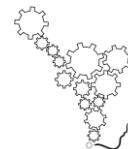




www.relainep.ufpr.br



QUALITY ASSESSMENT AND IMPROVEMENT PROPOSAL THROUGH THE APPLICATION OF SERVQUAL AND SMART GOALS IN A BEAUTY CLINIC IN BELÉM-PA

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE E PROPOSTA DE MELHORIA ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO SERVQUAL E METAS SMART EM UMA CLÍNICA DE ESTÉTICA EM BELÉM-PA

Reimison M. Fernandes^{1✉}, Jenyfer I. B. Carvalho¹, Nathália J. Monteiro¹, Vitória L. C. Araújo¹, Layla A. Rodrigues¹

¹ Universidade do Estado do Pará (UEPA), Marabá, Brasil.

^{1✉} moreira.caldas97@gmail.com

Recebido: 27 julho 2021 / Aceito: 01 maio 2022 / Publicado: 17 setembro 2022

ABSTRACT

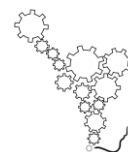
This paper aimed to evaluate the quality and propose improvements in the services offered by a clinic for aesthetics active in the city of Belém-PA. For this, it was performed the use of SERVQUAL, in order to identify the gaps between the expectations and perceptions of customers regarding the services provided by the company, which resulted in the possibility of analysis of the main failures of quality service provided by the company studied, these being: The clinic's communication is being flawed, the clinic is working at inappropriate hours for customers, the clinic does not prioritize the customer's interests, the employees do not understand the specific needs of users. With the intention of proposing improvements, four SMART goals were created to achieve improvement in the biggest quality gaps. As a conclusion highlights the importance of the methodological coupling of two tools in order to assess the quality of service and provide steps to improve a company, because to trace precise goals and objectives should know where a problem is occurring.

Keywords: Quality in Service; SERVQUAL; SMART Goals; Aesthetic Services.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar a qualidade e propor melhoria nos serviços oferecidos por uma clínica de estética atuante no município de Belém-PA. Para tanto, foi realizado a utilização de SERVQUAL, com o objetivo de identificar os gaps entre as expectativas e percepções dos clientes quanto aos serviços prestados pela empresa, onde este resultou na possibilidade de análise das principais falhas de qualidade no serviço prestado pela empresa estudada, estas sendo: A comunicação da clínica está sendo falha, a clínica está funcionando em horários inadequados aos clientes, a clínica não prioriza os interesses do cliente, os funcionários não entendem as necessidades específicas dos usuários. Tendo a intenção de propor melhorias, foram criadas quatro metas SMART para alcance de aperfeiçoamento nas maiores lacunas de qualidade. Como conclusão destaca-se a importância do atrelamento metodológico de duas ferramentas a fim de avaliar a qualidade do serviço e proporcionar passos a melhoria de uma empresa, pois para traçar metas e objetivos precisos deve-se saber onde está ocorrendo um problema.

Palavras-chave: Qualidade em serviço; SERVQUAL; Metas SMART; Serviços de estética.



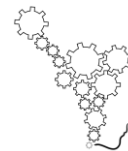
1 INTRODUÇÃO

Com cada vez mais empreendimentos no mercado, os pequenos negócios precisam estar em constante evolução acerca dos seus processos e na qualidade do atendimento aos clientes. Muitos clientes procuram os centros de estética não somente para terem acesso aos serviços de saúde e beleza, mas a fim de terem as melhores experiências de bem-estar e relaxamento. De acordo com Sebrae (2018), o mercado da beleza e estética é um dos que mais cresce no Brasil e no mundo. A cadeia produtiva do setor é longa e envolve vários players com diferentes naturezas, portes e poder de barganha. Do lado dos clientes e consumidores, percebe-se um aumento do uso desses serviços em todas as classes sociais.

Nguyen e Nagase (2019) expõem que é de fundamental importância a percepção do cliente para que as empresas saibam o nível de aceitação do seu bem ou serviço e tais informações devem ser convertidas em satisfação do cliente, garantindo uma fidelidade por parte deste. Dado isto, as organizações precisam elaborar estratégias capazes de fidelizar seus clientes e atrair novos consumidores.

Neste sentido, as empresas têm buscado o emprego de técnicas capazes de avaliar a qualidade em serviços. Segundo Martin et al. (2021), a empresa gerando um produto que tenha qualidade no ponto de vista de seus consumidores vai fortalecer sua marca dentro de seu segmento de comércio. De modo geral, para um bem ou serviço ser considerado com qualidade tem que suprir as necessidades, gerando confiança, em tempo hábil e com acessibilidade as necessidades de demanda. A ampla competitividade no mercado demanda além da simpatia do atendente um bom atendimento ao cliente, necessitando que haja uma combinação entre os elementos qualidade, eficiência, custo do produto, distribuição e rapidez, a fim de resultar em um ambiente facilitador da implantação ou da conquista da fidelidade dos clientes (PEIXOTO; DE FREITAS, 2017).

O segmento da beleza inclui, atualmente, negócios de salões de beleza, clínicas de estética, SPA's e laboratórios. Este mercado está cada vez mais aquecido no Brasil e no mundo. É importante lembrar que a cadeia de valor da beleza começa na indústria dos cosméticos, dos produtos e equipamentos direcionados para os segmentos citados. Afinal, segundo CHANG *et al.* (2021) o sonho em busca da beleza e da juventude nunca acaba, o termo antienvelhecimento tornou-se, sem dúvida, o principal fluxo de cuidados de saúde no século XXI.



Devido o setor de serviços apresentar uma posição de destaque na economia brasileira (FEITEN; COELHO, 2019) o presente trabalho se justifica pela necessidade de avaliar a qualidade dos serviços oferecidos por uma clínica de estética atuante no município de Belém, capital do estado do Pará, com intuito de identificar as principais lacunas e desafios na prestação dos seus serviços, potencializar melhorias para a garantia de qualidade e contribuir com a divulgação do conhecimento científico servindo como auxílio para pesquisas futuras na área de gestão da qualidade voltado para empreendimentos no ramo de estética.

Com base no que foi exposto, este artigo tem como objetivo avaliar a qualidade e propor melhoria nos serviços oferecidos por uma clínica de estética atuante no município de Belém-PA através dos métodos SERVQUAL e Metas SMART.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção contém os principais tópicos teóricos que são essenciais para o desenvolvimento do estudo ou estão relacionados tema da presente trabalho. Os conceitos abordados ajudam a entender o contexto na qual o problema estudado está inserido e sua importância.

