



# **Qualidade na prestação de serviços: Um estudo de caso em uma empresa de comercialização de produtos na área de saúde**

**Marcone Freitas dos Reis**  
**marconefreis11@gmail.com**  
**UNESA**

**Bárbara Ann Pereira Lima**  
**babiplima@gmail.com**  
**UNESA**

**Alexandre Camacho da Paixão**  
**profalexandrepaixao@gmail.com**  
**UNESA**

**Resumo:**A gestão da qualidade nas organizações de saúde é de fundamental importância, pois a qualidade dos produtos e serviços prestados por tal segmento acarreta na satisfação do cliente, na preservação da saúde e da vida. Este estudo apresenta resultados de uma pesquisa de avaliação da satisfação de clientes de uma organização que comercializa produtos de saúde. O principal objetivo é demonstrar como os clientes classificam o atendimento oferecido pela empresa na comercialização de produtos de saúde, utilizando-se ferramentas da qualidade no auxílio a alta direção a uma análise aprofundada em seus resultados, controle e tomada de decisão.

**Palavras Chave:** Gestão da Qualidade - Área de Saúde - Produtos de Saúde - Clientes -

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade é gerência que trabalha forma sistêmica como valor, a qualidade está associada a um estilo de gestão, à visão sistêmica, visando a melhoria contínua e também alterações positivas a qualquer tipo de negócio. Pode se dizer que gestão da qualidade é gerência que trabalha para melhoria na produção seja de um produto ou serviço, a modo a garantir desperdícios de todos os tipos, humanos e materiais. É um conjunto de princípios, metodologias e ferramentas da qualidade.

Sendo assim, autores como Cortada e Quintella (1994), recorda que os gurus do CQT (Controle de Qualidade Total) destacam as seguintes definições: “melhoria contínua” de W. Edwards Deming, “próprio para o uso” segundo Joseph M. Juran, “em conformidade com os requisitos” utilizada por Philip Crosby e “o mais econômico, o mais útil e que sempre satisfaça o consumidor” proposta pelo japonês Karuo Ishikawa.

Shiba et al. (1997), definem a qualidade como sendo quatro adequações do produto ou serviço. A primeira delas é a “adequação ao padrão”, ou seja, o produto deve funcionar como o planejado pelos projetistas, atendendo às normas e padrões preestabelecidos. A segunda, a adequação ao uso”, verifica se o produto ou serviço está suprindo as exigências do cliente e do mercado. A terceira, a “adequação ao custo”, que indica o equilíbrio entre a qualidade e o baixo custo, exige grande inspeção durante o processo de produção para que todas as unidades fiquem dentro dos padrões e nenhuma precise ser descartada, desperdiçada. E a última adequação indicada é a “adequação à necessidade latente”, que significa a satisfação das necessidades do cliente antes que ele esteja consciente dela. Esta pode representar o sucesso de uma empresa e seu domínio no mercado.

A qualidade depende diretamente da normalização e da metrologia. Não há qualidade se não houver especificação dos insumos, do produto final, das metodologias de produção e de medição dos atributos-chave. (FERNANDES, 2011)

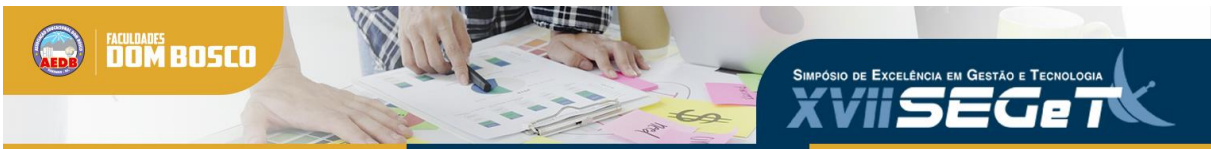
Segundo Seleme e Stadler (2012), o termo qualidade vem do latim qualitate conceito desenvolvido por diversos estudiosos e que tem origem na relação das organizações com o mercado. As considerações que com maior recorrência se fazem a respeito deste conceito são aquelas que se referem ao atendimento das necessidades dos clientes e do padrão de produção e serviços providos pela organização.

A satisfação das necessidades das pessoas é a razão da existência da organização, a qual, portanto, deve suprir tais necessidades com produtos e serviços esperados pelos clientes e pelo mercado.

Sendo assim, abordar a qualidade no ambiente empresarial pressupõe esforços para mudanças contínuas e permanentes.

