

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA, PLANEJAMENTO E GESTÃO EM  
SAÚDE

**JACQUES DOUGLAS OLIVEIRA ARANHA**

**GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

São Luís  
2018

**JACQUES DOUGLAS OLIVEIRA ARANHA**

**GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Auditoria, Planejamento e Gestão em Saúde, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Marilha da Silva Cariolano

São Luís  
2018

Aranha, Jacques Douglas Oliveira

Gestão da qualidade na prestação de serviços / Jacques Douglas Oliveira Aranha -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

19 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria, Planejamento e Gestão em Saúde) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Marilha da Silva Cariolano

1. Prestação de serviço. 2. Competitividade. 3. Qualidade.

I. Título.

**JACQUES DOUGLAS OLIVEIRA ARANHA**

**GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Auditoria, Planejamento e Gestão em Saúde, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Me. Marilha da Silva Cariolano** (Orientadora)  
Mestre em Biologia Parasitária  
Universidade Ceuma

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**

## GESTÃO DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

JACQUES DOUGLAS OLIVEIRA ARANHA<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão de literatura sobre a gestão da qualidade em prestação e serviços. No ambiente de elevada competitividade em que vivemos, as empresas só são viáveis se apresentarem características diferenciadoras e se explorarem vantagens competitivas. Traça considerações sobre a melhoria da qualidade utilizando algumas ferramentas da qualidade, baseada na caracterização da literatura estudada, que identifica conceitos e técnicas que embasam a garantia da qualidade na prestação de serviço. Conclui que há uma forte tendência em aplicar de maneira pontual as metodologias como processo de competitividade e fidelização de clientela focando a lucratividade.

**Palavras-chave:** Prestação de serviço. Competitividade. Qualidade.

### QUALITY MANAGEMENT IN SERVICE PROVISION

This article presents a literature review on quality management in service delivery. No competitive enterprise in entertainment systems like companies are differentiated and differentiate themselves in exploring competitive advantages. A little over a year ago in quality quality, based on the characterization of the literature studied, which identifies quality concepts and techniques, in the quality of service rendering. Conclude that there is a tendency to apply in a timely manner as methodologies as a process of competitiveness and customer loyalty focusing on profitability.

**Keywords:** Provision of Service. Competitiveness. Quality.

### 1 INTRODUÇÃO

Na economia ocidental, as atividades de serviços já desempenhavam um papel marginal desde a Grécia Clássica. Fazendo parte de uma sociedade escravocrata e agrícola. Na baixa idade média, Veneza e países inteiros como Portugal e Holanda fizeram riquezas com seus “Serviços” de transporte de tecidos e especiarias na travessia da Europa ao Oriente até a China, tendo como conhecido cognome. Rota de Seda. Com a primeira Revolução Industrial, século XVIII, os

---

<sup>1</sup> Especialização em Auditoria, Planejamento e Gestão em Saúde pela Faculdade Laboro, 2018.

serviços perderam sua importância econômica e somente houve a retomada em meados do século XX, e nos dias atuais continua sendo mantida.

No meio empresarial e acadêmico, a gestão da qualidade tornou-se um fator estratégico para melhoria de competitividade e produtividade, atribuída pelo longo processo evolutivo e conceitual da prática de gestão da qualidade e operações de serviços, oriundo pelas contribuições importantes de renomados estudiosos destacando-se Joseph Juran, Edwards Deming, Armand Feigenbaum e Kaoru Ishikawa. Que com o uso e aplicabilidade das ferramentas da qualidade, objetiva-se equipar os envolvidos nos processos de uma empresa com instrumentos de fácil aplicação e compreensão, buscando suporte no controle e na resolução dos problemas de qualidade com acompanhamento de suas ocorrências. Segundo Kaoru Ishikawa (1982), “Noventa e cinco por cento dos problemas relacionados à qualidade podem ser resolvidos com o uso de sete ferramentas quantitativas básicas”.