2.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS

De acordo com Dhillon, Agarwal e Rajput (2021) o cliente é o principal responsável pelo sucesso e desenvolvimento da organização devendo ser estudado da melhor forma possível a fim de satisfazer seus anseios. A qualidade de um serviço é definida pela maneira que ela supre os desejos e expectativas do cliente, comparando essas perspectivas com o que é entregue pelo prestador do serviço. E devido os efeitos da globalização e da alta competitividade, são necessárias práticas de gestão de qualidade para a entrega de serviços e bens que satisfaçam seus clientes (FEITEN; COELHO, 2019).

Diante de um ambiente altamente competitivo e dinâmico, a qualidade é a peça chave para a organização, uma vez que os clientes estão cada vez mais atentos e seletivos, e oferecer um serviço de alta qualidade é o diferencial para a garantia de competitividade. Assim, é importante que se crie valor para os clientes, oferecendo bens e serviços que se sobressaiam frente à concorrência, e que não sejam facilmente copiados. Dessa forma, as empresas que oferecem bens tangíveis difíceis de serem customizados podem utilizar os serviços diferenciando sua oferta (KOTLER, KARTAJAYA, 2021; NGUYEN; NAGASE, 2019).



A qualidade no serviço deve estar atrelada a satisfação do cliente, ele deve pensar que o produto foi feito pensando nele e em seus desejos, além de suas necessidades mais básicas que o levaram a aquisição de um produto (LIMA; VIEIRA, 2017). Para Galdino e Silva (2018), o cliente é o principal responsável pelo sucesso e desenvolvimento da organização devendo ser estudado da melhor forma possível a fim de satisfazer seus anseios.

Quando uma empresa oferece um serviço com um elevado nível de qualidade é muito provável que os clientes retornem ou recomendem para outras pessoas. Por isso, é de extrema importância que as organizações prestadoras de serviços devem sempre estar à busca de explorar o máximo de seus recursos, focando cada vez mais em estratégias capazes de assegurar credibilidade e confiança de seus consumidores (NYADZAYO; KHAJEHZADEH, 2016).

De acordo com Fitzsimmons (2014), serviço é uma prática perecível, intangível e heterogênea, elaborada para um cliente que desempenha o papel de coprodutor. Logo, serviço é algo que não pode ser visto ou tocado, não sendo igual ou idêntico a outro que não se estoca.

Vale ressaltar que é exatamente o que é intangível, nesse caso, a forma como é ofertado o serviço aos clientes, que será um diferencial competitivo no mercado. Assim, a qualidade é obtida quando a percepção do cliente supera sua expectativa.

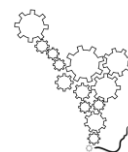
2.2 DIMENSÕES DA QUALIDADE

Segundo Slack (2018), as dimensões da qualidade são indispensáveis para medir e avaliar qualidade de um serviço. Na prestação de serviços, as dimensões da qualidade são consideradas pontos críticos, precisando ser minimizadas no intuito de buscar um padrão adequado de qualidade, impedindo assim as discrepâncias entre expectativas e desempenho. As dimensões da qualidade são a forma como o serviço será avaliado, sendo que às necessidades dos clientes são consideradas as dimensões mais importantes neste processo. Por meio destas dimensões as empresas podem concentrar seus esforços e gerar uma lista de aspectos de desempenho que ajudarão a organização a seguir neste foco (GREGORY, 2019).

Dentre as dimensões apresentadas, destacam-se as: tangíveis, atendimento, confiabilidade, segurança e comunicação. Essas dimensões são usualmente usadas para avaliar a qualidade do serviço (IJADI MAGHSOODI; SAGHAEI; HAFEZALKOTOB, 2019). Na visão de Hadres (2017), o uso de aspectos tangíveis, para valorização e validação de desempenho dos produtos, vem sendo uma ferramenta bastante utilizada nos últimos tempos pelas empresas para explicitar as qualidades de seu produto. A mensuração da qualidade de um



www.relainep.ufpr.br



serviço pode ser concebida pela discrepância entre expectativas e percepções, sendo o gap encontrado entre os critérios, o desvio entre o que o cliente deseja e o que está sendo oferecido. Para representar esse método de pensamento Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985) desenvolveram o modelo de 5 gaps.

Segundo Lee e Chien (2016) e Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985) foi através de pesquisas realizadas com os clientes, compreenderam que a qualidade não poderia ser caracterizada com apenas uma definição de uma dimensão, ao invés disso, considerou que a qualidade está baseada em diferentes dimensões para cada circunstância. Dentre as principais dimensões destacam-se credibilidade, presteza, segurança, empatia e tangibilidade. A partir destas 5 dimensões desenvolveram uma ferramenta para estimar a qualidade de um serviço, denominada SERVQUAL.

2.3 MÉTODO SERVQUAL

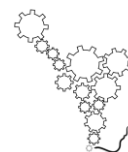
O método SERVQUAL, segundo Lee e Chien (2016) é um instrumento de pesquisa desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1985 com o objetivo de medir a satisfação de clientes em diversos setores e em diferentes países, através da diferença (Gaps) entre expectativas e percepções a respeito de um serviço.

Como base na avaliação dos gaps entre expectativa e percepção, a ferramenta SERVQUAL utiliza como parâmetro cinco dimensões de qualidade, visando mapear em qual critério a prestadora do serviço apresenta desempenho insatisfatório, sendo o pior resultado a que tiver maior gap. A função da ferramenta SERVQUAL, é identificar as tendências de qualidade do serviço através da visão do cliente, com o intuito de conhecer quais os critérios do serviço prestado que não estão de acordo com o esperado (GREGORY, 2019).

O SERVQUAL institui a ferramenta mais conhecida e utilizada para a medição de qualidade de serviços, pois é adaptável às características específicas de qualquer segmento de negócio. Exibe uma estrutura básica de perguntas (Questionário) para medir expectativa e percepção da qualidade em termos globais. Pode ser aplicada para medir a qualidade por zona geográfica, segmento de cliente, realizar comparação entre empresas, analisar a evolução das expectativas e percepções dos clientes no decorrer do tempo (LEE; CHIEN, 2016).

