

Gestão da Qualidade no Atendimento ao Cliente: Aplicação do Modelo SERVQUAL para mensuração Da Qualidade dos Serviços Prestados pela Fisiomed

*Edinéia Gonçalves¹
José Cícero de Souza
Lídia P. da Anuniação
Márcio de Campos H. Cruz*

Edgard Sergio Teixeira²

Resumo

É notório que, o setor de serviços destaca-se cada vez mais na economia mundial e, devido a isso, o seu principal desafio é conseguir vantagem competitiva perante seus clientes, pois, a cada dia o cliente torna-se mais exigente e crítico em relação aos serviços recebidos. Assim, este artigo buscou demonstrar a importância da qualidade no atendimento ao cliente, para uma empresa manter-se competitiva no mercado, e discorre sobre o assunto por meio de duas abordagens: a primeira com enfoque conceitual e a segunda com enfoque prático, tomando como estudo a Fisiomed Clínica de Fisioterapia que atua no ramo da prestação de serviços fisioterápicos, na cidade de São Roque - SP.

Palavras Chave: Qualidade, serviços, atendimento ao cliente.

1. Introdução

O presente estudo analisa a Qualidade no Atendimento ao Cliente, na Fisiomed Clínica de Fisioterapia S/S Ltda, doravante denominada Fisiomed.

Segundo Neves (2006, p. 75), acredita-se que, na luta pela sobrevivência, as organizações têm buscado oferecer qualidade em produtos e serviços. Mas, diante da concorrência, que oferece os mesmos produtos, o atendimento ao cliente é o principal fator de vantagem competitiva entre as organizações.

¹ Alunos de ADM da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis de São Roque, FAC.

² Graduado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis; Pós-graduado em Organização, Sistemas e Métodos; Gestão da Qualidade; Mestre em Gestão Estratégica; Professor Universitário de Graduação e Pós-Graduação. Administrador.

Segundo Lacerda (2005, p. 20), “qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes”.

É justamente a qualidade de um produto tangível ou intangível, adquirido, que vai garantir a satisfação do cliente e, também, o sucesso da empresa. E a qualidade dos serviços prestados por uma empresa consiste nos detalhes da relação do atendimento o cliente. Desta forma, o grupo direcionou seus estudos ao tema Gestão da Qualidade no Atendimento ao Cliente. E o estudo tem como justificativa acadêmica o fato de que o tema é de grande importância para acadêmicos da área administrativa e tem como justificativa social o fato de a qualidade ser um fator essencial nas organizações que buscam o sucesso.

O objetivo geral do estudo é analisar a qualidade do atendimento oferecido aos clientes da Fisiomed, tendo como objetivos específicos: a) discutir a importância da qualidade no atendimento ao cliente; b) levantar o nível de satisfação dos clientes; c) identificar os pontos negativos para fundamentar a proposta de melhorias junto ao gestor.

Portanto, com o intuito de se aprofundar na delimitação do tema pretendeu-se resolver a seguinte questão: quais são os aspectos relevantes para a Fisiomed aproximar-se da excelência no atendimento ao cliente e adquirir competitividade?

E, através das primeiras pesquisas levantou-se a hipótese de que, para a Fisiomed alcançar a qualidade no atendimento ao cliente, é necessário que as expectativas dos clientes sejam atendidas. Sendo assim, este trabalho é resultado de uma pesquisa bibliográfica sobre as teorias relacionadas ao estudo da qualidade no atendimento ao cliente e de uma pesquisa de campo, desenvolvida através de pesquisas exploratórias de observação, entrevista em profundidade com o gestor e aplicação de questionários aos clientes internos e clientes externos.

2. Fisiomed Clínica de Fisioterapia S/S Ltda

A Fisiomed é uma Microempresa, de Sociedade Simples e Limitada. Ela foi fundada no dia 27 de dezembro de 2005, pelo fisioterapeuta Ricardo de Campos Henriques Cruz, na Avenida Bandeirantes – 209, na cidade de São Roque, estado de São Paulo, onde está localizada atualmente.

Com apenas três anos de existência a empresa possui alguns fatores que podem levar os clientes à sua preferência em detrimento da concorrência: a) a clínica está situada em local de fácil acesso; b) a clínica é credenciada em mais de 12 Planos de Saúde; c) possui equipamentos especializados; d) o quadro de colaboradores é composto por profissionais qualificados e; e) a empresa funciona de segunda à sexta-feira das 6h00min às 22h00min e sábado das 8h00min às 12h00min, o que lhe permite oferecer maior conveniência aos seus usuários.

A principal atividade da Fisiomed é a Fisioterapia. No entanto, ela desenvolve outras atividades, tais como: a) RPG - Reeducação Postural Global - método da fisioterapia que trata as desarmonias do corpo humano levando sempre em consideração as necessidades individuais de cada paciente; b) Pilates - técnicas de conscientização corporal e teorias de controle motor: componentes importantíssimos para a correção e manutenção da postura correta; c) Drenagem - massagem realizada com movimentos rítmicos e vigorosos com maior pressão que as outras técnicas. São utilizadas manobras que promovem aumento da circulação e a modelagem corporal; d) possui, também, a parte de academia, onde são realizados exercícios de fortalecimento para todas as idades.

