



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM**

## **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

A QUALIDADE DO SERVIÇO E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE:  
APLICAÇÃO PRÁTICA A UMA CLÍNICA MÉDICA DENTÁRIA

LILIANA PATRÍCIA FERREIRA RAMOS

JÚRI:

PRESIDENTE: PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO, PROFESSORA ASSOCIADA DO ISEG, UNIVERSIDADE DE LISBOA

VOGAIS:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO ANTÓNIO IMAGINÁRIO PARGANA, PROFESSOR AUXILIAR CONVIDADO DO ISEG, UNIVERSIDADE DE LISBOA

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES, PROFESSOR AUXILIAR DO ISEG, UNIVERSIDADE DE LISBOA

OUTUBRO 2018



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

A QUALIDADE DO SERVIÇO E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE:  
APLICAÇÃO PRÁTICA A UMA CLÍNICA MÉDICA DENTÁRIA

LILIANA PATRÍCIA FERREIRA RAMOS

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES

OUTUBRO 2018

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre presente no meu caminho, levando-me na direção certa.

Ao Professor Doutor José Miguel Soares, pelo incentivo, orientação e palavras encorajadoras, que permitiram a realização deste projeto.

Não podia deixar de agradecer à Dra. Vânia Robusto, pela ajuda imprescindível e disponibilidade para a realização do estudo na Clínica Flexsmile.

Ao meu amor Ricardo Pereira, por todo o carinho, compreensão e companheirismo. Sem ele não teria sido possível.

À tia Eunice e aos familiares, por toda a compreensão e ajuda nesta fase.

Agradeço às minhas estimadas amigas Aldemira Mota, Cleida Tavares, Diana Jesus, Dulce Quiala e Diana Calado, pela paciência e amizade sem igual.

## RESUMO

Perante um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, torna-se essencial para as empresas apostarem na qualidade como forma de sobrevivência. Promover a satisfação constante dos clientes aumenta vantagem competitiva de qualquer organização independentemente do setor de atividade.

O presente estudo tem por objetivo perceber a qualidade do serviço de uma clínica médica dentária designada Flexsmile Clinic LDA, através das expectativas e percepções dos seus clientes.

Nesta investigação foi aplicado o modelo SERVQUAL, considerado um dos métodos mais utilizados para medir a qualidade dos serviços e a satisfação dos seus clientes.

Os resultados obtidos através do modelo SERVQUAL demonstram que as percepções dos clientes da Flexsmile estão ligeiramente abaixo das suas expectativas em todas as dimensões, querendo isto dizer que neste momento a clínica não está a prestar um serviço de qualidade de excelência, fator esse que pode causar insatisfação.

Assim, de modo a reverter esta situação, é importante que a clínica reveja as suas estratégias de forma a melhorar aspetos cruciais para a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Microempresa, Satisfação do Cliente, Qualidade do Serviço, SERVQUAL.

## ABSTRACT

Faced with an increasingly globalized and competitive world, it is essential for companies to focus on quality as a way of survival. Promoting customer satisfaction increases the competitive advantage of any organization regardless of the industry sector.

This study aims to understand the quality of service of a dental medical clinic called Flexsmile Clinic LDA through the expectations and perceptions of its clients.

The SERVQUAL model was used, as it is one of the most used methods to measure the quality of the services and the satisfaction of its clients.

The SERVQUAL results demonstrate that perceptions of Flexsmile's customers are slightly below expectations across all dimensions, meaning that currently the clinic is not providing a high service standard, which can cause dissatisfaction.

In order to reverse this situation it is important that the clinic reviews its strategies in order to improve crucial aspects of customer satisfaction.

**Keywords:** Microenterprise, Clients' Satisfaction, Quality of Service, SERVQUAL.

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract .....	iii
Índice .....	iv
Lista de Figuras .....	v
Lista de Tabelas .....	vi
1.Introdução .....	1
2.Revisão da Literatura .....	3
2.1. Microempresa .....	3
2.2. Satisfação .....	4
2.3. Qualidade do Serviço .....	8
2.3.1. Modelo de Medição da Qualidade dos Serviços .....	12
3. Modelo de Análise e Metodologia de Investigação .....	17
4. Apresentação e Análise dos Resultados .....	20
4.1. Caracterização da Amostra .....	20
4.2. Análise dos dados SERVQUAL .....	22
4.3. Plano Bidimensional das Diferenças .....	29
5. Conclusões, Limitações e Recomendações .....	31
5.1. Conclusões .....	31
5.2. Limitações e Recomendações .....	32
Referências Bibliográficas .....	34
Anexos .....	42

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de avaliação da qualidade do serviço .....	18
Figura 2 - Género dos inquiridos .....	20
Figura 3 - Idade dos inquiridos .....	20
Figura 4 - Nível de escolaridade dos inquiridos .....	21
Figura 5 - Frequência de utilização dos serviços .....	21
Figura 6 - Distribuição dos inquiridos mediante antiguidade .....	22
Figura 7 - Gaps por dimensão .....	23
Figura 8 - Diferenças entre expectativa e percepção por questão .....	27
Figura 9 - Plano bidimensional das diferenças entre a percepção e a expectativa .....	29

