

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**

**CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO**

**ISLOANA KARLA DE FRANÇA BARROS**

**APLICAÇÃO DO MODELO SERVPERF: AVALIAÇÃO DA  
QUALIDADE DO SERVIÇO DE UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA  
EM CARUARU - PE.**

**CARUARU  
2018**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

ISLOANA KARLA DE FRANÇA BARROS

APLICAÇÃO DO MODELO SERVPERF: AVALIAÇÃO DA  
QUALIDADE DO SERVIÇO DE UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA  
EM CARUARU/PE.

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em  
Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro  
Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na  
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

CARUARU  
2018

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4-1242

B277a Barros, Isloana Karla de França.  
Aplicação do modelo SERVPERF: avaliação da qualidade do serviço de uma clínica odontológica em Caruaru/PE. / Isloana Karla de França Barros. – 2018.  
67f. ; il. : 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.  
Inclui Referências.

1. Serviços. 2. Qualidade. 3. Clínicas odontológicas. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2018-146)

ISLOANA KARLA DE FRANÇA BARROS

APLICAÇÃO DO MODELO SERVPERF: AVALIAÇÃO DA  
QUALIDADE DO SERVIÇO DE UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA  
EM CARUARU/PE.

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 05 de junho de 2018

---

Prof. D.Sc. Marconi Freitas da Costa  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientadora**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Alane Alves Silva  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

Dedico este trabalho aos meus pais (*in memoriam*):  
Severino José Batista de Barros e Damiana Marques de  
França Barros.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por me capacitar e me dar forças, pois sem a sua ajuda nada se concretizaria.

Agradeço também aos meus pais Damiana Marques (*in memorian*) e Severino Batista (*in memorian*) por seus sábios ensinamentos, por todo seu amor e por terem me direcionado ao caminho certo, que me trouxe até aqui. Queria que vocês pudessem ver essa conquista. Amo vocês, muito obrigada por tudo.

Agradeço a minha avó Dona Lina (*in memorian*), por tudo que fez por mim, não há palavras que expresse todo amor que sinto. Amo-te infinitamente e imensamente.

Eridelson Júnior, este trabalho tem muito do seu amor, cada palavra escrita tem traços do nosso futuro, que está mais perto a cada dia. Obrigado por escolher estar comigo, sempre me auxiliando mesmo nos momentos de dificuldade. Obrigada por toda ajuda. Amo-te.

Agradeço a meu irmão, Ewerton Barros, por todo apoio e carinho, ao meu primo Júnior que me ajudou desde o começo, aos meus amigos Elvis Prudêncio e Rafaela Muniz.

Agradeço também aos meus professores em geral, que contribuíram com minha formação como profissional. Muito obrigado, o conhecimento compartilhado foi de extrema importância para que eu chegasse até aqui.

Por fim, agradeço imensamente a minha orientadora, Maria Auxiliadora, que aceitou o desafio e me guiou para o fim deste ciclo acadêmico, por toda paciência, carinho e dedicação. Agradeço por tudo que tem feito por mim até hoje.

*“Contemplai as aves do céu: não semeiam, não colhem, nem armazenam em celeiros; contudo, vosso Pai celestial as sustenta. Não tendes vós muito mais valor do que as aves?”*  
Mateus 6:26

## RESUMO

O cenário atual está alicerçado no setor de serviços, no qual a qualidade passou a ser tratada como vantagem competitiva e diferencial no meio empresarial. Surge então a necessidade, por parte das organizações, em aprimorar o seu processo de qualidade, visando sua permanência e novas conquistas no mercado, mantendo e conquistando clientes com a percepção e satisfação positiva do serviço que está sendo oferecido. O presente estudo tem o interesse de avaliar a percepção dos clientes, utilizando como ferramenta de avaliação da qualidade a escala SERVPERF em uma clínica odontológica em Caruaru-PE, demonstrar os dados obtidos e uma análise crítica sobre a percepção que os clientes possuem sobre a clínica e propor melhorias. Realizou-se uma pesquisa quantitativo-qualitativa descritiva, sendo aplicada em maio de 2018. Diante dos resultados, segundo a avaliação feita por parte dos clientes, constata-se que a empresa atende os clientes de forma bem satisfatória.

**Palavras-chave:** SERVPERF, Qualidade, Serviços, Qualidade em serviços.

## **ABSTRACT**

The current scenario is based on the service sector, where quality has been treated as a competitive and differential advantage in the business environment. The need arises from the organizations to improve their quality process, aiming at their permanence and new achievements in the market, maintaining and conquering customers with the perception and positive satisfaction of the service being offered. The present study has the interest of evaluating the perception of clients using the SERVPERF scale in a dental clinic in Caruaru-PE, presenting the data obtained and a critical analysis about the perception that the clients have about the clinic and propose improvements. A descriptive quantitative-qualitative research was carried out and applied in May 2018. In view of the results, according to the clients' evaluation, it is verified that the company attends to them in a satisfactory way.

Keywords: SERVPERF, Quality, Services, Quality in services

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1- As três eras da história da qualidade.....	19
Quadro 2.2 Aspectos característicos de produtos e serviços.....	26
Quadro 2.3 Diferenças entre bens e serviços.....	26
Quadro 2.4 As dimensões da qualidade de serviços.....	28
Quadro 2.5 Arenas competitivas.....	36
Quadro 3.1 Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra.....	48
Quadro 4.1 Resultado a respeito da percepção da dimensão tangível.....	51
Quadro 4.2 Resultado a respeito da percepção da dimensão confiabilidade.....	52
Quadro 4.3 Resultado a respeito da percepção da dimensão segurança.....	53
Quadro 4.4 Resultado a respeito da percepção da dimensão empatia.....	54
Quadro 4.5 Resultado a respeito da percepção da dimensão presteza.....	55
Quadro 4.6 Contabilização dos resultados a respeito das dimensões mensuradas.....	56

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Pergunta de Pesquisa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>13</b>
1.2.1	Objetivo Geral .....	13
1.2.2	Objetivos Específicos .....	13
<b>1.3</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4</b>	<b>Organização do Trabalho .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>A Evolução da Qualidade.....</b>	<b>17</b>
2.1.1	O Conceito de Qualidade.....	19
<b>2.2</b>	<b>Serviços .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3</b>	<b>Qualidade em Serviços .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4</b>	<b>Estratégia Competitiva.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5</b>	<b>Instrumento de avaliação da qualidade.....</b>	<b>38</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>Procedimentos metodológicos.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2</b>	<b>Estudo de Caso.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3</b>	<b>Delimitações da pesquisa e instrumento de coleta dos dados .....</b>	<b>44</b>
3.3.1	Universo da Pesquisa.....	45
3.3.2	Tamanho da Amostra.....	45
3.3.3	Determinação do tamanho da amostra para populações finitas.....	46
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1</b>	<b>Avaliações dos Resultados.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2</b>	<b>Tangibilidade .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3</b>	<b>Confiabilidade .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4</b>	<b>Segurança .....</b>	<b>52</b>

<b>4.5</b>	<b>Empatia.....</b>	<b>53</b>
<b>4.6</b>	<b>Presteza.....</b>	<b>54</b>
<b>4.7</b>	<b>Resumo das dimensões .....</b>	<b>55</b>
4.7.1	Identificação de oportunidades de melhorias para a clínica .....	55
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, SUGESTÕES.....</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos de 1980, as organizações de serviços vêm possuindo uma grande parcela no setor econômico mundial, neste contexto as organizações consideram um diferencial competitivo, atingir o grau de excelência em seus serviços prestados, colocando o cliente como conquista e manutenção do mercado (FREITAS, 2001). Com o surgimento e a introdução de novas tecnologias, o crescimento da população e o aumento da qualidade de vida; cresce em conjunto o setor de serviços e com ele novos tipos de clientes. A preocupação com a qualidade e a satisfação dos clientes, tem levado as organizações buscarem isso como forma de sobreviver e prosperar em meio a tanta competitividade (GIANESI; CORREA, 1994).

Vive-se em um mercado altamente competitivo, onde obter qualquer diferencial é fundamental para se manter firme no negócio e poder se destacar dentre os concorrentes. O cliente é o foco de todo o esforço, pois são deles que vêm a sobrevivência da empresa, dentre esses diferenciais é a agilidade no processo, bom atendimento, facilidade ao acesso às informações, facilitando a satisfação dos clientes (NEVES, 1996).

Com toda essa demanda crescente da sociedade em relação a serviços de qualidade, gerou uma exigência nas áreas de saúde, que têm sido obrigadas a mudar seu comportamento frente aos clientes, e com isso têm buscado melhorar a qualidade de serviços prestados, assim a qualidade é vista, com frequência, como o aspecto central a ser considerada para a avaliação em saúde, esta seria constituído pela efetividade, eficiência, adequação e qualidade técnico-científica (VUOURI, 1982).

A qualidade de serviços está ligada à satisfação do consumidor, por isso existe a importância de se empreender esforços para medir a qualidade prestada, pois, diferentemente de avaliar o produto, que pode ser verificado antes de adquiri-lo, só se consegue avaliar um serviço após o consumidor experimentá-lo (MIGUEL E SALOMI, 2004). Não existe um consenso na literatura sobre o modelo que mais seja apropriado para a mensuração da qualidade. No entanto, existe um instrumento bastante utilizado para a avaliação em serviços: o SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992).

Para Cronin e Taylor (1992), a ferramenta do SERVPERF, que é um modelo mais prático para retratar a qualidade, baseia-se em medir a satisfação somente pela percepção de desempenho dos consumidores. Tais percepções ocorrem dentro das cinco dimensões da qualidade de serviço, que são: confiabilidade, tangibilidade, sensibilidade, empatia e segurança (PARASURAMAN et al., 1985).

O SERVPERF permite que as organizações disponham de um feedback sobre a qualidade de serviços prestados aos seus consumidores (GRÖNROOS, 1984). Esse método leva em consideração as premissas da qualidade total, não só visando os resultados obtidos, mas envolvendo, de uma forma mais ampla todo o processo produtivo e os que fazem parte dele, para facilitar o atendimento ao consumidor (PALADINI, 2008).

O cirurgião dentista tem sua formação na área da saúde, o que lhe permite diagnosticar, curar e prevenir doenças bucais. Entretanto, não lhe foi ensinado como conquistar e manter clientes, contudo seu consultório/clínica deve ser administrado como uma empresa inserida em um contexto altamente competitivo, tudo isso requer do cirurgião uma dedicação e empenho muito grande, pois além de oferecer seus serviços com uma alta qualidade ele também deve agregar maior valor ao seu serviço, o objetivo é conquistar o maior número de clientes satisfeitos, bem como, obter lucro (NOGUEIRA, 2003).

A avaliação da qualidade permite que as organizações odontológicas conheçam detalhadamente os seus próprios desempenhos, considerando os critérios de excelência. Cronin; Taylor (1992) conclui que o instrumento SERVPERF é mais sensível em retratar as variações de qualidade. Os pesquisadores afirmam que a qualidade de serviço leva à satisfação do cliente e com isso uma forte intenção de recompra do serviço ou produto.

Visto o que foi introduzido acima, este trabalho de pesquisa consiste em fazer uma avaliação da qualidade do serviço oferecido por uma clínica Odontológica, localizada na cidade de Caruaru-PE, utilizando a ferramenta SERVPERF, onde se busca conhecer as percepções de qualidade no serviço prestado por esta clínica.

## **1.1 Pergunta de Pesquisa**

A oferta de um serviço de qualidade ao cliente é algo que as empresas buscam constantemente e sempre desejam maximizar esta qualidade oferecida. Contudo, é preciso que

os clientes avaliem o serviço que está sendo oferecido e, assim, as empresas saibam onde precisam melhorar. Logo, a pergunta de pesquisa apresentada é: Como os clientes de uma clínica Odontológica, na cidade de Caruaru-PE, avaliam o serviço prestado?

## 1.2 Objetivos

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a qualidade do serviço prestado aos clientes de uma clínica Odontológica localizada em Caruaru-PE e sugerir melhorias aos pontos de insatisfação identificados, a fim de fidelizar os clientes.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral pretendido, os seguintes objetivos específicos foram determinados:

- Elaborar a Fundamentação Bibliográfica;
- Analisar a clínica odontológica objeto de estudo;
- Elaborar o questionário para determinação da qualidade do serviço prestado na clínica odontológica em estudo;
- Analisar a satisfação dos clientes da clínica odontológica;
- Determinar, através da análise dos questionários, no ponto de vista dos clientes da clínica odontológica, qual o nível de satisfação identificado;
- Propor melhorias para os pontos identificados como mais deficientes;
- Desenvolver as considerações finais do trabalho.

### 1.3 Justificativa

Os conceitos de qualidade se difundiram rapidamente, fazendo com que a qualidade de serviços desenvolvesse um entendimento diferenciado em relação ao cliente e às suas expectativas. As abordagens conceituais da qualidade são importantes para revisar os conceitos, teorias e ferramentas de apoio existente, onde se geram melhorias contínuas para a satisfação do consumidor final.

Segundo Kaplan & Rieser (1996), é necessário que a organização possa ter e manter uma filosofia de melhoria contínua. O primeiro desafio é identificar os problemas que impedem a chegada ao que desempenho excelente; o segundo desafio é conseguir o compromisso da equipe que deverá se empenhar na implementação das melhorias necessárias. Vale salientar que uma prestação de serviço ineficiente acaba gerando uma má reputação para a organização e muito gasto no atendimento pós-venda.