Conseguir mudar as atitudes e o comportamento das pessoas é algo fundamental. Enquanto tais atitudes e comportamentos não estiverem incorporados ao conjunto de crenças valores e princípios das pessoas, não se conseguirá consolidar uma cultura organizacional orientada para a qualidade. Por isso, a busca pela qualidade só será plena quando todos os colaboradores da empresa mudarem de mentalidade e compreenderem os seus papéis individuais a serem desempenhados e sua responsabilidade na consecução de ações e tarefas voltadas à melhoria contínua. (ASSADA, 2020)

A gestão da qualidade nos serviços de saúde teve durante muito tempo, uma visão muito conservadora onde a qualidade era somente baseada na habilidade do médico, sua competência e decisões, com resultado julgado pelo próprio médico. Na visão atual, a qualidade é de responsabilidade compartilhada, composta por bons processos, sistemas e trabalho em equipe. (MIGUEL, 2001)



Desta forma, pensar em gestão pela qualidade visando à satisfação do cliente nas organizações de saúde, como em um hospital ou outra organização deste segmento de mercado, ultrapassa a realização de um diagnóstico preciso, sendo necessário, que todos da organização entenda a verdadeira relação do composta saúde-doença, e busquem a melhora contínua na prestação de serviços.

Evidenciando a competitividade e as necessidades das organizações sejam elas de prestação de serviço ou comercialização de produtos e com o intuito de analisar o desempenho de um negócio de comercialização de produtos de saúde o trabalho apresentado com destaque na execução da gestão da qualidade e satisfação do cliente.

O objetivo deste estudo é a avaliar a satisfação dos clientes utilizando ferramentas da qualidade para análise aprofundada da satisfação do cliente em uma organização privada na área de comercialização de produtos de saúde.

## **2. METODOLOGIA**

Este trabalho é de natureza descritiva, qualitativa e quantitativa. Foram realizadas pesquisas bibliográficas e um estudo de caso, através da aplicação de questionários a 2.000 clientes que compraram produtos da área de saúde na empresa em estudo, situada no Rio de Janeiro.

A partir das pesquisas descritivas pode-se obter as características de determinada parte da população e, de acordo com Gil (2007), seu principal objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Ruiz (2009) é o conjunto dos livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos, pertencentes a correntes de pensamento diversa entre si, ao longo da evolução da humanidade.

O estudo de caso foi realizado com o auxílio de um questionário, para coleta dos dados, a fim de analisar causas de perda de competitividade no mercado e redução das vendas que é objeto de estudo deste trabalho.

A pesquisa é considerada de natureza qualitativa, pois, buscou se interagir com pessoas que já compraram produtos na empresa. Para Neves (1996, p.1) na pesquisa qualitativa “é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados”.

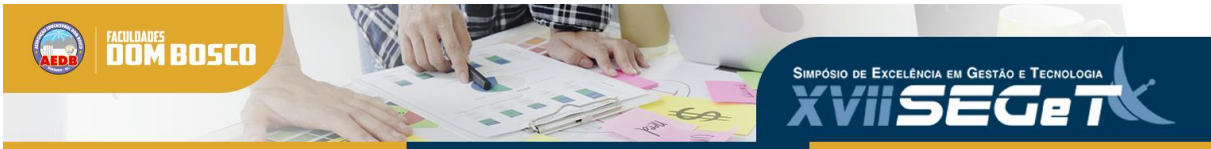
A pesquisa também é considerada de natureza quantitativa, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2011, p.267) “os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas” para a formação de opinião sobre determinado assunto”.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1. EVOLUÇÃO DA QUALIDADE**

A qualidade teve três eras marcantes, sendo a primeira a era da inspeção, após, a era do controle estatístico da qualidade e pôr fim a era da garantia da qualidade.

A primeira, a era da inspeção ocorreu na idade média, tendo como principal característica a produção de produtos através de artesãos e artífices, estes, definiam um padrão mínimo de qualidade. Mesmo sendo uma a fabricação de produtos através de artesões ou artífices, “padrões rudimentares da qualidade para bens e serviços e níveis básicos de



desempenho da mão-de-obra, tendo sido determinadas as condições gerais para o trabalho humano."

Na primeira era as atenções estavam voltadas para a verificação de produto, um a um. A intenção era que o produto não chegasse ao cliente com possíveis defeitos, já se via um enfoque para quanto a detecção de possíveis defeitos de fabricação, porém não se existia uma metodologia para este controle da qualidade. (PALADINI, 1995)

Com o surgimento da produção em massa surgiu a inspeção formal extremamente necessária para garantir que os produtos chegassem aos clientes com qualidade e menor custo.

As atividades de inspeção foram relacionadas mais formalmente com o controle da qualidade em 1922, com a publicação da obra *The Control of Quality in Manufacturing* de G. S. Radford.

Pela primeira vez, a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente. Do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios no início do século XIX. (GARVIN, 2002).