## LISTA DE TABELAS

Tabela I - SERVQUAL Flexsmile .....	24
Tabela II - Dimensão Tangibilidade – Flexsmile .....	25
Tabela III - Dimensão Fiabilidade – Flexsmile .....	25
Tabela IV - Dimensão Capacidade de Resposta – Flexsmile .....	26
Tabela V - Dimensão Garantia – Flexsmile .....	26
Tabela VI - Dimensão Empatia – Flexsmile .....	27

## 1. INTRODUÇÃO

A saúde oral é parte integrante da saúde em geral e um direito fundamental de qualquer cidadão. No entanto, a saúde oral continua a ser posta de lado devido aos custos associados, refletindo-se como uma das doenças mais frequentes nos cidadãos (FDI World Dental Federation, 2012). Ainda que o Sistema Nacional de Saúde esteja a dar os primeiros passos na inclusão da saúde oral nos cuidados de saúde primários, esta é uma realidade ainda bastante precária, pelo que a opção mais viável para a maioria das pessoas passa pelo acesso a clínicas médicas dentárias privadas.

No entanto, o custo associado tem dificultado esse acesso, sendo visto como uma condicionante, e segundo a Ordem dos Médicos Dentistas são dois os fatores das poucas idas ao médico dentista: o primeiro resulta do fato de os portugueses presumirem que não necessitam de recorrer ao serviço (38,1%), e o segundo efetivamente por falta de recursos financeiros (37,3%) (Ordem dos Médicos Dentistas, 2015a).

Atualmente, Portugal é o segundo país da União Europeia com maior taxa (17,8%) de indivíduos com mais de 16 anos com necessidades por satisfazer em cuidados de saúde oral, estando muito acima da média da União Europeia (Eurostat, 2015). Verifica-se que 93% dos médicos dentistas que viram uma diminuição no número de utentes no ano 2016, afirmam que se deve ao contexto socioeconómico do país nos últimos tempos (Ordem Médicos Dentistas, 2017).

Associado à crise económica, estima-se que o número de médicos dentistas tenha tendência para aumentar, juntamente com clínicas médicas dentárias nos próximos anos, ultrapassando as necessidades efetivas da população em Portugal (Silva, 2015). Com este panorama, torna-se fundamental apostar em formas de diferenciação, e para que isso seja possível é importante conhecer as características de cada cliente, perceber como é avaliada a qualidade do serviço no setor de atividade em questão, e o que determina a sua satisfação.

Com base nestes parâmetros será possível traçar ações estratégicas de forma a melhorar a dinâmica da empresa para se destacar no mercado de atuação.

Neste sentido, o presente estudo tem por objetivo avaliar a qualidade do serviço numa clínica médica dentária – Flexsmile – com base na diferença entre a expectativa e a percepção do cliente mediante o modelo SERVQUAL, que permite a aplicação de um questionário de forma a obter informações mais fidedignas no que diz respeito aos resultados obtidos. Com o auxílio deste modelo, será possível compreender o comportamento atual da organização, a qualidade de serviço oferecida e, concomitantemente, a satisfação ou a insatisfação dos clientes.

Os resultados finais permitirão, se necessário, estabelecer possíveis ações estratégicas de melhoria, por forma a alcançar um serviço de excelência e a tão desejada satisfação dos clientes, sendo este um fator fundamental de sobrevivência num mercado com cada vez mais concorrência.

Este estudo académico encontra-se dividido em cinco capítulos: O primeiro diz respeito à Introdução, o segundo representa a Revisão de Literatura, e o terceiro capítulo trata o Modelo de Análise e a Metodologia de Investigação. Por sua vez, o quarto capítulo corresponde à Apresentação e Análise de Resultados, e finalmente o quinto capítulo descreve a Conclusão, bem como as Limitações e Recomendações deste estudo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Com o mercado cada vez mais competitivo no setor da medicina dentária, é importante que as organizações adotem estratégias como forma de sobrevivência, principalmente as de pequena dimensão. Uma das estratégias mais utilizadas pelas organizações tem vindo a ser a aposta na qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Sendo a Flexsmile uma microempresa, importa perceber se as suas especificidades facilitam as relações estabelecidas com os seus clientes, e a qualidade de serviço oferecida aos mesmos. De seguida serão abordados temas como microempresa, satisfação e qualidade de serviço.

### *2.1 Microempresa*

A Flexsmile Clinic Lda é uma microempresa prestadora de serviços dentários, dado que emprega menos de dez pessoas e o seu volume de negócio anual, ou balanço total anual, não excede dois milhões de euros (Comissão das Comunidades Europeias, 2003).

