

## **APLICAÇÃO DE CONCEITOS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE AOS SERVIÇOS DE DROGARIAS**

**FERNANDA KHAMIS GARCIA FIORANI**

fernandakgfiorani@hotmail.com

UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU - USJT

**NASARIO DE SOUSA FILIPE DUARTE JUNIOR**

nasariojr@ig.com.br

UNIVERSIDADE SÃO JUDAS TADEU - USJT

**Resumo:** *NA CADEIA DE FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS NO BRASIL, O SEGMENTO DE SERVIÇOS DE DROGARIAS MOSTRA-SE O MAIS CARENTE DA APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE QUALIDADE. POR MEIO DE UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA DROGARIA PERTENCENTE A UMA REDE DE VAREEJO, ESTE ARTIGO OBJETIVOU EXPLORAR A APLICAÇÃO DE CONCEITOS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE DROGARIAS. FORAM ELABORADAS DUAS LISTAS DE VERIFICAÇÃO PARA IDENTIFICAÇÃO DE POSSÍVEIS PROBLEMAS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE FORAM UTILIZADAS PARA TRATÁ-LOS, COM INTUITO DE AUMENTAR A CREDIBILIDADE DO ESTABELECIMENTO JUNTO AOS CLIENTES E GARANTIR SUA FIDELIZAÇÃO, POR MEIO DA QUALIDADE PERCEBIDA NO ATENDIMENTO.*

**Palavras-chaves:** *QUALIDADE EM SERVIÇOS; SERVIÇOS FARMACÊUTICOS; DROGARIA; FERRAMENTAS DA QUALIDADE.*

# APPLICATION OF CONCEPTS AND TOOLS OF THE QUALITY TO THE SERVICES OF YOU WOULD DRUG

**Abstract:** *IN THE BRAZILIAN MEDICINE SUPPLY CHAIN, THE DRUGSTORE SERVICE SEGMENT IS THE WEAKEST IN THE QUALITY CONCEPTS APPLICATION. BY A CASE STUDY DONE IN A DRUGSTORE OF A BIG RETAIL COMPANY, THIS ARTICLE HAD THE OBJECTIVE OF EXPLORE THE APPLICATIONN OF THE QUALITY CONCEPTS AND TOOLS IN DRUGSTORE SERVICES. TWO CHECK-LISTS WERE DEVELOPED TO IDENTIFY POSSIBLE PROBLEMS AND QUALITY TOOLS WERE USED TO SOLVE THEM, WITH THE INTENTION OF INCREASE THE CREDIBILITY FOR THE CUSTOMER AND TO ASSURE THEIR FIDELITY, BY THE PERCEIVED ATTENDANCE QUALITY.*

**Keyword:** *QUALITY IN SERVICES; PHARMACEUTICAL SERVICES; DRUGSTORES; QUALITY TOOLS.*

## 1. Introdução

No panorama atual brasileiro, a profissão farmacêutica, embora secular, encontra-se em um processo de modificação e renovação. O cotidiano atual induz o farmacêutico a conciliar os valores simbólicos, econômicos e sociais vinculados ao medicamento e a seu uso. O profissional de farmácia exigido hoje pelo mercado deve ter sua formação básica apoiada em dois pilares: a formação técnica, destinada a torná-lo apto a desenvolver, formular, analisar e produzir o medicamento, e a formação humanista, destinada a torná-lo apto a atender a necessidade da comunidade onde atua com seus conhecimentos técnicos referentes ao medicamento. Evidência dessa mudança é a exigência legal da presença do farmacêutico em período integral de funcionamento da drogaria, sendo que o descumprimento da norma sujeita o estabelecimento a multa. Temos então o farmacêutico mais próximo ao cliente.

Segundo Gomes (2004), enquanto que na indústria farmacêutica existem departamentos especializados para a garantia da qualidade dos produtos fabricados em atendimento à legislação vigente, no setor “comercial” farmacêutico, que atinge as drogarias, farmácias de manipulação, farmácias e serviços farmacêuticos hospitalares, os conceitos de qualidade aplicados a serviços não são tão difundidos. Além disso, o mau atendimento em uma drogaria compromete a imagem do estabelecimento e até da rede ao qual o mesmo pertence. Isso abre uma ampla perspectiva de melhoria para o segmento, fazendo com que o preço do medicamento não seja o único fator determinante para a preferência do consumidor por determinado estabelecimento.