2.4 METAS SMART

Cardoso *et al.* (2018) expõe que definir metas e objetivos realizáveis é uma das diversas responsabilidades que são atribuídas aos afazeres dos gestores, entretanto nem todos



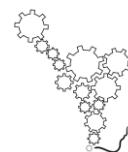
conseguem resultados positivos nessas tarefas o que pode ocasionar grandes problemas, com isso uma ferramenta de gestão que possui capacidade tanto para auxiliar quanto desenvolver propósitos é a metodologia *SMART*.

Cada letra desse método tem seu significado e para ocorrer as proposições de melhorias deve-se compreender o significado de cada símbolo pertencente a sigla que nomeia a metodologia, Feiten e Coelho (2019) explanam:

- S - Specific (Específico): quer dizer que a meta obrigatoriamente deve ser específica naquilo que se deseja atingir, sendo com números e dados. Ao ser definido objetivos, não pode ser deixado espaços para interpretações que gerem dúvidas, ou seja, quanto mais detalhado for estes objetivos, mais claramente serão compreendidos e as chances de serem atingidos passarão a ser maiores. Os objetivos devem mostrar o que se pretende realmente ser alcançado, sendo que quanto mais específico for, mais qualificado será o foco da equipe;
- M – Measurable (Mensurável): tão importante quanto se obter uma meta que seja específica é conseguir mensurá-la, ou seja, medi-la. Com isso, pode ser dito que não tem como gerenciar algo que não conseguimos medir;
- A – Attainable (Atingível): este termo significa dizer que as metas devem ser ousadas, porém dentro de uma realidade que seja considerada possível. É de suma importância que sejam lançados desafios para que a equipe sempre busque superação e lute por algo que possa vir a ser difícil, fato este é diferente de definir números que jamais poderão ser alcançados, o que irá causar desânimo e desistência dos integrantes do grupo;
- R – Relevant (Relevante): neste caso, as metas precisam ser algo que apresente grande relevância para os objetivos da empresa. Uma meta considerada como boa é aquela que pode gerar qualquer tipo de melhoria para os processos da empresa;
- T – Time (Tempo): este termo define que toda meta que se deseja alcançar necessita de um prazo definido, ou seja, para metas não pode existir datas em aberto, caso contrário estas não apresentaram priorização pela equipe de trabalho e, conseqüentemente, o plano final será diretamente prejudicado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é definida como análise descritiva, pois os dados encontrados descrevem como a população amostral, percebe a situação do local de estudo em relação a seus



anseios, a partir da realização de questionários com usuários do serviço ofertado, além da utilização de levantamento bibliográfico.

A abordagem da pesquisa foi quali-quantitativa, pois foi realizado questionário *Survey*, onde os entrevistados alocaram valores referentes à suas análises e anseios sobre o local de estudo e como consequência tiveram-se dados estatísticos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto a delimitação da pesquisa, está se define em relação aos procedimentos técnicos como estudo de caso, pois este visa uma análise aprofundada baseada em evidências qualitativas e quantitativas que investigam um fenômeno inserido no contexto de uma situação real. Além disso, o trabalho utiliza como instrumento de estudo um questionário do tipo *Survey* adaptado na escala SERVQUAL para a avaliação do serviço oferecido pela empresa sem haver a intervenção do pesquisador (GIL, 2018; LAKATOS; MARKONI, 2010).

O questionário desenvolvido seguiu o modelo SERVQUAL adaptado a realidade da clínica de estética, objeto deste estudo. Para isso, foram elaboradas 22 perguntas tanto para o quesito expectativa, quanto para percepção, totalizando um total de 44 perguntas (Apêndice 3). Para a definição amostral do quantitativo mínimo de questionários aplicados na clínica de estética e validação da pesquisa, utilizou-se o Cálculo de População e Amostra proposto por Ganga (2012), apresentada na Equação 1.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 [p(1-p)] N}{Z_{\alpha}^2 [p(1-p)] + (N-1) C_p^2} \quad (1)$$

Onde:

Z_{α} = Valor de z para vários níveis de confiança (α);

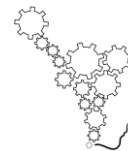
C_p = Intervalo de confiança em termos de proporções;

p = Proporção relativa à variável estudada;

N = Tamanho da população;

n = Tamanho da amostra.

O resultado do cálculo amostral para a definição da quantidade de questionários resultou no quantitativo de 110. Além disso, foi necessário verificar a consistência dos questionários e, para este propósito, foi considerado o Alpha de Cronbach, de Lee J. Cronbach, coeficiente que serviu para validação de testes aplicados durante a pesquisa. O Alpha de Cronbach é uma média das correlações entre os itens participantes de um instrumento de pesquisa (GREGORY, 2019).



O índice de confiabilidade da escala total da ferramenta SERVQUAL deste trabalho foi de 0,71. Essa taxa apresenta confiabilidade moderada, sendo considerada satisfatória, pois Gregory (2019) afirma que valores de Alpha de Cronbach acima de 0,70, como de resultados satisfatórios para confiabilidade. Desta forma, os resultados alcançados garantiram a confiabilidade do estudo.

Os dados coletados foram enviados ao MS Office Excel, dispostos inicialmente em tabelas e, posteriormente, gráficos foram criados para organização dos resultados obtidos nesta pesquisa. Em sequência a análise de características dos respondentes pode-se realizar a análise dos resultados de SERVQUAL, verificando-se os gaps, porém com a necessidade de propor melhorias e, para isso, uma priorização das principais lacunas foi estipulada. As melhorias foram propostas a partir do método *SMART*, criando-se metas inteligentes a serem realizadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa utilizada para o estudo, está situada no município de Belém, capital do estado do Pará, e atua na área de estética. Conta atualmente com um quadro de 6 colaboradoras, ligadas diretamente à parte operacional da clínica.

Os serviços além de estética, que são reconhecidos como parte da limpeza de ambiente social e/ou manutenção de estrutura física, são realizados por 2 colaboradores, mas ligados efetivamente à clínica.

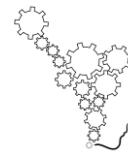
A parte administrativa da organização é realizada pelos proprietários, tendo auxílio, em determinados momentos, de uma equipe externa, trabalhando como assessoria externa. A contabilidade é realizada por escritório terceirizado.

4.2 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO SERVQUAL

Neste subtópico, são apresentados, além dos dados da ferramenta SERVQUAL, a validação da confiabilidade da escala, para verificar a consistência das respostas, tanto da realidade quanto das expectativas dos clientes e os dados referentes a caracterização dos respondentes.