Perante a alta competitividade do mercado os clientes têm se tornado cada vez mais exigentes e informados e as empresas devem “brigar” pela conquista de cada cliente. Sendo assim, a gestão da qualidade na prestação de serviços deverá focar principalmente numa boa prestação de serviços, tanto para linha de frente “Front Office” quanto para a retaguarda “Back Office”, visando sempre a satisfação e a fidelização do cliente. A constante revisão dos processos nestes dois setores contribuirá para manutenção dos clientes satisfeitos e aumento da lucratividade nas empresas.

Em geral, é necessário atender as expectativas dos clientes quanto aos serviços prestados e produtos, visando à qualidade desde o primeiro contato. O cliente satisfeito representa faturamento, boa reputação, resultados positivos, manutenção e ampliação de empregos, novos pedidos, remuneração aos funcionários. Em via contrária, a insatisfação do cliente geraria perda de faturamento, má reputação e dificuldade de continuidade do negócio. Desta forma, como a satisfação do cliente e sua fidelização podem ser motivadas pela gestão da qualidade nas atividades de Linha de Frente e Retaguarda de serviços?

O trabalho tem por objetivo realizar um levantamento bibliográfico sobre a gestão da qualidade na prestação de serviços observando a satisfação e fidelização do cliente como resultado no aumento da lucratividade para empresas prestadoras de serviços. O estudo está dividido em 4 objetivos específicos: a) Definir os aspectos

da Qualidade de Serviços; b) Descrever a gestão da qualidade das atividades de linha de frente em serviços; e c) Descrever a gestão da qualidade das atividades de na linha de frente e retaguarda em serviços.

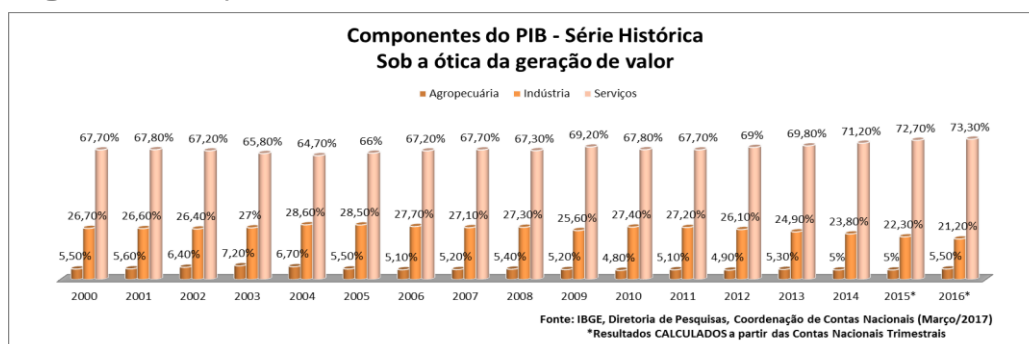
A metodologia adotada no trabalho se classifica com uma pesquisa bibliográfica definida por livros e artigos de diversos autores abordando os assuntos da gestão da qualidade, qualidade em serviços e gestão de serviços. Esta pesquisa foi realizada com uso de livros do acervo bibliográfico da Faculdade Laboro e *sites* de publicações de artigos científicos com fontes seguras.

## **2 DEFINIÇÕES E ASPECTOS DA QUALIDADE DE SERVIÇOS**

As décadas precedentes ao século XXI as empresas têm-se adaptado rapidamente às novas tendências mundiais e que os famosos pensadores da administração, demonstram sinais claros para adaptação às evoluções exigidas neste século.

Segundo Corrêa e Caon (2002, p. 51-52), tradicionalmente, os produtos e serviços possuem três principais diferenças: Serviços têm de ser produzidos e consumido simultaneamente e produtos não; serviços precisam da presença do cliente para serem produzidos e produtos não; e serviços são intangíveis e produtos são tangíveis.

