são fundamentais para diferenciar os serviços dos produtos e cria a necessidade de um aprofundamento do estudo,



por causa da gama enorme de serviços disponíveis atualmente. A gestão desses serviços deve obedecer a um padrão de qualidade e essa é a questão central desse tópico.

### 1.3.1 DEFININDO QUALIDADE EM SERVIÇOS

Por causa da crescente demanda do setor de serviços, há uma necessidade não só em ter serviços disponíveis para os mais variados grupos de usuários, mas que esses serviços tenham qualidade, para que possam ser desempenhados de forma satisfatória e que agregue valor ao produto que dele se utiliza ou mesmo o serviço em si. Por isso a grande busca por informações seguras que possam nortear os gestores em assegurar uma prestação de serviços de qualidade, não só ao consumidor final, mas a todos que estejam envolvidos no processo.

A definição de qualidade de um produto é muito mais fácil do que de um serviço, pois o produto é tangível e sua avaliação é mais racional. Essa facilidade não pode ser encontrada no serviço, que é intangível, precível, subjetivo e sua qualidade depende de quem o presta, onde, quando e de que maneira se realiza.

Por essa razão torna-se extremamente importante recorrer aos autores da área e apresentar suas definições, quanto ao assunto:

“A qualidade de um serviço tem duas dimensões; uma **instrumental**, que descreve os aspectos físicos do serviço e outra que diz respeito aos **aspectos funcionais**, relativo aos aspectos intangíveis ou psicológicos do desempenho do serviço” (COBRA, 2001, p. 160, grifo nosso).

Com essa afirmação o autor descreve o termo qualidade do serviço, pois na mesma proporção que há os aspectos visíveis dos serviços, há os subjetivos, que são tão ou mais difíceis de serem avaliados, pois cada indivíduo irá reagir de forma diferente a uma mesma prestação de serviço.

Corroborando com Cobra (2001, p. 160), Oliveira (2004, p. 10-11) diz que:

A qualidade total aplicada ao setor de serviços está relacionada com o fornecimento do produto, “serviço” com qualidade superior aos seus clientes, proprietários e funcionários. Com esse conceito, percebe-se que a análise não deve limitar aos clientes externos. É necessário levar em consideração todos os indivíduos da cadeia administrativa – funcionários e administradores – resultando a importância de cada um na conquista do objetivo comum, que é a qualidade.

Com essa afirmação percebe-se a importância que a busca da qualidade deve ter em todo o universo de atuação da empresa, nunca sendo esquecido que essa busca precisa

começar com os clientes internos da organização, para que assim haja uma cadeia de valor que culmine na qualidade nos serviços como um todo.

### 1.3.2 CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

Há diferentes formas de classificação dos serviços, entretanto para Las Casas (2007, p. 19) os serviços se classificam em:

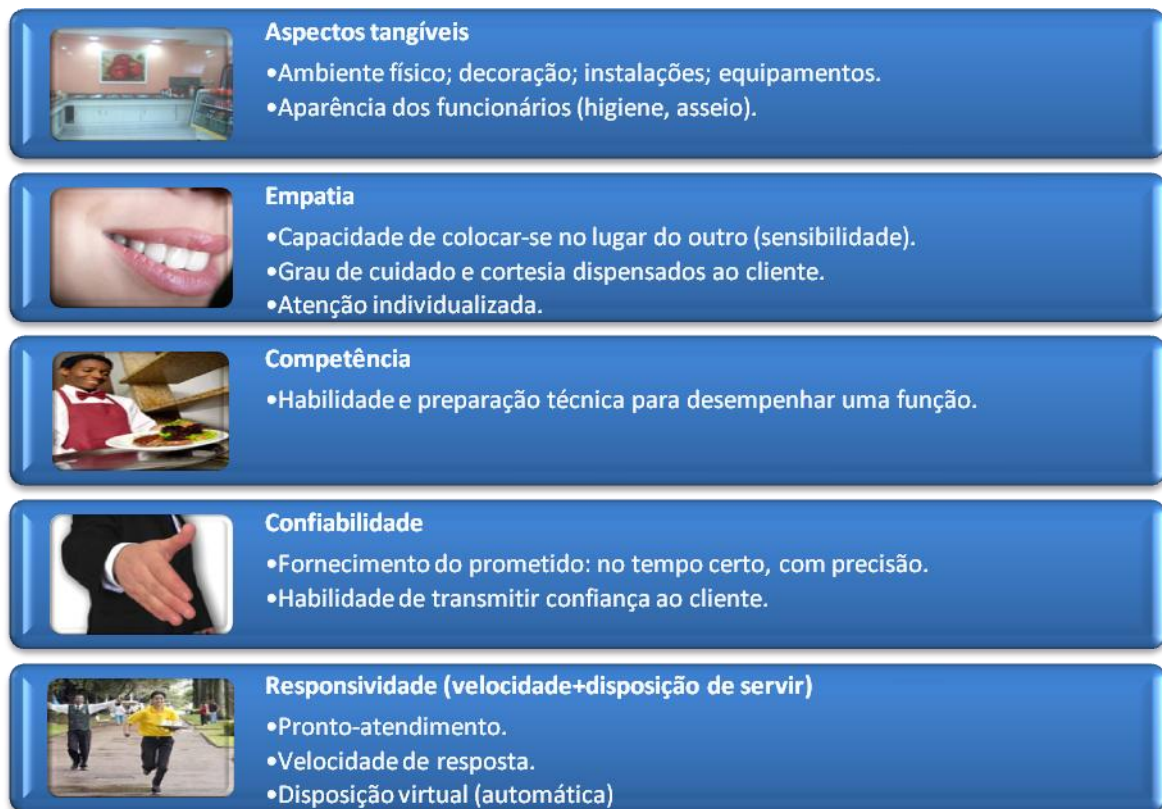
- **Serviços de Consumo** – São prestados diferentemente ao consumidor final. Nesta categoria eles subdividem-se em:
  - ✓ De conveniência – é quando o consumidor não quer perder tempo a procura de empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas. É o caso de tinturarias, sapatarias e empresas de pequenos consertos;
  - ✓ De escolha – caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados de acordo com a qualidade e o tipo de serviços prestados, prestígios da empresa etc. São os serviços prestados por bancos, seguros, restaurantes, pesquisas etc.;
  - ✓ De especialidade – são os altamente técnicos e especializados. Neste caso, o consumidor, fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas, tais como: médicos, advogados, técnicos etc.
- **Serviços Industriais** – São aqueles prestados as organizações industriais, comerciais ou institucionais. Nesta categoria podem ser:
  - ✓ De equipamentos – são serviços relacionados com a instalação, montagem de equipamentos ou a manutenção;
  - ✓ De facilidade – neste caso, estão incluídos os serviços financeiros de seguro etc., pois facilitam as operações da empresa;
  - ✓ De consultoria/orientação – são os que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