A clínica não atende um público de faixa etária específica. Porém, cerca de 70% dos clientes tem entre 40 e 90 anos.

A missão da Fisiomed é “Atuar na prevenção e reabilitação de adultos, crianças e idosos, atendendo de forma a superar suas expectativas, desenvolvendo relacionamentos de amizade e confiança.”

A Fisiomed estabeleceu a seguinte visão: “Ser reconhecida como a melhor microempresa, do estado de São Paulo, em serviços de fisioterapia e atividade física especializada.”

3. Gestão da Qualidade

Segundo Lacerda (2005, p. 19), o avanço do transporte e do comércio trouxe a possibilidade dos clientes fazerem comparações e, foi a partir daí que o conceito de qualidade de produtos tangíveis e intangíveis começou a se firmar. Pois, antes não havia produtos e serviços substitutos, o que impossibilitava comparações.

Já nos anos de 1980, os clientes estavam tornando-se cada vez mais críticos e exigentes em relação aos produtos adquiridos, pois, nessa época, o mercado estava expandindo e tornando-se cada vez mais competitivo, proporcionando clientes mais seletivos. Então, essa década foi marcada pela preocupação das empresas em relação à qualidade de seus produtos. (DUARTE, 2008, p. 15)

Lacerda (2005, p. 20), diz que no século XX, para impedir que produtos defeituosos chegassem às mãos dos clientes, a qualidade começou a ser incorporada à produção industrial. Para atender de forma mais segura, os mercados em crescimento foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico de qualidade, de acordo com ampliação da produção em massa. Esta abordagem foi denominada Controle da Qualidade. E após a segunda guerra mundial a qualidade começou ser aplicada nos processos de produção, englobando desde o projeto até o acabamento, visando a segurança e o alcance de zero defeito. Esse conceito evolui para a garantia da qualidade na área de serviços também, demonstrando ao cliente e ao público em geral, que determinados produtos ou serviços da empresa possuem a qualidade solicitada.

Segundo Duarte (2008, p. 15), através da filosofia japonesa “qualidade é zero defeitos, é fazer certo da primeira vez”. Surgiram as primeiras definições e mensurações de qualidade no setor de bens.

Segundo Lacerda (2005, p. 18), o que define se um produto ou serviço é bom, são as atitudes do cliente diante do produto ou serviço por meio do conjunto das mudanças nos comportamentos, atitudes pessoais e atividades da empresa ao longo do tempo e não apenas no momento de prestação do serviço ou venda de um produto. Portanto, atender às necessidades dos clientes é função básica da empresa, para enfrentar a competitividade. O diferencial é surpreender de forma positiva o cliente, na sua experiência com o produto tangível ou intangível. Para isso são necessárias a participação consciente e motivada do colaborador e a sintonia com as necessidades explícitas e implícitas do cliente.

Segundo Dr Armand Feigenbaum (1983 *apud* MAXIMIANO, 2005, p. 188), criador do conceito do controle da qualidade total, ele pode ser definido como:

Um sistema eficaz de integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade para levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos que resultam em plena satisfação do consumidor. O TQC

requer a participação de todas as divisões, inclusive de marketing, projeto, manufatura, inspeção e expedição.

Segundo Campos (1940, p.32), o termo qualidade significa:

- a) ter sempre como objetivo a satisfação total do cliente;
- b) considerar a qualidade no sentido amplo;
- c) considerar o custo e condições de atendimento como fortes fatores da satisfação total do cliente.

Segundo Lacerda (2005, p. 20) “Qualidade é a filosofia de gestão que procura alcançar o pleno atendimento das necessidades e a máxima satisfação das expectativas dos clientes/usuários em todos os processos de uma empresa”.

4. Qualidade no Atendimento ao Cliente

Segundo Dalledone (2008, p. 63), nesses tempos de grande competitividade no mercado, um bom atendimento ao cliente está além do que um sorriso no rosto. O bom atendimento ao cliente é uma combinação entre os elementos: qualidade, eficiência, custo do produto, distribuição e rapidez. Todos esses elementos são promotores do ambiente que facilita a implantação ou a conquista da fidelidade.

Um elemento fundamental para a longa vida da fidelidade é a inovação. Porém, as inovações despertam a resistência do cliente, que pode ficar entre a possibilidade de se apaixonar por algo novo e a satisfação já garantida pelos serviços oferecidos. Além da resistência dos clientes, há também a resistência dos funcionários, que geralmente resistem as possíveis mudanças nos métodos de trabalho. No entanto, se a inovação é fundamental para a fidelidade, é importante descobrir o que faz o cliente abandonar o antigo e aderir a novidade. Pois, se o prestador de serviço se iludir com uma aparente fidelidade, um possível rompimento no futuro trará uma surpresa muito maior.