De acordo com Portal Gestão Industrial (2017), com uso dos dados do IBGE publicados em março do referido ano, há a participação dos três principais setores que compõem o PIB, sob a ótica da geração de valor (agropecuária, indústria e serviços). São estes três setores que geram a riqueza que, somadas, formam o Produto Interno Bruto. A soma das três classes (ou setores), indústria, serviços e agropecuária, fecha 100%. Destaca-se o setor de Serviço que vem aumentando gradativamente ao longo dos anos ao contrário da Indústria que vem notadamente encolhendo no período, conforme ilustra a Figura 1.

**Figura 1: Componentes do PIB – Série Histórica:**

Fonte: Adaptada do Portal Gestão Industrial/IBGE (2017).

Desta forma, conseguimos identificar, no gráfico acima na série histórica, que o setor de serviço hoje no Brasil até o ano de 2016 corresponde a 73,30% do PIB Nacional tendendo ao crescimento em comparação como demonstrado nos anos anteriores (PORTAL GESTÃO DA INDÚSTRIA, 2017).

Há uma vasta diversificação da definição de serviço na literatura. Entretanto, todas as definições trazem benefícios e/ou limitações, mas essencialmente o conceito de serviço está aplicado em diversas áreas de atuação no mercado mundial.

Segundo Lovelock e Wright (2001), define serviço como: um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

## 2.1 Serviços

Pela Norma NBR 9004-2 (1994) “a definição de serviço é o resultado gerado por atividades de interação entre fornecedor e cliente, bem como atividades internas da organização, para satisfazer as necessidades do cliente”.

No *marketing*, a idéia de agregar valor ao cliente consiste em ir além do custo monetário. Esse valor embora englobe esta variável, implica na percepção dos clientes na diferença entre a relação aos benefícios e os custos das trocas comerciais. Para simplificar de forma eficiente este conceito de valor, a equação (1) a seguir facilitará sua compreensão:



Valor para o cliente = benefícios percebidos – custos percebidos<sup>2</sup> (1)

## 2.2 Qualidade

Para DeFeo (2015), “organizações que buscam incansavelmente entregar bens e serviços de alta qualidade deixam pra trás as organizações que não o fazem”.

Ainda de acordo com DeFeo (2015, p. 03):

A qualidade em primeiro lugar, exerce um forte impacto nos custos. [...] significa isenção de problemas que remetem a erros em escritórios, defeitos de fábrica, falhas de campo e assim por diante. Maior qualidade menos erros, menos defeitos e menos falhas de campo. Quando os clientes percebem um serviço ou bem como de baixa qualidade, eles geralmente se referem a falhas, defeitos, tempos de respostas deficientes, etc.

“Qualidade não é algo que o fornecedor coloca num produto ou serviço, mas algo que o cliente obtém e pelo qual paga. Os clientes pagam apenas por aquilo que lhes é útil e lhes traz valor. Nada mais constitui qualidade” (DRUCKER, 1999 *apud* PALADINI, 2009, p. 30).

## 2.3. Caracterização de Serviços

- Intangibilidade: Os serviços representam um produto não físico de modo que não podem ser armazenados ou transportados.

Segundo Kotler (1998, p. 414), os “serviços são intangíveis, diferentemente dos produtos”; portanto, para reduzir a incerteza, os compradores devem procurar sinais de evidência da qualidade de serviço. Os compradores farão inferências sobre essas qualidades com base em localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preço percebidos.

Corrêa e Caon (2002, p. 64) diz:

“[...] o serviço também é difícil de ser avaliado em sua qualidade pelo próprio gesto da operação. [...] não é a intangibilidade ou tangibilidade que importam para o gestor de operações, mas as implicações referentes à avaliação da qualidade e valor (*a priori* e *a posteriori*) da compra”.

A Figura 2 abaixo exhibe “o quão objetivável, ou seja, representável a avaliação de desempenho, não importando o nível de tangibilidade ou intangibilidade ensejando um produto físico ou serviço. Isso, sim, será importante determinante

para que possa desenhar e gerenciar melhor a operação” (CORRÊA e CAON, 2002, p.65).