4.2.1 Caracterização dos respondentes

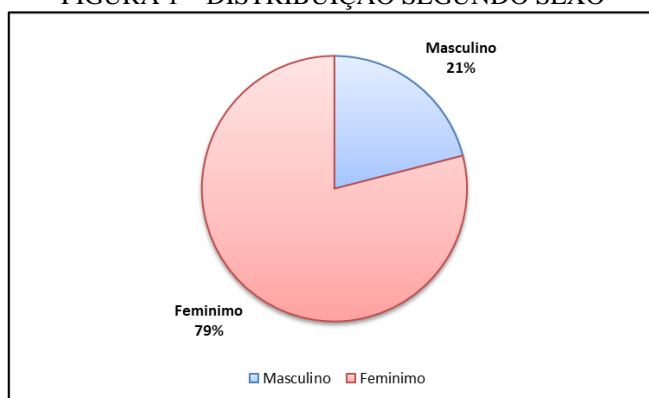
Os comportamentos dos usuários de um serviço são influenciados por fatores psicográficos, demográficos, psicológicos, culturais, sociais e outros que irão diferenciar seus



diferentes nichos, sendo estes fatores importantes para descrição de comportamento do usuário (MAIA, 2012).

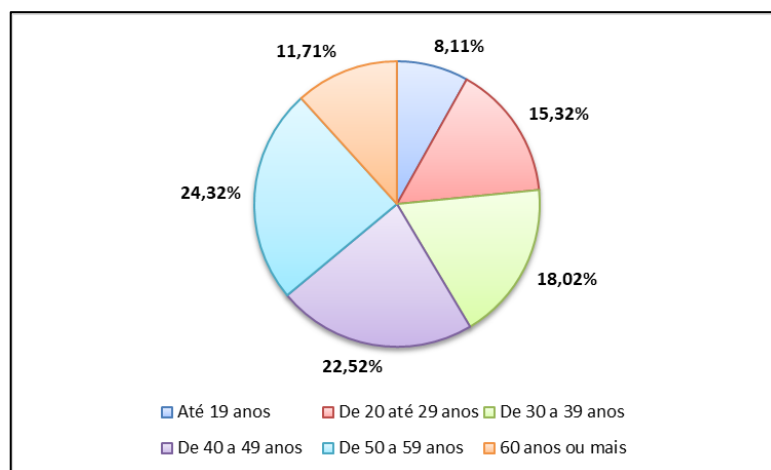
Este tópico tem como base o exposto por Maia (2012) que avalia as características dos usuários do local de estudo, iniciando-se pela diferenciação da distribuição segundo o sexo, como informado pela Figura 1.

FIGURA 1 – DISTRIBUIÇÃO SEGUNDO SEXO



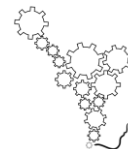
FONTE: Os autores (2021).

FIGURA 2 – FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES



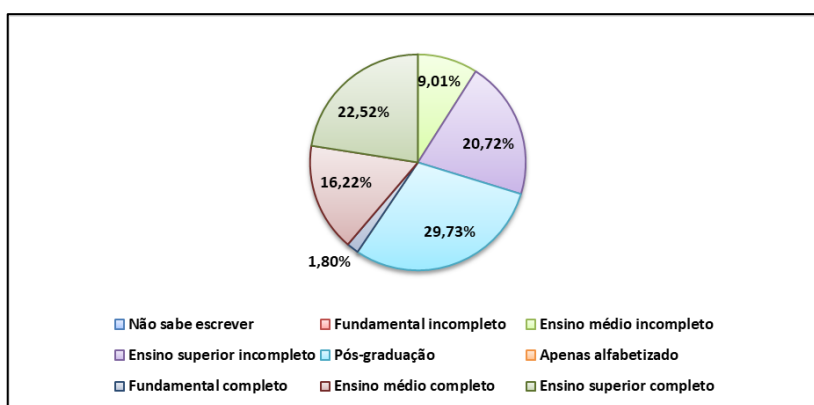
FONTE: Os autores (2021).

De acordo com as informações obtidas junto aos entrevistados, tem-se que 8,11% destes tem até 19 anos; 15,32% entre 20 até 29 anos; 18,02% estão inseridos no intervalo de 30 a 39 anos; 22,52% concentram-se na faixa etária de 40 a 49 anos; 24,32% estão entre 50 a 59 anos; finalizando com 11,71% os respondentes com 60 anos ou mais. Estas informações são apresentadas na Figura 2.



Quanto ao nível de escolaridade, ilustrado pela Figura 3, faz-se necessário informar que não houve respondentes que pertenceram aos grupos de: “não sabe escrever”, “fundamental incompleto” e “apenas alfabetizado”. O maior índice de escolaridade foi “pós-graduação”, isto evidencia-se pela possibilidade de esta ser uma resposta genérica, pois não se dividiu em completa e incompleta, contendo 29,73%; 20,72% possuem superior incompleto; 22,52% com superior completo; 16,22% têm ensino médio completo e 9,01% possuindo-o incompleto; 1,80% dos respondentes tem apenas o fundamental completo.

FIGURA 3 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE



FONTE: Os autores (2021).

A Figura 4 apresenta o quantitativo em porcentagem da utilização dos usuários na clínica de estética, o qual foi necessário o conhecimento daqueles clientes que utilizam com maior frequência os serviços, para assim encontrar valores que refletissem segurança ao estudo. Sendo assim, constatou-se que 10,81% são clientes que estavam indo pela primeira vez, 13,51% os esporádicos, 20,72% semanais, 26,13% quinzenais e 28,83% mensais. Para o estudo em questão foi desconsiderado os clientes que estavam indo pela primeira vez, pois eles não atenderiam o objetivo da pesquisa. Em relação aos demais, foi possível alcançar os gaps de qualidade cometidos pela clínica estudada.

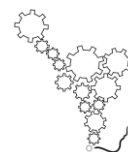
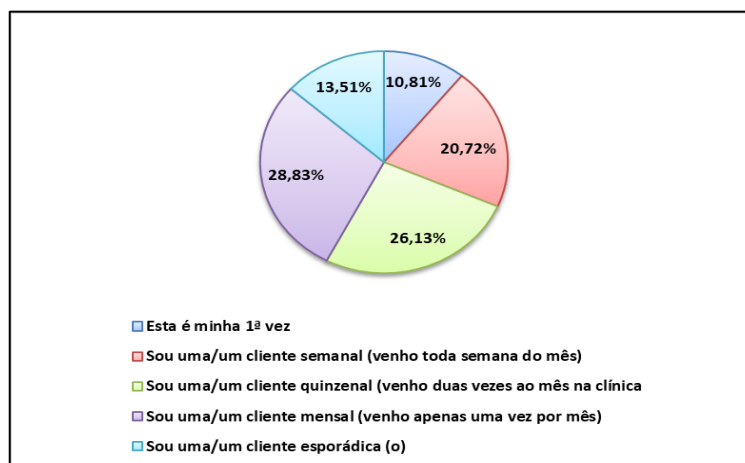


FIGURA 4 – FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO



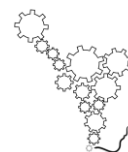
FONTE: Os autores (2021).