Segundo Desatnick e Detzel (1995, p. 8), entre os clientes se incluem compradores externos de produtos da organização, funcionários, supervisores, gerentes, fornecedores e toda a comunidade local. Então a satisfação deve ser produzida por toda a organização, ou seja, por todas as pessoas, todas as funções, todos os departamentos. Pois, “satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele”.

Segundo Peter F. Drucker (1998 *apud* Sheth, Mittal e Newman, 2001, p.35), toda organização tem como propósito criar e manter clientes satisfeitos e, embora as empresas tenham de lucrar, o dinheiro não é tido como um objetivo, mas sim como uma necessidade. Portanto, o fato de uma empresa ganhar dinheiro não quer dizer que a sociedade a sustenta. Mas, de certa forma, é a sociedade que mantém a empresa, devido a ela suprir as necessidades dos clientes, deixando-os satisfeitos. Se grande parte dos clientes ficar insatisfeita, além deles deixar de comprar da empresa, a sociedade a condenará, podendo então provocar sua extinção. E é devido a esse fato que, a satisfação do cliente foi identificada como chave para sucesso. E embora nem todas as empresas utilizem esse conceito, há um movimento bem definido em diversas empresas e nos mercados de bem de consumos e industrial, onde há uma cultura que incorpora a satisfação do cliente como parte integrante da missão da empresa.

Segundo Dalledone (2008, p. 67), o acompanhamento sistemático da relação com o cliente é algo fundamental para a organização, pois, mantém a fidelidade do cliente e garante a diferença competitiva por muito mais tempo. E há seis elementos básicos que os clientes buscam, ao procurar um serviço: custo, competência, confiabilidade, continuidade, customização e comunicação.

5. Qualidade em Serviços

Segundo Freitas (2006, p. 2), o tema “Qualidade em Serviços”, mesmo sendo muito abordado em pesquisas científicas, ainda é muito discutido e questionado por gerentes, administradores e pesquisadores. Isso ocorre pelo fato de o tema envolver dois assuntos de entendimento pouco comum. Porém, diversos autores identificaram características sobre “serviços”, com o intuito de contribuir para a compreensão de seu significado. E Parasuraman et al (1988) destaca-se, entre esses autores, ao apresentar as três seguintes características dos serviços:

- a) simultaneidade:** pelo fato dos serviços serem consumidos quase que simultaneamente ao momento em que são produzidos, torna-se praticamente impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas afetem o cliente;

b)intangibilidade: os serviços não podem ser transportados e/ou armazenados, pois representam um produto não físico; e

c)heterogeneidade: as atividades de estimulação de preços e de padronização são dificultadas pelo forte relacionamento com o fator humano e pela grande variedade de serviços existentes.

Segundo Deming (1991, p. 78), na maioria das vezes, a reação do cliente para o que ele considera serviço bom ou ruim é imediata, mas a reação à qualidade de um produto manufaturado pode ser retardada. Porém, tanto para os produtos tangíveis quanto para os produtos intangíveis, não se pode definir, hoje, como um cliente irá classificá-los daqui a um ano. Isto porque o julgamento do consumidor pode mudar, suas necessidades podem mudar, no mercado podem aparecer novas alternativas de produtos ou serviços etc.

No entanto, algumas características da qualidade dos produtos intangíveis são tão fáceis de mensurar e quantificar quanto as características dos produtos tangíveis.

A satisfação do cliente com relação a qualquer serviço ou item fabricado, medida por qualquer critério que seja, mostrará uma distribuição que varia desde a insatisfação extrema até altamente satisfeitos, exultantes. (DEMING, 1991, p. 78)

Segundo Las Casas (2000, p. 83), a qualidade de uma prestação de serviço é percebida através de um cliente satisfeito com os serviços oferecidos a ele, por isso a qualidade em serviço está ligado à satisfação. Então, a empresa deve ter o cuidado de planejar os serviços oferecidos, para disponibilizar um serviço bem feito e gerar satisfação dos clientes. Através disso, os clientes voltarão a comprar e ainda indicarão terceiros, fazendo com que a demanda e os lucros aumentem. No entanto, para tornar uma prestação de serviço de qualidade e gerar satisfação, o administrador deverá tomar algumas precauções como:

a) Administrar as expectativas dos clientes – as expectativas são formadas através de comentários de outras pessoas, experiências adquiridas com a própria empresa ou com concorrente, ou através de promessas feitas por vendedores de serviços.

b) Percepção da qualidade – é difícil para o cliente avaliar a qualidade do serviço que recebe, então, às vezes, apesar do profissional saber que presta

um serviço de boa qualidade, o cliente não percebe a qualidade. É por isso que é importante o monitoramento das empresas em relação a como seus clientes percebem seus serviços.

c) Seqüência de procedimentos – necessário para o administrador desenvolver seus serviços de qualidade, ou seja, é necessário pesquisar, estabelecer uma cultura, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, comunicar o plano e estabelecer mecanismo de controle.

6. Qualidade no Atendimento Médico

Uma boa definição para a qualidade do atendimento médico parece simples para qualquer um, porém, ela é um problema constante para os administradores da assistência médica e para as pessoas que desejam estudar o setor. Isso ocorre por ser definida de várias formas e por cada definição atender a um tipo especial de problema.