Dentro das eras que foram citadas a segunda era foi a era do controle estatístico, já nesta era a inspeção que anteriormente não tinha uma metodologia preestabelecida passa a ter técnicas de controle estatísticos. Já nesta era a inspeção era realizada um a um, pois a produção já ocorria em um novo modo de produzir produtos a produção industrial, em massa. O ano de 1931 representou um marco no movimento da qualidade. A obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, de W. A. Shewhart, foi publicada naquele ano, conferindo pela primeira vez um caráter científico à disciplina. Grande parte do moderno controle da qualidade pode ser atribuída àquele livro. (GARVIN, 2002).

A qualidade como objeto de atenção gerencial pode ser identificada desde os primórdios da atividade manufatureira, cujo objetivo era evitar falhas no processo de manufatura. No início do século 20, com a evolução das organizações manufatureiras para indústria e a produção em larga escala, houve enormes mudanças nos processos de trabalho, e elevação da produtividade (GURGEL JUNIOR e VIEIRA, 2002).

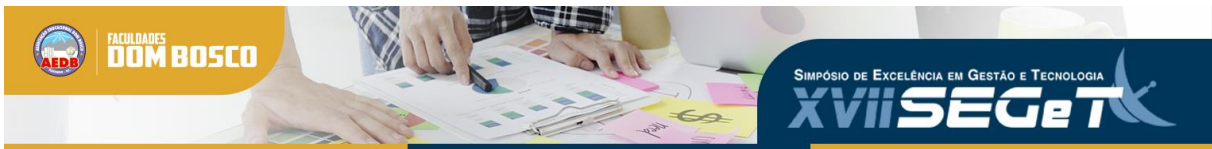
O uso intenso de máquinas para auxiliar a produção em massa e a forte preocupação com a uniformidade dos produtos deram origem à atividade de inspeção, posteriormente organizada sob forma de departamento no interior das fábricas.

Sua responsabilidade consistia em inspecionar o produto final e separar os defeituosos, para evitar que sua comercialização comprometesse o nome da empresa no mercado (GURGEL JUNIOR e VIEIRA, 2002).

Pode-se caracterizar este período como a primeira fase do movimento da qualidade e o início da atividade voltada para este objetivo de forma científica e sistematizada, utilizando-se para isso, medidas e gabaritos com modelos padrão. A administração científica introduzida por Taylor e a criação de postos de inspetores de fábrica consolidam esta etapa nos anos 20 do século passado. (GURGEL JUNIOR e VIEIRA, 2002)

Foi Shewhart o pioneiro e desenvolveu um sistema para mensurar as variabilidades, este modelo se chama Controle Estatístico de Processo (CEP) o mesmo autor elaborou o tão conhecido na gestão da qualidade o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), espinha dorsal da gestão da qualidade, também conhecido como ciclo Deming da Qualidade. (GURGEL JUNIOR e VIEIRA, 2002)

O controle de qualidade do produto final foi a etapa seguinte neste processo, cujo caráter científico foi dado por W. Shewhart. A influência da Segunda Guerra Mundial elevou a exigência de qualidade e confiabilidade nos armamentos e a necessidade de volume maior



de produtos. Este fato teve como consequência direta a diminuição do tempo disponível para a inspeção final. Nos anos 40, o controle de qualidade estava consolidado como uma disciplina acadêmica nos cursos de engenharia, o que estabeleceu uma nova etapa do processo (GURGEL JUNIOR e VIEIRA, 2002).

Para Garvin (2002, p.14) no período da garantia da qualidade, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística.

Eis que na década de 50 e 60 o Japão estava destruído pela Segunda Guerra Mundial e precisava se reconstruir rapidamente, pois a economia estava fortemente comprometida por conta da guerra. Foi nesta época que surgiu a era da Garantia da Qualidade que já não só ficaria presa a análise de defeitos e estatísticas e sim trazia consigo conceitos básicos que fizeram parte da evolução da qualidade neste período.

Nos anos 50 e 60 houve uma grande evolução no gerenciamento das empresas, sobretudo, no Japão, motivadas pela necessidade de reconstrução da economia nipônica após a Segunda Grande Guerra. Nessa época, desenvolveram-se quatro elementos básicos no processo de evolução da qualidade: a Quantificação dos Custos da Qualidade, o Controle Total da Qualidade, a Engenharia da Confiabilidade e o Programa de Zero Defeito. Inicia-se, assim, a Era da Garantia da Qualidade (GURGEL JUNIOR e VIEIRA, 2002).

Essa era da qualidade ficou marcada pelo surgimento de novos elementos que constituem a qualidade, como a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o zero defeito. Surge neste momento nomes que marcaram a qualidade, como Feigenbaum, conhecido como o pai do controle da qualidade total, Crosby com o zero defeito, entre outros, este movimento pela qualidade se inicia após a 2ª guerra mundial, e vai até a qualidade começar a ser vista como parte do gerenciamento estratégico da organização.