Verificou-se a presença de pessoas com maior nível de educação utilizando os serviços da empresa, assim como em relação à idade, não tendo alto número de usuários mais novos, pois estes podem ser menos exigentes a determinados atributos do que aqueles considerados mais “experientes”, tendo como parâmetro equivalente a taxa de frequência de utilização da clínica, observando-se uma mescla de diferentes tipos de clientes, assim como na divisão perante sexualidade, pois obteve-se uma presença considerável de respondentes do sexo masculino. Atrelando todos estes fatores, torna-se compreensível os gaps ou lacunas da qualidade, encontrados na aplicação do SERVQUAL, sendo pluralizados, isto é, tendo representação dos distintos grupos de respondentes.

4.2.3 Aplicação de SERVQUAL

A avaliação dos resultados do SERVQUAL só foi possível após a validação das respostas coletadas. O SERVQUAL foi utilizado tendo a premissa básica de encontrar os gaps ou lacunas da qualidade que são resultados da diferença existente entre a expectativa e percepção da demanda ($gap = E - P$). A necessidade de identificação dos gaps se dá pelo entendimento de valores negativos que indicam pontos de atenção, pois representam a insatisfação dos consumidores com a prestação do serviço.

Os resultados encontrados na aplicação dos 110 questionários aplicados, estes compostos de 22 questões tanto para expectativa quanto para realidade, são demonstrados de forma geral, pois entende-se que representam os anseios de todos os grupos respondentes ao serviço prestado pela empresa estudada, o questionário completo pode ser visualizado na seção de apêndices.



Na Tabela 1, a média do grau de importância dos itens de dimensões de qualidade foi obtida a partir da média do total de respostas dos 110 questionados. A média foi alcançada a partir de notas dadas às cinco dimensões, sendo que cada respondente deveria distribuir um total de 100 pontos, tendo como obrigação alocar pontuação em cada dimensão, ou seja, nenhuma dimensão de qualidade poderia ficar zerada e no total deveria dar 100 pontos. A pontuação conforme a importância para os clientes da clínica de estética.

TABELA 1 – MÉDIA DE IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES

Dimensões	Definições	Médias
Tangibilidade	A localização, as instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos).	21,38
Confiabilidade	A capacidade de prestar o serviço de forma confiável e em tempo hábil.	20,94
Presteza	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes.	19,31
Segurança	Habilidade, competência técnica e conhecimento dos funcionários em transmitir segurança e confiabilidade nos serviços prestados.	20,50
Empatia	Os funcionários preocupando-se em dar atenção individualizada aos usuários.	17,88

FONTE: Os autores (2021).

Os resultados expressos na Tabela 2 foram obtidas a partir da Tabela 1, nela são informadas as duas dimensões mais importantes e a menos importantes. A dimensão mais importante foi Tangibilidade, ou seja, a preocupação da demanda refere-se à estrutura física do local e dos equipamentos utilizados durante a prestação de serviço; tendo como a segunda mais importante transmitir a sensação de Confiabilidade ao cliente; a menos importante devido à sua caracterização de pontos foi a Empatia, sobre a atenção individualizada dos funcionários para os clientes.

TABELA 2 – CLASSIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE

Classificação	Dimensão	Percentual de importância
Mais importante	Tangibilidade	49%
Segunda mais importante	Confiabilidade	44%
Menos importante	Empatia	53%

FONTE: Os autores (2021).



Na Tabela 3, é possível verificar que quase todas as dimensões apresentam valores negativos, o que demonstra que são diversos os pontos que necessitam de melhorias, porém estes não são distantes uns dos outros. Isto evidencia-se por não haver grandes gaps, mas deve haver uma constatação dos considerados de prioridade crítica e de alta prioridade, pois deve-se reconhecer as principais lacunas, para a proposição de melhorias. Ressalta-se a presença de uma exceção sendo o item de número 7 (A clínica executando os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho) tendo valor positivo, logo isto representa que não há necessidade de priorização, pois a empresa está oferecendo este item com qualidade.

TABELA 3 – RESULTADO SERVQUAL

		Expectativa	Realidade	GAPS
Tangibilidade	1	4,57	4,31	-0,26
	2	4,54	4,11	-0,43
	3	4,90	4,05	-0,85
	4	4,11	3,57	-0,54
Credibilidade	5	4,22	3,89	-0,33
	6	3,67	3,11	-0,56
	7	3,89	4,15	0,26
	8	4,37	4,12	-0,25
	9	4,80	3,09	-1,71
Presteza	10	4,23	3,95	-0,28
	11	4,06	3,53	-0,53
	12	3,97	3,78	-0,19
	13	4,22	3,47	-0,75
Segurança	14	4,12	3,21	-0,91
	15	4,29	3,41	-0,88
	16	4,17	3,57	-0,60
	17	3,78	3,43	-0,35
Empatia	18	3,98	3,91	-0,07
	19	4,67	2,88	-1,79
	20	4,54	2,67	-1,87
	21	3,91	2,44	-1,47
	22	4,57	3,22	-1,35

FONTE: Autores (2021).

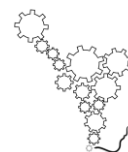
Tendo o objetivo de identificação dos principais problemas, aqueles com maiores valores de gaps, foi realizada uma análise de prioridade baseando-se em Maia (2012). Assim, foram criados grupos de priorização e ainda se criou uma escala de prioridade dos itens avaliados, sendo apresentada pela Tabela 4.

TABELA 4 – ANÁLISE DE PRIORIDADE

Prioridades dos Gaps				
Prioridade Crítica				
Item	20	19	21	22
Valor	-1,87	-1,79	-1,71	-1,41
Prioridade Alta				
Item	14	15	13	16



www.relainep.ufpr.br



Valor	-0,91	-0,88	-0,85	-0,75	-0,60
Prioridade Média					
Item	11				17
Valor	-0,56	-0,54	-0,53	-0,43	-0,35
Prioridade Baixa					
Item	10			1	12
Valor	-0,33	-0,28	-0,26	-0,25	-0,19
Prioridade Baixíssima					
Item	18				
Valor	-0,07	0,26			

FONTE: Autores (2021).