Segundo Deming (1991, p. 127), as definições mais aplicadas são:

1. Conforto dos pacientes sob atendimento médico. (como você mediria o conforto?).
2. Número de pessoas sob cuidados médicos, homens e mulheres, por idade em cada grupo.
3. (Aplicável a um ambulatório para idosos). O número de pessoas mantidas fora do hospital ou com atendimento em casa, em virtude dos bons cuidados do ambulatório.
4. Instalações para exames, tais como laboratórios, aparelhos de Raio-X
5. Saúde pública
6. Vida média das pessoas que receberam alta das instituições, por tempo de alta.
7. Verba aplicada por uma instituição, por paciente.

Deming (1991, p. 127) diz que algumas dessas definições são antiéticas, pois têm duplo sentido, e isso pode causar má interpretação na hora da análise. Um exemplo é o número de pacientes sob cuidados médicos, se grande, pode indicar um bom atendimento médico (atendendo muitas pessoas), por outro lado, pode indicar o contrário, ele pode ser grande em virtude de más medidas de saúde pública.

Segundo Meyer, (2005, p. 25), ao receberem atendimento médico, os clientes formam percepções racionais e emocionais e, pelo seu consciente e inconsciente, formatam o que é denominado como expectativa.

Portanto, a diferenciação quantitativa no serviço prestado precisa ser plenamente reconhecida pelo cliente, ou seja, não adianta buscar um diferencial se o cliente não perceber o valor.

Segundo Deming (1991, p. 28), um outro exemplo, que pode ser mencionado, é uma medida do atendimento médico que foi apresentada a ele quando chegou à Europa. As pessoas do serviço médico da Europa foram recebê-lo porque tinham um problema. Possuíam hospitais com médicos que estudaram nas melhores universidades do mundo, mas a população não estava fazendo uso desses recursos. O que estava ocorrendo era que, apesar da qualidade do atendimento médico ser excelente do ponto de vista dos recursos físicos e profissionais, na opinião dos chefes de serviços, sob o ponto de vista dos serviços prestados ela não estava sendo boa. Através desses exemplos pode-se perceber a dificuldade de definição do serviço médico.

Segundo Meyer (2005, p. 26), o reconhecimento da qualidade de um serviço médico dá-se pelo somatório de diversas observações que o cliente realiza, e é pelo somatório dessas observações que ele conclui sua percepção de serviços. Com a percepção racional, o cliente avalia os aspectos tangíveis e físicos da realização do serviço, sob o ponto de vista de resultados concretos. Já com a percepção emocional, o cliente avalia aspectos mais subjetivos e inerentes a sentimentos vislumbrados antes, durante e depois de uma consulta.

7. A Escala SERVQUAL

Segundo Cardoso (2004, p. 2), depois de obter os resultados das pesquisas do modelo dos cinco hiatos, com base nas dimensões de qualidade para serviços, Parasuraman Et. Al. desenvolveram a SERVQUAL, um modelo para avaliação da qualidade em serviços, que é caracterizado com sendo a diferença entre a expectativa e a percepção que os clientes têm do serviço recebido. E, para o método SERVQUAL, considera-se cinco dimensões, tais como:

- **Confiabilidade:** presta o serviço conforme o combinado, mantendo a precisão, a consistência e a segurança.
- **Receptividade:** engloba velocidade no atendimento e prontidão no atendimento ao cliente.

- **Tangibilidade:** relaciona todas as evidências físicas a que o serviço está inserido, bem como funcionários e equipamentos.
- **Empatia:** tratar o cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual.
- **Segurança:** simplicidade e segurança nos serviços prestados.

Segundo Freitas (2006, p. 2-8), essas dimensões do modelo SERVQUAL são consideradas importantes para que a satisfação dos clientes seja alcançada.

Segundo Bitner e Zeithaml (2003, p.93), o que influencia a satisfação do cliente são atributos como preço, qualidade e vantagens que o produto oferece. Então, o modo como o cliente organiza, na mente, a informação sobre a qualidade é representado pelas cinco dimensões da qualidade.

O modelo SERVQUAL é constituído por 22 itens que compõem as cinco Dimensões ou Determinantes da Qualidade. E o emprego do SERVQUAL é realizado em duas etapas: na primeira etapa são mensuradas as expectativas dos clientes e, na segunda etapa, são mensuradas as percepções dos clientes em relação ao serviço prestado.

Segundo Bitner e Zeithaml (2003, p.93), para utilizar o método SERVQUAL e assim medir a qualidade do serviço, é necessário, calcular primeiramente a diferença entre expectativas e as percepções do serviço. Dessa forma obtêm-se o valor ou gap para cada afirmação do questionário definido como a diferença obtida entre o serviço percebido e o serviço desejado – MSS. Quanto maior for o índice positivo, maior é a superioridade do serviço.