**Figura 2:** Contínuo de grau de objetividade na avaliação de desempenho:



FONTE: Adaptado de CORRÊA e CAON (2002, p.66).

- **Heterogeneidade:** Os serviços são caracterizados pela realização de tarefas com base no relacionamento entre as pessoas, esse componente se torna responsável pela imprevisibilidade, heterogeneidade que permeiam as ações, reações, expectativas e as situações pessoais do serviço (CARVALHO e PALADINI, 2012, p. 330).

Em outras palavras, a grande variedade de serviços existentes e o forte relacionamento com o fator humano dificultam a atividade de padronização e estimação de preços. Curiosamente, de acordo com o serviço que está adquirindo, o cliente poderá receber diversas denominações, dentre as quais: consumidor, freguês, usuário, hóspede, paciente, requisitante, etc.

- **Trabalho não armazenável (estocabilidade):** Após o serviço ser realizado, ele é entregue naquele mesmo momento impossibilitando o uso do conceito de estoque em serviços.

- **Necessidade da participação do cliente:** Os serviços necessitam da presença do cliente para sua produção. Operações que produzem bens materiais têm baixo nível de contato com o cliente final. Já no caso de serviço, existe um alto nível de contato entre o consumidor e a operação (CARVALHO e PALADINI, 2012, p. 330).

Segundo Corrêa e Caon (2002, p. 58):

Quanto maior a intensidade do contato com o processo, mais o cliente vai usar o processo (além do produto) em sua avaliação de valor do pacote a ele oferecido. [...] o grau de contato é tênue entre cliente e processo produtivo, [...] tende a concentrar sua avaliação de valor (ou de qualidade) no produto do processo. [...] grau de contato é grande, tende a avaliar a qualidade do processo e do produto de forma mais equilibrada. [...] como gestor de operações de processo com alto grau de contato com o cliente, devo preocupar-me particularmente com a experiência do cliente ao participar (ou ter contato) com aspectos do processo produtivo. (p. 58).

- Simultaneidade “os bens são quase sempre produzidos antes de o consumidor recebê-los. Já os serviços são frequentemente produzidos simultaneamente com seu consumo” (CARVALHO e PALADINI, 2012, p. 330).
- Qualidade: Em razão de os consumidores não participarem do processo de produção dos bens, os julgamentos sobre a qualidade da operação serão inferidos com base na qualidade dos próprios bens. Entretanto, nos serviços, o consumidor, que provavelmente participa da operação, não julga apenas o resultado, mas também os aspectos de sua produção (CARVALHO e PALADINI, 2012).

A Tabela 1 apresenta dois dos muitos significados da palavra qualidade. Ambos são de suma importância para a gestão da qualidade.

**Tabela 1:** O significado de qualidade:

<b>Características que atendem às necessidades dos clientes</b>	<b>Isenção de falhas</b>
Uma qualidade superior permite que as organizações: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumente a satisfação dos clientes</li> <li>▪ Produzam produtos vendáveis</li> <li>▪ Encarem a concorrência</li> <li>▪ Aumentem sua fatia de mercado</li> <li>▪ Gerem receitas de vendas</li> <li>▪ Garantam ágio em seus preços</li> <li>▪ Reduzam riscos</li> </ul>	Uma qualidade superior permite que as organizações: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduzam as taxas de erros</li> <li>▪ Reduzam o retrabalho e o desperdício</li> <li>▪ Reduzam falhas de campo e encargos com garantias</li> <li>▪ Reduzam a insatisfação dos clientes</li> <li>▪ Reduzam inspeções e testes</li> <li>▪ Abreviem o tempo para colocar novos produtos no mercado</li> <li>▪ Aumentem o rendimento e a capacidade</li> <li>▪ Melhorem o desempenho nas entregas</li> </ul>
<b>O efeito principal recai na receita</b>	<b>O efeito principal recai nos custos</b>
Maior qualidade custa mais	Maior qualidade custa menos

FONTE: DeFEO (2015).