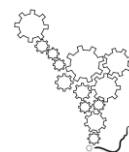
A primeira parte da priorização apresentada pela Tabela 4 representa as lacunas com maior valor negativo, por isso considerados como críticos, estes correspondem aos seguintes itens:

- 20 - A comunicação da clínica (internet, telefones, aplicativos de mensagens instantâneas e redes sociais) é de fácil compreensão e utilização;
- 19 - A clínica funcionando em horários adequados aos clientes;
- 9 - A clínica transmitindo todas as informações necessárias de forma confiável e segura;
- 21 - A clínica priorizando os interesses do cliente;
- 22 - Na clínica todos os funcionários entendendo as necessidades específicas dos usuários.

4.2.4 Proposição de melhorias

Para propor melhorias aos tópicos considerados mais críticos pelo SERVQUAL, a partir da análise de prioridades, foram definidos metas e objetivos de melhorias, a partir do método SMART, no sentido de garantir que estes fossem específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas, relevantes e realizados em tempo hábil.

No Quadro 1 expõe-se as metas SMART voltadas à proposição de melhorias, baseada na análise de prioridades resultante da aplicação do SERVQUAL. Ressalta-se que as metas foram apresentadas em fragmentos, pois desta forma sua proposição obedeceria aos parâmetros exigidos para a meta ser SMART e torna-se mais prática. Posteriormente à apresentação do Quadro 1, essas frações foram unidas e as metas foram colocadas de forma completa.

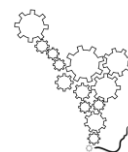


QUADRO 1 – FRAGMENTOS METAS SMART

Item:	A comunicação da clínica (internet, telefones, aplicativo de mensagens instantâneas e redes sociais) é de fácil compreensão e utilização			Gap:	-1,87
Fragmentos Meta 1					
Específico	Mensurável	Atingível	Relevante	Tempo	
Melhorar comunicação por mídias eletrônica	No período de um mês	Criação de 2 páginas em duas redes sociais	Objetivando diminuir a lacuna de anseios de forma de contato da demanda	Agosto de 2021	
Item:	A clínica funcionando em horários adequados aos clientes			Gap:	-1,79
Fragmentos Meta 2					
Específico	Mensurável	Atingível	Relevante	Tempo	
Alteração de horário de funcionamento para possibilidade de aumento do número de atendimentos	Respeito a carga horária de trabalho prevista em lei	Aumentar o atendimento em 10%	Clinica estar em funcionamento ao horário considerado adequado aos clientes	Iniciando em outubro e finalizando em dezembro de 2021	
Item:	A clínica transmitindo todas as informações necessárias de forma confiável e segura			Gap:	-1,71
Fragmentos Meta 3					
Específico	Mensurável	Atingível	Relevante	Tempo	
Criação de cartilha de perguntas/dúvidas frequentes	Diminuição do valor da lacuna em 4 meses	Diminuir em 0,70 o gap deste item	Aumentar a confiabilidade dos clientes, aumentando o seu vínculo com a empresa	Iniciando em setembro e finalizando em dezembro de 2021	
Item:	A clínica priorizando os interesses do cliente			Gap:	-1,41
	Na clínica todos os funcionários entendendo as necessidades específicas dos usuários			Gap:	-1,35
Fragmentos Meta 4					
Específico	Mensurável	Atingível	Relevante	Tempo	
Palestras sobre atendimento	Em um período de 2 em 2 meses, iniciando em setembro de 2021	Diminuição em 40% o valor do gap	Aumentar o sentimento de confiabilidade da demanda a partir de empatia transmitida pelos funcionários	Início em setembro e finalizando em dezembro de 2021	

FONTE: Autores (2021).

A primeira meta relacionada ao item: “A comunicação da clínica (internet, telefones, aplicativo de mensagens instantâneas e redes sociais) é de fácil compreensão e utilização”, teve como meta SMART: “Criar e administrar páginas em duas redes sociais no mês agosto de 2021”.

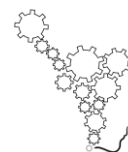


A proposição de uma meta simples como a primeira ocorre no cenário da comodidade instituída por redes sociais e a necessidade de as empresas terem contato virtual com clientes, mesmo sendo uma ação simples. Foi perceptível a necessidade de sua criação, pois a demanda da clínica estudada almeja esta forma de contato. A segunda meta SMART é relacionada ao item: “A clínica funcionando em horários adequados aos clientes”, sendo: “Aumento de 10% dos atendimentos até dezembro de 2021 com alteração do horário de funcionamento para atendimento da clínica de acordo com a legislação vigente”.

A alteração de horário de funcionamento não se dá apenas para diminuir a lacuna apresentada no SERVQUAL, mas também fornece alteração na quantidade de procedimentos que podem vir a serem realizados, pois a empresa irá buscar conformidade com os horários preferenciais da demanda, mas tendo como parâmetro a legislação. No Quadro 1 foi colocado o tempo compreendido entre outubro e dezembro de 2021, em função da necessidade de tentativas relacionadas à busca de horários por dia que irá ter maior aceitação da clientela.

A terceira meta SMART relacionada a: “a clínica transmitindo todas as informações necessárias de forma confiável e segura”, será: “diminuição do gap no SERVQUAL para -1,0 até dezembro de 2021”. Propõe-se esta meta na busca da melhoria sobre a transmissão de informações por meio da criação de uma cartilha impressa, considerando-se as principais dúvidas/perguntas dos usuários dos serviços ofertados pela clínica qualquer alteração é considerável neste cenário. Para avaliação dessa melhoria não será necessária a utilização novamente de toda a metodologia SERVQUAL, mas apenas este item e verificação de diferença após utilização de cartilha.

A quarta meta SMART refere-se a dois itens: “A clínica priorizando os interesses do cliente” e “Na clínica todos os funcionários entendendo as necessidades específicas dos usuários”, sendo: “Diminuição em 40% o valor dos gaps de cada item, até dezembro de 2021”. Recomenda-se esta possível meta buscando melhoria em consequência da possibilidade de utilização de palestras sobre atendimento de organizações parceiras a empresas, como o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Utilizou-se para mensurar valores para melhoria os dados advindos do SERVQUAL em razão deste ser uma apresentação de anseios da demanda.