A hipercompetitividade dos mercados faz com que haja uma busca por transformações estruturais, onde procuram se tornar mais flexíveis, inovadores e empreendedores para que se possa ficar à frente dos desafios decorrentes da modernidade. Frente a isso, a gestão da qualidade auxilia a gestão estratégica e vice-versa, fazendo com que as organizações criem extensões estratégicas que alavanquem a maneira de criar serviços onde os rivais considerem ser impossíveis de se combater (DAMAZIO, 1998).

Com as mudanças rápidas e dinâmicas no setor da saúde, torna-se fundamental assegurar que a qualidade dos serviços não seja deixada de lado. Todos os compradores de serviços, na saúde em geral esperam os mesmos níveis de qualidade em todos os locais, e espera-se que todas as unidades odontológicas possuam esse grau de qualidade percebida pelos consumidores.

O fato de ser um local de saúde, garantir que haja qualidade no serviço prestado é fundamental para que a organização se mantenha ativa dentro do mercado. A sistematização de todos os processos, em todas as áreas e esferas da gestão, na busca da perfeição ao nível ético e técnico. É importante que os responsáveis por gerir as mudanças no setor de saúde estejam empenhados em implementar meios para a monitoração da qualidade a fim de impedir mudanças indesejáveis ou imprevistas na qualidade (MATHIAS E SARKIS, 2000).

A avaliação de serviço e qualidade oferecida por profissionais da saúde, clínicas e hospitais tem sido objeto de estudos, sendo eles privados ou públicos. Ao se falar em avaliação, existem vários métodos que podem ser realizados, tanto nacionais quanto internacionais. Eles prestam o mesmo objetivo: avaliar e emitir um parecer sobre a qualidade de serviço prestado pela instituição (PORTER, 2004).

A realidade competitiva do mercado exige um sistema de gestão ágil e focado em resultados. Este procedimento poderá garantir a sobrevivência e o crescimento do serviço odontológico, o setor precisa de uma gestão estratégica para lidar com as divergências encontradas em seu dia-dia e superar a qualidade exigida no serviço, para que os seus clientes se surpreendam.

Dentro deste contexto, pesquisar sobre como melhor gerir a qualidade dos serviços de uma clínica odontológica, em Caruaru-PE, significa criar um sistema de garantia da qualidade no setor saúde, baseado em padrões de qualidade, que possibilitem um desenvolvimento e consolidação de uma rede de recursos de conhecimento, que resultará, enfim, numa melhoria contínua da qualidade aos cuidados de saúde.

Foi escolhido esse tema, por haver uma interação entre a autora e a dona da clínica, facilitando assim o acesso a clínica e as informações cruciais para a realização deste trabalho. Visto que a autora tinha um interesse pela área da qualidade e pode pesquisar na área da saúde e em um a clínica conhecida contribui para que esse trabalho fosse concluído.

Este trabalho pretende, pela ótica dos administradores, gerarem contribuição em relação à melhora da qualidade dos serviços odontológicos em Caruaru-PE. Para os acadêmicos servirá como uma fonte de pesquisa e estudo aos que necessitem de conteúdos sobre o assunto abordado. Uma contribuição prática para a comunidade acadêmica e de gestores, e que possa gerar novas discussões acerca do tema.

## **1.4 Organização do Trabalho**

Este estudo está estruturado em 5 capítulos. No primeiro capítulo estão apresentados introdução, pergunta de pesquisa, objetivos gerais e específicos e a justificativa.

O segundo capítulo descreve o referencial teórico embasado na bibliografia pesquisada, onde serão abordados os seguintes assuntos: A evolução da Qualidade, Serviços, Qualidade em Serviços, Estratégia Competitiva e Instrumento de Avaliação da Qualidade: SERVPERF.

No terceiro capítulo é abordada a metodologia do trabalho e como o mesmo foi desenvolvido, desde o tipo da pesquisa, a escolha do estabelecimento até a estrutura do questionário.

No quarto capítulo são apresentadas as análises obtidas com a pesquisa efetuada e os resultados consoantes ao objetivo anteriormente traçado.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho e a resposta à pergunta de pesquisa.

Posteriormente ao capítulo serão apresentadas as referências e apêndices do presente trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente, para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que formou a base para o alcance dos objetivos pretendidos.

Assim, neste capítulo, serão apresentados alguns temas que formam a base conceitual desse trabalho: o primeiro tema é A evolução da qualidade, pois um dos objetivos deste trabalho de pesquisa é avaliar a percepção da qualidade do serviço prestado; o segundo tema é Serviços, posteriormente Qualidade em serviços, Estratégia competitiva e Instrumento de avaliação da qualidade: SERVPERF.

### 2.1 A Evolução da Qualidade

Enganam-se quem pensa que a preocupação com a qualidade é algo atual, desde antes de Cristo já havia uma preocupação de como as coisas eram produzidas, porém houve um longo caminho para que as práticas e teorias chegassem ao que se conhece hoje (OLIVEIRA, 2003).

A partir do desenvolvimento da civilização humana, iniciou-se uma busca por qualidade, ainda que este conceito não estivesse bem definido. Este fenômeno pode ser bem exemplificado pelas realizações dos povos antigos. A perfeição das pirâmides do Egito, os cálculos matemáticos precisos – o valor do  $\pi$ , a área do círculo – os padrões de beleza das obras de arte gregas e a durabilidade das obras da engenharia civil romana, tais como aquedutos, estradas e pontes, atestam esta busca por maior qualidade. (QUEIROZ, 1995, p. 17).

No século XVII e XVIII, a qualidade era controlada pelos artesões que acompanhavam o processo do produtivo, as peças eram feitas manualmente com um cuidado de não haver falha, porém a produção era em pequena escala. Com a chegada da industrialização, a produção cresceu e as falhas também foram quando surgiu a evolução da qualidade, que de acordo com Maximiano (2000), passou por três fases: a era da inspeção, a era do controle estatístico e a era da qualidade total, conforme o Quadro 2.1, abaixo:

Quadro 2.1 - As três eras da história da qualidade

a era da inspeção	a era do controle estatístico	a era da qualidade total.
Produtos são verificados um a um. Cliente participa da inspeção. Inspeção encontra defeito, mas não produz qualidade.	Produtos são verificados por amostragem. Departamento especializado faz controle da qualidade. Ênfase na localização de defeitos.	Processo produtivo é controlado. Toda a empresa é responsável. Ênfase na prevenção de defeitos. Qualidade assegurada, sistema de administração da qualidade

Fonte: Adaptação de Maximiano 2000, pág. 71.

Já segundo Garvin (2002) a história da qualidade passou por quatro fases: a era da inspeção, a era do controle estatístico da qualidade, a era da garantia da qualidade e a era da gestão estratégica da qualidade. Onde que, era da garantia da qualidade, segundo Queiroz (1995, p. 18) “todos os departamentos, e não só o de controle da qualidade possui responsabilidade com respeito à qualidade dos produtos”. Foi na era da garantia da qualidade, que a qualidade passou a ser vista em seu sentido mais amplo, abrangendo todos os departamentos inclusive os clientes.

Após as eras da qualidade, sucedem-se os Gurus da qualidade, que são alguns nomes ligados ao desenvolvimento da qualidade, são eles (COSTA NETO e CANUTO, 2010):

- Deming foi responsável pelo ciclo PDCA junto com Shewhart. Foi introduzido no Japão e formulou os 14 pontos de Deming.
- Juran desenvolveu a trilogia da qualidade que envolve o planejamento da qualidade, controle da qualidade e aperfeiçoamento da qualidade.
- Crosby possuía o conceito de zero defeito.
- Feigenbaum foi responsável por introduzir nos Estados Unidos o termo Controle de Qualidade Total (TQC).
- Garvin propôs dimensões da qualidade.
- Ishikawa desenvolveu as Sete Ferramentas Básicas da Qualidade que são: Coleta de dados, diagrama de Pareto, diagrama de causa e efeito, histograma, gráfico de dispersão, fluxograma e cartas de controle.

Segundo Albrecht (2000) a partir das décadas de 1970 e 1980 começaram a reconhecer os aspectos estratégicos da qualidade, que passou a possuir maior atenção dos diretores e donos de empresas. As perdas de rentabilidade e participação no mercado, fez com que se percebesse a boa qualidade como diferenciação de mercado.

Quanto mais as características de um determinado produto ou serviço satisfazem a determinados requisitos, mais qualidade terá o produto. Inversamente constatamos que, à medida que um produto ou serviço não satisfaz aos requisitos definidos ou desejados pelo cliente, ele não tem qualidade. (LUCINDA, 2010 p. 3).

A definição de qualidade passou a ser considerada no ponto de vista do cliente, foi então que a qualidade deixou de ser totalmente focada nos produtos físicos e passou a ser focada também no consumidor, emergente aos serviços prestados (ALBRECHT, 2002).

### 2.1.1 O Conceito de Qualidade

De acordo com Garvin (2002) existem cinco abordagens principais para definição de qualidade:

A transcendente, qualidade é uma excelência inata, que está relacionada com a marca, é a qualidade que só é percebida pela experiência. Para Garvin (2002, p. 52) “a dificuldade desta visão é que ela proporciona pouca orientação prática [...] esta definição não vai além da alegação, de que, qualquer que seja a natureza da qualidade, os gerentes conhecê-la-ão quando a virem.”

A baseada no produto: estão interligadas com as características do produto e são mais identificadas aos bens tangíveis, vêem a qualidade com uma variável precisa e mensurável. “Há dois corolários óbvios desta abordagem. O primeiro é que uma melhor qualidade só pode ser obtida a um custo mais alto [...] segundo, a qualidade é vista como característica inerente aos produtos, e não como algo atribuído a eles” (GARVIN, 2002, p.51).

A baseada no processo, a qualidade se baseada na produção, dependendo da conformidade com os requisitos de um projeto, conforme estabelecidos. De acordo com Garvin (2002, p.54)

Embora a abordagem baseada na produção reconheça o interesse do consumidor pela qualidade [...] seu enfoque básico é interno. Essa é uma fraqueza grave, pois se dá pouca atenção ao elo que os consumidores reconhecem entre qualidade e características do produto além da conformidade.

A baseada no valor se vê a qualidade em termos de custos e preços, é subjetiva, pois as preferências dos clientes variam. Na abordagem no valor, segundo Garvin (2002, p. 55) “mistura dois conceitos relacionados, mas distintos: excelência e valor. O resultado é uma coisa híbrida - ‘excelência que se pode adquirir’- sem limites bem definidos, sendo muitas vezes altamente subjetiva.”

A baseada no usuário, a qualidade procura conciliar a especificações do produto e as necessidades dos consumidores, e em função da conformidade do produto a um custo aceitável. “Um produto que maximize a satisfação é *preferível* a outro que satisfaça a menos necessidades, mas também será necessariamente *melhor*? A equivalência implícita muitas vezes se desfaz na prática.” (GARVIN, 2002, p.53).

Para Paladini (1995), a abordagem baseada no usuário engloba todas as outras as abordagens, já que nessa se procura adequar as especificações dos produtos, atributos desejáveis e necessidades dos clientes. O autor completa dizendo que a abordagem baseada no usuário afirma que a qualidade percebida deve superar as expectativas dos consumidores e que a maioria das outras [abordagens] recairão sobre ela. Slack et al (2002 p. 552) procuram definir as abordagens de Garvin dizendo: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Para esse mesmo autor, a expectativa de cada consumidor é única, baseando-se em sua vivência e relacionamento excêntricos, experimentando o produto ou serviço, de acordo com a perspectiva individual.

Para Martins e Laugeni (2005), a definição da qualidade pode ser apresentada por dois focos: no produto, onde a qualidade é percebida e determinada através dos clientes; e na fabricação, onde se busca o aperfeiçoamento das técnicas utilizadas em seu processo. Para se avaliar um produto e verificar se ele possui qualidade, precisam-se levar em considerações outros aspectos como: “confiabilidade, cortesia, comunicação, capacidade para atender suas necessidades, fácil utilização, credibilidade, competência, segurança, rapidez na resposta e aspectos visíveis” (MARTINS E LAUGENI, 2005, p. 531).

Com o objetivo de manter sua qualidade no nível de excelência, muitas organizações têm reformulado seus métodos de pesquisa, levando em consideração a opinião de seus consumidores, pois, a percepção dos clientes é a qualidade da organização (STEVENSON, 2001).

Na concepção de Nogueira (2003, p. 26-27), qualidade “é adaptar sua empresa às necessidades dos clientes e mantê-los satisfeitos todo o tempo. Manter ou fidelizar cliente é mais facilmente conseguido quando possuímos qualidade”. Definir como padronização a melhoria contínua e a garantia da qualidade faz com que a organização tenha uma poderosa arma contra os concorrentes. Para Nogueira (2003, p. 96) “é fundamental o uso das técnicas e ferramentas necessárias que levem a empresa a satisfazer as necessidades dos clientes.”