Independente da área onde o serviço esteja sendo prestado, se para o consumidor final ou para uma grande empresa, a prestação de serviços com qualidade é essencial.

### 1.3.3 DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

As organizações que tem como objetivo oferecer serviços de qualidade, devem levar em conta que existem alguns requisitos fundamentais, que possibilitaram a satisfação das expectativas dos seus clientes e, posteriormente, a fidelização dos mesmos.

De acordo com os autores Parasuraman, Zeithamil e Berry (1988 apud ALMEIDA, 2001, p. 62), as dimensões dos serviços são as descritas na Figura 1.5, a seguir:



**Figura 1.5** – As dimensões da qualidade dos serviços

Fonte: Adaptada de Parasuraman, A.; Zeithaml; Berry, L. (1988 *apud* ALMEIDA, 2001, p. 61).

Já para Las Casas (2007, p. 78) a definição das dimensões encontra-se apresentada da seguinte forma:

- **Aspectos Tangíveis.** Os aspectos físicos que circundam a atividade de prestação de serviços também têm sua importância como fator de influência. Neste sentido, destacam-se: instalações, equipamentos e aparência dos funcionários;
- **Empatia.** Grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes. Também são importantes aspectos, a capacidade de se colocar no lugar dos outros como também a receptividade, que é a disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com presteza;
- **Segurança [competência].** Os consumidores querem dos prestadores de serviços, a habilidade de transmitir segurança e confiança caracterizada pelo conhecimento e cortesia dos funcionários;
- **Confiabilidade.** É importante para prestar serviços de qualidade, gerada pela habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura;
- **Responsividade.** Disposição de prestar o serviço prontamente.

Essas dimensões ou características dos serviços formaram a base da pesquisa exploratória desse estudo.

## 1.4 QUALIDADE NO ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS

Há uma concorrência acirrada por parte das empresas de qualquer setor, maior ainda é a concorrência observada pelas empresas de serviços, que necessitam de um diferencial competitivo para sua sobrevivência no mercado.

Produtos são facilmente copiados em qualquer parte e em grande escala, daí vem a importância de investir na qualidade no atendimento como estratégia de serviços. O atendimento de qualidade deve ser uma busca constante das empresas, mas muito se fala e quase pouco se faz para melhorar o atendimento ao cliente externo e, menos ainda, o cliente interno das empresas.

A qualidade em serviços está ligada à satisfação, segundo Las Casas (2007, p. 89):

Qualidade em serviços está ligada à satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa.

Uma empresa que tem clientes satisfeitos e fiéis possivelmente é uma empresa que investe em uma gestão estratégica de serviços e que prima por um atendimento de qualidade aos seus clientes. Isso ficará claro quando a organização sabe quais as necessidades e expectativas dos seus clientes e as satisfaz.

Treinamento de funcionários, capacitação e motivação, esses elementos somados a outros têm um papel fundamental na prestação de um serviço de qualidade, pois todos devem estar cientes do papel que a empresa deve desempenhar no mercado e como ela irá se relacionar com os seus clientes externos.

# **Capítulo 2**

## **Caracterização da Empresa**



## 2.1 NOME EMPRESARIAL

✎ João Araújo de Moura

## 2.2 NOME DE FANTASIA

✎ Química Moura

## 2.3 ENDEREÇO

✎ Rua Men de Sá, 920 – Santa Rosa – Campina Grande – PB.  
Fones: (83) 3321-9751 // (83) 3321-0990

## 2.4 LOGOMARCA



**Figura 2.1** – Logomarca da empresa  
Fonte: A empresa (2010)

## 2.5 FORMA JURÍDICA

✎ Empresária (Individual).

## 2.6 CADASTRO NACIONAL PESSOA JURÍDICA – CNPJ

✎ 00.270.980/0001-42

## 2.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL

☞ 16.105.542-7

## 2.8 EMPRESÁRIO

☞ Sr. João Araújo de Moura

## 2.9 NÚMERO DE COLABORADORES

☞ 10 (dez) colaboradores.

## 2.10 PRODUTOS OFERECIDOS<sup>1</sup>

☞ A Química Moura comercializa produtos de limpeza em geral (ver Figuras 2.2; 2.3 2.4; 2.5 e 2.6):



**Figura 2.2 – Detergente**



**Figura 2.3 – Desinfetante**



**Figura 2.4 – Polidor de alumínio**



**Figura 2.5 – Limpa vidro**

<sup>1</sup> Os produtos oferecidos foram digitalizados pelo próprio pesquisador (2010).