Vários estudos apontam as microempresas como frágeis e dependentes do seu ambiente externo, e por isso mais vulneráveis ao fracasso devido à sua dimensão mais reduzida e menor capacidade para superar eventuais adversidades, ou mesmo concorrentes mais fortes. Contudo alguns autores acreditam que esse fator pode beneficiar a sobrevivência deste tipo de organização, como La Rover (1999) e Ferraz (1994), citados por Bertucci (2003, pág. 223). Para os autores, este tipo de organização reage mais rapidamente ao mercado devido à sua estrutura pequena e simples, e estabelece relações mais próximas e duradouras com os seus clientes, o que permite diferenciar-se dos seus potenciais concorrentes.

As microempresas caracterizam-se pela existência de uma relação próxima entre o empregado e o empregador baseado na confiança mútua (Santos, 1999), o que faz com que exista maior dedicação e comprometimento por parte dos empregados para alcançar os objetivos da organização. É através de pessoas comprometidas, envolvidas e motivadas que as organizações conseguem melhorar a produtividade e atingir padrões elevados de qualidade

(Dwyer, 2002), fomentando uma cultura organizacional positiva (Rocha, 2010), sendo os recursos humanos uma das fontes mais importantes de vantagem competitiva (Brewster, Morley & Buciuniene, 2010).

Este tipo de organização, na sua essência, é toda ela flexível, estando mais suscetível à inovação e ao empreendedorismo (Hudson, Smart & Bourne, 2001). A flexibilidade é uma competência estratégica que permite modificar qualquer procedimento do negócio de uma organização, para se adaptar aos clientes e ao mercado onde se insere (Associação Empresarial de Portugal, 2004), estando a Flexsmile incluída num pequeno mercado onde os clientes têm necessidades muito específicas.

De acordo com a Confederação Portuguesa das Micro, Pequenas e Médias Empresas (2013), ao fim de dois anos muitas empresas não financeiras abrem insolvência, devido à falta de um bom planeamento e gestão de negócios, sendo estes fatores inerentes à organização. Fatores externos como os económicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos condicionam também a sobrevivência das microempresas, não esquecendo o aumento da competitividade dos mercados. Contudo a Flexsmile tem sobrevivido a esses fatores internos e externos, uma vez que já está no mercado há seis anos, devendo-se essa sobrevivência ao fato da clínica fomentar uma orientação para o cliente.

## *2.2 Satisfação*

As organizações que progridem e sobrevivem ao mercado, são as que satisfazem as necessidades dos seus clientes (Gerson, 1993; Kotler, 1998), sendo a satisfação do cliente um processo muito importante dado que é o princípio básico para a lealdade e fidelização do mesmo, permitindo gerar recomendações positivas (Kim, Lee & Yoo, 2006) e, conseqüentemente, uma maior rentabilidade e quota de mercado por parte da organização (Smith & Bolton, 2002).

A satisfação do cliente é ainda considerado o meio mais eficaz para verificar a qualidade do bem/serviço que é entregue (Vavra, 1997), e vista como um antecedente à qualidade do serviço (Bolton & Drew, 1991).

Clientes satisfeitos são menos sensíveis ao preço (Hart & Johnson, 1999) estando dispostos a eleger a melhor opção e não necessariamente a mais económica. Esta situação é de extrema importância no setor de atividade em questão, uma vez que um melhor resultado terapêutico pode, por vezes, requerer custos mais elevados. Como exemplo concreto, um cliente pode optar por usar uma prótese dentária, com um resultado estético e funcional menos atrativo contudo mais económico, ou colocar implantes dentários, que oferecem maior vantagem terapêutica e estética, traduzindo-se num maior conforto e durabilidade, porém mais dispendioso. No fim de contas, a escolha irá depender da situação clínica, da confiança e satisfação estabelecida entre o cliente, a clínica e o seu médico dentista. Os médicos dentistas em Portugal afirmam que grande parte dos clientes optam pelo método aconselhado pelo seu médico (Ordem Médicos Dentistas, 2017).

Czepiel e Rosenberg (1977), afirmam que a satisfação é um conceito difícil e complexo, existindo inúmeras definições e abordagens. Para uns autores a satisfação é vista como uma emoção (Morgan, Attaway & Griffin, 1996), enquanto outros salientam que é um processo simultaneamente emocional e cognitivo (Oliver, 1980).

Apesar de existirem inúmeras definições na literatura para explicar a satisfação do cliente, verifica-se que existem três pontos em comum (Giese & Cote, 2000):

- A satisfação é sempre uma resposta emocional ou afetiva;
- Essa resposta diz respeito a algo concreto relativamente ao consumo de um produto/serviço;
- E ocorre num dado momento face a uma circunstância.

Assim, de acordo com Oliver (1997), a satisfação é uma resposta emocional por parte do consumidor, no sentido de avaliar se as características do bem ou serviço atendem às suas reais necessidades, traduzindo-se num sentimento agradável de realização em relação ao consumo, sendo esta uma definição que evidencia aspetos emocionais e cognitivos.