Garvin (1984, p. 29-33) apresenta as dimensões estratégicas da qualidade, que podem ser classificadas em:

- Desempenho - refere-se às características básicas do produto. O consumidor avalia se o desempenho do produto desempenha as funções específicas.
- Características – são os adereços que os produtos possuem, alguns consumidores associam a alta qualidade com produtos que possui características de desempenho além do que são oferecidos pelos concorrentes.
- Confiabilidade – retrata a frequência de falha que o produto pode possuir. Essa dimensão é muito importante para o consumidor, a mesma traz um diferencial competitivo, pois, reflete confiança aos seus consumidores ao aderirem o produto/serviço.
- Conformidade – são as características operacionais, de acordo com padrões pré-estabelecidos de um produto ou serviço. Um produto/serviço será considerado de alta qualidade se estiver de acordo com os padrões do projetista.
- Durabilidade – é a vida útil que o produto possui. É o tempo que se leva para o produto perder suas características e seu funcionamento, muitas vezes sendo inviável o seu reparo.
- Capacidade de manutenção – essa dimensão trata do reparo que as organizações prestadoras de serviços têm que estabelecer com seus consumidores, prezando pela rapidez, economia da manutenção, facilidade de reparo, pontualidade do atendimento.
- Estética – refere-se à aparência do produto e do apelo visual, levando em considerações alguns aspectos - cor, cheiro, embalagem, som, sabor, forma e entre outros aspectos – as combinações desses atributos formam um produto que melhor atende o consumidor.
- Qualidade percebida – a reputação é um dos principais fatores que influenciam na qualidade percebida do produto/serviço, aumentando ou não a credibilidade da marca

ou organização e influenciando no consumo final do produto/serviço.

De acordo com Zanella (2009), o administrador tem que buscar uma melhoria da qualidade constantemente, pois isto trará benefícios tanto na parte interna da empresa, referindo-se sob a ótica do produtor (diminuindo custos, por exemplo) quanto na parte externa, referindo-se ao ponto de vista do consumidor (oferecendo satisfação ao cliente). Esses dois conceitos, não devem ser encarados de formar distintas e sim de forma integrada.

De acordo com Paladini (2004, p. 136): “a gestão de qualidade envolve atuação no âmbito global, onde a alta administração define as políticas de qualidade da organização e o âmbito operacional onde são desenvolvidos, implantados e avaliados os programas de qualidade.” Um desses programas são as normas da ISO 9001 (*International Organization for Standardization*, ou Organização Internacional para Padronização), que garantem a certificação de muitas organizações de saúde, citam que há oito princípios de um sistema de gestão da qualidade, que, de acordo com a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), NBR (2000) são:

Foco no Cliente: o cliente é a razão de uma organização. Portanto, deve-se antecipar às necessidades atuais e futuras dele, não apenas a fim de atendê-lo, mas também encantá-lo e exceder as suas expectativas;

Liderança: uma organização precisa de uma liderança sólida, que estabeleça propósitos e rumos para a organização, onde a empresa possa oferecer recursos para que esses líderes possam trabalhar com eficácia e onde se crie um ambiente interno engajado para obter os propósitos da organização;

Envolvimento das Pessoas: para uma organização, sua equipe de colaboradores é o seu recurso mais valioso. Se sua equipe estiver engajada em suas atividades e souberem de sua importância, utilizarão de sua melhor habilidade para o sucesso da empresa;

Abordagem de Processo: é a relação dos colaboradores com o processo da organização, a transformação de entradas em saídas com agregação de valor;

Abordagem Sistêmica para a Gestão: a organização tem que ser vista como um sistema, onde se precisa: identificar, compreender e gerenciar, interagindo entre si, para que a organização alcance todos os objetivos traçados com eficácia e eficiência;

Melhoria Contínua: é o desempenho e melhoramento contínuo da organização. As necessidades dos clientes evoluem e a empresa precisa estar preparada para essas mudanças, melhorando seus produtos/serviços e processos, para não ser trocada pela concorrência;

Abordagem Factual para Tomada de Decisões: só se consegue gerenciar aquilo que é medido. As decisões eficazes são baseadas a partir dos indicadores, auditorias internas e análises críticas, para mapear as oportunidades e desafios, no sentido de melhorar o que se oferece;

Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores: fornecedores e empresas são interdependentes. Porém, numa relação calcada na política do ganha-ganha é possível obter benefícios mútuos, onde essa interligação só agregará valores.

Para Paladini (1995) uns dos desafios são identificar as necessidades e as oportunidades do mercado. São as interpretações das necessidades externas e internas onde pode haver mudança no ambiente organizacional. O passado tem mostrado que as organizações que se adaptaram às transformações da globalização conseguiram sobreviver e as que se isolaram e mantiveram-se nos mesmos conceitos, infelizmente, não tiveram um futuro próspero.

Motta (1995) reforça dizendo que o que era inovador na década de 1980, hoje em dia é requisito mínimo para se ingressar no ambiente organizacional. A organização deve empreender todos os dias e deve inovar para se manter dentro do mercado. A globalização “uniu” a todos mundialmente de uma maneira rápida e a alta competitividade alcançou a todos, se as empresas não estiverem dispostas a se adaptar a essa nova condições de mudança vão ficar para trás, independentemente de onde estão e do que produzem.

O conceito da qualidade tem assumido, ao longo do tempo, diversas definições. Mostrando que as organizações precisam estar atentas as todas as transformações que ocorre no mundo, usar a qualidade em seus produtos/serviços como uma ferramenta de competitividade é o primeiro passo que para se manter firme dentro do mundo dos negócios, superando o nível de expectativa dos consumidores, porém, se faz necessário que as organizações busquem o aprimoramento contínuo da qualidade.

## 2.2 Serviços

“Nos termos mais simples possíveis, serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por entidades ou pessoas, para outra entidade ou pessoa” (ZEITHAML, BITNER, GREMLER, 2011, p.39). “A mudança de postura perante o cliente, enfatizada pela Gestão da Qualidade Total, promove sobremaneira o conceito de serviço” (NÓBREGA, 1997, p. 10). Para o autor, apesar de essa definição explicar bem o significado de serviços, este termo vem recebendo sutilmente diferentes alterações no decorrer dos anos. Há pouco, as organizações tratavam seus clientes como um elemento no ciclo do negócio. Contrariamente à hoje, o cliente passou a exercer um papel de grande importância, passando a ser o elemento principal.

Existe certa dificuldade em definir o que são bens e serviços. “Pode ser muito difícil distinguir serviços de bens, pois a maioria dos produtos que compramos é uma combinação de bens e serviços”, comenta Palmer (2005, p. 423). Bens podem ser definidos como “[...] objetos ou dispositivos físicos que propiciam benefícios aos clientes por meio de sua propriedade ou uso” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.16). Segundo Silva e Meireles (2008, p. 134) “serviço é o trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço.”

Segundo Las Casas (1991, p.15) *apud* Rathmell (1966),

Serviços são atos, ações e desempenho. Esta é uma das melhores definições de serviços, uma vez que engloba de forma simples e objetiva todas as categorias de serviços, querem sejam eles agregados a um bem ou não. O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto a qualidade em serviços é variável de acordo com o tipo de pessoa.

De acordo com Ferreira (1997), os produtos são objetos tangíveis que existem no tempo e no espaço; serviços são exclusivamente ações ou processos, e existem somente no tempo. Segundo Zeithaml, Bitner, Gremiler (2014, p.6) “[...] referimos a serviço, admitimos a definição ampla do termo e reconhecemos que o número de “serviços puros” ou “produtos puros” é muito pequeno.” Ao dizer isso, o autor afirma que a existência de serviços que não possuam em seus elementos produtos tangíveis é pouquíssima, sendo os dois heterogêneos no dia a dia, exemplo disso é a clínica odontológica que apesar de ser classificada como um

serviço (intangível) em seu processo é usado componentes tangíveis (aparelhos, ferramentas, etc.)

Esta diferença básica está mais além da semântica, esse tipo de diferenciação se torna mais clara no Quadro 2.2 a seguir:

Quadro 2.2 – Aspectos característicos de Produtos e Serviços

PRODUTOS	SERVIÇOS
Podem ser produzidos para estoque, tendo disponibilidade na prateleira.	Disponibilidade alcançada mantendo-se o sistema produtivo aberto para prestar o serviço.
Contato mínimo com o consumidor final.	Grande contato com os clientes ou consumidores.
Processamento complexo e inter-relacionado.	Processamento simples.
Demanda variável numa base semanal, mensal ou sazonal.	Demanda normalmente variável em base horária, diária ou semanal.
Mercados atendidos pelo sistema produtivo são regionais, nacionais ou internacionais.	Mercados atendidos pelo sistema produtivo são normalmente locais.
Grandes unidades que se beneficiam de economias de escala.	Unidades relativamente pequenas para servir a mercados locais.
Localização do sistema está relacionada aos mercados regional, nacional e internacional.	Localização depende na localização dos usuários, clientes ou consumidores locais.

Fonte: Boof (p. 24, 2004) adaptado de Buffa & Sarin, (1987).

Kotler e Keller (2012) abordam também a respeito da diferenciação de bens e serviços, observe o quadro 2.3, a seguir:

Quadro 2.3- Diferença entre Bens e Serviços.

BENS	SERVIÇOS
Forma: são as formas que o produto possui.	Facilidade de pedido: refere-se a facilidade que o cliente tem de fazer o pedido.
Características: as características variam de acordo com o produto.	Entrega: diz respeito a entrega do serviço ao cliente.
Qualidade de desempenho: pode ser baixa, média ou alta.	Instalação: colocar o serviço em local bem delineado.
Qualidade de conformidade: que exista harmonia nos produtos.	Treinamento ao cliente: serve para treinar os colaboradores para melhor servir aos clientes.
Durabilidade: quanto mais alta, a qualidade é melhor.	Orientação ao cliente: são todos os dados que devem ser oferecidos aos consumidores.
Confiabilidade: o tempo de falha do produto.	Manutenção e reparo: é através desse item que o cliente saberá as condições do serviço.
Facilidade de reparo: facilidade de reparar um erro de produção.	Devoluções: o sistema de devolução do serviço é incontrolável pois o cliente terá que usufruir do serviço para poder ter uma opinião sobre.
Estilo: visual do produto.e	

Fonte: Kotler e Keller (2012)

Lovelock e Wright (2003) dizem que, mesmo que os serviços possuam algumas vezes elementos tangíveis, sua essência são serviços intangíveis. Com isso, é necessário distinguir as principais características dos serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003), que são:

- Intangibilidade: os serviços não podem ser estocados, sentidos ou provados. Só se poderá saber o resultado após o uso. Com isso, muitas vezes a determinação do preço

fica mais difícil.

- Heterogeneidade: “uma vez que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.37). A heterogeneidade dificulta para as organizações um padrão de qualidade, pois cada empresa ou prestador de serviço individual executará de forma distinta.
- Simultaneidade, onde “[...] os serviços são criados e entregues na hora” (SCHMENNER, 1999, p.22). Essa característica traz consigo incerteza, pois como o serviço está ligado à participação do cliente e do prestador de serviço pode ocorrer algumas variáveis durante a entrega do serviço.
- Percibilidade “[...] refere-se ao fato de os serviços não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.38). Diferentemente de um produto que pode ser devolvido ao seu fabricante caso haja algum defeito, não se pode devolver um serviço mal prestado.

Dalledonne (2008) identificou três determinantes da qualidade de serviços: confiabilidade, responsividade e a unicidade. Já Albrecht (1992), identificou quatro determinantes para serviços: cuidado, solução de problemas, recuperação de falhas e espontaneidade. Contudo, Ligeiro (1996) diz que existem várias características de bens e serviços que são elas:

- Confiabilidade;
- Conformidade;
- Atendimento ao cliente;
- Apresentação do colaborador;
- Qualidade percebida relacionada a aspectos intangíveis e aos tangíveis;
- Pontualidade do colaborador;
- Segurança do meio onde trabalha;
- Segurança no tratamento confidencial de informações;
- Disponibilidades de componentes para a reposição que não comprometem o serviço associado ao bem;
- Competência para administrar os momentos da verdade nas relações com os clientes, onde a comunicação é ferramenta essencial;
- Flexibilidade do serviço oferecido;
- Desempenho do colaborador;

Slack et al (2002) dizem que definir qualidade como expectativa às vezes pode não ser a melhor definição, pois, como a expectativa está relacionada ao individualismo, cada consumidor pode ter uma expectativa diferente. A percepção ocorre da mesma forma e, quando é relacionada, a prestação de serviço fica mais evidente, pois os serviços são intangíveis e a variabilidade do serviço causa a percepção diferenciada. Clientes que recebem o mesmo tipo de serviço têm opiniões diferentes sobre a qualidade de sua prestação.

Parasuraman et al. (1988) afirmam que, na ótica do cliente, a qualidade de serviço, pode ter divergência entre a expectativa e a percepção vivenciada no serviço. Slack et al (2002) apresentam três possibilidades entre a expectativa e a percepção, que são:

Expectativas < Percepção: a qualidade percebida é boa.

Expectativa = Percepção: a qualidade percebida é aceitável.

Expectativa > Percepção: a qualidade percebida é pobre.

Existem vários trabalhos, nos quais são apresentadas dimensões da qualidade em serviços. Crosby (1999) afirma ser inapropriado utilizar um número fixo para todas essas dimensões por haver muitas especificidade no setor de serviços. Um dos trabalhos que obteve destaque foi o de Parasuraman et al. (1985), que está demonstrada no quadro 2.4:

Quadro 2.4 - As dimensões da qualidade de serviços.

Dimensão	Conceituação
Aspectos Tangíveis	Aparência física de instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa.
Responsividade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço.
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoa.
Credibilidade	Confiança, credibilidade, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço.
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida.
Acesso	Proximidade e facilidade de contato.
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível, e escutá-lo.
Conhecimento do cliente	Esforço para saber e atender suas necessidades.

