

A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de *gap* da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação

The achievement of the competitive advantage by gap analysis of the quality of services: the case study of a pharmacy manipulation

Rubens Cukier
Faculdade Francisco Morato
rubens1818@gmail.com

Roque Orlando da Silva
FMU
orlando.roque@terra.com.br

Resumo

Na medida em que a competitividade entre as empresas se transforma em fator de sustentabilidade, a medição e a análise dos serviços prestada aos clientes tornam-se extremamente importante para a tomada da decisão estratégica pelos gestores das empresas, uma vez que, a percepção por parte dos clientes da qualidade de serviço é o que garante a vantagem competitiva da empresa no mercado onde se insere. A qualidade dos serviços é, portanto, um fator de extrema relevância para a empresa devendo por isso ser medida e analisada periodicamente. Este estudo tem como objetivo analisar como a estratégia de qualidade de serviços de uma Farmácia de Manipulação proporcionou um crescimento de 32 por cento em número de clientes ativos nos últimos doze meses. Foi feita a análise do *gap* (lacuna) existente entre a qualidade de serviços esperada pelos clientes da Farmácia de Manipulação objeto de estudo e a qualidade de serviços percebida por este mesmo cliente, comparada em dois momentos diferentes, antes e após a compra do medicamento. Através dos dados coletados por meio do questionário validado do modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988) ficou demonstrado que as características mais importantes para os seus clientes foram a confiabilidade e a segurança.

Palavras-chave: Qualidade de Serviços, Vantagem Competitiva, SERVQUAL

Abstract

Insofar as the competition between companies becomes a factor of sustainability, the measurement, and the analysis of services provided to the customers become extremely important for making the strategic decision by the managers of enterprises, since the perception by quality customer service is what ensures the company's competitive advantage in the market where it belongs. The quality of services is therefore an extremely important factor for the company and should therefore be measured and analyzed periodically. This study aims to examine how the strategy of service quality of a compounding pharmacy has provided an increase of 32 percent in number of active clients in the last twelve months. The analyses were made on the gap between the quality of services expected by customers of compounding pharmacy object of study and the quality of service perceived by the same customer, compared at two different times before and after purchasing the product. Using data collected



A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de gap da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação

through the questionnaire validated SERVQUAL model of Parasuraman et al. (1988) demonstrated that the characteristics most important to their clients were the reliability and safety.

Key words: Quality Service, Competitive Advantage, SERVQUAL

1. INTRODUÇÃO

Uma das atividades mais antigas da sociedade é a manipulação de fórmulas farmacêuticas, associadas às profissões da saúde, tal atividade desempenha um papel importante de atendimento e assistência, propiciando a satisfação das necessidades terapêuticas de forma individualizadas.

A história remete o aparecimento das primeiras “farmácias de manipulação” à época dos jesuítas, que dispensavam o uso de drogas e medicamentos em troca do conhecimento dos pajés que preparavam remédios com plantas medicinais nativas. No pós-guerra as indústrias farmacêuticas ganharam força no Brasil e a manipulação de medicamentos foi perdendo o espaço, restringindo apenas a ambientes hospitalares e poucas farmácias. Somente a partir da década de 70 que as farmácias de manipulação começaram a ressurgir ganhando força em todo o país, acompanhado de crescimento fármaco-técnico e científico aplicado na arte e no ofício de criar medicamentos individualizados e na dose correta.

Com o passar dos anos o Brasil desenvolveu um modelo exemplar, com empresas sólidas e preparadas para exercer o ofício com qualidade e segurança, para atestar esta qualidade e o amadurecimento do setor, basta constatar que o número de farmácias de manipulação já certificadas pelo sistema de gestão da qualidade ISO 9001 já supera os números obtidos pela indústria farmacêutica no Brasil. (SINCOFARMA, 2010).

O segmento de farmácias e drogarias constitui-se no principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira. As farmácias de manipulação conhecidas internacionalmente por *compounding pharmacies* têm um componente forte de serviços e uma parte relacionada com o produto, que é o medicamento prescrito pelos médicos e veterinários.

Com o crescimento da demanda por este serviço temas como crescimento, fidelização de clientes, qualidade, fortalecimento de imagem, excelência operacional e eficiência de entregas se tornaram decorrentes para assegurar vida longa no mercado competitivo. Uma determinada farmácia de manipulação ao oferecer um serviço diferenciado das outras farmácias de manipulação cria diferenciação, mais valia e vantagem competitiva, principalmente na vertente do apoio ao cliente.

No segmento em que esta inserida, por uma questão de sobrevivência e foco, em um ambiente cada vez mais competitivo, as farmácias de manipulação vêm elaborando uma proposta de valor para o cliente, de maneira que suas expectativas sejam plenamente atendidas, destacando para isto a busca pela excelência em serviços como importante estratégia no processo de relacionamento com o cliente.

Diante da necessidade de se conhecer o nível de satisfação dos clientes em farmácias de manipulação fica evidente a necessidade de se mensurar esta satisfação. Como saber das reais necessidades do cliente? A tarefa se torna ainda mais complexa quando a resposta pode estar no fato de você se colocar em seu lugar (o chamado foco no cliente). Afinal, quais são os benefícios entregues aos nossos clientes? Como adicionar valor significativo? Que valor é percebido e valorizado? Em suma, como tornar a farmácia de manipulação mais competitiva?

Alguns autores como Ansoff (1977), Porter (1980; 1987; 1996) e Hammel & Prahalad (1995) consideram a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por um setor ou um produto. Neste caso a competitividade é um fenômeno que pode ser associado ao segmento de mercado das farmácias de manipulação.