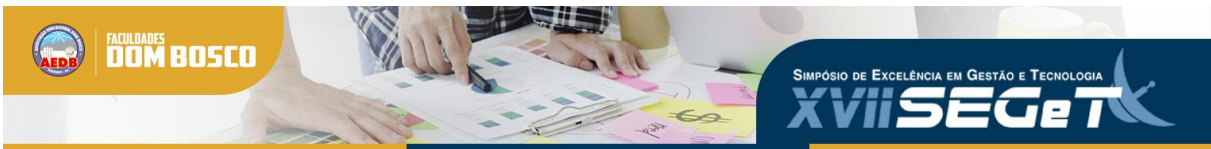
De acordo com Garvin (2002), a qualidade é uma disciplina cujo centro de gravidade tem-se deslocado gradativamente para uma ênfase cada vez maior no gerenciamento.

A qualidade não é mais uma função isolada, independente, dominada por técnicos especialistas. Em um número cada vez maior de empresas ela tem-se incorporado ao sistema empresarial como um todo, tornando-se uma atividade tão merecedora de atenção quanto o marketing e as finanças. A gestão estratégica da qualidade é, então, o clímax de uma tendência que teve início há mais de um século. Em sua visão original, a qualidade era responsabilidade do departamento de produção; hoje, saiu da fábrica e entrou na sala da alta gerência. A consequente mudança de perspectiva é crucial para se entender o pensamento moderno sobre qualidade.

### 3.2. QUALIDADE EM SERVIÇOS

É crescente a importância do setor de serviços na economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. No Reino Unido, o setor de serviços compõe mais de 60% do PIB (SLACK, 2003). Ainda de acordo com o mesmo autor, o setor de serviços nos EUA, somado com o da União Européia, corresponde a mais de 50% do PIB dessas nações. No caso do Brasil, dados do IBGE (2002) indicam que o setor de serviços corresponde a cerca de 52,3% do PIB nacional.

Entretanto Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), um serviço consiste em um pacote de benefícios implícitos e explícitos, executado dentro de instalações de suporte e utilizando-se de bens facilitadores. Estas múltiplas dimensões de um serviço são fundamentais para o projeto e o controle de um sistema de atendimento.



Gronroos (1984) apresenta uma conceituação mais completa, como uma atividade de natureza mais ou menos intangível, que normalmente acontece mediante a interação entre o usuário e o funcionário e/ou os recursos físicos e/ou os sistemas da empresa prestadora de serviços, fornecidos como soluções para os problemas do usuário.

No entanto com Giansesi e Corrêa (1996), a estrutura organizacional de uma empresa de serviços pode ser definida segundo as seguintes dimensões:

- Ênfase em funções versus ênfase em processos (chamada recentemente de reengenharia);
- Grau de padronização de procedimentos;
- Grau de formalização de procedimentos;
- Grau de especialização e divisão do trabalho;
- Grau de centralização na tomada de decisões;
- Configuração (camadas gerenciais e amplitude de controle por gerente).

### 3.3. QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE

Em primeiro plano, o modelo de gestão da qualidade tem como objetivo garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que é oferecido e ao bom funcionamento do setor.

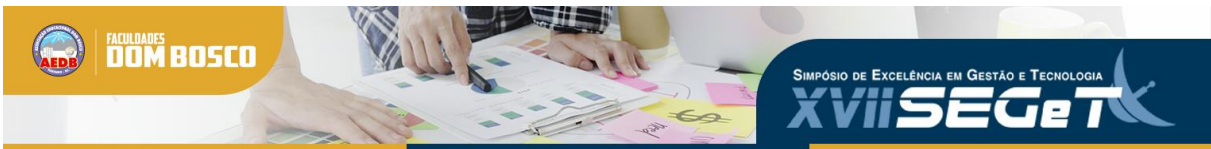
A qualidade dos serviços, produtos e controle da gestão em instituições de saúde é fator essencial para uma administração eficiente. Dessa forma, adotar esse sistema de gestão é uma decisão estratégica que garante níveis satisfatórios na prestação de serviços. (EFICAZ, 2019)

Um dos fatores de relevância dessa técnica é que, por meio dela, as instituições passam a adquirir novas competências e procedimentos, além de desenvolverem ações diferenciadas que buscam melhoria contínua e um diferencial competitivo no mercado. (EFICAZ, 2019)

Para garantir uma boa qualidade de serviço é necessário que haja um processo contínuo de monitoração das percepções dos usuários sobre a qualidade do serviço; identificação das causas das discrepâncias encontradas e adoção de mecanismos adequados para a melhoria. Com isso, os serviços que prezam pela qualidade estarão em constante contato com os seus clientes buscando a todo instante conhecê-los, compreendê-los, defini-los e valorizá-los. (YAMARCHI e MUNHOZ, 1994)

A qualidade, no setor de saúde, adquiriu um significado peculiar e diferenciado das demais atividades de produção de bens ou serviços, devido à característica do processo de trabalho desenvolvido pelos profissionais nessa área. A qualidade pode ser definida, para tanto, como um conjunto de atributos que inclui um nível de excelência profissional, uso eficiente de recursos, mínimo risco ao usuário, alto grau de satisfação deles, considerando ainda os valores sociais existentes.