Fonte: Nóbrega (1997, p.32) adaptado de Parasuraman et al. (1985, p.48).

A prestação de serviço está relacionada à dimensão técnica, “o que”, e na dimensão funcional, “o como”. A dimensão técnica está relacionada à qualidade da técnica da prestação de serviço, o que nem sempre é percebida pelos clientes por não possuírem um conhecimento específico na área onde se obteve o serviço. Já a dimensão funcional está relacionada com a vivência do consumidor com serviço, com isso é mais notada. Os clientes são mais sensíveis a forma como são tratados (GRÖNROOS, 2003).

O que os clientes percebem em suas interações com a empresa é claramente importante para eles e para a sua avaliação da qualidade. Internamente isto é visto com muita frequência como a qualidade do produto entregue. Entretanto, esta não é toda a verdade. É meramente uma dimensão da qualidade, chamada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. [...] esta dimensão pode ser medida um tanto objetivamente pelo cliente pelo caráter de solução técnica a um problema. [...] O cliente é também influenciado por como ele recebe o serviço e como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos. [...] esta dimensão é chamada qualidade funcional do processo (GRÖNROOS, 1995, p. 49-50).

Nas últimas décadas, a hipercompetitividade está cada dia mais presente na vida dos grandes empresários. A qualidade de serviços está mais presente nesse mundo corporativo, muitas destas transformações ocorreram de formas instintivas ou intuitivas, onde seus gestores visaram que as mudanças seriam vantajosas, proporcionando as empresas que aderiram sua permanência no mercado. (ZEITHAML, BITNER, GREMLER, 2014).

Por este motivo que a qualidade surge com uma grande importância dentro das organizações, pois é com a qualidade de serviços que muitas empresas conseguiram seus diferenciais e conseguiram vencer o dilema: preço versus qualidade. Logo é de suma importância abordar o tema: Qualidade em Serviços.

## **2.3 Qualidade em Serviços**

Para Kotler (2000, p.79) “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.” Um consumidor maduro sabe que o mercado está disposto a encantá-lo, e fará uso de seus privilégios de escolher sempre o melhor. Por isso é importante que a organização busque o destaque entre seus concorrentes, para merecer a atenção e credibilidade do consumidor.

Segundo Gianesi e Corrêa (1994, p.196) “qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado.” Ao comprar um serviço, se compra a experiência que o envolve. O cliente espera que esse serviço o ofereça um pacote de benefícios, que esteja no mesmo patamar do que se havia pensado ou maior.

“Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas” (GIANESI e CORRÊA, 1994, p.32). Para Gronroos (2003, p. 84) “os serviços são uma série de processos cuja produção e consumo não podem ser separados, e nos quais muitas vezes o cliente participa do processo de produção, seguramente serão percebidos como complexos”. A satisfação é influenciada pelas percepções, os clientes esperam vivenciar as melhores experiências. O atendimento é o primeiro contato com cliente, portanto os envolvidos em atendê-los devem superar suas expectativas, após esse primeiro contato se observará a permanência ou não do mesmo. Entretanto, é de relevância ressaltar que o que pode ser um bom serviço para um cliente, pode ser considerado ruim para outro.

“Serviço é todo trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra. E por qualidade compreende-se que é à medida que uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, soluciona um problema ou agrega valor em benefício de uma pessoa” (ALBRECHT, 1992, p. 50). A qualidade em serviços é uma ponderação que reflete a percepção do consumidor sobre as dimensões distintas dos serviços. Ou seja, a qualidade é o antecedente da satisfação, a qualidade existe antes do consumo. Já a satisfação é a resposta imediata ao consumo, que pode sofrer influências dos serviços que são recebidos. Cada consumidor possui uma concepção distinta do que é um bom ou mau serviço prestado.

Segundo Albrecht (1992, p.15), “a apatia, a frieza, a inflexibilidade, no atendimento, o desrespeito ao prazo de entrega, os preços elevados, a demora e a desorganização no atendimento são algumas das queixas comuns dos clientes em relação aos serviços.” Algumas dessas características estão infelizmente presentes em algumas organizações. Diante disso, Kotler e Keller (2006, p. 407) registram cinco lacunas que levam a prestação dos serviços ao fracasso, que são identificadas como:

- a) Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência: nem sempre a gerência entende corretamente o que o cliente quer. Administradores de hospitais podem achar que os pacientes querem uma comida melhor, quando na verdade eles estão mais preocupados com a qualidade do serviço de enfermagem;
- b) Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços: a gerência pode entender corretamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de

estabelecer um padrão específico de desempenho. Administradores de hospitais podem dizer às enfermeiras para prestar um serviço 'rápido', sem especificá-lo quantitativamente;

c) Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega: os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão. Eles podem ainda receber orientações conflitantes, como dedicar o tempo que for necessário para ouvir os clientes e atendê-los rapidamente;

d) Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas: as expectativas dos clientes são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por mensagens de propaganda. Se o prospecto de um hospital mostra acomodações bonitas, mas, ao chegar ao hospital, o paciente depara-se com um quarto modesto e de mau gosto, as comunicações externas acabam distorcendo as expectativas do cliente;

e) Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: esta lacuna ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço. O médico pode visitar o paciente com muita frequência para mostrar que se interessa por ele, porém o paciente pode interpretar essas visitas como um sinal de que sua doença é grave.

Parasuraman et al (1994) colaboram com essas lacunas, afirmando que as quatro primeiras lacunas são totalmente ou parcialmente controláveis, entretanto, a última lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo cliente é incontrolável. Deve-se ter uma distinção entre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, pois, mesmo sendo interligados são distintos.

As lacunas da qualidade de serviços descritas por (ZEITHAML et al, 2014):

- Lacuna da compreensão do cliente: é a diferença entre a expectativa do consumidor e a compreensão que a empresa tem dessas expectativas. Alguns dos motivos que as empresas não atendem essas expectativas é a carência da compreensão destas expectativas, ou por não saberem o que os clientes esperam, e a falta de interação direta com os clientes ou por não estarem preparados para indagar certas expectativas. Os principais fatores que geram essa lacuna: orientação inadequada para a pesquisa de marketing; falta de comunicação ascendente; foco insuficiente nos relacionamentos e; recuperação inadequada do serviço.
- Lacuna do projeto e dos padrões de serviços: ter a percepção dos clientes é um fator essencial, porém não é o suficiente para se obter um serviço de qualidade superior. Uns dos pré-requisitos são dispor de projetos de serviços e padrões de desempenho. Os padrões estabelecidos pelos consumidores divergem dos convencionais. Portanto, acredita-se que as expectativas dos clientes não são razoáveis nem realistas. Entretanto, mesmo existindo essa dificuldade, se faz necessário que todas as pessoas envolvidas trabalhem com o mesmo conceito de serviço: atingir as necessidades e expectativas dos clientes. Os principais fatores que geram essa lacuna: orientação

- inadequada para a pesquisa de marketing; projeto de serviço deficiente; ausência de padrões definidos pelos clientes; evidência física e; cenário de serviços inadequados.
- Lacuna do desempenho do serviço: além da empresa precisar conter as lacunas anteriores, é importante que a organização disponha de sistemas, processos e pessoas disponíveis para garantir o serviço que foi proposto pelos projetos e padrões existentes. Essa lacuna é definida como a diferença entre o desenvolvimento de padrões de serviços designados pelo cliente e o real desempenho do serviço pelos funcionários da empresa. Os padrões devem ser eficazes, medido o nível de execução do serviço. Os principais fatores que geram essa lacuna: orientação inadequada para a pesquisa de marketing; as deficiências nas políticas de recursos humanos; fracassos ao equilibrar oferta e demanda; os clientes não desempenham seus papéis e; o problema com os intermediários nos serviços.
  - Lacuna da comunicação: mostra a diferença entre as comunicações envolvendo a execução do serviço, das comunicações externas da empresa prestadora. Uma propaganda feita pela empresa é capaz de aumentar as expectativas do consumidor, e os padrões que avaliam a qualidade oferecida no serviço. Os principais fatores que geram essa lacuna: orientação inadequada para a pesquisa de marketing; falta de comunicação integrada no marketing de serviços; falta de comunicação ascendente; promessas excessivas e; comunicação horizontal inadequada.

Para Zeithaml et al (2014, p.35) “as expectativas dos clientes são os padrões ou pontos de referências que ele traz consigo para a experiência do serviço, ao passo que as percepções são avaliações subjetivas das experiências do serviço.” O consumidor espera, na maioria das vezes, aquilo que a empresa propaga. As propagandas criam uma grande expectativa em torno do serviço oferecido e quando a mesma não é alcançada o cliente se sente frustrado, traído, perdendo assim a confiança na organização.

A competitividade entre as organizações têm aumentado rapidamente e o cliente se torna mais exigente e crítico em relação à qualidade dos serviços que lhe são oferecidos. Ou seja, os padrões são cada vez mais intolerantes a falhas. Visto isso, Parasuraman et al (1985, p.49) sugerem cinco procedimentos que devem ser implementados pelas organizações, evitando assim um serviço de má qualidade:

- a) desenvolver instrumentos de pesquisa para entender as reais necessidades e expectativas (explícitas e implícitas) dos clientes; ·

- b) transformar as necessidades e expectativas do consumidor em projetos de serviço que possam realmente atendê-los; ·
- c) transformar o projeto em especificações adequadas de serviço ou padrões que possam ser implementados (nesta etapa, o *benchmarking* é uma técnica recomendada);
- d) prestar os serviços em conformidade com as especificações estabelecidas; e ·
- e) não criar expectativas que não possam ser atendidas ou cumpridas (gap entre as expectativas do cliente e o atual serviço fornecido).

Os clientes são o ponto de maior importância, dependem deles o sucesso ou fracasso da organização. São de suma importância o planejamento, as estratégias e os treinamentos dos colaboradores. Onde sejam proporcionadas melhorias contínuas, que se possam manter os padrões de qualidade de serviço estabelecidos pela organização e que exista uma estrutura para soluções de problemas – processos que devem ser compreendidos por todos os envolvidos (COBRA E RANGEL, 1993)

Albrecht (1998) diz que as características do serviço são peculiares e, analisando tal fato, faz-se necessário um gerenciamento de excelência que, segundo o autor, são compostos de três elementos: foco no serviço, funcionários, suporte técnico. Esses elementos estão fortemente relacionados ao cliente.

- (i) Foco do serviço: consiste nos procedimentos e ações que devem ser planejados e implementados para que retratem os reais desejos e necessidades do cliente;
- (ii) Funcionários: são todas as pessoas pertencentes à organização que, uma vez conhecido o foco do serviço, devem estar preparados para realizá-los;
- (iii) Suporte técnico: neste aspecto estão englobados sistemas, técnicas e procedimentos que auxiliam a prestação dos serviços (ALBRECHT, 1998, p.32).

Dos elementos citados pelo autor, o considerado crucial é o dos funcionários, o fator humano. Por mais específico que seja a rotina de trabalho, os gerentes são incapazes de presenciar todas as ações de seus colaboradores. Na execução do atendimento, eles são os reais administradores e representantes da organização. Desse modo, algumas atitudes devem ser adquiridas pela organização, para a obtenção de excelência no atendimento, como: mensuração de satisfação dos clientes internos e externos; treinamento adequado e contínuo e a organização estruturada (ALBRECHT, 1998).

Com todo o alcance de informações que se possuem, os clientes estão consultando as opiniões de outros consumidores antes de aderir um serviço, com isso poderão ter uma noção de como será e tirarão suas próprias conclusões em adquirir ou não. Esses consumidores procuram saber os aspectos, tangíveis e intangíveis agregados ao serviço, ressaltando que o pós-venda, manutenção, assistência, dentre outras informações, estão inclusos nas pesquisas dos consumidores, ou seja, estão mais críticos em relação à qualidade oferecida e esperam que

o produto deva continuar funcionando no mínimo até o prazo previsto e, isso somente será possível com serviços pós-venda devidamente executados (OLIVER, 2010; TURNER; KRIZEK, 2006).

“As empresas precisam definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem” (GRÖNROOS, 2003, p.34). Com a competitividade iminente para as organizações, superar a concorrência e ser inovador tem sido uma grande tarefa para as empresas. A grande aposta é superar as necessidades e expectativas dos clientes e dessa forma mantê-los, pois é mais viável economicamente manter os clientes do que conquistar outros clientes.

Portanto, devem-se prestar serviços com qualidade e que a satisfação dos consumidores sejam a prioridade constante dentre todos que participam da organização. Tendo como orientação o planejamento estratégico, objetivos e metas cumpridas, melhoramento contínuo da qualidade, superando a qualidade do serviço que seus concorrentes oferecem. A competitividade constante entre as empresas torna-se necessário falar sobre estratégia competitiva, sendo este, o próximo tema abordado.

## **2.4 Estratégia Competitiva**

As relações competitivas estão vinculadas à competência das empresas adaptarem-se às transformações e de crescerem frente às forças das concorrências. “A competitividade pode ser entendida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ; KUPFER E HAGUENAUER, 1997, p. 3). Segundo os autores, a competitividade é o propulsor para as empresas se manterem ativas. Com o mercado incerto, a sobrevivência das empresas se define aos seus objetivos claros e, traçando-os, caminhos poderão ser trilhados para alcançá-los.