O objetivo da competitividade é garantir a sobrevivência da empresa, sendo possível aumentar a competitividade levando-se em conta fatores tais como elementos internos, específicos de cada tipo de empresa, que podem gerar ou influenciar (positiva ou negativamente) as vantagens competitivas.

A vantagem competitiva é qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação aos concorrentes e, por isso, são atraídos pelos serviços da empresa. A palavra *qualquer* pretende salientar que não é fundamental que a característica que é a vantagem competitiva acrescente valor para o cliente. O acréscimo de valor é sempre desejável, porém não é obrigatório.

A condição de *reconhecimento* pelos clientes exclui da estratégia alguns aspectos considerados usualmente como da máxima importância. De uma forma geral, não dá vantagem competitiva todos os aspectos internos da empresa que não refletem no relacionamento com os clientes. (ZACCARELLI, 1996).

Se a vantagem competitiva só é obtida com aspectos internos que se refletem no relacionamento com os clientes, a metodologia de Parasuraman et al. (1988) é apropriada para avaliar a adequabilidade de certos aspectos internos às expectativas dos clientes.

Diante disto, o objetivo do presente trabalho foi mensurar a qualidade do serviço prestado em uma farmácia de manipulação na cidade de Vinhedo (SP), e a satisfação de seus clientes. Para desenvolver a pesquisa utilizou-se o método SERVQUAL, que segundo Parasuraman, Berry e Zeithaml (1994) é universal e pode ser aplicado em qualquer organização de serviços. Este modelo possibilita uma avaliação numérica do serviço de qualidade oferecido pela empresa, destacando os pontos fortes e fracos (CÔNSOLI & MARTINELLI, 2001). Utilizou-se também como parte da metodologia o modelo dos gaps existente entre a expectativa de qualidade de serviços esperada pelos clientes da farmácia de manipulação em relação à qualidade percebida por este mesmo cliente, comparada em dois momentos diferentes, antes e após a compra do medicamento.

A farmácia de manipulação, objeto deste estudo, destaca-se na região por ter tido um crescimento de 32% em número de clientes ativos nos últimos doze meses, o que lhe proporcionou uma substancial vantagem competitiva em termos estratégicos no nicho de mercado em que atua. O que pode explicar tal crescimento?

O presente estudo busca testar duas hipóteses que podem ser explicativas de tal crescimento:

H1: A percepção dos clientes não difere significativamente das suas expectativas.

H2: A dimensão da qualidade avaliada (Quadro 1) que mais se destaca é a confiabilidade.

2. REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1. Vantagem competitiva



A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de *gap* da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação

Para Whittington (2001) os processos competitivos selecionam cruelmente as mais aptas a sobreviver; as outras não têm força para ajustar-se rapidamente e evitar a extinção. Portanto, é o mercado, e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes. As estratégias bem-sucedidas emergem quando o processo de seleção natural faz seu julgamento. O que os gerentes podem fazer é garantir que suas empresas se ajustem o mais eficazmente possível às exigências do ambiente onde atuam.

Peteraf (1993) e Hamel & Prahalad (1995), entendem que a vantagem competitiva é consequência dos recursos e ações da empresa – são os recursos e ações da empresa que determinam sua competitividade. Essa corrente de pensamento privilegia o ambiente interno da empresa em detrimento do externo.

Porter (1996), Besanko et al. (2004) e Hitt et al. (2005), entendem ser a posição no mercado a maior responsável pela vantagem competitiva da empresa e entendem ainda a vantagem competitiva como o fato de a empresa possuir um resultado econômico-financeiro superior ao das concorrentes, não obstante reconhecerem marginalmente que a vantagem competitiva é consequência também dos recursos e ações da empresa. Essa corrente de pensamento privilegia o ambiente externo da empresa em detrimento ao interno.

A rigor, como destaca Lall (2001) empresas competem por mercados e recursos, medem competitividade através de participações relativas nos mercados ou lucratividade, e usam estratégias competitivas para melhorar seu desempenho. Isto está na base da afirmação de Ferraz et al. (1995) para os quais a competitividade faz uma empresa ser mais lucrativa do que outras. Por outro lado Barbosa (2001) chama a atenção para outros aspectos da competitividade. A competição organizacional se dá por meio de fatores econômicos, além de técnicos como também de ordem institucional além das pressões das exigências de conformidade a padrões técnicos, de outras organizações e da sociedade como um todo, precisam se adequar aos padrões de conduta socialmente aceitos. Face esta exigência será preciso apresentar reputação de eficiência, prestígio e conduta socialmente legitimada.

Já Zaccarelli (1996), expressa vantagem competitiva como sendo qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação a outras empresas e, por isso, são atraídos para a empresa. Para Robbins (2000) a vantagem competitiva se confere pela capacidade ou circunstância nas quais uma empresa tem vantagem relativa sobre suas concorrentes. A empresa será mais competitiva quanto maior for sua qualidade dos serviços para um dado nível de custo de serviços ou quanto mais baixos forem os custos em relação aos seus competidores, pode-se concluir que uma empresa deverá ser considerada competitiva desde que se sobressaia em relação às competidoras e seja considerada perante seus clientes como de qualidade melhor do que as outras (KRUGMAN, 1994).

2.2. Qualidade de serviços

Definem-se basicamente Serviços como uma atividade de natureza mais ou menos intangível que se dá através de intenções entre clientes e funcionários de contato ou bens e recursos físicos ou sistemas do fornecedor de serviços (GRÖNROOS, 2003). Serviços concluem uma combinação dos resultados e experiências proporcionados ao cliente e recebidos por ele; o processo de transformação nos serviços envolve principalmente informações e variáveis não controláveis, entre outras, a participação do próprio cliente no processo e o fato de seu consumo ser simultâneo ao processo, tudo isto dificultando o controle da qualidade (JONHSTON & CLARK, 2002).