Na esfera do setor público, avaliação é a identificação quantitativa e qualitativa dos resultados (impactos) obtidos pelo SUS (Sistema Único de Saúde) em relação aos objetivos fixados nos programas de saúde e na adequação aos parâmetros de qualidade, resolutividade, eficiência e eficácia estabelecidos pelos órgãos competentes do SUS. Trata da análise de estrutura, processos e resultados das ações, serviços e sistemas de saúde, com o objetivo de verificar sua adequação aos critérios e parâmetros de eficácia, eficiência e efetividade estabelecidos para o Sistema de Saúde. (BRASIL, 2011; BRASIL, 1998)



Gianesi e Corrêa (2000) ressaltam que o atendimento de uma necessidade é o principal fator na formação das expectativas, pois é o que leva um indivíduo a procurar um serviço. Sendo assim, as empresas prestadoras de serviços surgem com a visão de atender e superar as expectativas e necessidades dos clientes através da qualidade. A qualidade na prestação de serviços é o diferencial que o cliente procura. Desse modo, as empresas prestadoras de serviços de saúde começaram a executar mudanças internas no ambiente organizacional, mudando espaço físico e modernizando.

Desse modo, acredita-se que, para eliminar os problemas que prejudicam o andamento do processo é necessário buscar alcançar o melhor desempenho possível, através da aplicação dos três conceitos intrinsicamente relacionados, como, à atitude gerencial, plano gerencial e meta gerencial. Ao aplicar esses conceitos na instituição, têm-se um serviço que atenda de forma satisfatória e melhor possível as necessidades dos usuários.

## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1 A EMPRESA**

Este estudo foi desenvolvido em uma empresa nacional instalada no estado do Rio de Janeiro com aproximadamente 25 funcionários, atua no ramo de comercialização de produtos de saúde fornecendo tecnologias e soluções para áreas de hemodinâmica, hemodiálise, cirurgia, centro de tratamentos intensivos e oncologia.

### **4.2 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO NA ÁREA DE SAÚDE**

A análise de desempenho de uma organização na área de saúde, seja de produção de materiais ou prestação de um serviço tem como objetivos principais atender as necessidades, expectativas e valores das partes interessadas, como: profissionais de saúde, pacientes, e a sociedade.

Analisar o desempenho de uma organização de saúde auxilia a organização a traçar planejamentos e ações para a melhoria de seus processos, com a intenção de redução dos custos e satisfação dos clientes, no caso de organizações do segmento de saúde além de se buscar a satisfação das partes interessadas a preservação da vida humana é o objetivo principal de tais organizações.

Com base neste conceito, sobre a análise de desempenho das organizações o estudo realizado na organização tem como principal ferramenta em seu sistema de gestão as pesquisas da satisfação dos clientes.

#### **4.2.1. Pesquisa de satisfação dos clientes**

Foi elaborado uma pesquisa de satisfação pela área comercial e a área da qualidade, e encaminha por e-mail para todos os clientes que adquiriram produtos da empresa no período de janeiro a maio de 2020, conforme pode ser observado o modelo na Figura 1 a seguir.

Nome do Hospital/Clinica/Empresa \*

Sua resposta

Preenchido por: \*

Sua resposta

Email de contato: \*

Sua resposta

Data de preenchimento: \*

Data

dd/mm/aaaa

Qual a sua experiência em relação aos produtos comercializados ? \*

Excelente  
 Boa  
 Mediana  
 Ruim  
 Péssima

Em que podemos melhorar?

Sua resposta

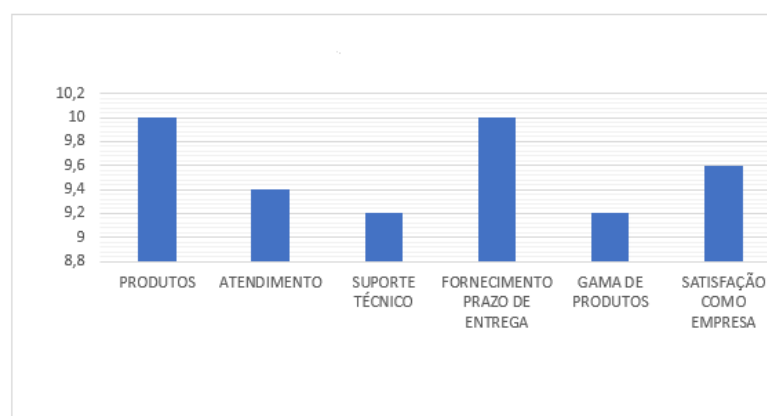
**Figura 1:** Formulário de pesquisa de satisfação

**Fonte:** Autores (2020)

Foi realizada pesquisa de satisfação dos últimos cinco meses (janeiro a maio de 2020), onde foram enviadas pesquisas de satisfação para os clientes por e-mail, teve retorno neste período, de aproximadamente 35% dos clientes. As pesquisas foram enviadas aos setores de almoxarifado, compras, análise técnica de aquisição de produtos e qualidade de hospitais, públicos e privados, operadoras de planos de saúde, empresas de revenda de produtos de saúde a nível nacional.