Um cliente do varejo farmacêutico é um consumidor com características bem peculiares, diferentes daquelas do consumidor de um *shopping*, por exemplo. Enquanto que o consumidor de um *shopping* faz suas compras muitas vezes por prazer ou impulso, o consumidor de uma drogaria procura o estabelecimento por necessidade, podendo estar sofrendo no momento da compra com dores ou incômodos ou por um ente querido adoecido, estando, então, psicologicamente fragilizado (CORRÊA, 2004). A qualidade no serviço de drogarias passa, portanto, por demonstrações de preocupação, de carinho, de maneira a tornar aquele momento menos desagradável. A orientação da melhor forma de administração e orientação dos efeitos que podem aparecer são fatores que diferenciam e agregam valor ao atendimento. Isto faz com que o cliente seja cativado e dê preferência a esse estabelecimento em detrimento de outros que existam na mesma região.

Ainda, o setor de farmácias e drogarias é muito competitivo. De acordo com a FEBRAFAR – Federação Brasileira de Redes Associativas de Farmácias, hoje o CFF – Conselho Federal de Farmácia - reconhece mais de 60 mil farmácias e drogarias no Brasil, sendo no *ranking* mundial o país com mais estabelecimentos do gênero.

Ainda segundo Corrêa (2004), a identificação e eliminação de todos os possíveis problemas que dificultam a fidelização do cliente é vital para o negócio. Sendo assim, justifica-se a utilização de conceito e ferramentas da qualidade para tal finalidade.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Qualidade em Serviço

Existem várias definições para o termo “qualidade”. Garvin (1992) agrupou as várias definições de qualidade em cinco abordagens principais. A *abordagem transcendental*, que considera que a qualidade é uma característica de excelência, inata ao produto, onde a qualidade está mais relacionada com a marca ou com a especificação do produto do que com o seu funcionamento. Na *abordagem baseada no produto*, define-se qualidade como um

conjunto mensurável de atributos de um produto que são mais facilmente identificados no caso de bens tangíveis do que no caso de serviços. Na *abordagem baseada em manufatura*, a qualidade é definida como conformidade com as especificações de projeto, mesmo que essas especificações não correspondam às reais necessidades dos clientes. A *abordagem baseada em valor* relaciona-se a qualidade com a percepção de valor em relação ao preço do produto, onde o valor para o cliente deverá ser maior do que o preço. Na *abordagem baseada no usuário*, o foco passa a ser satisfazer as necessidades do cliente, em que se procura conciliar as especificações do produto com as especificações do consumidor. Conforme Varkakis (2005), essa última abordagem é a que melhor se encaixa quando abordamos o tema qualidade em serviços.

Phillip Kotler *apud* Duarte (2011) descreve as características dos serviços que o fazem diferente de manufatura: *INTANGIBILIDADE*, por serem abstratos não podem ser experimentados antes de consumidos, portanto a experiência da compra é a experiência final; *INSEPARABILIDADE*, uma vez que serviços são produzidos ao mesmo tempo que são consumidos com a constante interação entre o fornecedor, no nosso caso, farmacêutico e paciente, afetando instantaneamente o resultado final; *VARIABILIDADE*, um serviço é altamente influenciável a fatores externos, dependem muito do por quem, como, quando, em que momento são executado, podendo sofrer alterações constantemente, tendo então uma influência muito forte da qualificação do profissional que está executando o atendimento ao cliente; e por fim, *PERECIBILIDADE*, serviços não podem ser estocados de forma alguma, a entrega portanto é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