Existem alguns aspetos que podem levar à insatisfação do cliente e conseqüentemente a sua perda para outras organizações, como a fraca qualidade dos produtos e serviços, o elevado tempo de espera, a reparação de um produto e os custos extras associados à prestação de um serviço (Kotler & Keller, 2012). Neste sentido, a Flexsmile deve apostar na qualidade dos serviços prestados através de tempos de espera reduzidos, de higiene e limpeza dos equipamentos, e de tratamentos feitos e concluídos atempadamente.

Logo à partida, e na base da construção de uma relação de proximidade, os utentes da Flexsmile beneficiam de um atendimento personalizado por parte de médicos dentistas e restantes funcionários da clínica. Cada utente é tratado como único, existindo uma forte orientação para o cliente, determinante para a satisfação, confiança e fidelização deste. Funcionários com atitudes positivas e orientados para os clientes, melhoram gradualmente a satisfação e a lealdade do cliente (Homburg, Muller & Klarmann, 2011).

Segundo Fernandes (2000), o cliente encontra-se cada vez mais exigente, e para além de esperar altos níveis de qualidade das organizações, também precisa que estas se preocupem em ouvi-lo e que fiquem atentas às suas reais necessidades, estando assim aptas a melhorar o serviço de forma personalizada e com uma orientação para o cliente.

Torna-se assim cada vez mais importante gerir e superar as expetativas dos clientes de forma a surpreendê-los, porque com a crescente competição e diversificação de produtos e serviços já não é seguro ter clientes meramente satisfeitos, mas sim clientes que se sintam muito satisfeitos ou encantados. Porém é preciso ter atenção para que não se criem expetativas

difíceis de alcançar, pois esta situação pode levar à sua insatisfação e à saída sem retorno (Pires & Santos, 1996).

Esta questão das expetativas está relacionada com a teoria da desconfirmação das expetativas desenvolvida por Oliver (1980), onde é defendido o pressuposto de que os clientes atingem a satisfação através da comparação de experiências vivenciadas no momento face às anteriores, e com base na perceção que têm de um determinado produto ou serviço relativamente às suas expetativas.

A teoria da desconfirmação das expetativas explica e distingue as duas variantes – confirmação ou desconfirmação – asseverando que estamos perante a primeira quando a perceção corresponde às expetativas, havendo um sentimento neutro por parte dos clientes. Por sua vez, assistimos à desconfirmação quando o que é expetável pelo cliente não se verifica na realidade, podendo ocorrer dois tipos de desconfirmação: a positiva, quando as expetativas são superadas, e a negativa quando o desempenho da organização fica aquém das expetativas dos seus clientes (Brito & Lencastre, 2014).

Qualquer negócio, independentemente do setor de atividade, que tenha como objetivo sobreviver no mercado, deve conseguir satisfazer os seus clientes e apostar em ofertas para se diferenciar dos seus concorrentes (Carú & Cugini, 1999).

É através da qualidade dos serviços e de clientes satisfeitos que as organizações criam relações duradouras, o que por sua vez gera lealdade, repetição de compra e comunicação passa-palavra positiva por parte dos indivíduos (Oliver, 1997), traduzindo-se em ganhos económico-sociais, sendo estes aspetos integrantes do *service profit chain* (Heskett & Sasser Jr., 2010)<sup>1</sup>, e o caminho para o sucesso a longo prazo de uma organização. De acordo com dados estatísticos em Portugal, os fatores que mais influenciam a escolha do médico dentista e

---

<sup>1</sup> De acordo com a teoria do *service profit chain*, existe uma correlação entre a qualidade do serviço, a satisfação dos funcionários e dos clientes, lealdade, lucro, crescimento e produtividade (Heskett & Sasser Jr., 2010).

a clínica são a confiança, a competência técnica e médica, e a recomendação feita por amigos e familiares (Ordem Médicos Dentistas, 2017) sendo este último parâmetro visto como um forte influenciador de decisões de compra e escolha de um serviço (Kozinets, Valck, Wojnicki & Wilner, 2010).

### *2.3 Qualidade do Serviço*

O setor terciário tem vindo a crescer desde os anos oitenta, devido à forte globalização. Este marco tornou o mercado mais competitivo e fez com que muitas empresas se preocupassem cada vez mais com a qualidade oferecida (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985), dado que os clientes se têm tornado mais informados e seletivos no que concerne à utilização do serviço, principalmente nos serviços de saúde, onde um bom resultado terapêutico se torna num requisito exepetável para uma população de doentes (Fragata, 2006), daí a necessidade em apostar na diferenciação da oferta de maneira a promover maior satisfação dos clientes (Kitapci, Akdogan & Dortyol, 2014).

As organizações que prestam serviços de saúde são dotadas de técnicas e procedimentos com elevada complexidade (Nunes, 1994). Esta definição aplica-se à Flexsmile, porém na sua essência este tipo de organização não se distingue das demais prestadoras de serviços, sendo premente a diferenciação essencialmente pela qualidade do serviço, uma vez que este tipo de organização tem por objetivo promover a saúde e o bem-estar, no caso específico da Flexsmile melhorar a saúde oral dos indivíduos.