Segundo Cardoso (2004, p.8), em geral, as avaliações são realizadas através de um questionário que utiliza uma escala do tipo Likert de 7 pontos, cujos extremos são definidos com os conceitos “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. Para cada item do questionário calcula-se o *Gap* 5, definido pela diferença entre as Expectativas e Percepções registradas. Um item com *Gap* positivo indica satisfação do cliente. Já um item com *Gap* negativo indica insatisfação dos clientes, ou seja, os serviços prestados estão abaixo das expectativas dos clientes.

Dentre outros aspectos, este modelo permite:

- a) Medir as pontuações obtidas através dos itens que compõem cada determinante, possibilitando a avaliação da qualidade do serviço, baseando-se nas cinco dimensões da qualidade;

- b) Obter a mensuração geral da qualidade dos serviços, Por meio da média da pontuação obtida de todas as dimensões;
- c) Servir de base para a melhoria dos serviços, através da identificação dos pontos fortes e fracos da organização, e;
- d) Identificar em qual dimensão o serviço de uma empresa é superior em relação aos serviços dos concorrentes e em quais dimensões o serviço precisa ser aprimorado.

Mesmo a ferramenta SERVQUAL mostrando eficiência consistente em diferentes setores da economia, alguns pesquisadores apontaram algumas contribuições e críticas ao modelo.

Segundo Duarte (2008, p. 36), Carman (1990), diz que a dimensão original, da qualidade, desdobra-se em sub-dimensões, na medida em que determinados aspectos tornam-se importantes para o cliente. E usa isso como base para argumentar que as dimensões apresentadas por Parasuraman (1985,1988) são genéricas. E nessa mesma linha, Finn & Lamb (1991) apontam a necessidade de novos estudos que auxiliem o desenvolvimento e o refinamento das dimensões da qualidade, pois, na visão dos autores, as cinco dimensões do modelo SERVQUAL não são suficientes. No entanto, Teas (1993), Babakus & Boller (1992), Carman (1992), argumentam que o conceito expectativa, do modelo SERVQUAL, gera uma interpretação incorreta, pois há a possibilidade de não ficar claro para os entrevistado, então ele propõe um modelo de mensuração da qualidade baseado somente na percepção do cliente.

Porém, segundo Freitas (2006, p.7), a maior crítica ao modelo SERVQUAL foi feita por Cronin & Taylor (1992), que desenvolveram uma ferramenta denominada SERVPERF, baseada apenas em medidas da percepção dos clientes, e afirmaram que esse modelo era o mais adequado para avaliar a qualidade dos serviços. Pois, segundo eles, as informações sobre a qualidade dos serviços já estão presentes no componente das percepções, então o uso da diferença entre percepções e expectativas não traz informações adicionais.

No entanto, segundo Duarte (2008, p.38), Parasuraman (1993) reagiu às críticas e quebrou a suposta superioridade de outros modelos em relação ao SERVQUAL, argumentando que os modelos, em termo de validade e confiabilidade,

são praticamente equivalentes ao seu modelo. E ainda afirma que o modelo baseado apenas em percepções, apesar de ter a vantagem de ser mais econômico, tem a desvantagem de ser menos confiável. Entretanto, reconheceu a necessidade de uma pergunta adicional na escala, já que no modelo original as dimensões tinham a mesma importância, e adicionou uma pergunta extra, na qual o usuário define a importância relativa de cada dimensão, através da divisão de 100 pontos entre as cinco dimensões da qualidade. Porém, outros pesquisadores não acreditam que apenas a inclusão dessa questão solucionará o problema.

8. Análise dos Dados e Resultado da Pesquisa - SERVQUAL

São apresentados a seguir os resultados da tabulação dos dados da pesquisa, destacando-se a frequência com que os graus relativos a cada atributo do serviço aparecem na pesquisa. Em seguida são apresentadas as médias obtidas em relação as expectativas dos clientes em relação ao serviço prestado por clínicas de fisioterapia.

Com base no Quadro 1, referente à expectativa dos clientes sobre o serviço prestado pelas excelentes clínicas de fisioterapia, pode-se notar que há uma maior concentração de respostas nos níveis 6 (concordo) e 7 (concordo totalmente) da escala. No nível 6 (concordo) estão 31,43% das respostas e no nível 7 (concordo totalmente) estão 40,57%, somando esses dois níveis representam mais da metade do total de respostas. Conseqüentemente pode-se notar que, a expectativa dos clientes em relação aos serviços prestados pelas excelentes clinica de fisioterapia apresentou uma média entre 5,5 e 6,5 em todos os atributos investigados.