Karl Albrecht *apud* Duarte (2011) sugere que a estratégica básica de qualidade em serviços é a hierarquia de valor para o cliente. Segundo ele, os serviços têm atributos básicos, esperados, desejados e inesperados, de maneira que a empresa não pode errar de modo algum nos requisitos básicos e esperados, mas deveria se destacar nos atributos desejados e principalmente se diferenciar oferecendo atributos inesperados, fazendo com que o valor percebido pelo cliente supere suas expectativas. Karl Albrecht ainda identifica duas estruturas básicas em uma empresa de serviços: o *Front Office*, que é o pessoal da linha de frente, em contato direto com o cliente (atendentes, balconistas, farmacêuticos, caixas), e o *Back Office* que é o pessoal da retaguarda, sem contato direto com o cliente (gerência, informática, planejamento, entrega, comercial, *marketing*, etc.). Para ele o mais importante é o treinamento do *Front Office*, os quais proporcionam os “momentos da verdade”, termo popularizado por Jan Carlson, que se refere ao momento da entrega do serviço, ou seja, quando o cliente entra em contato com a organização e recebe uma impressão dos seus serviços. Ambos estudiosos afirmam que esta percepção é vital para estabelecer sua satisfação e lealdade para com a empresa. Karl Albrecht estende ainda o conceito do “momento da verdade” para todo o “ciclo do serviço” que segundo ele é “a seqüência completa de momentos de verdade que um cliente experimenta para ter satisfeita a sua necessidade”. Karl Abrecht introduz ainda o conceito de Pacote de Serviços que é “uma combinação de coisas e experiências que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido”, e é composto pelos seguintes parâmetros:

- **Ambiental:** ambiente físico onde o cliente experimenta o produto;
- **Sensorial:** impressões causadas nos sentidos do cliente;
- **Interpessoal:** interação do cliente com os empregados;
- **Procedimentos:** regras;
- **Entrega:** prazos;
- **Informações:** informações necessárias;
- **Financeiro:** o que o cliente paga pelo serviço.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram um modelo para alcançar a

excelência na prestação de serviços baseado em Cinco *Gaps* (lacunas):

- **Gap 1:** Não entender o cliente. Divergência entre a expectativa real do cliente e a percepção gerencial destas expectativas.

- **Gap 2:** Tradução inadequada da percepção gerencial. Divergência entre o que a gerência percebeu da expectativa do cliente e o que foi traduzido desta percepção para as instruções.

- **Gap 3:** Desempenho inadequado do serviço. Divergência entre as instruções fornecidas e o serviço prestado pelos funcionários.

- **Gap 4:** Promessas não cumpridas. Divergência entre o serviço prestado e a informação fornecida ao cliente.

- **Gap 5:** Avaliação do serviço final. Divergência entre o serviço esperado e o serviço prestado. Esta diferença entre expectativa prévia e percepção da qualidade do serviço prestado depende dos demais *gaps*.

Para medir a satisfação do cliente, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) desenvolveram uma ferramenta denominada SERVQUAL, um questionário que se baseia no que eles denominaram de “cinco dimensões da qualidade dos serviços”:

- **Tangibilidade:** aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais;

- **Confiabilidade:** capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;

- **Prontidão:** disposição para auxiliar os clientes em suas dificuldades e responder de forma positiva;

- **Segurança:** conhecimento e cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade;

- **Empatia:** demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes, inclui acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes.

## 2.2. Ferramentas da Qualidade

As ferramentas da qualidade nos auxiliam no controle, melhoria e planejamento da qualidade, fornecendo dados que auxiliam na percepção e identificação dos problemas e indicando assim soluções para eliminá-los. As ferramentas sempre devem ser encaradas como um meio para atingir as metas ou objetivos, ou seja, são auxiliares no desenvolvimento de ações para melhoria da organização (ADRIANO, 2010).

Para Adriano (2010), são sete as ferramentas básicas utilizadas:

- ✓ Folha de verificação;
- ✓ Diagrama de Pareto;
- ✓ Diagrama de Causa e Efeito;
- ✓ Carta de Controle;
- ✓ Histograma;
- ✓ Fluxograma;
- ✓ Gráfico de Dispersão.

Embora existam diversas outras ferramentas da qualidade, segundo Ishikawa, a aplicação dessas sete ferramentas principais de qualidade resolveria 95% de todos os problemas das organizações (ADRIANO, 2010).