**Figura 2.6 – Amaciante**

## **2.11 ATIVIDADE PRINCIPAL**

- ✎ Comércio de produtos de limpeza.

## **2.12 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO**

- ✎ Campina Grande e cidades circunvizinhas.

## **2.13 CLIENTELA ATINGIDA**

- ✎ Supermercados, mercearias, padarias, materiais de construção que revendem seus produtos, restaurantes, hotéis que compram para seu próprio uso; e pessoas que compram os produtos químicos para fabricar produtos de limpeza. Atualmente conta com cerca de 1.150 clientes cadastrados.

## **2.14 MISSÃO (PROPOSTA)**

- ✎ Destacar-se no mercado de produtos de limpeza, buscando alcançar a satisfação tanto dos clientes quanto da empresa até 2012.



## 2.15 VISÃO (PROPOSTA)

- ✎ Ser reconhecida por colaboradores, parceiros, clientes e segmento onde atua, como uma das mais importantes referências em produtos de limpeza.

## 2.16 BREVE HISTÓRICO

- ✎ A Química Moura surgiu graças a iniciativa do Sr. João Araújo de Moura, atua no mercado desde 22/11/94 e encontra-se situada na Rua Men de Sá, 920 – Santa Rosa, em Campina Grande – PB. O Sr. João Araújo de Moura é o único proprietário. A Química Moura comercializa produtos de limpeza, como: detergente, desinfetante, amaciante, polidor de alumínio, limpa vidro, e matérias-primas para fabricação dos mesmos.

## 2.17 ANÁLISE AMBIENTAL

### 2.17.1 AMBIENTE INTERNO

#### 2.17.1.1 Identificação dos pontos fortes

- Localização, com um amplo estacionamento.
- Facilidades de pagamento.
- Produtos de qualidade.
- Organização nos estoques.

#### 2.17.1.2 Identificação dos pontos fracos

- Falta de propaganda adequada.
- Ausência de banco de dados completo.

## 2.17.2 AMBIENTE EXTERNO

### 2.17.2.1 Identificação as oportunidades

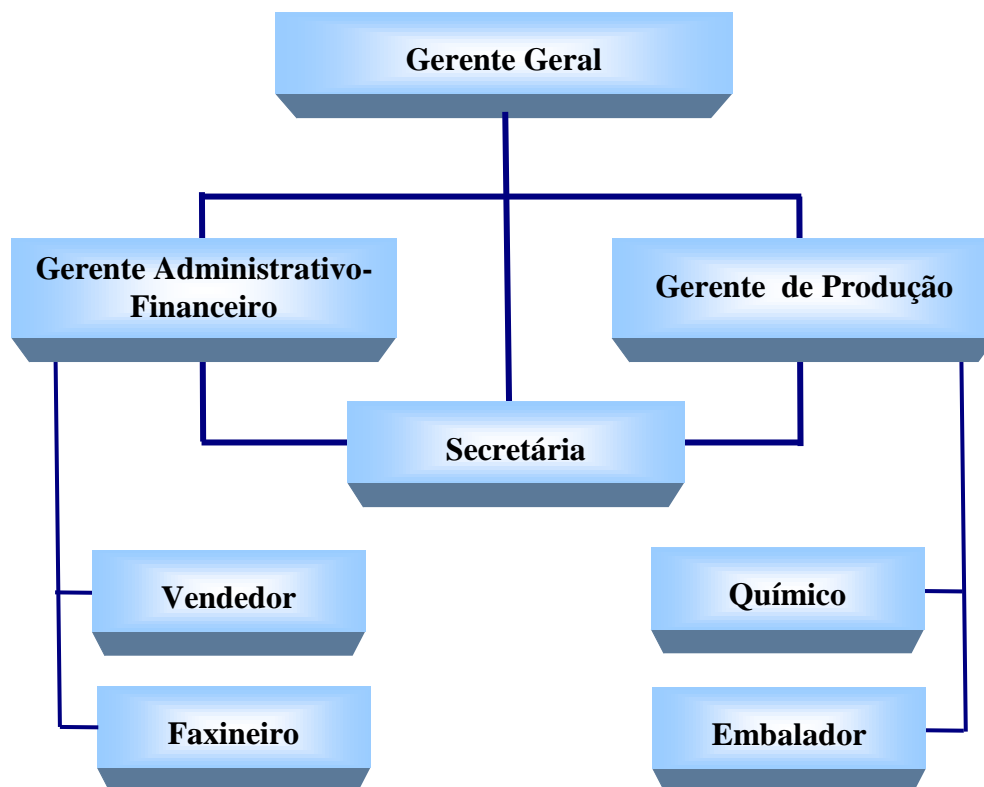
- Incentivos governamentais.

### 2.17.2.2 Identificação das ameaças

- Forte concorrência
- Inadimplência dos clientes.