A qualidade de serviços tem natureza mais abstrata e de difícil tangibilidade em relação à qualidade de produtos, que pode ser medida objetivamente através de indicadores variados. (LOVELOCK & WRIGHT, 2007). De acordo com Parasuraman et al. (1985), as diferenças entre os serviços e produtos podem ser sumariadas em quatro categorias: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e a permissibilidade. Já para Cronin e Taylor (1992) o desempenho deve ser o parâmetro de medição mais adequado.

O desenvolvimento de qualidade em serviços se dá de modo distinto do produto industrial e demonstra isso ao listar uma série de diferenças entre produtos industriais e de serviços. Essa caracterização do serviço torna-se importante para que haja compreensão dos desafios inerentes aos processos de desenvolvimento da qualidade em serviços. As características apontadas por Normann (1993) são:

- Geralmente o serviço é intangível;
- Geralmente a posse não pode ser transferida;
- Serviço não pode ser revendido;
- Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia, pois ele não existe antes da compra;
- Serviço não pode ser estocado;
- Produção e consumo geralmente coincidem;
- Produção, consumo e, freqüentemente, a venda é feitos no mesmo local;
- Serviço não pode ser transportado (embora os “produtores” freqüentemente possam);
- Comprador ou cliente participa diretamente da produção;
- Na maioria dos casos, o contato direto deve ser necessário.

Os serviços são assim reconhecidos como o setor que se caracteriza pelo fornecimento de um benefício intangível, e por isso mesmo difícil de quantificar por medidas de desempenhos eficazes (SALAZAR, 2000). A qualidade do serviço prestada deve ser avaliada pelo consumidor na base da comparação, ou seja, o consumidor compara o que deseja receber com o que efetivamente recebe, o que se relaciona com o modelo dos *gaps*, proposto por Parasuraman et al (1985; 1988). Deste modo, a qualidade do serviço não depende apenas da prestação do serviço em si, mas também da própria natureza da expectativa sobre a prestação do serviço. (GRÖNROOS, 2003)

2.3.2 Avaliação da qualidade em serviço

Parasuraman et al. (1985); Ghobadian (1994); Gianesi e Corrêa (1994) consideram os seguintes determinantes para avaliar a qualidade em serviços:

- Confiabilidade: prestar o serviço conforme o prometido, com precisão, consistência e segurança.
- Rapidez: velocidade no atendimento e prontidão para atender o cliente.
- Tangibilidade: refere-se a qualquer evidência física do serviço, como instalações, funcionários e equipamentos que estão envolvidos no processo.



A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de *gap* da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação

- Empatia: cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente.
- Flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes.
- Acessibilidade: facilidade de acessar ou contatar fisicamente o serviço.
- Disponibilidade: facilidade de encontrar pessoal para atendimento, bens facilitadores e instalações.

Desta forma o raciocínio da avaliação da qualidade dos serviços para Moreira (1996) diz que a mensuração da qualidade em serviços está diretamente relacionada ao grau de satisfação do cliente. Como um fenômeno multidimensional, deve ser usado quantificador para o desempenho de cada dimensão determinante.

Segundo Parasuraman et al. (1988) a qualidade percebida do serviço resulta da comparação das percepções com as expectativas do cliente. Para Hubbert (1994), a qualidade de serviços é “a impressão geral do consumidor sobre a relativa superioridade / inferioridade da organização e de seus serviços”. É um tipo de atitude resultante da comparação das expectativas do consumidor com sua percepção do serviço.

Já para Mirshawka (1993) “[...] a satisfação do cliente é igual às percepções que ele tem sobre o que recebe menos as expectativas que tem a respeito do que pensava que deveria ter recebido”. Slack et al. (1997) apontam as relações entre expectativa e percepções dos clientes:

- a. Expectativas < percepções: a qualidade percebida é boa;
- b. Expectativas = percepções: a qualidade percebida é aceitável;
- c. Expectativas > percepções: a qualidade percebida é pobre.

Para Bachmann (2002) qualidade pode ser considerada como “adequação ao uso” que, para o caso de serviços, desdobra-se como a capacidade que um serviço tem de corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando esse serviço lhe é prestado.

O consumidor faz a avaliação de um produto ou serviço considerando seus atributos intrínsecos, tais como: aparência, tamanho, resistência, durabilidade, cor e textura, e também os seus atributos extrínsecos, tais como: a marca, o preço, o ponto de venda e a propaganda. (ZEITHAML et al. 1987).

Segundo Babakus e Boller (1992) a escala SERVQUAL tem sido amplamente aceita como método para aferição de percepção dos consumidores da qualidade em serviços.

O modelo dos *gaps*, proposto por Parasuraman et al. (1985; 1988) sugere que os clientes percebem a qualidade como um desvio entre as expectativas originais e o serviço que foi realmente recebido. Estes autores apontam três características básicas para a qualidade dos serviços: os clientes encontram maior dificuldade em avaliar a qualidade de serviços que a de um bem; as percepções da qualidade em serviços resultam da comparação das expectativas dos consumidores e o desempenho final; as avaliações da qualidade não dependem apenas do resultado final do serviço, dependem também do processo da prestação do serviço. As primei-

ras afirmações apresentam as características dos serviços. A terceira afirmação reflete a base conceitual para o modelo de Parasuraman et al. (1988) que identifica um conjunto de discrepâncias (*gaps*) entre a percepção de qualidade do serviço e as tarefas associadas à prestação dos mesmos. Ainda, os fatores chave que influenciam as expectativas compreendem a comunicação pessoal, as necessidades pessoais, a experiência passada e as comunicações externas. O modelo *SERVQUAL* serve para medir a qualidade do serviço através da comparação entre expectativas antes do serviço prestado e as percepções pós-serviços prestados na empresa. (PARASURAMAN et al., 1988).