Para Ferreira (2017, p.267) “estratégia é uma arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas [...] ou [...] a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”. Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”. A estratégia compreende nas principais

metas organizacionais, seqüência das ações que serão realizadas, assessora a ordenação e alocação dos recursos, com base em suas competências e deficiências, podendo ser implementadas a todos os setores organizacionais.

Oliveira (2006, p.194) conclui afirmando que: “estratégia é definida como um caminho, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. A estratégia não é o único fator crucial para o sucesso ou fracasso. Contudo, uma construção e aplicação adequada do planejamento estratégico podem proporcionar a uma organização excelentes resultados.

Oliveira (2006) subdivide estratégia em quatro partes.

- Estratégia de Sobrevivência: somente devem ser adotadas quando não houver alternativa;
- Estratégia de Manutenção: sua utilização é aconselhada em casos onde a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades e, diante dessa situação, prefere tomar uma atitude defensiva frente às ameaças;
- Estratégia de Crescimento: apesar de haver muitos pontos fracos na empresa, há, ao mesmo tempo, chances de transformá-los em oportunidades;
- Estratégia de Desenvolvimento: é caracterizada pela predominância de pontos fortes e de oportunidades e, nesse caso, nada melhor do que desenvolver a empresa.

Porter (1991) salienta que mercado competitivo possui duas particularidades onde é possível conseguir vantagens com o planejamento estratégico, são elas: os clientes e os concorrentes. As empresas que adotam estratégias de custos focam nos concorrentes; e as empresas que adotam a estratégia de diferenciação, focam nos clientes. CARPINETTI (2010) ressalta que a organização que angariar as necessidades dos consumidores juntamente aos pontos fortes da empresa alcançará um equilíbrio superior ao das concorrências.

O planejamento estratégico requer atenção aos movimentos e contra movimentos competitivos sequenciais. D’aveni (1995, p.195) completa com a seguinte abordagem:

Hipercompetição é um ambiente caracterizado por movimentos competitivos intensos e rápidos, no qual os concorrentes têm que se movimentar rapidamente para construir vantagens e erodir as vantagens de seus rivais. Isto acelera as interações estratégicas dinâmicas entre os concorrentes.

D'aveni (1995) desenvolveu um modelo de Análise das Quatro Arenas Competitivas, que são estratégias competitivas focadas na hipercompetitividade, competição entre empresa e mercado, que estão no quadro 2.5, a seguir:

Tabela 2.5- Arenas competitivas

Tipo de Arena	Resumo	Limite da competição da arena
1° Custo e Qualidade	Competição das empresas em preço e qualidade. Posicionamento oferecendo alta qualidade a preços altos, baixa qualidade a preços baixos ou adoção de níveis intermediários.	Grande quantidade de produtos de alta qualidade e preço baixo.
2° Timing e Know-How	Exploração de novos mercados arena marcada por ciclos de inovação e imitação. É a busca de habilidades para ser pioneiro em novos produtos ou serviços ou um rápido seguidor das ações dos concorrentes, sendo necessário o conhecimento para ambas as situações.	Novas explorações são facilmente imitadas tornado-se excessivamente arriscadas e onerosas.
3° Fortalezas	Proteção contra a invasão/criação de diferenciais competitivos das empresas. Criação de barreiras para proteger produtos ou mercados geográficos sedimentados.	Ambiente de ataque e defesa de diferenciais competitivos (empresas criam reservas financeiras para sobreviver nesse ambiente).
4° Reservas financeiras	Empresas de maior porte criam reservas financeiras para destruir as de pequeno porte. Vantagens competitivas oriundas de uma base maior de recursos (próprios ou obtidos por alianças) que dotam a empresa de opções de preços e expansão de mercado para afastar os oponentes.	Concentração de mercado e formação de alianças globais para criar uma competição equilibrada

Fonte: D'aveni (1995), adaptado de Matos et al (2015, p.6)

Quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, Porter (2004) indica cinco forças determinantes à dinâmica da competição em uma indústria: a

entrada de novos concorrentes; a rivalidade entre os concorrentes existentes; a ameaça de substitutos; o poder de barganha dos clientes e o poder de barganha dos fornecedores.

Para confrontar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas, que podem ser utilizadas separadamente ou de forma combinada, são elas:

- Estratégia de Liderança no Custo Total: o ponto crucial é que custo do produto seja menor do que o dos seus concorrentes. Essa liderança funciona como mecanismo de defesa, exigindo uma redução de custo em diversas áreas. Segundo o autor, o investimento inicial dessa estratégia é alto, necessitando ter barganha com fornecedores poderosos para que se possam manter os preços baixos. . (PORTER, 2004)
- Estratégia de Diferenciação: a estratégia é focada na diferenciação do serviço/produto oferecido pela organização, podendo ser no projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, qualidade dos insumos, melhor nível de serviço, propaganda e etc. Diante disso, constataram-se um novo segmento de mercado, consumidores dispostos a pagar a mais para obter produtos/serviços que atendam a suas necessidades. O autor afirma que, se especializando em seu segmento, inúmeras empresas obtêm sucesso. Essa diferenciação proporciona um apreço do cliente com a marca/produto/serviço oferecido, tornando-as menos vulneráveis – em maiores ou menores graus – aos seus concorrentes (PORTER, 2004)
- Estratégia de Enfoque: baseia-se na escolha de um alvo estratégico, almejando atender da melhor forma o alvo escolhido, enquanto seus concorrentes focam na indústria toda. O alvo deve ser estreito de forma que a empresa possa atender de forma eficiente e eficaz, atendendo melhor às necessidades do seu alvo ou oferecendo um preço mais baixo, ou ambos. O enfoque pode assumir diversas dimensões, como por exemplo: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição e área geográfica (PORTER, 2004).

Aderir a qualquer estratégia tem seus riscos. Na estratégia de custo, as principais são: a excessiva importância que se dá à fabricação; incapacidade de se ver uma mudança necessária no produto ou em seu marketing em virtude da atenção colocada no custo; a dificuldade de se estabelecer um critério de controle de custos. Na estratégia de diferenciação, as principais são: a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui; preço muito

elevado. Na estratégia de foco, o risco é de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita a empresa operar; as diferenças nos produtos/serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduz.

Mintzberg e Quinn (1998) adotaram cinco definições formais de estratégia:

- Estratégia como plano: existe um caminho a ser percorrido. Essas estratégias podem ser formais ou não, gerais ou específicas. É uma estratégia que introduz o papel de liderança consciente.
- Estratégia como manipulação: o que se destaca dessa estratégia é o estudo. Estuda-se a concorrência a fim de confundi-la. Estuda-se a meta para que seja executada do modo como foi traçada.
- Estratégia como padrão do realizado: enfoca a ação realizada (comportamento adotado) e introduz a noção de que a estratégia pode ser emergente.
- Estratégia como posição: introduz-se o contexto ambiental, buscando considerar questões como concorrência, cooperação, ou podendo reforçar a importância da manipulação.
- Estratégia como perspectiva: é formada pelos integrantes da organização – englobando seus aspectos éticos, culturais, ideológicos, paradigmáticos. A partir disso se escolherá a estratégia. Seu enfoque principal é no interior da empresa.

A estratégia, segundo Ansoff (1991), é uma regra direcionada à tomada de decisões. Segundo o autor, são quatro elementos que o compõem, são eles: Conjuntos de produtos e mercados: são os elementos básicos para o estabelecimento do domínio competitivo e do alcance da ação da empresa; Vetor de crescimento: estabelece a direção a ser seguida; Vantagem competitiva: é o componente que descreve as características de cada setor de atividade e define o papel com respeito à concorrência no estabelecimento de estratégias empresariais; Sinergia: está relacionada à capacidade da empresa de tirar proveito de seu ingresso em uma nova área definida pela conjugação de produtos-mercados.

Ansoff (1979 apud JUSSANI et al 2010) criou a matriz produto/mercado, um modelo que pode ser utilizado para determinar oportunidades de crescimento, buscando apresentar alternativas por meio de quatro estratégias:

Penetração de mercado: a empresa foca na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto;

Desenvolvimento de mercado: a empresa tenta conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado;

Desenvolvimento de produtos: a empresa busca vender outros produtos a clientes regulares, frequentemente intensificando os canais existentes de comunicação;

Diversificação: sendo a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente foca na comunicação explicando porque está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade (Ansoff, 1979 apud JUSSANI et al, 2010, p.22).

Com o crescimento global e o acesso à informação instantaneamente o mercado se tornou mais acirrado, atribuindo para que as organizações gerassem novas estratégias, traçando metas, inovando e empreendendo. Focando em satisfazer as necessidades dos consumidores, identificando oportunidades que os concorrentes não vislumbraram (PORTER, 2004). Tiffany e Peterson (1998, p. 9) finalizam afirmando que “o ontem é diferente do hoje que será diferente do amanhã, portanto planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar os fatos desconhecidos e incertos, ou seja, planejar é uma estratégia para sobreviver”.

O planejamento estratégico é fundamental para que as organizações prosperem com a atual concorrência. É importante que as empresas busquem meios de programarem ações que as solidifiquem no mercado. O próximo capítulo abordado será o Servqual, uma ferramenta muito utilizada para a identificação da satisfação dos consumidores, ponto chave das organizações.

## **2.5 Instrumento de avaliação da qualidade**

Antes de falar do instrumento Servperf, é viável falar que a mensuração da qualidade dos serviços é uma estratégia muito utilizada, principalmente na busca da vantagem competitiva. Contudo, existem outros modelos de mensuração, dentre eles o que mais se destacam são: o modelo dos 5 Gaps (PARASURAMAN et al, 1985), o modelo Servqual (PARASURAMAN et al, 1988) e o modelo Servperf (CRONIN;TAYLOR, 1992).

Parasuraman et al (1985), em seus estudos, desenvolveram cinco gaps no intuito de auxiliar os gestores, avaliar o nível de qualidade de serviços que seus usuários desejam/esperam receber e compreender as fontes dos problemas para poder melhorá-los. Os cinco Gaps, são:

- Gap 1 = discrepância entre as expectativas dos usuários e as percepções dos gerentes sobre essas expectativas. Essa lacuna tem impacto sobre a avaliação dos consumidores

com a qualidade de serviços e pode ser minimizada a partir do conhecimento dos seus consumidores, através de uma pesquisa mercadológica (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

- Gap 2 = discrepância entre a percepção dos gerentes em relação às expectativas dos usuários e a especificação de qualidade nos serviços. Não possuir processos e metas definidas contribui para a formação deste gap. Ser eficaz em seu gerenciamento e possuir objetivos claros para serem atingidos diminuem essa lacuna (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

- Gap 3 = discrepância entre a especificação de qualidade nos serviços e os serviços realmente oferecidos. Quando os colaboradores não possuem apoio, estrutura, tecnologia ou recursos humanos, não fazem bem a sua seleção, optando por pessoas que não seguem as orientações para a prestação de um serviço de qualidade. Para a minimização dessa lacuna, recomendam-se definições de tarefas; seleção de colaboradores adequada ao modelo da organização e que a mesma possa contribuir com treinamento e capacitações para o aperfeiçoamento contínuo dos seus colaboradores (ZEITHAML e BITNER, 2003).

- Gap 4 = discrepância entre os serviços oferecidos e aquilo que é comunicado ao usuário. Isso acontece quando a empresa comunica algo que não pode cumprir. Essa lacuna pode ser minimizada quando a empresa se conscientizar que só se pode prometer o que se pode cumprir aos seus consumidores, que a comunicação tem que ter o máximo de clareza, para não haver frustrações e propaganda boca a boca negativa (ZEITHAML e BITNER, 2003).

- Gap 5 = discrepância entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem dos serviços oferecidos. Constatou-se que para ser considerado de alta ou baixa qualidade se dependia exclusivamente do que os clientes percebiam (PARASURAMAN et al. 1988).

Todos os gaps podem ser mensurados separadamente, contudo o gap 5 pode ser expresso por funções dos outros gaps. Observou-se que os consumidores possuíam um padrão de critérios para avaliar a qualidade prestada, independentemente do serviço. O gap 5 é a essência da utilização do modelo Servqual (FREITAS et al. 2008).

Com o modelo gap, observou-se que não havia uma ferramenta de mensuração da qualidade dos serviços. Sendo assim, em 1988 os pesquisadores, desenvolveram a escala Servqual, com o intuito de analisar quantitativamente e qualitativamente o grau de satisfação

com o serviço que lhe foi prestado. O modelo combina algumas dimensões da qualidade de serviços, onde são distribuídas em 22 (vinte e duas) perguntas, na qual se faz uma relação entre a perspectiva do cliente versus a realidade do serviço oferecido (PARASURAMAN et al 1988).

Os autores tomaram como base no primeiro momento 10 (dez) dimensões para o desenvolvimento do questionário, utilizando o modelo gap. Foram apresentados 97 (noventa e sete) itens distribuídos nas dimensões, que foram: confiabilidade; presteza; competência; acessibilidade; cortesia; comunicação; credibilidade; segurança; compreensão e conhecimento do cliente; aspectos tangíveis. Devido à amplitude do instrumento e por meio do coeficiente Alpha de Cronbach e de Análise Fatorial, a escala foi reduzida para sete dimensões (tangíveis; confiabilidade; presteza; comunicação; cortesia; compreensão e acessibilidade) e 34 (trinta e quatro) itens. Após uma pesquisa exploratória e da análise dos valores, foi sugerido que alguns itens fossem suspensos para melhorar a confiabilidade do questionário. Ao aprimorar a escala, o resultado foi à diminuição das dimensões de sete para cinco, caracterizadas agora por 22 itens (PARASURAMAN et al., 1988; VECCHI, 2000).