Assim qualquer que seja o ramo de atividade do serviço prestado, estes apresentam, segundo Saias (2007), características únicas como a intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e a perecibilidade, o que não permite que sejam guardados, apenas sentidos e vividos num dado momento pelos clientes (Shostack, 1982)

A qualidade de um serviço depende de dois elementos fundamentais: O elemento processual e o elemento pessoal. O elemento processual resulta de sistemas e métodos

implementados para fornecer um serviço, e por seu lado, a componente pessoal diz respeito à forma de atendimento aos clientes (Martin, 1989). No caso concreto em estudo, os elementos processual e pessoal tornam-se bastante complexos, uma vez que existe uma grande variedade de pacientes com necessidades muito específicas, sendo importante adaptar o comportamento e o discurso a cada situação clínica, de maneira a tornar o atendimento único e personalizado.

Os funcionários das organizações prestadoras de serviços têm um papel muito importante no processo de satisfação dos clientes, uma vez que são eles a parte visível do serviço capaz de fomentar a confiança (Cota, 2006).

A qualidade do serviço tem sido vista por muitas organizações como um pré-requisito relevante para estabelecer a diferenciação e criar e manter laços duradouros com os clientes, de maneira a fomentar a satisfação (Lassar, Manolis & Winsor, 2000). No setor de atividade em questão, este fato não se torna exceção, dado que existe um grande número de concorrentes que a Flexsmile tem de enfrentar constantemente, existindo assim uma interligação entre a qualidade e a satisfação (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Conforme investigado por Nucifora (1999), as empresas de pequena dimensão como a Flexsmile devem apostar fortemente na qualidade dos serviços de forma a compensar algumas carências de recursos que possam existir, sustentando a sua permanência no mercado.

Segundo Jurane Godfrey (1999), a qualidade surge quando os atributos de um produto ou serviço satisfazem as necessidades do cliente, ou segundo Crosby (1979) quando existe conformidade com os requisitos.

No entanto, para Parasuraman *et al.* (1988), a qualidade nos serviços pode ser definida como a comparação entre a qualidade esperada e a qualidade recebida. Ou seja, existe uma comparação entre as expectativas e as percepções dos clientes, estando esta definição relacionada com o paradigma da desconfirmação explicitada anteriormente. Torna-se assim importante proceder a uma contínua melhoria da qualidade dos serviços dado que se

encontram sempre em constante avaliação por parte dos clientes. Apesar de existirem inúmeras definições e abordagens na literatura sobre a qualidade, todas elas têm como enfoque o cliente e a sua satisfação (Wisniewski & Wisniewski, 2005; Cronin & Taylor, 1992).

De acordo com Donabedian (1992), a qualidade do serviço em saúde para o cliente depende da qualidade de comunicação, interesse em tratar o paciente da melhor forma, sensibilidade, honestidade, sensatez e compreensão.

Segundo o Ministério da Saúde de Portugal (2010), as dimensões que melhor enfatizam a qualidade de serviço em saúde resumem-se à efetividade, eficiência, acesso, segurança, equidade, adequação, oportunidade, cuidados centrados no doente, continuidade e respeito.

No entanto, Gronroos (1984a)) afirma que a qualidade de um serviço, independentemente do setor de atividade, depende de duas dimensões que são influenciadas pela imagem da organização: a dimensão técnica, determinada pelo que o cliente recebe, e a dimensão funcional, pela forma como o cliente percebe o serviço. Se nos detivermos no nosso objeto de estudo, a dimensão técnica diz respeito aos tratamentos dentários, ortodônticos ou cirúrgicos no sentido estrito, que são feitos ao paciente. No caso dos serviços de saúde como a Flexsmile, a percepção da qualidade técnica torna-se mais difícil de avaliar devido à falta de conhecimentos na área, partindo do pressuposto que o paciente não sabe como realizar o tratamento de que carece, o que quer dizer que este vai dar mais enfoque à qualidade funcional (Gronroos, 1984b)), isto é, à forma como o tratamento é efetuado: se é doloroso ou se é demorado, entre outros parâmetros. Nestas situações, o cliente vai dar valor a aspetos como o compromisso, a responsabilidade, a confiança, e a empatia na prestação do serviço (Parasuraman *et al.* 1985).

A qualidade de serviço associa-se positivamente à satisfação (Brandy, Cronin & Brand, 2002), intenção de compra e recomendações positivas (Cronin, Brady & Hult, 2000), bem

como o retorno económico da empresa (Zeithaml, 2000). Desta forma, uma organização que tenha como foco a qualidade, a satisfação e a fidelização dos seus clientes, encontra-se no caminho certo para a obtenção da qualidade dos serviços (Fojt, 1995).