Parasuraman et al. (1985) a partir de uma série de estudos quantitativos e qualitativos identificaram dez dimensões gerais determinantes da qualidade do serviço tendo sido depois consolidadas em apenas cinco, Parasuraman et al. (1988), que representam o critério de avaliação utilizado pelos consumidores.

São apontados cinco *gaps* (lacunas) como as causas das falhas na entrega do serviço e utilizadas, na sua versão revisada cinco dimensões da qualidade (confiabilidade, presteza, segurança, empatia e tangibilidade) para avaliação, conforme quadro 2. Cada uma destas dimensões foi desdobrada em quatro ou cinco itens qualificadores, gerando 22 itens qualificadores de um questionário que quando aplicado inicialmente, antes da realização do serviço, recolhe informações sobre as expectativas do cliente em relação ao serviço ideal. Em um segundo momento, depois de realizado o serviço, o cliente recebe novamente o questionário, mas desta vez, recolhendo-se informações sobre a qualidade percebida sobre o serviço já realizado.

Parasuraman et al. (1988; 1990) afirmam que quando se anuncia determinado bem ou serviço se cria expectativas no público alvo e que a sua satisfação depende da relação entre essas expectativas e o desempenho do serviço, implicando assim um preenchimento completo dos desejos, necessidades e expectativas dos consumidores. Tendo isto em conta, pode-se concluir que se deve tentar sempre satisfazer as expectativas dos clientes, e até mesmo superá-las, através da venda de serviços que tenham um valor acrescentado que seja superior ao esperado. Sendo assim, o cliente fica satisfeito quando a oferta excede as expectativas, e insatisfeito quando o serviço ou produto não corresponde ao esperado.

Quadro 1 – Dimensões da qualidade

DIMENSÕES	ITEM QUALIFICADOR
TANGIBILIDADE	Equipamentos modernos Instalações físicas visualmente atrativas Funcionários limpos e bem vestidos Equipamentos e materiais de serviço visualmente atrativos
CONFIABILIDADE	Fazer algo em tempo certo Mostrar real interesse em resolver o problema Solução do problema do cliente na primeira vez Realizar o serviço no tempo prometido Guardar o histórico dos serviços de forma confiável
RESPONSABILIDADE	Informar sobre o prazo de execução dos serviços Disponibilidade para atender os clientes de imediato Disposição dos funcionários em ajudar os clientes Prontidão dos funcionários no atendimento das dúvidas
GARANTIA	Comportamento dos funcionários traz confiança Clientes sentirão seguros em realizar um serviço Funcionários são educados com os clientes Funcionários capazes em responder as dúvidas
EMPATIA	Dar atenção individual a cada cliente

**A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de gap da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação**

	Horário de funcionamento conveniente Atendimento personalizado Estar centrada no melhor serviço Entender as necessidades específicas dos clientes
--	--

Fonte: Parassunaman et al. (1988)

A escala *SERVQUAL* apenas serve para a medição da qualidade do serviço e não a satisfação do cliente (ibide). Assim, o *SERVQUAL* define uma escala de vários itens construída para medir as expectativas (E) e percepções (P) dos clientes face ao serviço prestado. A qualidade (Q) resulta da diferença entre (P) e (E), ou seja: $Q = P - E$.

No caso de as expectativas (E) excederem as percepções (P), a qualidade percebida sendo inferior ao nível satisfatório, conduzirá para uma qualidade inaceitável, o que resultará em um aumento entre a discrepância entre (P) e (E).

Como indicam as pesquisas realizadas por Ladhari (2008 e 2009) e Yu et al. (2007), nas últimas duas décadas, o uso do *SERVQUAL* como uma ferramenta genérica para avaliar a qualidade de serviços em uma diversa gama de setores tem sido amplamente relatado na literatura. Segundo Ladhari (2008), inúmeras pesquisas têm sido realizadas questionando a universalidade do modelo em relação, principalmente, à adequação das cinco dimensões para avaliar qualquer tipo de serviço e ao uso da escala proposta por Parasuraman et al. (1988). Aspectos qualitativos tais como, a estrutura hierárquica da qualidade de serviços e as características culturais que afetam a percepção do cliente têm sido também objeto de estudo, porém, segundo Ladhari (2008) são poucos, ainda, os esforços realizados para obter evidências empíricas que de fato corroborem as propostas alternativas relatadas. A escala *SERVQUAL* tem sido amplamente aceita como método para aferição de percepção dos consumidores da qualidade em serviços. (BABAKUS e BOLLER, 1992).

2.4. Farmácias de manipulação

Farmácias de manipulação são estabelecimentos de formulas magistrais de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos. Fórmula magistral é aquela preparada na farmácia, a partir de uma prescrição de um profissional habilitado, destinada a um paciente individualizado, e que estabeleça em detalhes sua composição, forma farmacêutica, posologia e modo de usar (BRASIL, 2007). Nesses estabelecimentos podem ser produzidos medicamentos alopáticos e homeopáticos. Nos medicamentos alopáticos a produção concentra-se em cápsulas, cremes, pomadas, xampus, xaropes, géis, soluções orais, loções cremosas, óvulos e supositórios enquanto que nos homeopáticos a manipulação consiste em tinturas-mãe, glóbulos, tabletes, pomadas papéis e fórmulas líquidas. Segundo Crósta (2000) A diferença entre a farmácia e a drogaria é que na drogaria não pode haver manipulação de medicamentos, é permitida somente a revenda de medicamentos industrializados. Em ambas é obrigatória a presença de um farmacêutico durante todo o horário de funcionamento.