## 2.18 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### 2.18.1 ORGANOGRAMA PROPOSTO



**Figura 2.7** – Organograma Proposto  
**Fonte:** O autor (2010).

### 2.18.2 DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES

- ✎ **Gerente Geral** – Estabelece os objetivos globais, coordena a elaboração e controla a execução dos planos de ação para atingir esses objetivos. Elabora relatórios e informativos para a matriz da empresa. Assume as funções de outros gerentes conforme necessidade da empresa. Representa a empresa nas reuniões periódicas, bem como em associações de classe. É responsável pelo sistema de qualidade.
- ✎ **Gerente de Produção** – Exerce a gerência de produção, define e implementa plano operacional, analisando a demanda de produtos, a capacidade produtiva e recursos auxiliares, elaborando planos de racionalização e redução de custo, plano de investimentos, orçamentos de despesas e necessidades de matérias-primas. Planeja a produção, programando a mão-de-obra, gerencia equipe de trabalho, implanta métodos e técnicas que visam melhorar e otimizar o processo de produção.
- ✎ **Gerente Administrativo-financeiro** – Exerce a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos da empresa, cuidando da administração dos recursos humanos, materiais e de serviços de sua área de competência. Planeja, dirige e controla os recursos e as atividades de uma organização, com um objetivo de minimizar o impacto financeiro de materialização dos riscos.
- ✎ **Químico** – Executa ensaios físico-químicos. Participa do desenvolvimento de produtos e processos. Supervisiona operação de processos químicos e operações unitárias de laboratório e de produção, em conformidade com as normas da qualidade.
- ✎ **Secretária** – Assessora a gerência no desempenho de suas funções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos.

- ✎ **Vendedor** – Vende produtos e serviços, planeja e discute metas e estratégias de vendas, contata e entrevista clientes, demonstra produtos, avalia o perfil dos clientes e fecha contratos de vendas.
  
- ✎ **Embalador** – Empacota, envaza e enfarda produtos, separando, conferindo e pesando-os, realiza pequenos reparos em máquinas, identificando falha, substituindo pequenas peças e testando seu funcionamento.
  
- ✎ **Faxineiro** – Executa serviços de limpeza dos escritórios, sanitários, vestiários e demais instalações da empresa, varrendo, espanando, lavando etc. Retira lixo dos cestos, acondicionando-o em sacos próprios e depositando-o na lixeira. Cuida da reposição de produtos de limpeza.

# **Capítulo 3**

## **Aspectos Metodológicos**

---

Considerando que para Gonsalves (2001, p. 62) “[...] metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos escolhidos”. Resolveu-se inicialmente, usar um dos modelos propostos por Tachizawa e Mendes (2004, p. 61) – Estudo de caso. Para os autores “a monografia representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir da análise de uma determinada organização”.

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Metodologia é uma explicação detalhada e exata dos caminhos adotados para determinada pesquisa.

De acordo com Alves (2007, p. 61), “considera-se metodologia um instrumento do pesquisador, uma vez que é através da especificação dos caminhos a serem adotados que se torna possível delimitar a criatividade e definir o como, onde, com quem, com que, quanto, e de que maneira se pretende captar a realidade e seu fenômeno”.

Para elaboração deste trabalho, tomou-se como base a classificação de Vergara (2011) que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios:

- Quanto aos fins:
  - ✓ **Exploratória**, que de acordo com Gonsalves (2001, p. 65) “se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias, com objetivos de oferecer uma visão panorâmica uma aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado”.
  - ✓ **Descritiva**, que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO e BERVIAN, 2002 p. 65).
- Quanto aos meios:
  - ✓ **Bibliográficas**, “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”. (CERVO; BERVIAN, op. cit., p. 65).
  - ✓ **Estudo de caso**, considerando que “a monografia representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir da análise de uma determinada organização” (TACHIZAWA e MENDES, 2004, p. 61).

A pesquisa ainda pode ser classificada como **qualitativa** que de acordo com Roesch (2006, p. 154) é “[...] apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a

efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos”.

### **3.2 UNIVERSO DA PESQUISA**

Segundo Gonsalves (2001, p. 30), “População (ou universo) é a totalidade de itens, objetos ou pessoas sob consideração” e “Amostra é uma parte da população que é selecionada para análise”.

A Química Moura, empresa de estudo da pesquisa, dispõe de aproximadamente 1.150 clientes cadastrados, destes foi retirada uma amostra de 35 clientes, o equivalente a cerca de 3,0% do universo.

### **3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

O instrumento usado para a aplicação da pesquisa foi uma enquete (Apêndice A), considerando que foi feita uma pergunta, simples e direta aos envolvidos na mesma.

### **3.4 PRÉ-TESTE**

Para averiguar a validade da enquete, foi realizado um pré-teste com 4 (quatro) clientes externos. Esse teste teve como objetivo verificar a clareza da questão e receber opiniões para melhorá-la. Não havendo nenhuma indagação, não houve necessidade de fazer modificações e/ou substituições.

Sobre o pré-teste, Gil (2001) diz que é um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo assegurar a validade e a precisão a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso.

### **3.5 COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados, através de uma enquete, mediante contato pessoal, na própria empresa, no período de 18 a 22 de outubro de 2010, pelo próprio pesquisador.

### 3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Para análise dos dados coletados, buscou-se a partir da organização do material coletado realizar a análise do conteúdo, podemos encontrar respostas para as questões formuladas. Dessa forma, após a transcrição dos depoimentos, procedeu-se a análise qualitativa dos mesmos, de acordo com: Bernardino et al. (2004); Dias (2010); Furlan (2004); Kligerman (2006); Kotler e Armstrong (2008); Las Casas (2007); Limeira (2006); Minadeo (2008); Portal São Francisco (2008); Rosa (2004); Szabó Júnior (2010); Urdan; Urdan (2006) e Zucco, Miranda e Reis (2009).



# **Capítulo 4**

## **Análise e Interpretação dos Resultados**

---

## 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

Para identificar o que a Química Moura poderá fazer para melhorar a qualidade nos serviços prestados. Foi aplicada uma enquete com os clientes externos e os resultados obtidos estão contidos nos depoimentos relacionados a seguir:

### **Depoimento 1.**

“A empresa tem que trabalhar visando o meio ambiente para que os consumidores não agridam a natureza com os vasilhames descartáveis.”