Neste trabalho são utilizadas três dessas ferramentas: Folha de Verificação, Diagrama de Causa e Efeito e Diagrama de Pareto. Além dessas, a metodologia *Brainstorming* é utilizada, como forma de envolver a equipe responsável.

Segundo Adriano (2010) Listas de Verificação são tabelas, quadro ou planilhas com a intenção de facilitar a coleta e análise de dados de maneira organizada, eliminando trabalho

desnecessário, além de evitar o comprometimento dessas análises. O Diagrama de Pareto serve para “separar os poucos problemas vitais dos muitos problemas triviais”, permitindo priorizar os fatores mais preponderantes de um conjunto de causas de modo a gerenciar melhor os recursos disponíveis. O Diagrama de Causa-e-Efeito, também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou Espinha-de-Peixe é utilizado para identificar as causas básicas de problemas e está vinculado ao conceito de “Seis Ms” (mão-de-obra, materiais, máquinas, medidas, meio ambiente e métodos).

O *Brainstorming* como o nome diz é uma “tempestade de idéias”, onde a criatividade é exigida da equipe responsável pela análise dos problemas. É um método para a geração de novas idéias, conceitos e soluções para um assunto, em um ambiente livre de críticas ou restrições. É útil quando se deseja gerar em curto prazo uma grande quantidade de idéias sobre um assunto a ser resolvido, possíveis causas de um problema, abordagens a serem usadas e ações a serem tomadas (DUARTE, 2011).

### 3. Estudo de Caso

#### 3.1. Perfil do Cliente

A empresa estudada neste artigo consiste em uma rede relativamente nova no segmento farmacêutico, com apenas oito anos no mercado porém, com mais de 250 lojas em todo o Brasil. Não existe um sistema de gestão da qualidade implantado da empresa nem qualquer tipo de ferramenta da qualidade utilizada sistematicamente pelas unidades.

Cada loja tem um gerenciamento e uma supervisão, portanto, algumas atividades acabam sendo desenvolvidas e implementadas em algumas regiões específicas. Cada loja envolve o trabalho direto de 6 profissionais diretamente, sendo eles 3 balconistas e 3 farmacêuticos, um dos farmacêuticos sendo o gerente, e mais alguns outros profissionais indiretamente, como o pessoal de recebimento, números, supervisão e gerencia geral.

O desenvolvimento deste artigo sugeriu implementações e modificações de algumas atividades para uma loja com alto índice de concorrentes locais e com alto fluxo de caixa, boa localização e investimento da empresa, por ser uma loja em um bairro nobre e com um espaço privilegiado.

#### 3.2. Metodologia aplicada

O estudo do caso iniciou-se com uma revisão bibliográfica que embasou o trabalho e mostrou a necessidade de mudanças para prevenir problemas no estabelecimento.

O conceito de qualidade como a satisfação do cliente foi traduzido como: a cliente ao adentrar o estabelecimento não deve deixá-lo sem adquirir o que veio buscar, e o cliente, quando necessitar novamente de um produto de drogaria, deve pensar em retornar ao mesmo estabelecimento por ter se sentido bem atendido.

Na seqüência, as cinco dimensões da qualidade do serviço enunciadas por Parasuraman foram traduzidas para a realidade do serviço de uma drogaria da seguinte forma:

- ✓ **Tangibilidade:** foco nas instalações da drogaria, iluminação, temperatura agradável, limpeza, equipamentos (balança, terminal de consulta de preço) funcionando adequadamente e bem localizados. Produtos bem dispostos na prateleira, diversidade de opções.

- ✓ **Confiabilidade:** capacidade de atender aos prazos prometidos, os descontos anunciados e as facilidades de pagamentos divulgadas.
- ✓ **Prontidão:** disposição de todos os associados da drogaria em atender o cliente prontamente, sendo garantida assim a quantidade necessária de funcionários para um atendimento ágil, sempre atendendo de forma positiva.
- ✓ **Segurança:** conhecimento e cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança ao interpretar uma receita e explicá-la ao paciente.
- ✓ **Empatia:** sensibilidade demonstrada pelo funcionário para atender o cliente, demonstrando interesse pela sua necessidade, problema e interesse por solucioná-lo.