A Flexsmile aposta no atendimento orientado para o cliente, não descurando ainda assim a procura constante em captar novos clientes, de forma a aumentar a sua quota de mercado, através de parcerias com seguros dentários, oferecendo um serviço de saúde oral a preços acessíveis. Segundo Silva (2016), existe uma ausência de cuidados de saúde oral no Serviço Nacional de Saúde, o que acaba por dificultar o seu acesso, desvalorizando a sua importância perante os indivíduos, que se vêem obrigados a recorrer a clínicas privadas para ter acesso a cuidados de saúde oral. É aqui que os seguros detêm um papel fulcral porque, para além de ajudar os pacientes a ter acesso a cuidados de saúde a preços razoáveis junto dos seus parceiros, fomentam o interesse pela higiene oral e estilos de vida saudáveis, promovendo assim o bem-estar.

Segundo a corrente de pensamento de Ghoshal e Bartlett (1994), o ambiente onde as empresas atuam, os recursos utilizados e as ações estratégicas, têm por objetivo facilitar as organizações a criarem posições de mercado atrativas. O recurso aos seguros por parte da Flexsmile é, pois, uma estratégia competitiva face às clínicas que não têm parcerias com seguros com componente de saúde oral, assumindo assim uma posição diferenciadora no mercado onde se insere.

Mensurar a qualidade dos serviços é um processo abstrato e complexo devido às características dos serviços especialmente no sector da medicina dentária (Paul III, 2003). Neste sentido, a única forma de avaliar a qualidade de uma empresa é analisar as expectativas e perceções dos clientes, considerada a medida mais adequada, de acordo com vários autores (Parasuraman *et al.* 1985).

A percepção dos clientes resulta da avaliação sobre os resultados e o esforço da organização em atender os seus desejos (Zeithaml, 1988).

A expectativa é o que o cliente considera que deve ser oferecido na prestação de um serviço, sendo esta influenciada pelas necessidades pessoais, comunicação interpessoal, experiência passada e divulgação de campanhas e publicidade por parte da empresa (Parasuraman *et al.* 1988).

Assim, a percepção da qualidade do serviço resulta da avaliação que o cliente faz do serviço mediante diálogo com a organização, ambiente do serviço e o resultado (Rust & Oliver, 1994). Também segundo Parasuraman *et al.* (1985), a qualidade do serviço não advém unicamente do resultado, mas de toda a envolvente presente na prestação do serviço.

Os autores Berry e Parasuraman (1991), afirmam que existem três níveis de expectativas que o cliente pode ter em função do contexto e da experiência: o serviço desejado, antecipado pelo cliente como aquilo que espera receber; serviço adequado é considerado como minimamente aceitável; serviço previsto surge como o que espera que vai receber. Devido à variabilidade dos serviços, os clientes nem sempre conseguem alcançar as suas expectativas, e por isso existe uma zona de tolerância entre os serviços desejados e os adequados, que o cliente considera aceitável e permite a existência de variações no desempenho do serviço.

Assim, quando o desempenho de um serviço ultrapassa, de forma positiva, a zona de tolerância, os clientes ficam muito satisfeitos suscitando o desenvolvimento de comportamentos de lealdade e feedback positivo. Por seu turno, quando o serviço se encontra abaixo desta zona, os clientes estabelecem um sentimento de insatisfação.

### *2.3.1 Modelo de Medição da Qualidade dos Serviços*

O empenho por parte das organizações em oferecer serviços e produtos de qualidade permite a sua permanência no mercado uma vez que promove a satisfação e a fidelização dos clientes. Assim torna-se importante mensurar constantemente a qualidade dos serviços, ainda

que devido às suas características particulares como a intangibilidade, muitas vezes torna-se difícil essa mensuração.

No entanto alguns estudiosos, de forma a ultrapassar essa dificuldade, elaboraram e desenvolveram escalas de medida da qualidade do serviço, destacando-se o modelo SERVQUAL e o SERVPERF.

O modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1985), baseado no modelo de Oliver (1980), tem por objetivo avaliar a qualidade dos serviços através da diferença entre as expectativas do que deveria ser o serviço e a percepção do serviço prestado, e pode ser utilizado em diferentes setores de atividade incluindo o da saúde (Bayraktaroglu & Atrek, 2010).

Este modelo é constituído por um questionário com duas partes, cada uma delas com vinte e duas perguntas, sendo a primeira parte constituída pela expectativa do cliente em relação ao serviço ideal, e a segunda pela percepção do cliente sobre o serviço prestado e medido através de uma escala de Linkert de sete pontos.

Parasuraman *et al.* (1985), identificaram através de um *focus group* em quatro organizações com serviços distintos, dez dimensões determinantes da qualidade dos serviços sendo elas a tangibilidade, fiabilidade, rapidez, competência, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, acessibilidade e compreensão.