Foram realizadas análises da pesquisa de satisfação pelas áreas responsáveis, e a consolidação da pesquisa de satisfação dos clientes pode ser observado o Gráfico 1 a seguir.

**Gráfico 1:** Consolidação da pesquisa de satisfação dos clientes



**Fonte:** Autores (2020)

Através dos resultados das avaliações respondidas pelos clientes pode se avaliar que os requisitos que chamaram a atenção são: suporte técnico e portfólio de produtos.

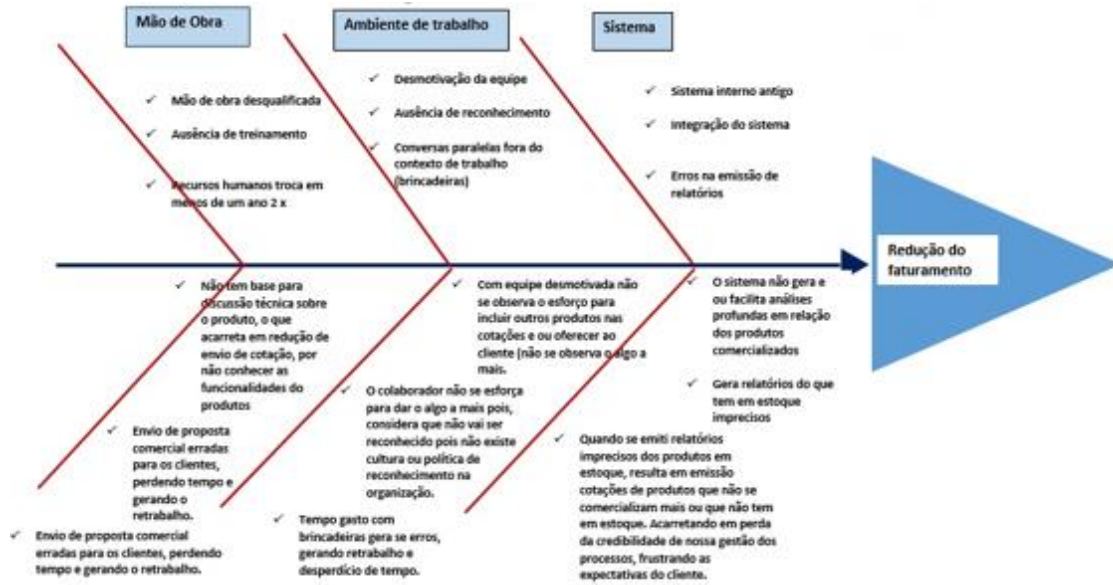
Pode ser verificado que as avaliações realizadas pelos clientes quando as pontuações dadas pelo cliente ficaram entre excelente/satisfeito com 10 pontos e muito boa/satisfeito com 7,5. O que pode trazer a organização uma falsa impressão de que seus resultados estão de todo



positivo, pois mesmo com as respectivas respostas a organização percebeu em seus resultados nos faturamentos anuais 2018 e 2019 que caíram em torno de 48%.