Com base na classificação acima, um *brainstorming* envolvendo a equipe de liderança (os farmacêuticos e a gerência) foi realizado para a identificação dos fatores que fazem com que o cliente não retorne ao seu estabelecimento, ou retorne só por impulso e não por desejo. O resultado do trabalho foi a identificação dos seguintes fatores para a qualidade do serviço:

- ✓ **Tangibilidade:**
  - Iluminação adequada
  - Ar condicionado funcionando
  - Balança funcionando e calibrada
  - Terminal de consulta de preço funcionando
  - Prateleiras organizadas
  - Gôndolas limpas
  - Disponibilidade de produto na área de venda
  - Opções de produtos
- ✓ **Confiabilidade:**
  - Sinalização adequada de preço
  - Sinalização adequada de forma de pagamento
  - Cumprimento de prazo de encomenda
  - Descontos
- ✓ **Prontidão:**
  - Atendimento sem tempo de espera
  - Atendimento positivo
- ✓ **Segurança:**
  - Qualificação dos profissionais para sanar qualquer dúvida dos clientes
  - Material de apoio
- ✓ **Empatia:**
  - Sensibilidade do profissional
  - Carisma
  - Compaixão
  - Profissional com perfil específico ao segmento

A idéia de “Pacote de Serviços” de Karl Albrecht foi traduzida nos seguintes termos:

- **Ambiental:** organizado, limpo e sem “vazios”;
- **Sensorial:** ar condicionado, iluminação e música de fundo;
- **Interpessoal:** simpatia e carinho no atendimento;

- **Procedimentos:** atendimento padronizado, frases de abordagem e despedida padrão;
- **Entrega:** prazos e formas de pagamento;
- **Informações:** segurança e clareza para orientar;
- **Financeiro:** agilidade no caixa e facilidade de pagamento, preço corretamente sinalizado e competitivo.

O modelo dos 5 Gaps foi traduzido da seguinte forma:

- **Gap 1:** Não entender o cliente
  - Mix de produto (estoque e variedade) inadequado na loja;
  - Políticas de preço inadequadas;
  - Dimensionamento errado de pessoal.
- **Gap 2:** Tradução inadequada da percepção gerencial.
  - Orientação/treinamento inadequados proporcionados pela gerência;
- **Gap 3:** Desempenho inadequado do serviço.
  - Desatenção do funcionário;
  - Não seguir os procedimentos determinados;
    - Não passar a informação correta ao cliente;
    - Enganar o cliente.
- **Gap 4:** Promessas não cumpridas.
  - Prazo de entrega divergente;
  - Forma de pagamento anunciada errada;
  - Sinalização de preço errada;
  - Desconto fictício.
- **Gap 5:** Avaliação do serviço final.
  - Satisfação/Insatisfação do cliente.

Utilizando as informações levantadas acima (cinco dimensões da qualidade de serviços, os conceitos de Pacote de Serviços e os Gaps levantados), um *check-list* de aplicação diária foi elaborado para ser usado na abertura e no fechamento da loja.

Tabela 1: *Check-list* de atividades aplicado na abertura e no fechamento

<b>CHECK-LIST DE ATIVIDADES A SEREM VERIFICADAS PARA GARANTIR A QUALIDADE</b>						
<b>ATIVIDADES</b>	<b>ABERTURA</b>			<b>FECHAMENTO</b>		
	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>AÇÃO</b>
Limpeza do Auto-Atendimento						
Zone Defense						
Organização por Departamento						
Ambiente Iluminado						
Ar Condicionado em Temperatura Adequada						
Música Ambiente Agradável						
Sinalizações de Preço Atualizadas						



Sinalizações de Ações / Promoções					
Disposições dos Equipamentos de Apoio a cliente					
Disponibilidade dos Materiais de Apoio aos Funcionários					
Exposição das Formas de Pagamento e Facilidades					
Apresentação dos Funcionários do Horário					
Documentações do Estabelecimento no Local Determinado					
Planilha de Controle de Temperatura da Geladeira					
Certificado CRF e Alvará Expostos em Local Adequado					
Chaves dos Armários Sinalizadas					
Relato de Reclamação do Cliente					
Devolução de Produto					

Este *check-list* consiste em uma série de atividades básicas de uma drogaria, que devem estar sinalizadas como “sim” para que o desempenho seja positivo perante o cliente, se algum item for marcado na coluna “não”, deve-se tomar uma ação imediata e registrá-la no *check-list*. Semanalmente, as ações tomadas na semana são analisadas pela equipe técnica para avaliar a eventual necessidade de ações corretivas sobre as causas dos problemas.