O grande diferencial dos medicamentos produzidos numa farmácia de manipulação em relação aos medicamentos industrializados é a adequação da dose dos fármacos a cada paciente. O medicamento manipulado tem importância significativa para pacientes pediátricos e idosos, pois os mesmos na maioria das vezes não encontram o medicamento na dose adequada disponíveis no mercado. Os médicos também podem prescrever diversas associações entre os fármacos numa mesma formulação. (CRÓSTA, 2000)

As farmácias de manipulação nos últimos anos sofreram profundas mudanças, adequando-se a novos parâmetros e às novas legislações cada vez mais rigorosas, seu grande

crescimento, com mais de cinco mil farmácias de manipulação em todo o Brasil, traz consigo novos desafios que vão desde uma maior demanda desses medicamentos por consumidores mais exigentes como o acirramento da competição comercial. Seu principal desafio está na conquista de credibilidade, que só será alcançado a partir da implementação de sistemas de gestão da qualidade e excelência em serviços (GODEIRO, 2008). Amaral e Vilela (2008) e Horovitz (1999) concordam que se devem oferecer subsídios para as Farmácias Magistrais implantarem tanto o programa de controle de qualidade de produtos como o de excelência em serviços sendo condição indispensável para se atingir níveis de produtividade tanto na manipulação das fórmulas quanto na satisfação dos clientes e que os reflexos serão a vantagem competitiva e o conseqüente aumento das vendas.

Por outro lado, existe um risco maior associado à perda de lucratividade que é perceber a qualidade apenas como imposição legal e não como estratégia competitiva num mercado em que ela é considerada um atributo inerente ao produto e valorizada pelos competidores que detém a maior participação no mercado (ROSSI, 2001). A associação da gestão da qualidade e a excelência de serviços ao planejamento estratégico e sua implicação com a lucratividade e participação no mercado, segundo Garvin (1992), pode ser uma vantagem competitiva importante para as empresas do setor de farmácias de manipulação que disputam o mercado farmacêutico no Brasil

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma abordagem qualitativa utilizando o método do estudo de caso para coleta de dados, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica. Os preconceitos existentes em relação ao método do estudo de caso estão presentes em afirmativas como: os dados podem ser facilmente distorcidos pelo pesquisador, para ilustrar questões de maneira mais efetiva; os estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas; afirmação de que estudos de caso demoram muito e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para análise dos dados.

Yin (2001) rebate essas afirmações dizendo que estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; assim, não são inerentes ao método do estudo de caso, portanto deve-se utilizar este método de pesquisa quando se pretende analisar algo único, que tenha valor por si próprio, mesmo que posteriormente encontre-se semelhança com outros casos. Uma vantagem em se utilizar o estudo de caso é a simplicidade dos procedimentos de coleta e análise de dados, se comparado aos procedimentos exigidos por outros tipos de pesquisa.

A pesquisa realizou-se em uma farmácia de manipulação com sete anos de atuação na cidade de Vinhedo, São Paulo. A farmácia de manipulação tem no seu quadro nove funcionárias, sendo cinco técnicas em farmácia, uma gerente geral, uma farmacêutica e duas recepcionistas. O sistema de controle de dados da farmácia utiliza um modelo conhecido do setor, chamado de Fórmula Certa, no qual o controle de produção e qualidade do produto faz-se através de pesagem computadorizada e o sistema de TI está atualizado.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário do modelo validado batizado como *SERVQUAL* publicado por Parasuraman et al. (1988). O questionário *SERVQUAL* (quadro 2) foi aplicado a uma amostra aleatória de 30 clientes, porém como foi feita em dois momentos diferentes pode-se considerar como se houvessem 60 respondentes; durante um



A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de *gap* da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação

período de duas semanas, foi solicitado aos clientes que respondessem ao questionário em dois momentos. No primeiro, antes da realização do serviço, levantaram-se as expectativas que possuíam, através dos 22 itens da primeira parte do questionário, sobre um tipo de farmácia de manipulação (hipotética e ideal) que lhes entregaria um serviço de alta qualidade e com a qual se sentiriam à vontade em fazer negócios, e aos cinco itens relacionados às dimensões.

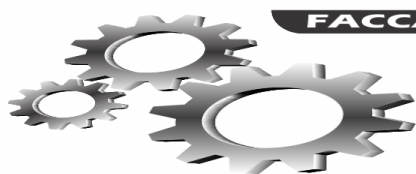
Em um segundo momento, depois de entregue o medicamento, o mesmo cliente foi solicitado a pontuar os mesmos 22 itens anteriores, desta vez em relação às suas *Percepções* sobre o serviço prestado pela farmácia de manipulação. O objetivo foi o de comparar estes resultados com os da primeira etapa.

Foram tabuladas no Excel as 22 respostas dadas pelos 30 respondentes sobre Expectativa (EXP) e calculadas as medianas para cada conjunto de respostas. Da mesma forma foi feito para a Percepção (PER), vide tabela 1. Para os cinco itens da dimensão da qualidade de Parasuraman et al. (1988) foram adotados a mesma forma de tabulação e calculada a mediana dos respondentes para cada dimensão, vide tabela 2.

Conforme Vergara (2000) existem duas maneiras de tratar os dados, podendo ser de forma quantitativa, ou seja, utilizando-se de procedimentos estatísticos, que podem ser paramétricos (análise de variância, correlação, teste *t* de Student, Qui-Quadrado, regressão, proporção) ou não paramétricos (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis, Wilcoxon); ou de forma qualitativa, codificando-os e apresentando-os de maneira mais estruturada e finalmente, analisando-os. Pode-se também analisar os dados, utilizando as duas formas em um mesmo estudo, o que ocorre quando se faz uma estatística descritiva para dar suporte a uma interpretação subjetiva ou para desencadeá-la.