Quadro 1: SERVQUAL – Questionário para Analisar a Expectativa dos Clientes

LEGENDA:	4 - Nem concordo nem discordo	☹			☺			☺	
⊖ - discordo totalmente	5 - concordo parcialmente	1	2	3	4	5	6	7	Média
2 - discordo	6 - concordo								
3 - discordo parcialmente	☺ - concordo totalmente								
1. Excelentes clínicas de fisioterapia têm equipamentos modernos.					1	5	8	10	6,13
2. O ambiente físico das clínicas de fisioterapia é agradável.					2	1	10	11	6,25
3. Os empregados das clínicas de fisioterapia têm boa aparência.					2	2	9	11	6,21
4. O material associado com o serviço prestado nas clínicas de fisioterapia, tais como faturas, impressos ou panfletos, tem uma boa aparência visual.			1		3	2	9	9	5,92

5. Quando clínicas de fisioterapia prometem fazer algo em certo tempo, elas cumprem.		1		2	5	8	8	5,79
6. Quando um cliente tem um problema, as clínicas de fisioterapia demonstram um sincero interesse em resolvê-lo.				1	5	9	9	6,08
7. Clínicas de fisioterapia fazem o serviço certo desde a primeira vez.	1		1	1	6	11	4	5,5
8. Clínicas de fisioterapia executam seus serviços no tempo que se comprometem.				1	6	10	7	5,96
9. Clínicas de fisioterapia persistem em execuções de tarefas sem erros.		1		3	7	6	7	5,58
10. Os empregados de clínicas de fisioterapia prometem a seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados.		1			6	9	8	5,92
11. Os empregados, em clínicas de fisioterapia, dão atendimento com presteza aos seus clientes.				1	3	6	13	6,08
12. Os empregados, em clínicas de fisioterapia, têm sempre boa vontade em ajudar seus clientes.			1	1	4	6	12	6,13
13. Os empregados, em clínicas de fisioterapia, nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes.	1		1		9	4	9	5,67
14. O comportamento dos empregados de clínicas de fisioterapia inspira confiança nos clientes.			1	2	3	5	13	6,13
15. Os clientes de clínicas de fisioterapia se sentem seguros em suas transações com essa empresa.		1		1	5	7	10	5,96
16. Os empregados de clínicas de fisioterapia são corteses com seus clientes.	1			1	7	4	11	5,88
17. Os empregados, em clínicas de fisioterapia, têm os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes.		1		2	4	5	11	5,71
18. Clínicas de fisioterapia dão atenção individual a cada cliente.				3	4	5	12	6,08
19. Clínicas de fisioterapia têm horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.		1			4	7	12	6,17
20. Clínicas de fisioterapia têm empregados que dão atendimento individual a cada cliente.	1			1	3	10	8	5,67
21. Clínicas de fisioterapia estão centradas no melhor serviço a seus clientes.		1		1	2	10	10	6,08
22. Clínicas de fisioterapia entendem as necessidades específicas de seus clientes.			1	2	6	7	8	5,79

Fonte: adaptado pelos autores

Conforme o Quadro 2, que indica o grau de qualidade dos serviços oferecidos pela Fisiomed e percebido por seus clientes, 88,29% das respostas estão nos níveis 6 e 7, sendo que a grande massa dos respondentes optou pelo nível 7 (52,58%), resultando em uma média entre estes mesmos níveis.

Quadro 2: SERVQUAL – Questionário para Analisar a Percepção dos Clientes

LEGENDA:	4 - Nem concordo nem discordo	☹		☺					
☹ - discordo totalmente	5 - concordo parcialmente	1	2	3	4	5	6	7	Média
2 - discordo	6 - concordo								
3 - discordo parcialmente	☺ - concordo totalmente								
1. A Fisiomed tem equipamentos modernos.				1	1	12	9	6,00	
2. O ambiente físico da Fisiomed é agradável.					2	8	13	6,21	
3. Os empregados da Fisiomed têm boa aparência.				1		5	17	6,38	

4. O material associado com o serviço prestado na Fisiomed, tais como faturas, impressos ou panfletos, têm boa aparência visual.				2	1	12	8	5,88
5. Quando a Fisiomed promete fazer algo em certo tempo, ela cumpre.			1	2	1	10	8	5,50
6. Quando um cliente tem um problema, a Fisiomed demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.		1			1	7	14	6,13
7. A Fisiomed presta o serviço certo desde a primeira vez.			1		2	7	13	6,08
8. A Fisiomed irá executar seus serviços no tempo que se comprometeu.			1	1	1	11	9	5,88
9. A Fisiomed persiste em execuções de tarefas sem erros.				2	3	11	7	5,75
10. Os empregados da Fisiomed prometem a seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados.		1		1	2	10	8	5,50
11. Os empregados da Fisiomed dão atendimento com presteza.	1				2	6	14	6,04
12. Os empregados da Fisiomed têm sempre boa vontade em ajudá-lo.	1				1	5	16	6,17
13. Os empregados da Fisiomed nunca estão ocupados para esclarecer suas dúvidas.		1	1		3	6	12	5,83
14. O comportamento dos empregados da Fisiomed inspira confiança.					2	6	15	6,29
15. Você sente-se seguro em ser atendido pela Fisiomed.				1	2	3	17	6,29
16. Os empregados da Fisiomed são corteses com você.					1	5	17	6,42
17. Os empregados da Fisiomed possuem os conhecimentos necessários para responder às suas questões.				1	2	9	11	6,04
18. A Fisiomed lhe dá atenção individual.			1	2	1	9	10	5,83
19. A Fisiomed tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.	1					9	13	6,08
20. A Fisiomed tem empregados que dão a você um atendimento individualizado.	1				1	9	12	6,00
21. A Fisiomed está centrada no melhor serviço a seus clientes.					1	10	12	6,21
22. A Fisiomed entende suas necessidades específicas.				1	2	10	10	6,00