#### 4.2.2. Análise dos dados para tomada de decisão

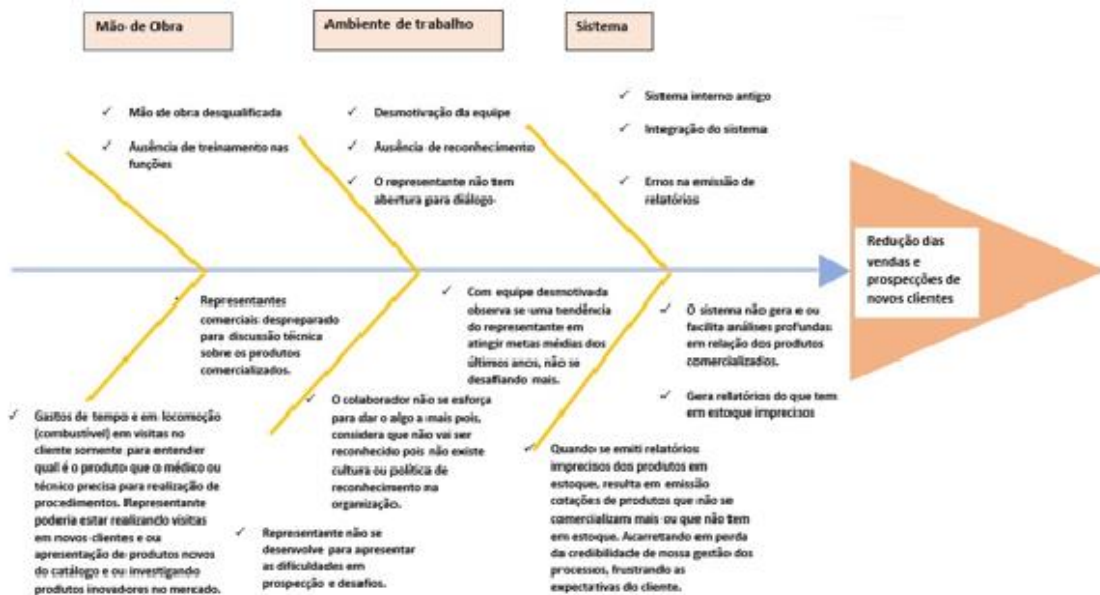
Foi realizado um *brainstorming* com os colaboradores, para identificar as causas de redução do faturamento como é apresentado na Figura 2 a seguir.



**Figura 2:** Análise da redução do faturamento da empresa

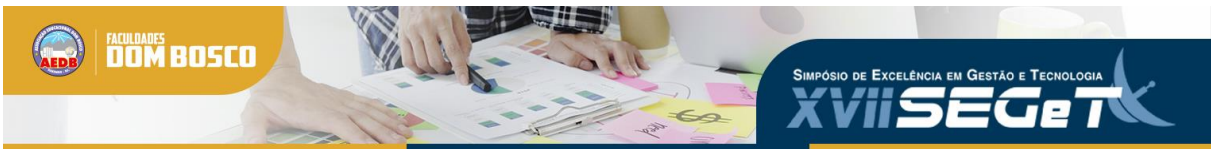
Fonte: Autores (2020)

Também foi realizado um *brainstorming* com os colaboradores, para identificar as causas das reduções das vendas e prospecção de novos clientes como é apresentado na Figura 3 a seguir.



**Figura 3 :** Análise das reduções das vendas e prospecção de novos clientes

Fonte: Autores (2020)



Após levantamentos e análises realizadas, chegou à conclusão que as equipes não têm conhecimento técnico em relação ao portfólio de produtos comercializados, resultando na impossibilidade de uma discussão técnica sobre os produtos e suas funcionalidades e consequentemente no atendimento de qualidade ao cliente, atendendo suas necessidades e expectativas.

As observações através dos dados apresentados levam a concluir que a organização a princípio deve concentrar suas energias na criação de competências e conhecimentos da equipe, seja a equipe gestora e das equipes operacionais.

Outro ponto observado advindo desta ausência de qualificação, treinamentos e atualizações é a ausência de uma política de incentivo ao conhecimento e competências, acreditando-se que deve ser elaborada uma política de conhecimento e capacitação consolidada e documentada, planejada e controlada periodicamente, pelo o setor de recursos humanos.

Possíveis erros sistêmicos que acabam resultando em efeitos indesejáveis em todos os processos. Percebeu que os maiores números de não conformidades e a frequência ocorreram no setor de comercial, que é um setor de início de processo com contato direto com as expectativas do cliente. Assim possivelmente os erros sistêmicos acarretam falhas desde o início do processo chegando até o cliente. Este apontamento também se observa a necessidade de atualização dos procedimentos, treinamento da equipe e também uma análise de melhoria nos processos.

Os resultados das pesquisas dos últimos cinco meses, do ano de 2020, apresentaram que os requisitos que sofreram as menores pontuações, mesmo assim consideradas boas, foram o portfólio de produtos e o atendimento. Assim, é possível verificar que os efeitos das causas apontadas, através dos dados gerados pelas ferramentas utilizadas neste objeto de estudo, podem ter uma relação direta com os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes e redução das vendas nos últimos anos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No intuito de responder o problema do estudo evidenciado no início deste trabalho sobre como os clientes classificam o atendimento oferecido pela empresa na comercialização de produtos de saúde, pode-se concluir que, de forma geral, que os clientes classificam o atendimento oferecido pela empresa como sendo de boa qualidade. Percebe-se alguns pontos fracos, tais como o atendimento pela equipe comercial, suporte técnico e o portfólio de produtos comercializados.

O objetivo desse estudo foi alcançado, pois, através do estudo de caso realizado na empresa de comercialização de produtos na área de saúde, foi possível analisar qual a opinião dos clientes, que compraram produtos no período analisado, sobre do atendimento oferecido pela empresa, incluindo desde os serviços de vendas até a entrega dos produtos.