Uma lista de verificação (tabela 2) foi desenvolvida pela equipe para compreender porque um cliente saia da drogaria sem efetivar sua compra:

Tabela 2: Lista de Verificação – Problemas para não efetivação da compra

	QUANTIDADE INSUFICIENTE PARA O TRATAMENTO	INDISPONIBILIDADE DO LABORATÓRIO DESEJADO	NÃO ACEITAÇÃO DO PREÇO	MÁ INTERPRETAÇÃO DA RECEITA	MAU ATENDIMENTO
SEMANA 1					
SEMANA 2					
SEMANA 3					

Essa lista foi deixada próxima ao balcão e o farmacêutico responsável do período tinha a responsabilidade de identificar uma “perda de venda” e anotar o motivo.

### 3.3. Resultados obtidos

A aplicação dos *check-lists* trouxe resultados imediatos em termos de conscientização dos funcionários e acabou gerando sugestões para melhoria de atendimento, como modificação da forma de fazer pedidos, em relação a quantidades e laboratórios.

A Lista de Verificação foi aplicada por três semanas, resultando nos dados da Tabela 3.

Tabela 3: Lista de Verificação – Problemas para não efetivação da compra - Acompanhamento

QUANTIDADE INSUFICIENTE	INDISPONIBILIDADE DO LABORATÓRIO	NÃO ACEITAÇÃO	MÁ INTERPRETAÇÃO	MAU
-------------------------	----------------------------------	---------------	------------------	-----

	PARA O TRATAMENTO	DESEJADO	DO PREÇO	DA RECEITA	ATENDIMENTO
<b>SEMANA 1</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>SEMANA 2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>SEMANA 3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Com base nesses dados, foi montado um Gráfico de Pareto para visualização das causas principais dos problemas (Figura 1).

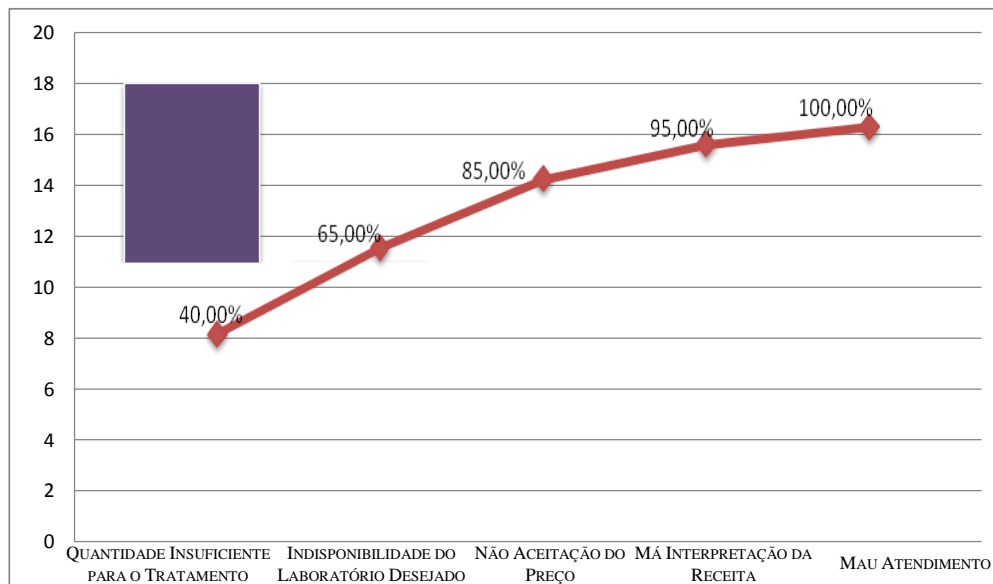


Figura 1: Gráfico – Principais problemas diagnosticadas em uma drogaria

Analisando-se o gráfico, percebe-se claramente que a perda de vendas é majoritariamente ligada a questões de abastecimento (falta de tratamento completo ou por falta do laboratório que o cliente deseja), e não por questão de preço. As ações determinadas foram no sentido de aumentar estoques de antibióticos específicos.