É importante destacar que:

Na maioria das organizações de todos os tipos, restam muito poucas pessoas que ainda precisam ser convencidas de que a qualidade é a mais importante das armas competitivas. [...] a preocupação com a qualidade melhorar o desempenho em confiabilidade, entrega e preço. [...] parte da possibilidade de aceitação de um produto ou serviço depende de sua

capacidade de funcionar satisfatoriamente por um determinado período. (OAKLAND, 1994, p.13).

A esse respeito, é preciso considerar que:

A qualidade não diz respeito a apenas um produto ou serviço específico, mas a tudo o que uma organização faz, poderia ou deveria fazer para determinar não só a opinião dos seus clientes imediatos ou usuários finais, mas também a sua reputação na comunidade, em todos os seus aspectos (HUTCHINS, 1992 *apud* PALADINI, 2009, p. 29).

A expressão qualidade do serviço é usada [...] “a utilizam para identificar como o cliente é tratado. Pode também significar o resultado e a experiência do serviço recebido pelo cliente” (JOHNSTON e CLARK, 2011, p. 125).

## 2.4 Tipologia de Serviços

A tipologia de serviços é baseada em dois contínuos úteis para tipificar operações de manufatura: os contínuos de volume e variedade. Com isso, temos 05 grandes categorias: Serviço em Massa, Serviços profissionais, Serviços de massa “customizados”, Serviços profissionais, massa e Loja de serviços.

### 2.4.1 Serviços de massa

O serviço de massa pode ser exemplificado pelas seguintes características:

- Alto volume de transações com clientes (alto volume) e tempo de contato limitado;
- Alta padronização na prestação de serviços (baixa variedade);
- Predominância em equipamento e orientação para o produto;
- Retaguarda (*BackOffice*) tem maior participação;
- Linha de Frente (*Front Office*) tem pouca atividade;
- Baixo nível de qualificação dos empregados com tarefas e procedimentos prescritos;
- Transporte público (Metroviário e Rodoviário), *internet banking* como exemplos.

### 2.4.2 Serviços profissionais

As principais características dos serviços profissionais são listados da seguinte forma:

- São serviços prestados completamente customizados;

- Atendimento personalizado e o pacote de serviço de acordo com as necessidades e desejo do cliente em particular;
- Atendimento limitado de clientes por dia;
- Salões sofisticados de beleza, serviços jurídicos, medicina, consultoria especializada e outros mais.

### 2.4.3 Loja de Serviços

No composto mercadológico do *marketing* observamos que o ponto de venda tem importância na conquista de clientes, representada, também, pelas lojas de serviços e que devem possuir características específicas:

- Onde se situa a maioria das operações de serviço;
- Volume intermediário de cliente por dia;
- Meio termo às customizações;
- *Front office versus Back office*;
- Ênfase em pessoas versus equipamentos com intensidade de contato;
- Lojas de Varejo, hospitais, laboratórios, etc.

## 3 A GESTÃO DA QUALIDADE DAS ATIVIDADES DE LINHA DE FRENTE E RETAGUARDA EM SERVIÇOS

Quando falamos de serviço, de modo geral, o cliente tem algum nível de contato num aspecto do processo produtivo, porém é rigorosamente errado pensar que o cliente tenha contato com todos os aspectos do processo produtivo do prestador do serviço.

Para Corrêa e Caon (2002):

O grau de interação e a extensão do contato com o cliente vão determinar até certo ponto com quais aspectos, por quanto tempo e que tipo de contato se estabelecerá entre os recursos produtivos e o cliente, na execução de atividades chamadas de “alto contato”. (p. 66).

Seguindo a mesma linha de raciocínio Carvalho e Paladini (2012) diz:

Na caracterização da operação de serviço, existe uma diferença fundamental que modifica as ações do prestador. No processo de produção de bens materiais, o cliente não toma parte e não tem consciência do que ocorre; já no processo de produção de serviço, o cliente não só está presente, como atua como co-produtor. (p. 336).