Para verificar-se o nível de aderência utilizou-se o qui-quadrado, que é um teste de aderência de hipóteses que se destina a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis nominais ou ordinais, que avalia a associação existente entre variáveis qualitativas. O princípio básico deste método é comparar proporções, isto é, as possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas para um determinado evento, desta forma dada duas variáveis, entre elas pode haver uma relação de independência ou de dependência. (SIEGEL e CASTELLAN, 2008).

Para comparação de amostras relacionadas utilizou-se o teste de Wilcoxon, ambos através do software BioEstat. Utilizamos o teste de Wilcoxon por ser um teste não paramétrico de distribuição livre para testar a diferença entre duas amostras pareadas cujos dados devem ser a nível ordinal. O teste toma por base as diferenças absolutas dos pares de observações das duas amostras, ordenados de acordo com o seu valor onde cada posto (diferença) recebe o sinal da diferença original. O teste estatístico é a soma dos postos positivo. É também conhecido como Wilcoxon teste T e compara os dados pareados de uma amostra em ocasião distinta: antes e depois. (SIEGEL e CASTELLAN, 2008).



Quadro 2 – Questionário utilizado na pesquisa

Data: ___/___/___						Nº: _____	
EMPRESA (***) : _____							
CLIENTE: _____ IDADE: _____ SEXO: () M () F							
Escolaridade: () 1º grau () 2º grau () Universitário () Pós Graduado							
Qual a sua PERCEPÇÃO () / EXPECTATIVA () em relação ao desempenho do serviço prestado pela (***) ? Responda colocando um valor de 1 a 7 na coluna (C). Se você concorda totalmente com a afirmação da questão, marque o número 7. Se você discorda totalmente marque 1. Caso contrário marque um dos números intermediários (2, 3, 4, 5 ou 6).							
Discordo Totalmente			Neutro			Concordo Totalmente	C
1	2	3	4	5	6	7	
1. As instalações físicas são visualmente agradáveis							
2. Os equipamentos da *** tem aparência bem conservada							
3. Os funcionários da *** têm boa aparência							
4. A comunicação (internet, telefone) é de fácil compreensão e utilização pelos clientes							
5. São prestadas informações sobre prazos de serviços							
6. Os problemas dos clientes são resolvidos							
7. O serviço é realizado corretamente na primeira vez							
8. O serviço é entregue no prazo prometido							
9. As informações são fornecidas com precisão e livres de erros							
10. Os funcionários da *** demonstram segurança ao negociar problemas de atendimento							
11. O atendimento se dá de forma imediate							
12. Há boa vontade para ajudar os clientes							
13. Há disponibilidade e prontidão para atender os clientes							
14. Os clientes têm confiança na prestação do serviço							
15. O comportamento dos funcionários da *** faz com que os clientes se sintam seguros							
16. O atendimento dos funcionários da *** é cortês							
17. Os funcionários da *** têm conhecimento necessário para execução dos serviços							
18. O atendimento aos clientes é personalizado							
19. Os funcionários da *** têm disponibilidade de tempo para atendimento adequado							
20. O serviço é prestado conforme especificação prometida							
21. Os funcionários da *** ouvem atentamente as solicitações dos clientes							
22. Os funcionários da *** entendem as necessidades dos clientes							
Qual a Importância (I) que cada uma das características tem para você quando você avalia a qualidade do serviço da *** ? Quanto mais importantes mais pontos você deve alocar para ela.							
						PONTOS	
TANGIBILIDADE – A aparência das instalações físicas. Os funcionários têm boa aparência. Os equipamentos parecem bem conservados						A	
CONFIABILIDADE – A capacidade da *** de realizar o serviço prometido com confiabilidade e precisão						B	
RESPONSABILIDADE – A vontade dos funcionários em ajudar os clientes e fornecer um pronto serviço						C	
GARANTIA – O conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e segurança						D	
EMPATIA – A preocupação e a atenção individualizada que os funcionários oferecem para seus clientes						E	
						TOTAL	
						100	
Qual das 5 características acima você considera a mais importante?							
A segunda mais importante?							

**A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de gap da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação**

A menos importante?		
---------------------	--	--

Fonte: Parasunaman et.al. (1988)

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**4.1. Teste de aderência das amostras**

Os resultados do teste do QUI QUADRADO, apresentado no quadro 3, usando os dados da tabela 1 demonstraram que existe forte aderência das amostras, devido $p=1.0000$

Quadro 3 – Resultados do teste Qui Quadrado usando dados da tabela 1

	Resultados
Soma das Categorias	152
Qui-quadrado	0,553
Graus de Liberdade	21
(p) =	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa

4.2. Teste das hipóteses

Testa-se aqui a hipótese H1: A percepção dos clientes não difere significativamente das suas expectativas.

A tabela 1 mostra, para as 22 proposições da escala SERVQUAL as medianas das respostas obtidas de 30 respondentes no que se refere às suas expectativas quanto à qualidade dos serviços (coluna EXP), as medianas das respostas obtidas de 30 respondentes no que se refere às suas percepções e o gap (diferença) existente entre as mesmas.