As dimensões do modelo Servqual e suas características:

- Confiabilidade: capacidade de realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa.
- Presteza: prestar os serviços, auxiliar o cliente e prover pronto atendimento.
- Segurança: isenção de qualquer falha, habilidade em transmitir confiança e segurança, com cortesia e conhecimento.
- Empatia: cuidados e atenção individualizados aos clientes.
- Aspectos Tangíveis: instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

O Servqual consiste em duas etapas de perguntas. A primeira corresponde às expectativas, no qual os respondentes evidenciam em relação ao serviço investigado; a segunda etapa visa medir a perspectiva do julgamento após o uso do serviço. A escala é utilizada dentro das organizações para compreender a percepção dos clientes a respeito das necessidades e serviços, também podendo ser aplicada para compreender as percepções dos colaboradores quanto à qualidade dos serviços.

Entretanto, alguns autores criticaram o modelo, sugerindo outros modelos ou escalas alternativas. Dentre os principais autores que criticaram o Servqual, destaca-se Cronin e Taylor (1992), afirmando que não há necessidade de aplicar a primeira parte do questionário, referindo-se à parte da mensuração da expectativa. Para os autores, a parte importante da mensuração é da qualidade percebida dos consumidores, já que essa traz informações relevantes à qualidade do serviço. Apesar das críticas ao modelo Servqual, é inquestionável sua contribuição no âmbito da avaliação da qualidade de serviços (FREITAS et al. 2008).

Cronin e Taylor (1992) desenvolveram a escala Servperf como alternativa ao modelo Servqual. Contudo, o modelo dos autores considera às vinte e duas afirmativas e as cinco dimensões proposto por Parasuraman et al (1988). O Servperf é baseado na percepção do desempenho dos serviços, expresso por:

$$Q_i = D_i$$

Onde:

$Q_i$  = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica  $i$ .

$D_i$  = Valores de percepção de desempenho para a característica  $i$  de serviço.

Assim, os 22 itens foram utilizados para avaliação de desempenho, testando quatro hipóteses (MIGUEL e SALOMI, 2004, p.24):

1. Uma medida de qualidade em serviço SERVPERF não ponderada é mais apropriada para a medição da qualidade em serviço que o instrumento SERVQUAL, SERVQUAL ponderado, ou SERVPERF ponderado.
2. Satisfação do cliente é um antecedente da qualidade perceptível de serviço.
3. Satisfação do cliente tem um impacto significativo nas intenções de recompra.
4. Qualidade perceptível de serviço tem um impacto significativo nas intenções de recompra.

Do resultado da pesquisa aplicada pelos autores Cronin; Taylor (1992), conclui-se que o instrumento Servperf era mais sensível para relatar as variáveis da qualidade. Após a pesquisa, os autores afirmaram que a qualidade de serviço leva à satisfação do cliente, ou seja, a qualidade percebida tem influência na decisão do consumidor.

### 3 METODOLOGIA

Após o levantamento teórico, esse tópico descreve os procedimentos metodológicos, relatando a natureza, o contexto e os sujeitos da pesquisa. Será apresentada a caracterização da organização onde foi realizado o estudo de caso além dos procedimentos de coleta e a análise dos dados de campo.

#### 3.1 Procedimentos metodológicos

Este capítulo aborda a explicação dos métodos e instrumentos que foram utilizados para que a pesquisa pudesse ser composta.

Marconi e Lakatos (2004, p. 46) definem método como:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para construir um instrumento capaz de analisar as lacunas da qualidade dos serviços e, a fim de obter resultados coerentes para o estudo proposto, utilizou-se de uma pesquisa metodológica. Vergara (2004, p. 47) diz que, “a pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim”.

A pesquisa é de caráter descritivo e exploratório. É descritiva, pois busca analisar as relações entre os fatos e fenômenos. Gil (2002, p. 42) ressalta, “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Ressalta-se ainda que para cada pesquisa descritiva, objetiva-se conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir, visando assim descrever a percepção da qualidade do serviço prestada sob a ótica do consumidor.

É exploratória, pois contém informações que proporcionam maior proximidade com o problema, o objetivo principal desse tipo de pesquisa é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002). Envolve levantamentos bibliográficos, informações sobre o assunto, facilitando o entendimento do caso estudado (SEVERINO, 2007).

Foi utilizado no presente estudo uma pesquisa com abordagens quantitativas, contudo se fará uso do estudo qualitativo onde se mostrará o retrato atual e os aspectos inerentes à gestão da qualidade na prestação de serviços da clínica odontológica X.

Optou-se pelo instrumento quantitativo baseando-se no modelo SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992), o mesmo foi aplicado em forma de questionário, para avaliar a qualidade do serviço prestado pela clínica odontológica X. Mattar (1993) diz que o questionário é um instrumento rápido de fácil entendimento, onde as questões são respondidas diretamente pelos pesquisados sem sofrer influência do aplicador. Kotler e Keller (2012) o questionário possui perguntas fechadas específicas previamente com todas as possíveis respostas, sendo mais fáceis de interpretar e tabular, o investigador recolhe os dados quantitativos e estudam a relação entre eles.

Já o uso do estudo qualitativo, foi usado para que os dados obtidos fossem além de estatísticas e pudessem ser analisados e descritos de uma forma onde se possam obter resultados para a empresa. Segundo Ludke e André (1986, p.18) “o estudo qualitativo [...] é o que se desenvolve numa situação natural; é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.”

A pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo e o estudo de caso, foram utilizados neste trabalho. Para Gil (2002) esse tipo de pesquisa é desenvolvido em matérias já existentes, principalmente. Contudo, a pesquisa bibliográfica não é apenas uma repetição do que foi dito antes. Deste novo estudo podem-se obter conclusões inovadoras. A partir deste estudo, um leque de opiniões e levantamentos pode ser abordado, oferecendo um novo enfoque ao tema pesquisado, possibilitando novas visões.

### **3.2 Estudo de Caso**

A empresa do estudo de caso será denominada de clínica odontológica X, para que haja o sigilo da mesma. Está situada no estado de Pernambuco, no centro de Caruaru há 13 (treze) anos. Por sua localização, seu público é bastante diversificado, ou seja, atende a diversas faixas etárias e de renda.

Para a proprietária da clínica, a odontologia veio de forma espontânea. Inicialmente as instalações do consultório foram realizadas na sala que atende até hoje, em um prédio que pertence aos pais e que desde a sua construção já se tinha o projeto de serem construídas salas individuais para cada filho.

A prestação de serviço oferecida pela clínica é ampla, sendo elas: implantodontia; cirurgia bucal; prótese; endodontia; estética; ortodontia e harmonização orofacial. A proprietária da clínica possui especializações de algumas dessas áreas, em outras áreas a mesma terceirizado o trabalho com profissionais de sua confiança, em alguns casos cedendo sua sala em determinado dia do mês para que o paciente tenha a confiança e a garantia da qualidade do serviço prestado e que ele possa continuar cliente da organização.

A clínica conta atualmente com 5 (cinco) profissionais terceirizados, que prestam determinados serviços na clínica mas sem estar presente todos os dias. Conta com 2 (duas) auxiliares em saúde bucal (ASB), onde uma dessas auxiliares também recepciona os clientes. Dispõem de um contador, um auxiliar externo e a proprietária que além do atendimento aos clientes, fica na parte financeira e administrativa da empresa. Contam com equipamentos modernos, produtos de qualidade, atendimento humanizado, diagnósticos precisos, soluções acessíveis, proporcionando maior segurança e satisfação para os consumidores.

A clínica odontológica X foi escolhida inicialmente pela sua localização, por ter uma grande quantidade de clientes, apesar da clínica não utilizar plano de saúde. Outra razão da escolha é o fato de que a qualidade tem que ser um dos pontos principais para que a mesma continue no mercado, pois o serviço odontológico atualmente vai além da prevenção, está ligado ao bem estar do paciente, à auto estima e à estética, onde algumas pessoas procuram qualidade ao invés do preço e anseiam por um sorriso perfeito.

### **3.3 Delimitações da pesquisa e instrumento de coleta dos dados**

A pesquisa tem como objetivo avaliar as expectativas dos clientes com a percepção atual do serviço que são ofertados na clínica. Para tanto, foi realizado um estudo de caso que conforme Triviños (1987 p. 133) diz, “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade

que se analisa profundamente. Esta informação prévia necessária é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados”.

Para a pesquisa, utilizou-se das dimensões do modelo Servperf (Cronin e Taylor, 1992), adaptadas da melhor maneira possível para os clientes. O questionário original proposto por Parasuraman; Zeithaml; Berry (1988) no modelo Servqual é composto por sete alternativas de respostas e composto por 22 (vinte e duas) questões, no entanto, para melhor facilitar a aplicação e a avaliação dos resultados, optou-se por reduzir para apenas cinco opções de respostas, sendo 1 (um) para discordo totalmente e 5 (cinco) para concordo totalmente. O questionário utilizado nesta pesquisa está apresentado na forma de Apêndice, ao final deste trabalho.

Amostra é um subconjunto de indivíduos extraídos de uma população. A representatividade da amostra ocorre quando ela apresenta as mesmas características gerais da população da qual foi extraída, assim com base nas informações disponíveis, passa-se a escolher apenas um subgrupo da população considerado representativo de todo o universo.

### 3.3.1 Universo da Pesquisa

Dessa forma, compreende-se que o universo da pesquisa pode ser representado por uma totalidade de 349 pacientes, ou seja, é o número de clientes ativos cadastrados no banco de dados da clínica odontológica, em 2018. Dado obtido na própria empresa.

### 3.3.2 Tamanho da Amostra

Amostragem é o processo de escolha dos indivíduos que pertencem a uma amostra. O pesquisador procura generalizar conclusões referentes à amostra, estendendo-as para toda a população da qual essa amostra foi retirada (MATTAR, 1993).

Há vários métodos de amostragem, e interessa para o pesquisador social os métodos que permitem que qualquer indivíduo da população possa vir a fazer parte da amostra. Estes métodos de amostragem são chamados de probabilísticos, onde selecionam os indivíduos da

população de forma que todos tenham as mesmas chances de participar da amostra (TRIOLA, 1999).

Porém, uma amostra não representa perfeitamente uma população, logo se deve aceitar que a utilização de uma amostra implica em uma margem de erro conhecido como erro amostral, que é a diferença entre um resultado amostral e o verdadeiro resultado populacional. O erro amostral não pode ser evitado, mas pode-se limitar seu valor através da escolha de uma amostra de tamanho adequado, ou seja, quanto maior o tamanho da amostra, menor o erro cometido e vice-versa. Assim, o erro amostral e o tamanho da amostra seguem sentidos opostos (CAMPELLO DE SOUZA ET AL, 2002)

### 3.3.3 Determinação do tamanho da amostra para populações finitas

Existem fórmulas para determinar o tamanho da amostra que consideram a população infinita, isso ocorre quando a população de onde se retira a amostra é muito grande. Porém, a maior parte das populações não é tão grande em comparação com as amostras. Então se a amostra tiver um tamanho ( $n$ ) maior ou igual a 5% do tamanho da população ( $N$ ), considera-se que a população seja finita. Aplicando, neste caso, um fator de correção às fórmulas (TRIOLA, 1999)

Campello de Souza *et al.* (2002) afirmam que existe a necessidade da determinação de um tamanho mínimo da amostra, para que a pesquisa tenha relevância. E uma das características que definirá o tamanho da amostra é a precisão almejada. Portanto, admitindo-se que a população estudada é finita, pode-se utilizar a seguinte expressão para determinação de uma amostra minimamente aceitável neste trabalho de pesquisa.

Equação 3.1: Fórmula para determinação do tamanho da amostra ( $n$ ) com base na estimativa da média populacional.

$$n = \frac{Npq(Z_{\alpha/2})^2}{pq(Z_{\alpha/2})^2 + (N-1)e^2}$$

Onde:

$n$  = Número de indivíduos na amostra

$N$  = Tamanho da população.

$Z_{\alpha/2}$  = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.

$p$  = Proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que se deseja estudar.

$q$  = Proporção populacional de indivíduos que NÃO pertence à categoria que se deseja estudar ( $q = 1 - p$ ).

$e$  = Margem de erro ou erro máximo de estimativa. Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional ( $p$ ).

Os valores de confiança mais utilizados e os valores de  $Z$  correspondentes podem ser encontrados no Quadro 3.1:

Grau de Confiança	E	Valor Crítico $Z_{\alpha/2}$
90%	0,10	1,645
95%	0,05	1,96
99%	0,01	2,575

Quadro 3.1: Valores críticos associados ao grau de confiança na amostra

Fonte: Triola (1999)

Se “ $p$ ” e “ $q$ ” não forem conhecidos, a equação 3.1 exige que se substituam os valores populacionais  $p$  e  $q$ , por valores amostrais  $\hat{p}$  e  $\hat{q}$ . Mas se estes também forem desconhecidos, substituímos  $\hat{p}$  e  $\hat{q}$  por 0,5 (LEVINE; BERENSON e STEPHAN, 2000).

Deste modo, para determinação do tamanho da amostra, deve-se levar em conta o número de pacientes cadastrados na clínica odontológica, ou seja, 349 pacientes. Além disso, assumindo um erro de 0,10% e um grau de confiança de 90% foi calculada uma amostra de tamanho 57. Com os seguintes valores,  $Z= 1,645$ ;  $e= 0,10$ ;  $p= 0,5$ ;  $q= 0,5$ ;  $N= 349$ ;  $n= 56,80$ .