O processo de prestação de serviços usualmente tem a característica de atividade com alto contato com os clientes ou vários clientes simultâneos. A FIGURA 3 demonstra a interação do cliente com o processo de produção do serviço e como a Retaguarda (*Back office*) e a Linha de Frente (*Front office*) se desempenha com a as entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) de cada uma delas respectivamente.

**Figura 3:** Fluxo de atividade para operações de serviço:



Fonte: Adaptado de CARVALHO e PALADINI (2012, p. 336).

Sendo assim, não é correto tentar definir os recursos de linha de frente ou retaguarda. Imagine, por exemplo, um recurso da retaguarda tendo uma visita de um cliente no seu ambiente de trabalho. Ele terá que desempenhar a atividade de um recurso de linha de frente naquele momento. É o caso de cozinheiro na visita de um cliente na sua cozinha. Onde o cozinheiro, usualmente, desempenha atividades rotineiras de retaguarda.

“A Linha de Frente ou *Front Office* são atividade com alto contato com os clientes e a Retaguarda ou *Back office* são atividades sem contato com os clientes” (CORRÊA e CAON, 2002).

Temos algumas variáveis influentes na aplicação de serviços que podem ser usada para classificação e identificação do recurso no processo.

- Grau de estocabilidade dos elementos do pacote de valor oferecido;
- Grau de intensidade e extensão da interação no contato com o cliente;
- Grau de objetivação possível na avaliação e desempenho.

Na linha de frente (*front office*) as atividades tendem a ter mais baixo grau de estocabilidade, mais alto grau de intensidade, maior grau de extensão de contato e menor grau de objetivação. Na retaguarda (*Back office*) as atividades tendem a ter maior grau de estocabilidade, menor grau de interação e extensão de contato com o

cliente e maior grau de objetivação na avaliação de desempenho, características similares à operações fabris.

A dicotomia da classificação entre atividades de linha de frente e de retaguarda em relação ao contato com o cliente aos graus de interação e extensão, objetivação da avaliação e estocabilidade podem variar de acordo com a avaliação do gestor de serviços. Isso é uma decisão cabida de cada gestor na análise em que ponto se encontra antes de projetar ou gerenciar a operação de serviço.

Desta forma, atividades que eram desenvolvidas apenas pela retaguarda passam a ser executadas em contato do cliente, tornando-se atividades de linha de frente.

### **3.1 Expectativas do Cliente**

*Necessidades e desejos do cliente:* A expectativa do cliente é influenciada pela Necessidade e desejo. O prestador de serviço ao ser procurado, o cliente anseia a satisfação das necessidades e o atendimento do desejo dele.

*Experiência passada do próprio cliente:* As experiências já vividas com a prestação de um serviço ou de um prestador de serviço influencia o grau de expectativa do cliente. O prestador deve administrar de forma consciente o “encantamento” do cliente quando o nível de satisfação do cliente baseado nas experiências passadas for elevado.

*Comunicação boca a boca:* Quando a expectativa de outros clientes é influenciada pela experiência de um cliente. Essa influência pode ser a favor, quando a experiência passada foi positiva ou contra quando a experiência foi negativa.

*Comunicação externa:* Ocorre com uso de todo tipo de comunicação, do próprio estabelecimento como origem externa (*sites*, propaganda, credencias profissionais). Existe o perigo da comunicação elevar a expectativa do cliente sem que o mesmo possa conhece-la a contento.

*Preço:* Os clientes usualmente associam o preço com a qualidade do serviço. Por isso, o preço é um atributo do serviço que pode ser avaliado, ranqueado e comparado.

### **3.2 Cadeia de Valor em Serviços**

Para empresa ter o sucesso na satisfação e retenção de seus clientes, o mesmo deve acontecer com seus colaboradores, no que diz respeito à sua satisfação e sua retenção, “os recursos humanos são ativos-chave em atividades de serviço”.