### **Depoimento 2.**

“Esta empresa está desenvolvendo um trabalho muito sadio para a sociedade, como também não agride o meio ambiente. È preciso divulgar mais o seu trabalho.”

### **Depoimento 3.**

“A empresa pode utilizar os produtos que agridam menos o meio ambiente como também a saúde humana. Dando ao consumidor oportunidades de produtos inodoros, mais que possuam as mesmas qualidades.”

### **Depoimento 4.**

“A empresa poderia pensar em cooperativas de donas de casa para o recolhimento de óleo de cozinha usado para o aproveitamento de fabricação de produtos químicos, fazendo assim a conscientização e preservação ao meio ambiente.”

### **Depoimento 5.**

“Mais divulgação dos seus produtos com mais qualidade e menos prejudicial à saúde e ao meio ambiente.”

### **Depoimento 6.**

“A Química Moura deveria investir mais em divulgação, pois muita gente ainda não conhece seus produtos. Conheço empresa que usa todo o seu produto e é muito satisfeita com a qualidade, já outras não conhece.”

**Depoimento 7.**

“Trabalhar com maior exposição (divulgação), a princípio pequenos varejos podendo atender o crescimento da demanda.”

**Depoimento 8.**

“Produtos menos agressivos ao meio ambiente e também aos seus usuários. Pois, existem produtos que causam grandes danos para a população.”

**Depoimento 9.**

“Pesquisas com públicos-alvo para avaliar qualidade e falhas para melhoria favorecendo o desempenho em vendas.”

**Depoimento 10.**

“Tratamento dos resíduos gerados na fabricação, qualidade dos produtos fabricados.”

**Depoimento 11.**

“Inovação tecnológica, preço, qualidade e tele-atendimento.”

**Depoimento 12.**

“Criação de um SAC; formulação que não agride o meio ambiente; e controle de qualidade rigoroso.”

**Depoimento 13.**

“Melhorar os serviços de marketing, para convencimento dos consumidores; implementar um SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, para o acompanhamento do pós-venda.”

**Depoimento 14.**

“Acho que o principal em qualquer empresa é o atendimento. No caso específico da Química Moura acho que se deve, por exemplo, demonstrar as fragrâncias e as qualidades das mesmas.”

**Depoimento 15.**

“Entrega em domicílio; marketing e aumento da variedade de produtos e pontos de venda.”

**Depoimento 16.**

“Entrega em domicílio; marketing e aumento da variedade de produtos e pontos de venda.”

**Depoimento 17.**

“Esta empresa faz um bom trabalho e pensa no meio ambiente para isso precisa que os consumidores estejam dispostos a ajudar.”

**Depoimento 18.**

“Aumentar a variedade de produtos oferecidos; oferecer serviços de entrega e teleatendimento e até desenvolver cursos para fabricação de saneamentos, aumentando assim sua clientela.”

**Depoimento 19.**

“Aumentar os pontos de vendas, campanha educativa com seus consumidores em potencial e uma boa campanha de marketing.”

**Depoimento 20.**

“A qualidade deve ser sempre o foco, assim controle de qualidade e certificação que garantam podem ser diferenciais. Além disso, a pronta entrega e a assistência do vendedor são primordiais para assegurar um lugar no mercado.”

**Depoimento 21.**

“Utilizando produtos químicos que agridam o mínimo possível o meio ambiente e fazendo a utilização de embalagens recicláveis assim como viabilizar a reutilização das embalagens usadas pelos seus consumidores. Pensar no meio ambiente a empresa mencionada fará o uso sustentável de produtos essenciais aos domicílios.”

**Depoimento 22.**

“Controle químico de qualidade rigoroso; pontualidade na entrega dos produtos; boa qualidade da matéria-prima utilizada nos produtos.”

**Depoimento 23.**

“Produzir produtos com menos quantidade de química, podendo também lançar produtos sem cheiro.”

**Depoimento 24.**

“Analisando as estruturas organizacionais pude perceber a ausência de uniformes sobre o funcionamento do controle de qualidade, repositores de mercado e, ainda, uma visão de segurança do trabalho para seus colaboradores.”

**Depoimento 25.**

“Um programa de marketing e preços competitivos, haja vista, o nível de concorrência no mercado.”

**Depoimento 26.**

“Olhar com atenção o relacionamento e o grau de satisfação dos funcionários para que isto nunca pese na qualidade do produto final.”

**Depoimento 27.**

“Criar produtos diferenciados que possam atender as diversas camadas sócio-econômicas sem perder a qualidade final.”

**Depoimento 28.**

“fazer a coleta e a reciclagem dos vasilhames usados para preservar o meio ambiente e diminuir os custos para a própria empresa.”

**Depoimento 29.**

“Buscar cada vez mais aprimorar as pesquisas em busca de produtos que agridam menos o maio ambiente.”

**Depoimento 30.**

“Oferecer cursos para a população carente, visando um futuro profissional, como mão-de-obra mais em contra, gerando custo-benefício para a empresa.”

**Depoimento 31.**

“Lançando no mercado produtos que visem o futuro de nosso planeta para as gerações futuras terem uma melhor qualidade de vida.”

**Depoimento 32.**

“Pesquisar os produtos existentes em nossa região e aplicá-los na fabricação de seus detergentes e derivados.”

**Depoimento 33.**

“Fazer recrutamento de menores da região para poder formar profissionais, tendo em vista a possibilidade de redução de impostos junto ao governo estadual, por se tratar de menores aprendizes.”

**Depoimento 34.**

“Aprimorar os produtos na qualidade, que se têm acessíveis a todas as classes econômicas; dá oportunidade aos jovens que procuram o primeiro emprego.”