Segundo estes autores, a tangibilidade resulta da evidência física do serviço, ou seja, o aspeto físico das instalações, o visual dos funcionários, os equipamentos entre outros. Já a fiabilidade diz respeito à forma como o serviço é prestado – idealmente correto e isento de falhas logo à primeira. A rapidez por sua vez resume-se à capacidade e à vontade dos funcionários em prestar um serviço rápido e pontual, enleando-se diretamente com a competência, resultante dos conhecimentos necessários por parte dos funcionários para desempenhar as suas funções da melhor forma. A cortesia define-se como a amabilidade e o

respeito em prestar o serviço ao cliente, sendo este um aspeto muito importante na área em questão dado que os clientes por vezes se encontram vulneráveis devido à sua situação clínica. A comunicação é mencionada pelos autores como a capacidade de adequar a linguagem aos seus clientes, e nos serviços de saúde esta questão tem grande relevo uma vez que muitos clientes não possuem os conhecimentos técnicos necessários para entenderem as informações transmitidas pelos médicos. A credibilidade envolve confiança e honestidade por parte da empresa, fator imprescindível para o prestígio das organizações, principalmente no sector da medicina dentária, que tem nos últimos tempos sido alvo de práticas ilegais na profissão (Ordem Médicos Dentistas, 2015b)). A segurança envolve o conhecimento e a cortesia do funcionário e a sua capacidade em suscitar confiança e fidedignidade. A acessibilidade já envolve a facilidade em contactar a empresa a qualquer momento, e por fim a compreensão traduz-se na capacidade por parte do funcionário em demonstrar ao cliente que percebe as suas necessidades.

Com o decorrer do tempo, Parasuraman *et al.* (1985), aperfeiçoaram o modelo SERVQUAL passando de dez para cinco dimensões: Tangibilidade, Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia.

Com base nestas cinco dimensões que exercem influência na avaliação da qualidade dos serviços será possível mensurá-la através da discrepância entre a expectativa e percepções do cliente. Assim, se a expectativa for inferior à percepção, a qualidade percebida é boa, ao passo que se a expectativa for igual à percepção a qualidade percebida é satisfatória. No caso da expectativa ser superior à percepção, a qualidade percebida é insatisfatória, ocorrendo uma lacuna. As lacunas ou *gaps* são falhas na comunicação que geram mau entendimento entre os membros de uma empresa ou entre eles e os clientes, originando uma deficiente qualidade oferecida ao cliente.

Mediante Parasuraman *et al.* (1985), são cinco os *gaps* que podem ser encontrados no desempenho de um serviço. O *gap* 1 consiste na discrepância entre as expectativas dos clientes e as percepções dos gestores. O *gap* 2 resulta da discrepância entre as percepções dos gestores e as especificações da qualidade do serviço. O *gap* 3 por sua vez, consiste na discrepância entre as especificações da qualidade do serviço e a prestação do mesmo. O *gap* 4 verifica-se pela discrepância entre o serviço que realmente foi entregue e a promessa fornecida pelos meios de comunicação externa. Finalmente, o *gap* 5 resulta da discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido.

Os dados obtidos através do modelo SERVQUAL, permitem verificar os pontos fortes e fracos de uma organização e tirar ilações sobre a qualidade do serviço oferecido ao cliente, e assim criar estratégias para melhorar o desempenho da organização. De acordo com Parasuman *et al.* (1985), este modelo apresenta boa fiabilidade e validade, podendo ser adaptado e modificado, contudo tem sofrido ao longo do tempo diversas críticas.

Cronin e Taylor (1992), criticam o modelo SERVQUAL, afirmando que existem poucas evidências teóricas e empíricas que justifiquem a sua eficácia, assegurando ainda que a maneira mais adequada de medir a qualidade do serviço e a satisfação do cliente é através da sua performance. Segundo Carman (1990), o modelo SERVQUAL pode enviesar os resultados dado que muitas vezes o preenchimento do questionário é feito após a prestação do serviço, o que acaba por influenciar as expectativas do cliente. Assim devem existir dois momentos para o preenchimento do questionário: mais concretamente, garantir a entrega e preenchimento da primeira parte antes mesmo da prestação do serviço, de modo a recolher apenas as expectativas; e só após a prestação do serviço solicitar ao cliente o preenchimento da segunda parte do inquérito, revelando a sua percepção relativamente ao serviço prestado.

Além disso, para Feijoo (2014), alguns setores de atividade apresentam particularidades que podem carecer de outras dimensões para além das já estipuladas no modelo SERVQUAL.

Devido às várias divergências encontradas no modelo SERVQUAL, Cronin e Taylor (1992) desenvolveram o modelo SERVPERF, como alternativa ao modelo de Parasuraman *et al.* (1985).

Este modelo apenas tem em consideração a performance da organização para avaliar a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, utilizando como metodologia um questionário com apenas 22 questões. Ao contrário do modelo SERVQUAL, no modelo de Cronin e Taylor para avaliar a qualidade de um qualquer serviço entregue, não é tida em consideração a expectativa dos clientes, mas apenas a sua perceção, com base nas cinco dimensões da qualidade do serviço, sendo esta encarada como um antecedente à satisfação. Estes autores, tal como Parasuraman *et al.* (1985), também consideram relevante o grau de interesse que se dá às dimensões da qualidade do serviço.