Carvalho e Paladini (2002) exaltam a cadeia de valor que “É por meio da gestão da cadeia de valor colaborador-cliente que as empresas de serviços obtêm vantagens competitivas”.

Para Giangrande e Figueiredo (1997, p. 28-29):

[...] funcionários esclarecidos e satisfeitos trazem de volta os clientes bem atendidos. [...] Considerar as pessoas em primeiro lugar e falar de qualidade pessoal são atitudes que representam uma verdadeira revolução no campo do desenvolvimento da qualidade. A valorização das pessoas reverte em bom atendimento ao cliente e conseqüente sucesso das empresas.

Carvalho e Paladini (2002) exaltam a cadeia de valor que é por meio da gestão da cadeia de valor colaborador-cliente que as empresas de serviços obtêm vantagens competitivas.

## **4 FERRAMENTAS DA QUALIDADE USADAS NA LINHA DE FRENTE E RETAGUARDA EM SERVIÇOS**

A qualidade está sempre em processo evolutivo em busca do aprimoramento constante das várias técnicas para gerenciamento da produção de produtos e operações de serviços. Entre as muitas ferramentas dispostas aos especialistas em aprimoramento da qualidade, serão detalhadas algumas ferramentas da qualidade que usualmente são aplicadas na linha de frente e retaguarda em serviços.

Para Ishikawa (1982, p.221), “Noventa e cinco por cento dos problemas relacionados à qualidade podem ser resolvidos com o uso de sete ferramentas quantitativas básicas”.

### **4.1 Fluxogramas ou diagrama de processos.**

Os fluxogramas são úteis para examinar completamente os processos de entrega de serviço. Uma vez que os gerentes entendam esses processos, fica mais fácil identificar potenciais pontos de falha, que são elos frágeis da cadeia. Saber o



que pode dar errado, e quando, é um primeiro passo importante na melhoria da produtividade e prevenção de problemas na qualidade do serviço.

No gerenciamento de processos, a ferramenta tem como objetivo garantir a qualidade e aumentar a produtividade dos trabalhadores. Isso acontece pois a documentação do fluxo das atividades torna possível realizar melhorias e esclarecer melhor o próprio fluxo de trabalho.

## 4.2 Histograma

De acordo com Corrêa e Corrêa (2012, p.203) “um histograma é uma forma gráfica de apresentação dos dados obtidos em uma observação, de forma a simplificar a comparação de suas frequências de ocorrência”.

Definição do número de classes: Usualmente, quantidade de intervalos é sempre mais do que 05 e menor do que 20, variando de acordo com a quantidade de dados e do detalhamento desejado.

Definição das Amplitudes das classes: São obtidas pela divisão entre a amplitude dos dados e a quantidade de intervalos da classe que se deseja.

## 4.3 PDCA (Plan, Do, Check, Action)

Slack, Chambers e Johnston (2009) define que:

O ciclo começa com o estágio P (de planejar), que envolve o exame do atual método ou da área problema estudada. [...] Uma vez que o plano de melhoramento tenha sido concordado, o próximo estágio é o D (de *Do*, fazer). Esse é o estágio de implementação, durante o qual o plano é tentado na operação. [...] A seguir, vem o estágio C (de checar), no qual a solução nova implementada é avaliada, para ver se resultou no melhoramento de desempenho esperado. [...] o estágio A (de agir). Durante esse estágio, a mudança é consolidada ou padronizada, se foi bem-sucedida, as lições aprendidas na “tentativa” são formalizadas antes que o ciclo comece novamente. (p. 578).

Seja na linha de frente (*front office*) ou na retaguarda (*back office*), o PDCA é uma ferramenta que auxilia nos ajustes dos problemas recorrentes visando à melhoria contínua dos processos, melhorando a qualidade dos serviços prestados na empresa.

#### 4.4 Diagrama de causa ou efeito (ou diagrama de Ishikawa)

Ishikawa foi o criador dos círculos da qualidade, ou círculos de controle da qualidade, uma das formas de colocar em prática a concepção japonesa da qualidade total. O diagrama de Ishikawa é também chamado de espinha de peixe devido sua aparência com esqueleto de um peixe.