**Depoimento 35.**

“Sempre vender produtos que não prejudiquem o meio ambiente e traçar estratégias que venham melhorar o pós-venda.”

**4.2 ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS**

Observando-se os depoimentos dos clientes externos, verifica-se que quando questionados sobre o que a Química Moura poderá fazer para melhorar a qualidade dos serviços, foram identificados com maior frequência seis aspectos que por ordem de importância poderão ser trabalhados, a saber: meio ambiente, atendimento, divulgação, pós-venda, variedade de produtos e reciclagem das embalagens. Assim é válido apresentar uma análise de conteúdo para fornecer maiores esclarecimentos sobre o assunto.

**• Meio Ambiente**

Circunvizinhança em que uma instituição atua, incluindo ar, água, solo, fauna, flora, recursos naturais, seres humanos e suas inter-relações (SZABÓ JÚNIOR, 2010, p. 56). Esta definição paradigmática de meio ambiente possui fronteiras mais abrangentes do que a definição paradigmática de ecologia, pois o meio ambiente não é constituído apenas do meio físico e biológico, mas sim também do meio social e cultural e suas relações com os modelos de desenvolvimento adotados pelo homem. Muitos autores consideram o meio ambiente como

sendo uma teia de inúmeras inter-relações, pois seria utópico acreditarmos que ao mexermos no clima não afetaríamos a flora, e, ao mexermos na flora, não afetaríamos a fauna e assim sucessivamente.

Sabe-se que nos últimos anos, uma crescente consciência do risco que a espécie humana sofre por não estar preparada para lidar com sua própria natureza, o que pode vir a comprometer sua permanência no planeta. Entretanto, as empresas são as principais responsáveis pelo esgotamento e pelas alterações ocorridas nos recursos naturais, de onde obtém os insumos que serão utilizados para obtenção de bens que serão utilizados pelas pessoas. Desta forma, Dias (2010, p. 46) diz que “[...] o papel de vilão do meio ambiente que vêm desempenhando as empresas tem sua razão de ser, pois são poucas, proporcionalmente, aquelas que se preocupam e tornar mais eficientes e ecologicamente os seus processos produtivos, [...]”.

Assim, considerando que a organização objeto de estudo é uma indústria que fabrica produtos de limpeza, e que na composição desses, utiliza-se de produtos químicos, que agredem a natureza, faz-se necessário que a empresa desenvolva estratégias para proteger o meio ambiente.

#### • **Atendimento**

Atualmente, as empresas vêm se preocupando, não apenas os produtos tangíveis, preços, distribuição e promoção; mas também com os serviços, haja vista que se trata de produtos intangíveis que se constituem em diferenciais competitivos. Portanto, qualquer empresa, de qualquer ramo, micro, pequena, médio ou de grande porte deverá primar pela qualidade dos serviços, incluindo o atendimento. Desta forma alguns atributos deverão ser levados em consideração. Na visão de Las Casas (2007, p. 77)

estes atributos podem ser vistos de outra forma como requisitos essenciais para que os momentos da verdade<sup>2</sup> ocorram de acordo com determinado nível de expectativa dos clientes. Os atributos têm certas dimensões, sendo elas principalmente: confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, empatia e receptividade [...].

Para facilitar o processo de análise de “momentos de verdade” deve-se tomar com base os 4 P’s do serviços: perfil (ambiente físico); processo; pessoas e procedimentos”.

---

<sup>2</sup> Momento de verdade. São contatos dos clientes com alguma parte de empresa, ou seja, “os momentos de contato com os clientes observados, pela característica de inseparabilidade, são chamados também de “momentos da verdade”. A exemplo de: contato com recepcionista, atendimento dos vendedores, entrega de mercadoria, pagamento da fatura, e devolução de produtos defeituosos (LAS CASAS, 2007).

Em se tratando especificamente de qualidade no atendimento, Furlan (2004, p.169), afirmou, “O bom atendimento tem alguns passos especiais: atenção, envolvimento, interpretação e encaminhamento”. Portanto, para melhorar a qualidade no atendimento a Química Moura deverá: ver e ouvir os clientes; estabelecer um clima de confiança e comunicação recíproca; conhecer todas as informações que o público precisar; e cercar-se de cuidados para evitar problemas desagradáveis de encaminhamento. O cliente, com pouco tempo, recursos escassos e cada vez mais exigentes, quer qualidade, bom atendimento, encantamento. Quer parceria, velocidade nas informações, comprimento e acima de tudo preços compatíveis e justos. [...]. (ROSA, 2004, p. 11).

- **Divulgação**

Uma das formas de comunicação da empresa com seus públicos é a divulgação. Segundo Bernardino et al. (2004, p. 90), “atividade de divulgação é feita normalmente por meio de propaganda; nesse caso, o incentivo de promoção funciona para a propaganda como um elemento que chama a atenção do público-alvo”. Ainda, segundo a autora:

A comunicação apropriada com os consumidores é uma das chaves do sucesso no negócio de varejo. Para se comunicar eficientemente com uma ampla audiência ou nichos de consumidores, a empresa varejista deve desenvolver ações nas áreas de publicidade, propaganda e promoção (idem, p. 90).

De acordo Zucco, Miranda e Reis (2009, p. 176) “A divulgação de um produto ou serviço pode ser feita por meio de diversas ferramentas de comunicação, que não se resumem a uma campanha publicitária ou um anúncio na televisão [...]”. A empresa pode utilizar ferramentas como: propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade, promoção de vendas, merchandising, ponto de vendas, marketing direto e venda pessoal.