Portanto, o número de entrevistas a serem realizadas terá como base a quantidade de pacientes cadastrados na base de dados da clínica odontológica estudo de caso, representando, então, uma totalidade de 57 questionários a serem aplicados.

A coleta dos dados foi realizada através de questionário estruturado, que, consiste em perguntas elaboradas, seguindo uma mesma ordem e opções de respostas, entregues a todos os respondentes, com o objetivo de padronizar e ter certeza de todos estarem respondendo às mesmas perguntas (MATTAR, 1993).

Devido à facilidade no acesso aos clientes, optou-se por entregar pessoalmente os questionários no decorrer do dia. Decidiu-se por esse método de abordagem para melhor esclarecer aos respondentes sobre a finalidade da pesquisa e o modo de preenchimento. A coleta aconteceu entre o dia 9 (nove) de maio de 2018 (dois mil e dezoito) ao dia 14 (quatorze) de maio de 2018 (dois mil e dezoito).

O questionário utilizado nesta pesquisa está apresentado na forma de Apêndice, ao final deste trabalho.

## 4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise de dados, tendo como base os questionários aplicados em conjunto com a metodologia elaborada e o referencial teórico pesquisado.

### 4.1 Avaliações dos Resultados

Depois de realizar a aplicação dos 57 questionários com os pacientes da clínica odontológica em Caruaru, o próximo passo foi a análise dos dados que foram coletados, baseando-se nas respostas dos respondentes, referentes à qualidade percebida dos serviços oferecidos pela clínica.

A análise e a interpretação dos dados adquiridos durante a fase de pesquisa de campo foram feitas através da homogeneização dos resultados do questionário; optou-se pelo modelo SERVPERF (CRONIN E TAYLOR, 1992), onde é mensurada a qualidade percebida dos clientes.

O maior valor obtido na resposta estará indicado como concordo fortemente e será considerado como o mais satisfeito. O menor valor obtido na resposta estará indicado como discordo fortemente e será considerado como o menos satisfeito; e por fim, para a importância atribuída será feita a análise e interpretação por pontuação, atribuindo peso de 1 a 5 à escala de importância atribuída, de modo que a resposta apontada como mais satisfeita apresente peso 5, o de segunda maior satisfação peso 4 e assim por diante.

Portanto, o total da pontuação irá determinar qual dimensão obterá maiores pontos e, conseqüentemente, definirá a dimensão de maior satisfação pelos clientes. Enquanto, a dimensão de menor pontuação, definirá a menor satisfação pelos clientes.

Será calculada a média aritmética das pontuações obtidas dos 57 questionários respondidos e o seu desvio padrão, permitindo uma melhor compreensão de como foi feita a

contabilização dos dados coletados através dos questionários após a homogeneização dos resultados.

Os quadros a seguir permitem uma melhor compreensão de como foi feita a contabilização dos dados coletados através dos questionários após a homogeneização dos resultados.

A primeira coluna representa a dimensão que está sendo avaliada. A segunda expõe a questão abordada para os clientes que estão sendo analisados. A terceira coluna representa os valores de média aritmética e desvio padrão a respeito da percepção dos clientes.

## 4.2 Tangibilidade

No quadro 4.1 está representada a dimensão do tangível:

Quadro 4.1: Resultado a respeito da percepção da dimensão tangível.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	PERCEPÇÃO (P)	
		Média	Desvio Padrão
Tangível	A limpeza e higiene do ambiente são agradáveis.	4,92	0,25
	Disponibilidade de estacionamento	3,49	1,92
	Funcionários educados	5,00	0,0
	Ambiente agradável	4,89	0,36
	A localização	4,70	0,98

Fonte: Autoria própria (2018)

As maiores médias da percepção dos entrevistados referem-se a “A limpeza e higiene do ambiente são agradáveis” (4,92); “Funcionários educados” (5,00); “Ambiente agradável” (4,89) e; “A localização” (4,70). Demonstrando que o local é visualmente atrativo para os clientes.

Porém, o quesito “Disponibilidade de estacionamento” (3,49), onde a proprietária não consegue proporcionar aos seus clientes, tem a média mais baixa nesse aspecto, demonstrando certo desconforto por parte dos respondentes do questionário.

Motta (1995) diz que a organização deve empreender todos os dias e inovar para se manter dentro do mercado. De acordo com o que o autor afirma, a clínica deve criar estratégias para solucionar seu problema. Oliveira (2006, p.194) conclui afirmando que: “estratégia é

definida como um caminho, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. A estratégia não é o único fator crucial para o sucesso ou fracasso. Contudo, uma construção e aplicação adequada do planejamento estratégico podem proporcionar a uma organização excelentes resultados.

### 4.3 Confiabilidade

No quadro 4.2 está representada a dimensão da confiabilidade:

Quadro 4.2: Resultado a respeito da percepção da dimensão confiabilidade.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	PERCEPÇÃO (P)	
		Média	Desvio Padrão
Confiabilidade	Comprometimento com serviço	4,85	0,44
	Resultado no primeiro atendimento	4,61	1,14
	Clareza do serviço que está sendo prestado	5,00	0,0
	Disponibilidade de tirar dúvidas	5,00	0,0
	Prestativa a solucionar problemas eventuais	4,89	0,32

Fonte: Autoria própria (2018)

Na dimensão confiabilidade todas as médias estão altas para a percepção que os clientes têm sobre o consultório, destacando a “Clareza do serviço que está sendo prestado” (5,00); “Disponibilidade de tirar dúvidas” (5,00), que, para os entrevistados, a percepção desta abordagem é extremamente satisfatória.

As médias de “Comprometimento com serviço” (4,85), “Resultado no primeiro atendimento” (4,61) e “Prestativa a solucionar problemas eventuais” (4,89), apesar de estarem satisfazendo os clientes não chegaram a excelência da média (5,00).

Fazendo uma comparação das médias da dimensão da confiabilidade a clínica odontológica, possui uma qualidade satisfatória de acordo com o que foi respondido no questionário e em alguns requisitos essa qualidade chega ser excepcional. Na concepção de Nogueira (2003, p. 26-27), qualidade “é adaptar sua empresa às necessidades dos clientes e

mantê-los satisfeitos todo o tempo. Manter ou fidelizar cliente é mais facilmente conseguido quando possuímos qualidade”.

#### 4.4 Segurança

No quadro 4.3 está representada a dimensão da segurança:

Quadro 4.3: Resultado a respeito da percepção da dimensão segurança.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	PERCEPÇÃO (P)	
		Média	Desvio Padrão
Segurança	Garantia do serviço	4,98	0,13
	O profissional possui entendimento do serviço	5,0	0,0
	Segurança na higienização dos equipamentos	4,61	1,14
	Se sente seguro ao usar o serviço	4,98	0,13
	Qualidade do serviço oferecido	4,96	0,18

Fonte: Autoria própria (2018)

Na dimensão segurança, todas as médias estão altas para a percepção que os clientes têm sobre o consultório. Destacando-se “O profissional possui entendimento do serviço” (5,00) onde possui a maior média, a percepção foi extremamente satisfatória.

Observando que “Garantia do serviço” (4,98), “Segurança na higienização dos equipamentos” (4,61), “Se sente seguro ao usar o serviço” (4,98), “Qualidade do serviço oferecido” (4,96), apesar desses requisitos não possuírem a média máxima, todos os respondentes têm segurança ao utilizar o serviço.

Slack et al (2002) diz que clientes que recebem o mesmo tipo de serviço têm opiniões diferentes sobre a qualidade de sua prestação e que os clientes são sensíveis a forma como são tratados. Por este motivo que a qualidade surge com uma grande importância dentro das organizações, pois é com a qualidade de serviços que muitas empresas conseguem seus diferenciais e conseguem vencer o dilema: preço versus qualidade.

## 4.5 Empatia

No quadro 4.4 são apresentados os dados que retratam a dimensão da empatia:

Quadro 4.4: Resultado a respeito da percepção da dimensão empatia.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	PERCEPÇÃO (P)	
		Média	Desvio Padrão
Empatia	Atenção exclusiva com os pacientes	4,96	0,18
	Atendimento padronizado, sem distinção	5,00	0,0
	Flexibilidade de horários e dias	4,87	0,38
	Tempo de espera	2,68	1,96

Fonte: Autoria própria (2018)

As maiores médias da percepção dos entrevistados referem-se a “Atenção exclusiva com os pacientes” (4,96); “Atendimento padronizado, sem distinção” (5,00) e; “Flexibilidade de horários e dias” (4,87), demonstrando que a atenção dada aos pacientes entrevistados é benquista.

Contudo, o “Tempo de espera” (2,68), mostra que os entrevistados estão bastante insatisfeitos.

O planejamento estratégico é fundamental para que as organizações prosperem com a atual concorrência. É importante que as empresas busquem meios de programarem ações que as solidifiquem no mercado. Porter (1991) salienta que mercado competitivo possui duas particularidades onde é possível conseguir vantagens com o planejamento estratégico, são elas: os clientes e os concorrentes. As empresas que adotam estratégias de custos focam nos concorrentes; e as empresas que adotam a estratégia de diferenciação, focam nos clientes.

Carpinetti (2010) ressalta que a organização que angariar as necessidades dos consumidores juntamente aos pontos fortes da empresa alcançará um equilíbrio superior ao das concorrências.

## 4.6 Presteza

A dimensão da presteza é analisada no quadro 4.5:

Quadro 4.5: Resultado a respeito da percepção da dimensão presteza.

DIMENSÃO	QUESTÃO ABORDADA	PERCEPÇÃO (P)	
		Média	Desvio Padrão
Presteza	Funcionários atende com educação	4,94	0,22
	O profissional realiza pós-atendimento ao serviço prestado	4,96	0,18
	Equipamentos modernos e de qualidade	4,98	0,13

Fonte: Autoria própria (2018)

As médias da dimensão da presteza são altas, mostrando que os respondentes ao questionário estão satisfeitos com o que lhe são oferecidos. Contudo, “Funcionários atende com educação” (4,94) possui a menor média dessa dimensão. Apesar dessa média, de acordo com a mensuração da escala SERVPERF, os clientes estão satisfeitos.

Fazendo uma análise como que foi pesquisado na fundamentação teórica, Albrecht (1998) diz que as características do serviço são peculiares e, analisando tal fato, faz-se necessário um gerenciamento de excelência que, segundo o autor, são compostos de três elementos: foco no serviço, funcionários, suporte técnico. Esses elementos estão fortemente relacionados ao cliente.

Dos elementos citados pelo autor, o considerado crucial é o dos funcionários, o fator humano. Por mais específico que seja a rotina de trabalho, os gerentes são incapazes de presenciar todas as ações de seus colaboradores. Na execução do atendimento, eles são os reais administradores e representantes da organização. Desse modo, algumas atitudes devem ser adquiridas pela organização, para a obtenção de excelência no atendimento, como: mensuração de satisfação dos clientes internos e externos; treinamento adequado e contínuo e a organização estruturada (ALBRECHT, 1998).

## 4.7 Resumo das dimensões

Quadro 4.6: Contabilização dos resultados a respeito das dimensões mensuradas.

DIMENSÃO	PERCEPÇÃO (P)		
	<i>Média</i>	<i>Média da excelência do serviço</i>	<i>Média da excelência-média da percepção</i>
<b>Tangível (5)*</b>	23,00	5x5=25	2,1
<b>Confiabilidade (5)*</b>	24,35	5x5=25	0,65
<b>Segurança (5)*</b>	24,53	5x5=25	0,47
<b>Empatia (4)*</b>	17,51	5x4=20	2,51
<b>Presteza (3)*</b>	14,88	5x3=15	0,12
(*) números de perguntas			

Fonte: Autoria própria (2018)

Em resumo, no quadro 4.6 é possível concluir que a média das percepções dos clientes está quase equivalente à média da excelência do serviço prestado. Contudo, a dimensão tangível e a empatia possuem a maior diferença. Ao analisar o quadro 4.1 e o quadro 4.4, observa-se que o que deixa os clientes mais insatisfeitos é a disponibilidade de estacionamento e o tempo de espera para ser atendido. Nas outras questões abordadas nas dimensões, seu grau de satisfação do cliente é alto. Ações de melhorias com relações a estas questões devem ser estudadas para que os clientes passem a ficar mais satisfeitos.

### 4.7.1 Identificação de oportunidades de melhorias para a clínica

Dentre as 22 questões abordadas no questionário, as que obtiveram destaque de insatisfação foram à disponibilidade de estacionamento e o tempo de espera para ser atendido.

No primeiro momento a disponibilidade de estacionamento será um pouco mais difícil de ser resolvida, visto que, como sua localização é no centro, o estacionamento em frente ao prédio tem pouquíssimas vagas e quase sempre estão lotadas e nos outros estacionamentos a clínica fica relativamente distante. O que poderia ocorrer, seria a clínica mudar-se de local, para uma localização onde houvesse espaço para se estacionar os carros dos clientes.

Já em relação ao tempo de espera, a proprietária poderia fazer um estudo do tempo que leva para atender cada cliente e ter uma média de tempo que se leva para realizar todos os

procedimentos, colocando sempre variáveis, pois como se trata de um serviço, imprevistos podem acontecer. Após fazer esse estudo seria interessante marcar os clientes em um horário que não houvesse tanta demora em ser atendido.