Tabela 1 – Resultado das 22 proposições da escala SERVQUAL

PROPOSIÇÃO	EXP	PER	GAP	PROPOSIÇÃO	EXP	PER	GAP
P1	6	7	1	P12	7	7	0
P2	7	5	-2	P13	7	7	0
P3	7	7	0	P14	7	7	0
P4	7	7	0	P15	7	7	0
P5	7	7	0	P16	7	7	0
P6	7	7	0	P17	7	7	0
P7	7	7	0	P18	7	7	0
P8	7	7	0	P19	7	7	0
P9	7	7	0	P20	7	7	0
P10	5	7	+2	P21	7	7	0
P11	7	7	0	P22	7	7	0

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados descritivos das amostras encontram-se na tabela 2

Tabela 2 – Dados descritivos das amostras

ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	EXP	PER	GAP
Tamanho da amostra =	22	22	22
Mínimo	5.0	5.0	2.0
Máximo	7.0	7.0	2.0
Amplitude Total	2.0	2.0	4.0
Mediana	7.0	7.0	0.0
Primeiro Quartil (25%)	7.0000	7.0000	0.0000
Terceiro Quartil (75%)	7.0000	7.0000	0.0000
Desvio Interquartilico	0.0000	0.0000	0.0000
Média Aritmética	6.9	6.9	0.0
Variância	0.2	0.2	0.4
Desvio Padrão	0.5	0.4	0.7

Fonte: Dados da pesquisa

O teste t, exibido na tabela 3, mostrou que a média amostral da variável GAP não difere significativamente, ao nível de significância 0,05 da média populacional nula.

Tabela 3 – Teste t

TESTE t	GAP
Tamanho da Amostra	22
Média da População	0.0000
Média Amostral	-0.0455
Erro Padrão	0.1392
(t)=	-0.3265
Graus de liberdade	21
(p) unilateral =	0.3736
(p) bilateral =	0.7473
Poder (0.05)	0.0899
Poder (0.01)	-0.0150
IC 95% (média amostral)=	-0.3350 a 0.2441

**A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de *gap* da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação**

IC 99% (média amostral)=	-0.4396 a 0.3487
--------------------------	------------------

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos resultados obtidos se aceita a hipótese H1: A percepção dos clientes não difere significativamente das suas expectativas.

A hipótese H2 afirma que: A dimensão da qualidade avaliada (Quadro 1) que mais se destaca é a confiabilidade.

Foi solicitado a cada cliente que indicasse a sua preferência quanto às diversas características consideradas pelo modelo: Tangibilidade, Confiabilidade, Responsabilidade, Garantia e Empatia.

As colunas EXP_{med} e PER_{med} exprimem as medianas das preferências dos clientes. As colunas EXP_p e PER_p exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna GAP_c exprime a diferença entre a percepção e a expectativa. Um *gap* negativo indica que a expectativa foi superada. Por exemplo, no caso da característica tangibilidade, a expectativa mostrava um posto 4 e a percepção indicou um posto 3.5.

A empatia foi a característica que apresentaram pior *gap*. A confiabilidade tanto na expectativa quanto na percepção ocupou o primeiro posto.

Tabela 4 - Preferência dos clientes, por postos

CARACTERÍSTICAS	EXP_{med}	EXP_p	PER_{med}	PER_p	GAP_c
Tangibilidade	3.5	4	3.5	3.5	-0.5
Confiabilidade	1.5	1	1	1	0
Responsabilidade	3.5	4	3.5	3.5	-0.5
Garantia	3	2	2.5	2	0
Empatia	3.5	4	4	5	1

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos resultados obtidos se aceita a hipótese H2: A dimensão da qualidade avaliada (Quadro 1) que mais se destaca é a confiabilidade.

5. CONCLUSÕES

Os resultados deste estudo forneceram uma visão da farmácia de manipulação pesquisada, considerando-se expectativa *versus* percepção para a análise do *gap* da qualidade de serviços o modelo SERVQUAL, utilizado nesta pesquisa, demonstrou ser uma ferramenta importante para a coleta e interpretação dos dados e apesar das críticas de alguns autores tais como Ladhari (2009); Cronin e Taylor (1992), ainda é considerado como o mais adequado para a medição de qualidade de serviços como afirmam Babakus e Boller (1992); Yu et al. (2007). Pode-se observar na literatura pesquisada como, por exemplo, em Yamamoto (2005); Ladari (2008) que nos últimos anos houve variações do questionário original e o uso de derivações trade off, porém nenhum foi considerado superior ao modelo de Parasuraman et al. (1988).

As hipóteses testadas mostram que a percepção dos clientes da Farmácia de manipulação estudada não difere significativamente das suas expectativas e que a dimensão da qualidade avaliada que mais se destaca é a confiabilidade. As características de serviço que ocuparam os dois primeiros postos em importância atribuída pelos clientes da Farmácia, foram confiabilidade e garantia e os *gaps* observados nestas principais características foram nulos. Tal resultado é extremamente positivo dado que a qualidade dos serviços depende também da expectativa sobre a mesma segundo Grönroos (2003).

A farmácia de manipulação objeto deste estudo teve um crescimento de 32 por cento em número de clientes ativos nos últimos doze meses. Na medida em que uma empresa será mais competitiva quanto maior for sua qualidade dos serviços. De acordo com Krugman (1994), é provável que os resultados obtidos expliquem, ainda que parcialmente, tal crescimento. Considerando que a satisfação do cliente o leva à repetição da compra e a melhor propaganda continua sendo o boca a boca conforme Shiozawa et al. (1993) a qualidade de serviços na farmácia de manipulação pesquisada pode ter sido alcançada e desta forma a possibilidade atingiu o aumento de 32% de clientes ativos o qual refletiu diretamente sobre a sua própria sustentabilidade.

Como limitação de pesquisa deve ser apontada que a mesma restringe-se à Farmácia de Manipulação pesquisada na cidade de Vinhedo, e não pode desta forma ser generalizada ou estendida a todo o estado de São Paulo. Novos estudos devem ser feitos para validação dos constructos desta pesquisa.