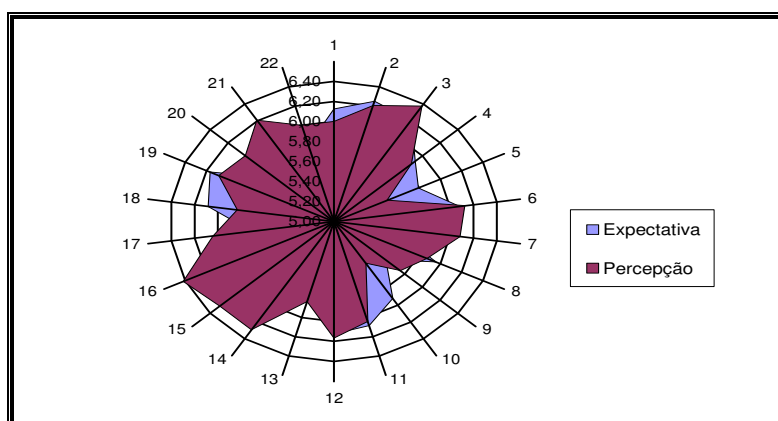
Fonte: adaptado pelos autores

9. Medida de Superioridade dos Serviços - MSS

Berry e Parasuraman desenvolveram uma forma de quantificar a qualidade do serviço, avaliada pelos clientes, através da lacuna que há entre suas expectativas e suas percepções, ou seja, a qualidade de serviços pode ser considerada como sendo a diferença entre as expectativas que os clientes têm e do desempenho do serviço. Então, uma medida de qualidade de serviço é obtida pela diferença entre a pontuação da qualidade desejada e da qualidade percebida de cada uma das dimensões, e desta diferença pode-se detectar a idéia de superioridade do serviço. (PARASURAMAN E BERRY, 1992, p. 89).

Através do gráfico (figura 1), elaborado através das médias das expectativas e das percepções dos clientes, expostas nos quadros 1 e 2, percebe-se que, a percepção dos clientes, em relação a qualidade dos serviços oferecidos pela Fisiomed, excede as expectativas, na maior parte dos fatores. Porém, como pode-se observar, há algumas questões em que a expectativa excede a percepção. Então, para maior esclarecimento, analisou-se mais a fundo e aplicou-se o MSS – Medida de Superioridade do Serviço – em todas as questões, conforme pode-se observar no quadro 3.

Figura 1: Qualidade no Atendimento ao Cliente - Expectativa x Percepção



Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 3 apresenta a discrepância observada entre o serviço percebido e o serviço desejado para cada uma das dimensões. O índice negativo representa a distância encontrada entre a percepção da qualidade de uma dimensão e o nível desejado para ela.

Quadro 3: Medida de Superioridade do Serviço – Dimensões da Qualidade

Medida de Superioridade do Serviço (MSS)	
Aspectos tangíveis	-0,04
Confiabilidade	0,50
Empatia	0,33
Segurança	0,42
Presteza	0,63

Fonte: elaborado pelos autores

Segundo Parasuraman e Berry (1992, p. 90), a chave para assegurar uma boa qualidade de serviço é obtida quando a percepção do cliente excede a expectativa. Com base nessa afirmação e mediante a análise do Quadro 3, pode-se dizer que para a Fisiomed assegurar uma boa qualidade de serviço é necessário induzir uma elevação no nível de qualidade referente aos aspectos tangíveis, pois é a única dimensão que está com pontuação negativa, ou seja, a expectativa do cliente, em relação aos aspectos tangíveis não está sendo superada. No entanto, outras quatro dimensões estão com valores positivos, o que mostra um desempenho favorável. Porém, deve-se ter a percepção que essa análise, com base nas dimensões, generaliza os fatores e apresenta um resultado analisando o todo e não as partes.

10. Análise da Confiabilidade de Consistência Interna – Alfa de Cronbach

Segundo Malhotra (2004, p. 275), para saber se uma escala produz resultados consistentes realiza-se uma associação entre os escores obtidos em diferentes situações em que a escala foi administrada, para determinar a proporção de variação sistemática na escala e avaliar sua confiabilidade. Se a associação for alta, a escala é confiável, pois produz resultados consistentes. No entanto, a confiabilidade de consistência interna serve para avaliar a confiabilidade de uma escala somatória, onde vários itens são somados para formar um escore total.

Para a análise da consistência interna utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach. Os testes foram realizados para cada questionário SERVQUAL, separados por dimensões dos atributos conforme o modelo de avaliação da qualidade de serviços de Parasuraman (1992, p. 30). No quadro 4 estão relacionados os valores de Alfa encontrados a partir dos testes realizados.