De acordo com Alvarez (2001) este “diagrama tem uma formação elaborada através de seis fatores de análise, conhecidos por seis M, que são: método, mão de obra, meio ambiente, matéria prima, máquinas e medidas”.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de realizar um estudo abrangente sobre a qualidade na prestação de serviços visando à fidelização de seus clientes e a lucratividade da empresa prestadora de serviços no mercado competitivo.

Conclui-se que com a concorrência cada vez mais acirrada por busca de aumento do espaço ocupado dentro do mercado de serviços, a empresa poderá solidificar-se com uso da gestão da qualidade nos serviços prestados visando o aprimoramento contínuo dos processos inerentes a linha de frente e retaguarda, com uso de algumas ferramentas da qualidade (Fluxograma, Histograma, PDCA, Diagrama de causa e efeito), conhecimentos específicos de comportamento e expectativas da sua clientela e tendências de mercado.

Desta forma, os pontos levantados neste trabalho tornam-se fundamentais para aquisição do tão almejado espaço do mercado, ampliação da fidelização contínua dos clientes e avanços na lucratividade ocasionando a longevidade da empresa nos tempos modernos.

### REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 9004-2: Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade - Parte 2: Diretrizes para serviços.** Rio de Janeiro, 1994.

ALVAREZ, M. E. B. **Administração da Qualidade e da Produtividade: abordagens do processo administrativo.** São Paulo: Atlas, 2001. p.484.

BERTANI, T. M. **Lean Healthcare**: recomendações para implementações dos conceitos de Produção Enxuta em ambientes hospitalares. 166 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) (Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo, 2012).

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade**: Conceitos e Técnicas. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2012

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**: Teorias e Casos. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. rev. e atual., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, H.; CAON, M. **Gestão de Serviços**: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes. São Paulo: Atlas, 2011.

DeFEO, J. A.; JURAN, J. M. **Fundamentos da Qualidade**: Para Líderes. Porto Alegre: Bookman, 2015.

\_\_\_\_\_. **Juran's Quality Handbook**: The Complete Guide to performance Excellence. 6. ed., New York: McGraw-Hill, 2010.

FREITAS, A. L. P. **A qualidade nos serviços no contexto da competitividade** (2006). Disponível em:  
<<https://producaoonline.org.br/rpo/search/search?simpleQuery=Andr%C3%A9+Lu%C3%ADs+Policani+Freitas&searchField=authors>>. Acessado em: 28 abr. 2017.

GIANGRANDE, V.; FIGUEIREDO, J. C. **O Cliente tem mais do que razão**. 2. ed., São Paulo: Editora Gente, 1997.

ISHIKAWA, K. **Guide to quality control, Tokyo**: Kraus Asian Productivity Organization. 1982. p.221.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço**. 1. ed., 6. reimpr., São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl., São Paulo: Atlas, 2007.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade**: enfoque e ferramentas. São Paulo: Artliber, 2001, p.272.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade no Processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas. 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica da Qualidade**: Princípios, Métodos e Processos. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

PEINADO, J; GRAEML, A. R. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007. p.750.

QUINTELLA, H. L. M. M.; SILVA, R. K. B. **Qualidade e liderança na prestação de serviços**: Uma avaliação usando escala SERVQUAL e LPI. Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção - Volume 6, 2006. Disponível em: <<http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume62006/publicacao2006.htm>> Acessado em: 28 abr. 2017.

SEBRAE. **Programa MLT**: O Ciclo PDCA. 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf)> Acessado em: 02 maio 2017.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

VARGAS, R. **Portal Industrial**: Indicadores econômicos da atividade industrial. 2018. Disponível em: <<http://gestaoindustrial.com/index.php/industrial/indicadores-economicos-da-atividade-industrial>>. Acessado em: 28 abr. 2017.