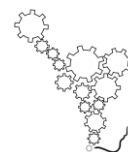
CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo objetivou em avaliar a qualidade e propor melhorias nos serviços oferecidos por uma clínica de estética atuante no município de Belém-PA, sendo este alcançado através da aplicação do SERVQUAL que indicou lacunas nos serviços oferecidos pela empresa estudada. Após isso foram determinadas metas SMART voltadas para diminuição de impactos dos gaps considerados de nível de prioridade altíssima, ou seja, em situação crítica.

As metas SMART argumentadas foram propostas em função de melhorias aos gaps críticos: Criar e administrar páginas em duas redes sociais no mês de agosto de 2021; Aumento de 10% dos atendimentos até dezembro de 2021 com alteração do horário de funcionamento atendimento da clínica de acordo com a legislação vigente; Diminuição do gap no SERVQUAL para -1,0 e Diminuição em 40% o valor dos gaps de cada item, em até dezembro de 2021.

Ressalta-se a importância do tema proposto a ser estudado, pois é perceptível no decorrer da pesquisa o aumento não somente do número de clínicas de estética como de sua utilização e, com isso, tem-se a necessidade de busca por melhorias nos serviços ofertados, implicando em colocar a metodologia de união do questionário SERVQUAL com metas SMART como opção a auxílio à empresa na gestão de suas decisões, podendo verificar priorizações de acordo com sua demanda.

Como proposta para estudos futuros sugere-se estudos em diferentes cenários, sendo o primeiro cenário na clínica de estética a necessidade de proposição de metas SMART para os outros itens de serviço apontados com valores negativos e após isso reutilizar o questionário SERVQUAL, com objetivo de verificar, após a utilização das metas SMART nas lacunas, se houve diminuição nos gaps, assim como verificar a análise de prioridades para averiguação de alterações nos anseios da demanda, mas esta proposta futura somente seria possível de ser implementada após um prazo mínimo de 6 meses e máximo de 12 meses, verificando-se a validade dos dados adquiridos e o tempo para efeito de melhorias.

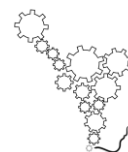


REFERÊNCIAS

- CARDOSO, A. L. L.; SOUZA, Y. B. M.; MARTINS, V. W. B.; PIMENTEL, F. Q. A. Planejamento de metas para redução de falhas no processo de distribuição de uma empresa transportadora. **R. Gest. Industr.**, Ponta Grossa, v. 14, n. 2, p. 206-226, abr./jun. 2018.
- CHANG, C. W. et al. Relational bonds, customer engagement, and service quality. **Service Industries Journal**, v. 41, n. 5–6, p. 330–354, 2021.
- DHILLON, R.; AGARWAL, B.; RAJPUT, N. Determining the impact of experiential marketing on consumer satisfaction: A case of India's luxury cosmetic industry. **Innovative Marketing**, v. 17, n. 4, p. 62–74, 2021.
- FEITEN, A. M.; COELHO, T. R. Gestão da qualidade em organizações de serviços: barreiras e facilidades. **R. Adm. FACES Jornal**, Belo Horizonte v. 18 n. 3 p. 56-71 jul./set. 2019. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6619>
- FITZSIMMONS, J. A. FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre – RS: Bookman, 2014.
- GANGA, G. M. D. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 6.ed. – [2. Reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2018.
- GREGORY, J. L. Applying SERVQUAL: Using service quality perceptions to improve student satisfaction and program image. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 11, n. 4, p. 788–799, 2019.
- HADRES, J. M. C. Aplicação da Servqual na avaliação da qualidade de serviços de transporte público em São Leopoldo-RS. **In: Anais do II SIGEPRO - Simpósio Gaúcho de Engenharia de Produção**, 2017. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/sigepro2017/51327-aplicacao-da-servqual-na-avaliacao-da-qualidade-de-servicos-de-transporte-publico-em-sao-leopoldo-rs>>. Acesso em: 18/06/2021.
- IJADI MAGHSOODI, A.; SAGHAEI, A.; HAFEZALKOTOB, A. ARTQUAL: A comprehensive service quality model for measuring the quality of aesthetic environments and cultural centers. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 36, n. 9, p. 1490–1521, 2019.
- KOTLER P. **Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade**. 1ª ed., 2021. São Paulo.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- LEE, YC., WANG, YC., CHIEN, CH et al. Applying revised gap analysis model in measuring hotel service quality. **SpringerPlus**, v. 5, n. 1191, 2016. Dóí: <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2823-z>
- LIMA, A. C.; VIEIRA, M.G.C.S. **AValiação DO GRAU DE Satisfação DE Clientes POR MEIO DO MÉTODo QFD: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DOIS RESTAURANTES DA CIDADE DE MARABÁ-PA**. 2017. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade do Estado do Pará, Marabá, 2017.



www.relainep.ufpr.br



- MAIA, M. C. de S. **Uma abordagem para avaliação da satisfação dos clientes em empresas de serviços de saúde:** Aplicação da integração dos modelos SERVQUAL, KANO e QFD. Dissertação de mestrado, faculdade de engenharia de produção, Universidade Federal do Pernambuco, Recife, 2013.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. *Problems and strategies in service marketing. Journal of Marketing.* v. 49, n. 4, p.33-46, 1985.
- PARASURAMAN, A. SERVQUAL: *A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing,* v. 64, p. 12-40, 1988.
- PEIXOTO, D. P., De Freitas, R. R. Análise de um projeto de negócio de um salão de beleza - Um Estudo De Caso. *Brazilian Journal of Production Engineering,* v. 3, 2017. Dóí: https://doi.org/10.0001/v3n2_9
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE.** Relatório Executivo – Artigos e tendências para o mercado de beleza. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tendencias-para-o-mercado-de-beleza,65acae21e224f410VgnVCM1000004c00210aRCRDD>>. Acesso em 25 maio 2021.
- SOUZA, Gilson. **A fórmula do sucesso/** Gilson Souza. Ed. Clube de autores. Rio de Janeiro: Instituto Souza Training, 2015.
- STREINER, D. L. *Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. Journal of Personality Assessment.* v. 80, p. 217-222. 2003.



www.relainep.ufpr.br



APÊNDICE 1

Este questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida na UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ (UEPA). Existirá confidencialidade dos dados individuais, ou seja, NÃO SERÃO REVELADOS. Este trabalho tem como objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados em clínica de estética. É dividido em três partes, com perguntas diretas e simples, o tempo de duração para resolução do questionário fica entre 8 - 10 minutos

Idade:

- Até 19 anos ()
De 20 até 29 anos ()
De 30 a 39 anos ()
De 40 a 49 anos ()
De 50 a 59 anos ()
60 anos ou mais ()

Sexo: F () M ()

Qual o seu nível de escolaridade?