Apesar das críticas existentes quanto ao emprego do *SERVQUAL*, este modelo é uma ferramenta simples e prática, contribuindo para auxiliar gestores e administradores na avaliação e no monitoramento da qualidade de serviços.

6. REFERÊNCIAS

- AMARAL, M. P. H.; VILELA, M. A.P. **Controle de Qualidade na Farmácia de Manipulação**. Juiz de Fora: UFJF, 2008.
- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1977.
- BABAKUS, E.; BOLLER, G. W. An empirical assessment of the *SERVQUAL* scale. **Journal of Business Research**, 1992.
- BARBOSA, S. L. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais no setor moveleiro do Paraná**. Dissertação de mestrado em administração. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2001.
- BACHMANN, G. M. **O uso da análise fatorial na determinação das dimensões da qualidade percebida em uma biblioteca universitária**. Curitiba: Dissertação (Mestrado em Ciências) Universidade Federal do Paraná, 2002.
- BESANKO, D; DRANOVE D.; SHANLEY, M. **Economics of strategy**. New York: Wiley, 2004.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC 67, de 8 de outubro de 2007. Dispõe sobre as Boas Práticas de Manipulação de Preparações magistrais e Oficiais para uso Humano em farmácias. **Diário oficial da República Federativa do Brasil**, DF, 9 de outubro de 2007.



**A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de gap
da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação**

CÖNSOLI, M. A.; MARTINELLI, D. P. **Avaliação da qualidade de serviços: um caso.** In: Seminários em Administração FEA-USP, 5., 2001, São Paulo. Anais... SEMEAD, 2001. Disponível em www.ead.fea.usp.br/Semead/index.htm. Acesso em: 25 jun. 2004.

CRONIN, J.J.; TAYLOR, S.A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, 1992

CRÒSTA, V. M. D. **Gerenciamento e qualidade em empresas de pequeno porte: um estudo de caso no segmento de farmácia de manipulação.** Dissertação de Mestrado em Matemática. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. Campinas, 2000.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a Indústria.** Rio de Janeiro: Campus; 1995.

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

GHOBIADIAN, Abby. **Service quality: concepts and models.** International Journal of Quality and Reliability Management, v.11, n.9, p.43-66, 1994.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: 7ª Reimpressão: Campus, 2003

GODEIRO, D. P. O. **A influência da cultura organizacional na adoção de práticas de qualidade seis sigma: um estudo exploratório no segmento de farmácia de manipulação do estado do Rio Grande do Norte.** Dissertação de mestrado, do programa de engenharia de produção da UFRN, 2008

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOROVITZ, J. **Qualidade de Serviço: A batalha pela conquista do cliente.** São Paulo: Nobel, 1999.

HUBBERT, A. R. **Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality.** In: RUST, R. T. e OLIVER, R. L. (Orgs.) Service quality: new directions in theory and practice. California: Sage Publications, 1994.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço.** São Paulo: Atlas, 2002.

KRUGMAN, P. Competitiveness: a dangerous obsession. **Foreign Affairs**, 1994.

LADHARI, R. Alternative measures of service quality: a review. **Department of Business Administration, University of Moncton.** Moncton, 2008.

LADHARI, R. A review of twenty years of SERVQUAL research. **International Journal of Quality and Service Sciences**, 2009.

LALL, S. Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness. **Report World Development**, 2001.

- LOVELOCK, C.; WRIGHT E. L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente**. São Paulo, Makron Books, 1993.
- MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- NORMANN. R. **Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas; 1993.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Marketing**, 1988.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria**. New York: Journal of Retailing, 1994.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, West Lafayette, Indiana, USA Chichester, v.14, n.3, p179-88, Mar. 1993.
- PORTER, M. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. From competitive advantage to corporate strategy. Harvard Business Review, May-June, 1987. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, context and cases**. 3ª ed. Prentice-Hall, 1996.
- PORTER, M. What is strategy. . **Harvard Business Review**, v.64, n.5, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- PORTER M. **Estratégias Competitivas: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus; 1985.
- ROBBINS S. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROSSI, P. E. **Análise das Estratégias Competitivas da Indústria Farmacêutica**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da USP, 2001.
- SALAZAR, A. A avaliação da qualidade dos serviços: o caso de uma seguradora. **Revista Portuguesa de Gestão**, 2000.
- SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. Jr. **Estatística Não Paramétrica para Ciência do Comportamento**. Porto Alegre: 2ª ed. Artmed, 2008.
- SINCOFARMA, Sindicato do comércio de produtos farmacêuticos do Estado de São Paulo. Disponível em: sincofarma@sincofarma.org.br . Acesso em: 02. 08. 2010
- SLACK, N.;CHAMBERS, S.;HARLAND, C.;HARRISON, A.;JOHNSTON, R., **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.



A obtenção da vantagem competitiva medida pela análise de *gap* da qualidade de serviços: estudo de caso de uma farmácia de manipulação

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: 3.ed. Atlas, 2000

YAMAMOTO, E. Y. **Disfunção Competitiva: uma contribuição à gestão da estratégia de serviços das clínicas oftalmológicas**. Tese de Doutorado em ciências da Universidade Federal de São Paulo – Escola Paulista de Medicina, 2005

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, L.; HONG, Q.; GU, S.; WANG, Y. An epistemological critique of gap theory based library assessment: the case of SERVQUAL. **Journal of Documentation**, 2007.

WHITTINGTON, R. **What is strategy – and does it matter?** London: Thomson Learning, 2001.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco; 1996.

ZEITHAML, V.A. **Defining and relating price, perceived quality and perceived value**. MSI, 1987.