Pode se concluir que toda organização que tem a intenção de se sustentar diante de um mercado tão competitivo, a organização estudada demonstra que busca melhorias nos seus processos, voltando sempre suas atenções nas expectativas e satisfação dos seus clientes, porém pode se concluir que medidas mais efetivas quanto ao aumento dos produtos em catálogos e atendimento ao cliente são os pontos principais de melhorias.

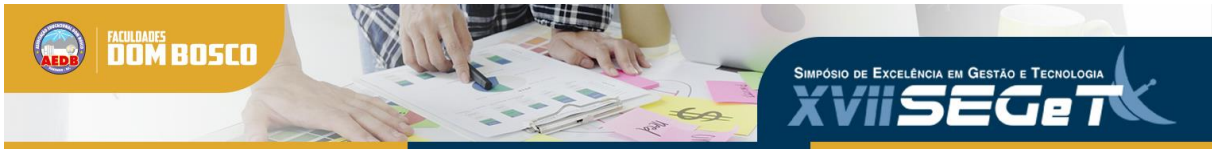
Entender, analisar, buscar melhorias, reduzindo custos e desperdício, deve fazer parte da gestão de qualquer tipo de negócio, assim como estudar constantemente novas ferramentas que visam auxiliar a alta direção para as tomadas de decisões, planejando assim estrategicamente suas metas e objetivos a médio e longo prazo.



Este estudo foi de extrema importância para os pesquisadores no âmbito pessoal e profissional e espera-se que possa servir de auxílio e inspiração para novos trabalhos sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ASSADA, R. M.** A equipe como vetor de qualidade. 2001. Disponível em: [www.odonto.com.br](http://www.odonto.com.br)>. Acesso em: 5 mar. 2020.
- BRASIL, Ministério da Saúde.** Manual de Normas de Auditoria. 2. ed. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 1998. Disponível em: [bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual\\_normas\\_auditoria.pdf](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_normas_auditoria.pdf). Acesso em 10 mar. 2020.
- BRASIL, Ministério da Saúde.** Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Sistema Nacional de Auditoria. Departamento Nacional de Auditoria do SUS. Auditoria do SUS: orientações básicas. Série A. Normas e Manuais Técnicos. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2011. Disponível em: <http://sna.saude.gov.br>. Acesso em 10 mar. 2020.
- CORTADA, J. W.; QUINTELLA, H. M.** TQM Gerência da Qualidade. 1. ed. São Paulo: Makron, 1994.
- EFICAZ.** Entenda a importância da gestão da qualidade em saúde, 2019. Disponível em: <https://www.efcaz.com.br/blog/entenda-a-importancia-da-gestao-da-qualidade-em-saude>. Acesso em 10 jun. 2020.
- FERNANDES, F. das C. M.** As dimensões estratégicas organizacionais dos institutos federais, 2011. Disponível em <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/527>. Acesso em: 04/05/2020.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M.** Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GARVIN, D. A.** Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GIANESI, I. G. N.** Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRONROOS, C.** A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- GURGEL JUNIOR, G. D.; VIEIRA, M. M. F.** Qualidade total e administração hospitalar. Ciência & Saúde Coletiva. v.7, n.2, p. 325-334, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 18 mar. 2020.
- GIL, A. C.** Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- IBGE.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores Conjunturais. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: Acesso em: 22 mai. 2020.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.** Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MIGUEL, P. A. C.** Qualidade: enfoques e ferramentas. São Paulo: Artliber, 2001.
- NEVES, J. L.** Pesquisa qualitativa-características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: v. 1, n.3, p. 1-5, 2º Semestre, 1996. Disponível em:<[http://ucbweb.castelobranco.br/webcaf/arquivos/15482/2195/artigo\\_sobre-pesquisa\\_qualativa.pdf](http://ucbweb.castelobranco.br/webcaf/arquivos/15482/2195/artigo_sobre-pesquisa_qualativa.pdf)>. Acesso em 10 mar 2020.
- PALADINI, E.P.** Gestão da Qualidade no Processo. São Paulo, Atlas, 1995.
- RUIZ, J.A.** Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 2009.
- SLACK, N.** Is there a “third world” in the “two worlds” debate? Sessão Plenária na Euroma-POMS Conference, Itália, 2003. Disponível: Disponível: <[http://www.euromapoms2003.org/download\\_presentations.aspx](http://www.euromapoms2003.org/download_presentations.aspx)>. Acesso: 15 de abr 2020.



**SELEME, R.; STADLER, H.** Controle da Qualidade. Paraná: Ibpex, 2012.

**SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN D.** TQM Quatro Revoluções Na Gestão da Qualidade. 1 ed. São Paulo: Bookman, 1997.

**YAMARCHI, N.I., MUNHOZ C.H.F.** Conceitos básicos para um gerenciamento de enfermagem baseado na filosofia da qualidade total. Rev Bras Enferm. 1994;47(1):50-6.