Segundo Pett (2008, p. 185), o Alfa de Cronbach é a medida da confiabilidade de consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala. E o coeficiente alfa é obtido pelo cálculo realizado

através da seguinte fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Onde N é o número de componentes (ou itens testlets), σ_x^2 é a variância dos valores observados total do ensaio, e $\sigma_{Y_i}^2$ é a variância do componente i .

Quadro 4: Alfa de Cronbach - Resultado

Alfa de Cronbach		
	Expectativa	Percepção
Aspectos tangíveis	0,927	0,932
Confiabilidade	0,945	0,969
Empatia	0,989	0,982
Segurança	0,960	0,942
Presteza	0,846	0,843

Fonte: elaborado pelos autores

Segundo Malhotra (2004, p. 275), o coeficiente varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos, geralmente indica confiabilidade de consistência interna insatisfatória e quando o coeficiente alfa está acima de 0,8 a escala pode ser considerada ótima. Portanto, pode-se observar na quadro 4 que, o resultado do coeficiente alfa foi superior a 0,8 em todas as dimensões comprovando a consistência interna da escala.

Sendo assim, após ter verificado a consistência da pesquisa, pode-se dizer que, através da análise dos dados, verifica-se que a Fisiomed detém um bom nível de qualidade.

11. Considerações Finais

O presente trabalho buscou mostrar a importância da qualidade no atendimento ao cliente, em uma empresa prestadora de serviços denominada Fisiomed. Para o desenvolvimento do trabalho foram estabelecidos alguns objetivos específicos, tais como: discutir a importância da qualidade no atendimento ao cliente; levantar o nível de satisfação dos clientes; e identificar os pontos negativos, para propor a implementação de melhorias.

No decorrer da elaboração deste trabalho, esses objetivos foram alcançados, proporcionando assim, o alcance do objetivo geral que era analisar a qualidade do atendimento oferecido pela Fisiomed, aos seus clientes.

Através das pesquisas bibliográficas nota-se que, na prestação de serviços o conceito qualidade tem que ser aplicado com mais cuidado, já que serviços são produtos intangíveis e são consumidos simultaneamente no momento em que são produzidos, não tendo como corrigir as falhas antes que elas afetem o cliente.

E é notável que, a Fisiomed está investindo na busca pela qualidade. Porém, assim como a Fisiomed, a maioria das empresas está em busca da qualidade, já que é isso que os clientes buscam. Mas, às vezes a empresa tem a percepção que detém a qualidade e os clientes não a percebe. Por isso é importante a aplicação de uma ferramenta como a SERVQUAL para a mensuração da qualidade dos serviços prestados. Pois, através da aplicação do SERVQUAL, na Fisiomed, descobriu-se que a percepção dos clientes em relação aos aspectos tangíveis é menor que a expectativa, sendo que, através da pesquisa exploratória de observação, os autores deste trabalho puderam verificar que o Gestor investe muito nesse fator e procura manter as instalações sempre em boas condições. Então, comprova-se que a percepção do gestor pode ser diferente da percepção do cliente.

Através da elaboração desse trabalho, os autores, do mesmo, passaram a ter a percepção de que, o conceito qualidade está se intensificando cada vez mais com o decorrer do tempo. E as empresas que não o adotarem não conseguirão sobreviver nesse mercado competitivo. Pois, a qualidade de um serviço é, sem dúvida, essencial para o perfeito funcionamento de qualquer empresa prestadora de serviços.

Finalizando, pelo fato de os desejos e as necessidades, dos clientes, estarem em constantes mudanças, os autores reconhecem que há a necessidade de realizar pesquisas periódicas para verificação da expectativa e da percepção dos clientes em relação aos serviços prestados. Então, por se tratar de um processo contínuo, que não se finda, fica em aberto para outros pesquisadores continuarem com os estudos.

Referências Bibliográficas

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. Tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência de qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1940.

CARDOSO, F. A. R., NETO, A. C. **Análise da qualidade no setor de serviços segundo o método de avaliação SERVQUAL**. Tese de Doutorado. Curitiba: UFPR, 2004.

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

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da administração**. Tradução de Clave comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUARTE, Carolina Costa Cinelli Pimentel. **Avaliação da qualidade percebida em serviços: aplicação da escala SERVQUAL em uma empresa brasileira de telefonia**. Dissertação de Mestrado Profissionalizante. Rio de Janeiro: Curso de Administração Geral. Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, 2008.

FREITAS, A.L.P., MANHÃES, N.R.C. & COZENDEY, M.Y. **Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia da informação: uma análise experimental**. Anais do XXVI ENEGEP, 2006.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

_____. **Gestão da qualidade: parcerias eficazes: satisfação dos clientes, fornecedores, sociedade, sócios e colaboradores**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. – São Paulo: Bookman, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução industrial**. 5º ed. - São Paulo: Atlas, 2005.

MEYER, Ildo. Et al. **Marketing para médicos: um caminho ético**. Porto Alegre: AGE, 2005.

NEVES, Adilson Romualdo. **Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PETT, Marjorie A. **Marketing sense of factor analysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research.** California: Sage Publications, 2003.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente.** 2ª ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003.