Julgando a amplitude da pesquisa, acredita-se que os determinantes da qualidade identificados podem ser, em sua maioria, considerados, inclusive por outras empresas do setor.

O capítulo seguinte refere-se às considerações finais desta pesquisa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final deste trabalho, faz-se necessário avaliar se os objetivos inicialmente propostos foram efetivamente alcançados. Os aspectos concludentes são trazidos de forma a tratar dos assuntos definidos pelos objetivos dessa pesquisa, conformando esse objetivo aos resultados alcançados.

### **5.1 Conclusões**

O objetivo geral do presente trabalho foi avaliar a qualidade do serviço prestado aos clientes de uma clínica Odontológica localizada em Caruaru-PE e sugerir melhorias aos pontos de insatisfação identificados, a fim de fidelizar os clientes.

Tendo em vista alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos que nortearam este trabalho foram os seguintes:

- Elaborar a Fundamentação Bibliográfica;
- Analisar a clínica odontológica como objeto de estudo;
- Elaborar o questionário para determinação da qualidade do serviço prestado na clínica odontológica em estudo;
- Analisar a satisfação dos clientes da clínica odontológica;
- Determinar, através da análise dos questionários, no ponto de vista dos clientes da clínica odontológica, qual o nível de satisfação identificado;
- Propor melhorias para os pontos identificados como mais deficientes;
- Desenvolver as considerações finais do trabalho.

Acredita-se que o objetivo geral do trabalho foi atingido. As metas definidas nos objetivos específicos foram alcançadas com a base conceitual desenvolvida na revisão bibliográfica e na escolha do método, enaltecendo o trabalho com questões que permitem trabalhar a qualidade como ferramenta estratégica no cenário do atual mercado competitivo, sendo necessário mensurá-la, buscando corrigir erros e aperfeiçoar seus pontos fortes, fazendo

a aplicação do modelo SERVPERF a esse meio de mensuração, verificando a percepção da qualidade e garantindo a continuidade da empresa.

A partir da análise dos dados desta pesquisa, foi possível identificar os itens mais críticos e os pontos fortes nos serviços prestados pela clínica odontológica de Caruaru, de acordo com a percepção dos clientes.

As afirmativas com maior média da perceptiva dos clientes foram acerca: da clareza do serviço que está sendo prestado; da disponibilidade de tirar dúvidas; do domínio na prestação do serviço e do atendimento padronizado e sem distinção. Todos esses pontos enaltecem a importância da continuidade da competência por meio de profissionais qualificados na clínica odontológica.

Dentre as afirmativas com menores médias perceptíveis foram duas: a disponibilidade de um estacionamento e o tempo de espera para ser atendido. Essas afirmativas demonstram a grande importância dos clientes para que a clínica possa saber onde melhorar e assim oferecer um serviço ainda melhor.

Considerando que as pessoas têm opiniões diferentes a respeito do mesmo aspecto e que a percepção de cada cliente é relativa, conclui-se que a veracidade desse estudo não é absoluta, mas temporária, devendo considerar o período de coleta de dados, ressaltando a sugestão de um novo período de aplicação do mesmo para que se haja um comparativo entre os períodos.

## **5.2 Limitações do estudo**

Para o estudo, o suporte teórico e o modelo proposto apresentado foram suficientes para que pudessem ser concluídos os seus objetivos. Houve algumas dificuldades quanto à literatura sobre o modelo SERVPERF, já que sua bibliografia, em sua maioria, é em inglês. Já quanto à evolução, qualidade, serviços, qualidade em serviços e estratégia competitiva a bibliografia é extensa e é grande a quantidade de autores que dissertam sobre o assunto, fazendo-se necessário delimitar alguns tópicos.

### 5.3 Sugestões para Trabalhos Futuros

Como sugestão de pesquisas futuras as recomendações visam à continuidade do estudo na área da mensuração e avaliação da qualidade. Essas pesquisas podem melhor determinar a qualidade, em especial no setor dos serviços.

Artigos e estudos sobre a ferramenta SERVPERF também sugeridos, a grande maioria de bibliografia é em inglês. Recordando que a ferramenta SERVPERF é uma crítica ao modelo SERVQUAL, então é sugerido estudar o modelo SERVQUAL para melhor compreensão do SERVPERF.

A ferramenta SERVPERF pode ser adaptada à aplicação de inúmeras empresas, é de fácil manuseio e pode ser facilmente adaptada as necessidades de cada organização trazendo resultados satisfatórios.

Assim, a ferramenta SERVQUAL poderia ser utilizada para analisar a mesma clínica odontológica para se comparar os resultados. Bem como, se utilizar as ferramentas SERVQUAL E SERVPERF para se analisar outras empresas da área de saúde.

As referências e o apêndice do trabalho são apresentados a seguir.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços – como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*, 5º ed. Editora Pioneira, 1998.

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. 3º ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, K. *Vocação para os Serviços*. HSM Management. São Paulo, 2000.

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. *Serviço ao Cliente: a reinvenção do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. Atlas, 1991.

ANSOFF, H. Igor. *Societal strategy for the business firm*. EIASM, 1979. In: Jussani, A. C., Krakauer, P. V. D. C., & Polo, E. F. *Reflexões sobre a estratégia do Oceano Azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde*. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, 2010.

BUFFA, E. S.; SARIN, R. K. *Modern production/operations management*. 8ed. New York: John Wiley & Sons, 1987. In: BOFF, Eliane Maria Born. *Aplicação do desdobramento da função qualidade em uma cooperativa de serviços odontológicos*. 2004.

CAMPELLO DE SOUZA, Fernando Menezes; CAMPELLO DE SOUZA, Bruno; SILVA, Alexandre Stamford. *Elementos da Pesquisa Científica em Medicina*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2002.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. *Gestão de qualidade: conceitos e técnicas*. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COBRA, Marcos; RANGEL, Alexandre. *Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva*. 2ª edição, São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1993.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; CANUTO, Simone Aparecida. *Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna*. São Paulo: Blucher, 2010.

CRONIN JR, J. J.; TAYLOR, A. S. *Measuring service quality: a reexamination and an extension*. Journal of Marketing, New York, v. 56, p. 55-68, July 1992.

CROSBY, Philip B. *Qualidade é investimento*. José Olympio, 1999, 7º ed. Rio de Janeiro.

D'AVENI, R. A. *Hypercompetition: managing dynamics of strategic maneuvering*. With Robert Gunther. New York: Simon & Schuster, 1995.

DALLEDONNE, Jorge. *Gestão de serviços: A chave do sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

DAMAZIO, Alex. *Administrando pela gestão da qualidade total*. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.

FERREIRA, A. A. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Manuel et al. *Administração estratégica*. Elsevier Brasil, 2017.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FREITAS, A.L.P. *Uma metodologia Multicritério de Subordinação para a Classificação da Qualidade de Serviços sob a Ótica do Cliente*. Tese de Doutorado- Programa de Pós-Graduação em Ciências de Engenharia - UENF, julho de 2001.

FREITAS, André Luís Policani; BOLSANELLO, Franz Marx Carvalho; VIANA, Nathália Ribeiro Nunes Gomes. *Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual*. *Ciência da Informação*, v. 37, n. 3, 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GARVIN, David A., *What Does "Product Quality" Really Mean?*. *Sloan management review*, v. 25, 1984.

GARVIN, David A., *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. *A service quality model and its marketing implications*. *European Journal of marketing*, v. 18, n. 4, 1984.

GRÖNROOS, Christian. *Relationship marketing: the strategy continuum*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, 1995.

GRÖNROOS, Cristhian. *Marketing: gerenciamento de serviços*. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KAPLAN, Daniel I. RIESER, Carl. *Qualidade total na prestação de serviços: como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua*. Nobel, 1996.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14 ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, David. *Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LIGEIRO, W. *Excelência do Serviço ao Cliente*. Niterói, RJ: Universidade Federal Fluminense, Centro de Estudos Sociais, 1996 (Dissertação de Mestrado).

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. *Pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas*. E.P.U. 6º ed. São Paulo: EPU, p.18, 1986.

LUCINDA, Marco Antônio. *Qualidade - Fundamentos e Práticas*. Brasport, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. – 4º ed. - São Paulo: Atlas 2004.

MARTINS, P; LAUGENI, F. *Administração da produção*. 2º ed., São Paulo: Saraiva 2005.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1993. Volume 01.

MATHIAS, Alexandre; SARKIS, Henrique. *Duas boas razões para se ter qualidade em serviços: dá lucro e o mercado exige*. Revista da Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, v. 7, ano 6, n. 3, p. 22-25, maio - jun. 2000.

MATOS, CAROLINA et al. *Estratégias Competitivas: Estudo Comparativo do Hipercompetitivo das Instituições de Ensino Superior das Privadas de Fortaleza*. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. Editora Atlas SA, 2000.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. *Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços*. Revista Produção, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *Readings in the strategy process*. 3º Edição revisada. Editora: Prentice Hall, 1998

MOTTA, Ricardo. *A busca da Competitividade nas empresas*. Revista de Administração de Empresas - Executiva, FGV, São Paulo, v. 35, n. 1. 1995.

NBR ISO 9004-2: 1991, *Gestão da qualidade - Diretrizes para a gestão de configuração*. Disponível em: <http://www.usjt.br/arq.urb/arquivos/abntnabr6023.pdf>. Acesso em 28 de março de 2018.

NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

NOGUEIRA, L.C.L. *Gerenciando pela qualidade total na saúde*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2003.

NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. *Gestão da qualidade em serviços*. 1997. Tese de Doutorado.

OLIVEIRA, Otávio J. *Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados*. Cengage Learning Editores, 2003.

OLIVEIRA, D.P.R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 22º Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. 2º ed. New York: Irwin/McGrawHill, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos*. São Paulo: Atlas, 2008.

PALMER, A. O marketing de serviços. In: BAKER, M. J. (Org.). *Administração de marketing: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais*. 5º ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing, 1985. v. 49, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research*. Journal of Marketing, 1994. v. 58, 1994.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. 7º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2º ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUEIROZ, Evodio Kaltenecker Retto de. *Qualidade segundo GARVIN*. São Paulo: Annablume, 1995.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 2º ed. Atlas, 2002.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23ª Edição revista e atualizada 2ª reimpressão. São Paulo: Cortez, 2007.

STEVENSON, W. *Administração das Operações da Produção*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, p. 156-167, 2001.

SILVA E MEIRELLES, D. *Serviços e desenvolvimento econômico: características e condicionantes*. Revista de Desenvolvimento Econômico. nº 17, p. 23- 35, Jan. 2008.

SCHMENNER, R. W. *Administração de operações em serviços*. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999.

RATHMELL, John M. *What is meant by services?*. The Journal of Marketing, p. 32-36, 1966. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.

TIFFANY, Paul. PETERSON, Steven D. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIOLA, Mário F. *Introdução à Estatística*. 7º Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNER, Paaige K.; KRIZEK, Robert L. *A meaning-centered approach to customer satisfaction*. *Management Communication Quarterly*, v. 20, n. 2, p. 115-147, 2006.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

VUORI, Hannu V. et al. *Quality assurance of health services: concepts and methodology*. Copenhagen, Denmark; World Health Organization, Regional Office for Europe, 1982.

ZANELLA, L. *Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração*. Brasília: CAPES, 2009.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2ª ed. Porto Alegre : Bookman, 2003. Tradução de: Services marketing – integrating customer focus across the firm.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Tradução de Félix José Nonnemacher. , 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. AMGH Editora, 2014.

## APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – CAA  
NÚCLEO DE GESTÃO – ADMINISTRAÇÃO

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu trabalho de conclusão de curso cujo tema é: **Aplicação da escala SERVPERF para mensuração da satisfação dos serviços prestados pela Clínica Odontológica em Caruaru;** e suas respostas são muito importantes para conclusão deste estudo! Desde já, agradeço-lhe por sua colaboração!

### Questionário

Responda o questionário abaixo, utilizando as seguintes escalas:

	<b>Discordo totalmente (1)</b>	<b>Discordo Parcialmente (2)</b>	<b>Não concordo e nem discordo (3)</b>	<b>Concordo parcialmente (4)</b>	<b>Concordo totalmente (5)</b>
Quando o profissional promete fazer algo, ela realmente cumpre o que promete.					
Quando ocorre algum problema durante ou após o atendimento o profissional é prestativa em solucionar o ocorrido.					
Realiza bem o serviço logo na primeira vez.					
O profissional presta clareza sobre cada etapa do procedimento finalizado ou iniciado.					
O profissional tira todas as suas duvidas.					
A recepcionista atende com educação e presteza ( rápido)					
Ao sentir um incomodo bucal o profissional está sempre apita para atender.					
O tempo de espera					
O serviço oferecido tem uma alta qualidade.					
Durante o serviços todos são educados.					
O profissional oferece garantia do serviço oferecido.					
Sente segurança ao usar o serviço.					
Durante o serviço a atenção é exclusiva do					

paciente.					
Os horários e dias são convenientes.					
A localização é viável.					
O ambiente (decoração) do consultório é agradável					
Os equipamentos do consultório são modernos e de qualidade					
O atendimento é padronizado, sem distinção.					
A limpeza e higiene do ambiente são agradáveis.					
A limpeza e higiene dos equipamentos utilizados no procedimento são adequadas.					
O profissional tem total entendimento sobre o serviço que ela presta.					
Disponibilidade estacionamento.					