Os problemas mais relevantes devem ser analisados utilizando-se o Diagrama de Causa-e-Efeito, de maneira a se detectar a causa raiz destes problemas e assim então traçar ações para melhoria de tais pontos.

Abaixo (Figura 2) um exemplo da aplicação do Diagrama de Causa-e-Efeito. Nesse caso foi estudado o problema do desabastecimento:



Figura 2: Estudo do problema de abastecimento mediante Diagrama de Causa-e-Efeito

#### 4. Conclusão

Os diversos conceitos de qualidade em serviços e as ferramentas básicas da qualidade se mostraram totalmente aplicáveis à realidade dos serviços de drogarias e possíveis de gerar grandes ganhos aos estabelecimentos do ramo, por meio da fidelização de clientes.

A atuação do farmacêutico neste estabelecimento vai além da sua obrigação perante a legislação e de seu conhecimento técnico. Suas qualidades humanas são essenciais à qualidade dos serviços prestados.

A aplicação dos conceitos e ferramentas da qualidade a um estabelecimento de uma rede de drogarias mostrou seus resultados logo de início em termos de melhoria na conscientização, melhor organização do trabalho, ações corretivas e preventivas sobre problemas levantados e maior motivação da equipe.

O *check-list* para verificação na abertura e no fechamento para garantir que todos os itens relevantes para um bom atendimento estejam sob controle da equipe trazem uma segurança ao estabelecimento e evitam que fatos adversos saiam do controle da equipe. Com o auxílio do Gráfico de Pareto o foco dos esforços da equipe de gestores foi centralizado nas atividades de abastecimento, sendo ajustadas as quantidades necessárias para tratamentos mais comuns e medicamentos genéricos de laboratórios mais solicitados pelos clientes.

Ficou claro à equipe que esse foi apenas o início de uma jornada de melhoria contínua da qualidade. Ações adicionais já planejadas incluem a melhoria no treinamento do pessoal de *front office*, principais responsáveis pela qualidade do serviço.

#### 5. Referências Bibliográficas

ADRIANO, Fellippe Façanha, et. Al. **Proposta de mensuração dos custos da qualidade com o auxílio de ferramentas básicas de gestão em uma empresa de pequeno porte.** In: XVII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru, 2010

CORRÊA, Gislaíne B. F. **Comportamento do Consumidor e a Qualidade no Atendimento do Varejo Farmacêutico.** Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT19\\_-\\_Comportamento\\_do\\_consumidor\\_e\\_a\\_qualid.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT19_-_Comportamento_do_consumidor_e_a_qualid.PDF) acessado em 26 de julho de 2011

DUARTE JUNIOR, Nasario de S. F. **Gestão da Qualidade: a evolução dos conceitos e das técnicas.** São Paulo: Editora USJT, 2011

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE REDES ASSOCIATIVAS DE FARMÁCIAS. Disponível em: [www.febrafar.com.br](http://www.febrafar.com.br) acessado em 30 de julho de 2011

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992

GOMES, Paulo, J. P. **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação.** Disponível em: <ftp://ftp.unilins.edu.br/leonides/Aulas/Gest%E3o%20da%20qualidade/Gomes%20-%20Evolu%E7%E3o%20do%20conceito%20de%20qualidade.pdf> acessado em 30 de julho de 2011

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.** Journal of Marketing, 49, 41-50, 1985

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.** Journal of Retailing, 64 (1), 12-40, 1988

VARVAKIS, Gregório **Planejamento dos Serviços Bibliotecários – UFSC** Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/planejamento/aulas/serv04.pdf>> acessado em 26 de julho de 2011