A empresa poderá utilizar qualquer uma dessas formas de comunicação, não só para divulgar seus produtos ou serviços, mas também divulgar o que vem fazendo para contribuir com o meio ambiente, fazendo assim seu marketing sócio-ambiente, considerando que atualmente existem muitos consumidores “verdes” e que comprarão produtos a empresas ecologicamente corretas.

- **Pós-venda**

Alguns autores dizem que a venda propriamente dita começa no pós-venda. Isto, porque, “quase sempre é mais rentável atender a clientes leais do que atrair novos clientes”



(URDAN; URDAN, 2006 p. 313). Logo, a venda (em particular, a primeira venda) deve ser vista como o início de várias trocas no relacionamento entre partes.

A última etapa do processo de vendas – o acompanhamento – é necessária se o vendedor quer garantir a satisfação e a preferência do cliente. Logo após o fechamento, o vendedor deve confirmar detalhes como prazo de entrega, condições de compra e outros pontos. Em seguida, deve programar uma visita de acompanhamento para quando o primeiro pedido tiver sido recebido a fim de assegurar que a instalação, as instruções e os serviços estejam em ordem. Se nessa visita forem revelados quaisquer problemas, o vendedor deve mostrar e provar seu interesse e reduzir qualquer preocupação do comprador que possa ter surgido desde o momento da venda (idem, 421).

Assim, a Química Moura, deverá primar por um pós-venda ou acompanhamento pós-compra, pois irá identificar o nível de satisfação ou insatisfação de seus clientes fiéis; considerando que é mais barato para empresa manter os clientes existentes de que conquistar novos clientes. A implantação de um SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, será de grande relevância para melhorar o pós-venda da empresa.

Assim, o pós-marketing ou marketing pós-venda, com serviços agregados e garantias, é o instrumento de maior alcance do marketing de relacionamento e essencial para fidelização de clientes (FURLAN, 2004 p.159).

- **Variedade de produtos**

Os produtos, na realidade são tudo aquilo que é ofertado pela empresa visando satisfazer desejos e necessidades dos clientes. Entretanto, faz-se necessário que haja uma diversificação de produtos, pois quanto mais variedades forem oferecidas, maior será a satisfação dos clientes.

Neste contexto, Limeira (2006, p. 97) diz. “As decisões de estratégia de produtos integram o chamado composto de produtos, entendido como conjunto de decisões estratégicas de marketing referentes às linhas de produtos da empresa”. Já Minadeo (2008, p. 111), acrescenta “A amplitude do mix diz respeito ao número de diferentes linhas de produtos que a empresa possui. É desejável que surjam novas linhas de produtos ligadas às atuais. Com isso, diminui a dependência da empresa em relação a uma única linha”.

Assim a Química Moura poderá ampliar suas linhas de produtos, ou ainda, utilizar a estratégia de extensão de linhas já existentes. Provavelmente, irá ampliar e estender, ou seja, portfólio existente.

- **Reciclagem de embalagem**

Sabe-se que tradicionalmente falando a embalagem é o envoltório que protege o produto; por tanto pode-se entender como sendo a roupagem do produto. Mas, nos últimos anos, numerosos fatores transformaram a embalagem em uma importante ferramenta de marketing. Assim, devem realizar inúmeras tarefas de vendas desde atrair a atenção até descrever o produto para efetuar a venda. Complementando, Palmer (2006 apud MINADEO, 2008, p.120) diz que, “a embalagem desempenha seis papéis: (a) manuseio, (b) transporte, (c) acondicionamento, (d) comunicação, (e) estocagem, e (f) proteger o produto”.

Kotler e Armstrong (2008, p. 207) afirmam que “[...] Ao tomar decisões sobre embalagem, a empresa também deve ter em mente as crescentes preocupações ambientais, felizmente, muitas empresas adotaram esse direcionamento reduzindo suas embalagens e utilizando materiais ambientalmente responsáveis”.

Assim, para evitar que as embalagens poluam o ambiente, a Química Moura poderia traçar estratégias não apenas de reciclagem como afirmaram os clientes entrevistados, mas primar pelos 3 Rs (reduzir, rentabilizar e reciclar). Portanto, para contribuir com a natureza, a empresa deverá reduzir o lixo provocado pelas embalagens; incentivar o reaproveitamento ou ainda, procurar encaminhar para a reciclagem, haja vista que conforme o Portal São Francisco (2008), embalagens plásticas poderão levar até 450 anos para a decomposição.

Conforme Kligerman (2006, p.105), “[...] As embalagens são produtos de grande valor, que deveriam ser reutilizados. As atuais preocupações ecológicas mostram que jogá-los em aterros não é, de forma alguma, uma ação inteligente”.

Além dos aspectos mencionados, outros foram citados com menor frequência, a exemplo de: ampliar os pontos de vendas; entregar em domicílio; pesquisar o público-alvo; promover tratamento de resíduos, dentre outros.

# **Considerações Finais**



## CONCLUSÕES

Com a globalização e as constantes mudanças que vêm ocorrendo tão rapidamente no mercado, as empresas devem se preocupar continuamente com a qualidade. Vários são os estudos sobre esse tema, conceitos, opiniões e atitudes que contribuem para novas dimensões.

A qualidade hoje se torna uma obrigação para as organizações, pois uma empresa sem qualificação é sinônimo de falência. Logo, é de fundamental importância a utilização de qualquer procedimento para a satisfação dos clientes e assim poder mantê-los fiéis.