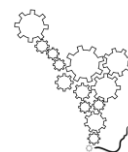
- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| Não sabe escrever () | Apenas alfabetizado () |
| Fundamental incompleto () | Fundamental completo () |
| Ensino médio incompleto () | Ensino médio completo () |
| Ensino superior incompleto () | Ensino superior completo () |
| Pós-graduação () | |

Qual a sua frequência de utilização da clínica?
(deve-se marcar apenas uma das opções)

- | | |
|---|--|
| Esta é minha 1ª vez () | Sou uma/um cliente mensal (venho apenas uma vez por mês) () |
| Sou uma/um cliente semanal (venho toda semana do mês) () | Sou uma/um cliente esporádica (o) () |
| Sou uma/um cliente quinzenal (venho duas vezes ao mês na clínica) () | |



www.relainep.ufpr.br



APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO – 2ª parte

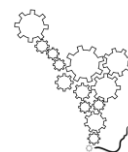
Abaixo estão listadas cinco características referentes a clinica de estética e serviços ofertados. São avaliações de priorização do cliente.

No quadro intitulado "Característica" logo abaixo você deve colocar um total de 100 pontos nas características, de acordo com a importância de cada uma delas a você, quanto mais importante é a característica mais pontos você deve dar a ela. Lembre-se no final o **total de pontos distribuídos devem somar 100 pontos**. Podem ser colocados tanto números terminados em 0 como em outro número, exemplo: 23; 49. Não deve-se colocar número decimais, exemplo: 16,9; 78,2.

Característica	NOTA
1. A localização, as instalações físicas, equipamentos (tanto os que ficam a disposição dos clientes, quanto os utilizados pelos trabalhadores), os funcionários (com educação e disponibilidade) e materiais de comunicação (ex: panfletos).	
2. A capacidade de prestar o serviço de forma confiável e em tempo hábil.	
3. A boa vontade e disposição para ajudar os clientes.	
4. Habilidade, competência técnica e conhecimento dos funcionários em transmitir segurança e confiabilidade nos serviços prestados.	
5. Os funcionários preocupando-se em dar atenção individualizada aos usuários.	
TOTAL	

OBS.: Certifique-se do total ser igual a 100 pontos.

As lacunas abaixo finalizam esta parte do questionário, onde deve ser colocada o número da característica correspondente a frase	
Para você qual das características é a MAIS IMPORTANTE em uma clinica de estética?	
Qual a SEGUNDA mais importante?	
Qual a menos importante em sua opinião em uma clinica de estética?	

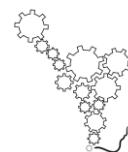


APÊNDICE 2 (Continuação)

Esta é a terceira e última parte do questionário, nela tem-se a tabela intitulada SERVQUAL, onde existe para marcação de opinião duas colunas: "EXPECTATIVA" (como você deseja) e "REALIDADE" (como é apresentado a você).		
1ª Instrução: primeiramente você deve colocar as notas para a expectativa, onde deverá colocar nota de como você gostaria que a clínica apresentasse aquele item.		
2ª Instrução: Após a coluna de expectativa ter sido totalmente preenchida, você deve preencher a coluna de realidade, sendo esta a sua percepção sobre os serviços da clínica de estética		
Para cada frase no quadro abaixo você deverá colocar uma pontuação de 1 a 5.		
LEGENDA:		
1 - Discordo Totalmente 😞		
2 - Discordo Parcialmente		
3 - Indiferente/Neutro		
4 - Concordo Parcialmente 😊		
5 - Concordo Totalmente		
Exemplo de preenchimento da coluna expectativa: caso você assinale o número 1, isto quer dizer que você discorda totalmente que a clínica de estética deva ter esta característica; caso você assinale 5, isto representa que você concorda totalmente que a clínica de estética deve ter tal característica		
Exemplo de preenchimento da coluna realidade: caso você assinale o número 1, isto quer dizer que você discorda totalmente que o local avaliado tenha alcançado esta característica; e caso você assinale 5, isto quer dizer que você concorda totalmente que o local avaliado atingiu esta característica.		
	Expectativa	Realidade
1. A clínica de estética possui equipamentos conservados e modernos		
2 O ambiente físico e as instalações da clínica são limpos e agradáveis		
3. A equipe técnica da clínica possui aparência e vestuário bem cuidados, de acordo com as características do ambiente de trabalho.		
4. A clínica é bem localizada e de fácil acesso.		
5. A clínica informa aos clientes, precisamente, a data e hora de quando os serviços serão prestados		
6. Os administradores da clínica aparentando envolvimento e comprometimento com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados		
7. A clínica executando os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho		
8. A clínica executando seus serviços no prazo e tempo prometido.		



www.relainep.ufpr.br



APÊNDICE 2 (Continuação)

7. A clínica executando os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho		
8. A clínica executando seus serviços no prazo e tempo prometido.		
9. A clínica transmitindo todas as informações necessárias de forma confiável e segura.		
10. Na clínica os funcionários possuindo boa vontade em atender os clientes		
11. Na clínica todos os funcionários agindo com disponibilidade e prontidão para atender os clientes.		
12. A equipe da clínica passando confiança para os clientes durante a prestação de serviços.		
13. Na clínica os funcionários sendo corteses e educados com os usuários.		
14. Os funcionários da clínica possuindo/aparentando o conhecimento necessário para execução dos serviços.		
15. Na clínica a equipe de funcionários dando atenção personalizada ao cliente.		
16. Na clínica, a equipe de funcionários possuindo conhecimento adequado para responder as perguntas dos clientes		
17. A clínica possuindo padronização nos procedimentos		
18. Os funcionários da clínica sendo atenciosos e procurando resolver todos os problemas dos usuários		
19. A clínica funcionando em horários adequados aos clientes		
20. A comunicação da clínica (internet, telefones, Whastapp e redes sociais) é de fácil compreensão e utilização		
21. A clínica priorizando os interesses do cliente.		
22. Na clínica todos os funcionários entendendo as necessidades específicas dos usuários.		