Desta forma, todas as áreas da empresa detêm uma parcela de responsabilidade na consecução de um atendimento de qualidade, que deve estar concretamente presente em todas as suas funções e procedimentos. Assim, além de receber o cliente com cortesia e atentamente, isto é, dar-lhe um bom tratamento, deve-se atendê-lo em suas expectativas, levando em conta suas necessidades e atuando de forma a viabilizar serviços, informações, etc., que representem uma resposta favorável a essas necessidades.

Partindo da premissa de que a qualidade tornou-se uma estratégia bastante eficiente para o crescimento de qualquer organização, é importante que se dê uma atenção especial aos aspectos que determinam as dimensões da qualidade, e a partir daí, verificar quais deles estão tendo a aprovação dos clientes. Uma empresa que não dá a devida importância à opinião de seus clientes, não terá a capacidade de reconhecer seus erros, e continuará a repeti-los.

Após entrevistar os clientes externos da Química Moura, foco da pesquisa de campo deste trabalho, chegou-se a conclusão de que a empresa deverá desenvolver estratégias que venham contribuir de forma significativa com o meio ambiente, considerando que a atividade primordial da empresa é produzir produtos químicos (material de limpeza), que poderão causar danos à saúde das pessoas e dos animais, bem como ao ambiente. Outros fatores identificados foram: melhorar o atendimento, divulgação, pós-venda, variedade de produtos e reciclagem das embalagens.

Assim sendo, a partir destas considerações destaca-se a importância e necessidade de mudanças na prestação dos serviços e/ou atendimento da empresa objeto de estudo. É preciso não apenas observar o que necessita ser aprimorado, por exemplo, implementar idéias e inovar continuamente; afinal, o cliente de hoje é cada vez mais exigente, e não deve sair apenas satisfeito, mas encantado.

## RECOMENDAÇÕES

Com a pesquisa realizada na Química Moura, especificamente junto aos clientes externos é válido afirmar que para atingir o objetivo proposto recomenda-se que algumas estratégias possam ser implementadas, tais como:

- ✓ Ampliar a linha de produtos.
- ✓ Oferecer serviços de entrega e tele-atendimento.
- ✓ Investigar em campanhas que divulguem seus produtos.
- ✓ Desenvolver tratamento dos resíduos gerados na fabricação.
- ✓ Fazer a coleta e a reciclagem dos vasilhames usados para preservar o meio ambiente e diminuir os custos para a própria empresa.
- ✓ Utilizar embalagens recicláveis, que viabilizem a reutilização pelos consumidores.
- ✓ Programar um Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, para o acompanhamento do pós-venda.
- ✓ Utilizar produtos que agridam menos o meio ambiente como também a saúde humana.

# Referências



ACADEMIA PEARSON. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito, como cativar o cliente através de um fantástico atendimento**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

BALLESTERO-ALVARAZ, Maria Esmeralda. **Gestão da qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNARDINO, Eliane de Castro [et al.]. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CARAVANTES, Geraldo. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, Georg et al. **Gestão da qualidade: segurança do trabalho e gestão ambiental**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2009.

FURLAN, Valdir Roberto. **Qualidade no relacionamento e na assistência em saúde**. In: BORBA, Valdir Ribeiro [org.]. **Marketing de relacionamento para organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIANESE, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONSALVES, Elisa Maria. **Iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas SP: Alínea, 2001.

KLIGERMAN, Débora Cynamon. A era da reciclagem x a era do desperdício. In: SISINNO, Cristina Lucia Silveira (org.). **Resíduos sólidos, ambiente e saúde: uma visão multidisciplinar**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_: KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva 2006.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. Administração de produtos. In: DIAS, Sergio Roberto [Coord.]. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARSHALL JUNIOR et. al. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. ed. comp. São Paulo: Atlas, 2006.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Otávio J. [Org.] **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.



PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTAL SÃO FRANCISCO. Disponível em: <<http://arteempapelreciclado.blogspot.com/2008/12/reciclagem-de-materiais-utilizados-em.html>>. Acesso em: 2 out. 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **Encantando o cliente**. 4. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SZABÓ JÚNIOR, Adalberto Mohai. **Educação ambiental e gestão de resíduos**. 3. ed. São Paulo: Rideel, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildanio. **Como fazer monografia na prática**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIANA, Deise Daniele. **Análise qualitativa do atendimento na percepção dos clientes externos: um estudo de caso na Fiori – C.G./PB**. Monografia. Curso de Administração de Empresas. UEPB/CCSA/DAEC. Campina Grande – PB, 2009. 61p.

ZUCCO, Fabrícia Durieux; MIRANDA, Cristina Schmitt; REIS, Clóvis. A visão de propaganda. In: LENZI, Fernando César; KIESEL, Márcio Daniel [Org.]. **O empreendedor de visão**. São Paulo: Atlas, 2009.

# Apêndice





**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PESQUISA SOBRE QUALIDADE NOS SERVIÇOS NA QUÍMICA MOURA**

**Prezados Clientes,**

Na condição de provável concluinte do Curso de Administração da UEPB, encontro-me desenvolvendo um trabalho acadêmico, cujo tema é “Qualidade em Serviços: O Caso da Química Moura em Campina Grande – PB.” Assim, para melhor entendimento, de acordo com Las Casas (2007), os serviços podem ser mensurados através dos aspectos tangíveis, da empatia, da competência, da confiabilidade e responsividade. Sua colaboração é de grande relevância para o sucesso deste trabalho. Assim, expresse sua opinião, respondendo a enquete abaixo.

**Enquete: Para você o que a Química Moura poderá fazer para melhorar a qualidade nos serviços prestados?**

---

---

---

---

---

Agradecemos a colaboração,

*Fábio Veiga Rodrigues* (pesquisador)  
*Profa. Maria Dilma Guedes* (orientadora)