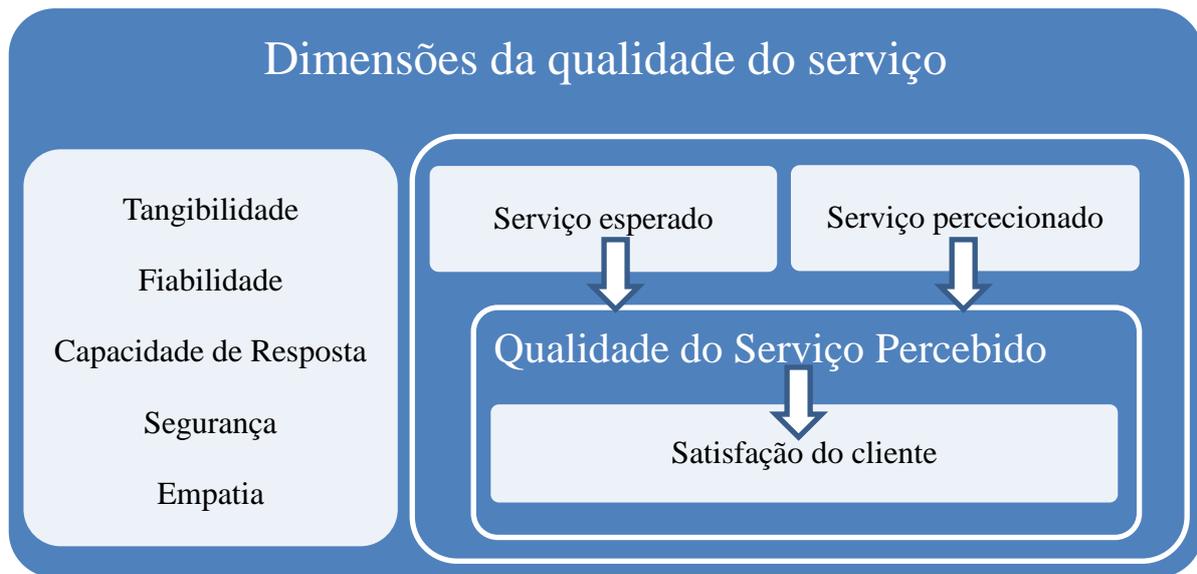
Apesar das críticas e modificações realizadas por alguns investigadores, o modelo SERVQUAL continua a ser o mais utilizado na literatura para avaliar a qualidade dos serviços entregues e a satisfação dos clientes (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1994; Miranda, 2010).

### 3. MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A Flexsmile está presente em Almada há seis anos, e embora não tenha as suas diretrizes estratégicas definidas oficialmente, considera como missão prestar serviços odontológicos de forma eficaz e eficiente, visando melhorar a saúde oral e o bem-estar dos seus clientes. Considera também como visão tornar-se uma clínica de referência na sua zona de atuação através de técnicas e procedimentos de qualidade, revelando os seus valores uma forte orientação para o cliente, através da competência, confidencialidade, compromisso, dedicação, honestidade, e inovação, determinando o respeito pela autoestima e satisfação dos seus clientes.

Por conseguinte após a pesquisa teórica efetuada, que teve o objetivo de compreender e discutir o tema em estudo, foi realizada uma pesquisa de campo, por forma a dar sustentabilidade aos pontos estudados na revisão de literatura. O modelo utilizado nesta investigação para medir a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes foi o SERVQUAL de Parasuraman *et al.* (1985). Conforme constatado na literatura, este modelo é considerado válido e confiável e continua a ser o mais utilizado pelos estudiosos em diversos setores de atividade, incluindo o da saúde. Este modelo permite verificar a diferença entre o serviço esperado e o percebido, com base nas cinco dimensões da qualidade do serviço, mediante a Figura 1.

Figura 1 - Modelo de avaliação da qualidade do serviço



Fonte: Adaptado de Zeithaml e Parasuraman (2004)

Foi aplicado um inquérito por questionário baseado no Modelo SERVQUAL (Figura 1) de forma a recolher os dados necessários. O questionário é composto por três partes (em Anexo), tendo a primeira parte como finalidade compreender quais as expectativas do cliente relativamente a uma clínica dentária que considera ideal. A segunda parte corresponde à perceção do cliente relativamente à prestação do serviço da clínica Flexsmile, e a terceira parte fornece informação sobre os dados sociodemográficos da população alvo. As perguntas do questionário são avaliadas numa escala de Linkert de 7 pontos, onde 1 se refere à discordância total e 7 à concordância total.

Este questionário foi alvo de um pré-teste para verificar a existência de possíveis dificuldades no preenchimento e discordância ou eventuais erros na linguagem, com o intuito de facilitar o seu preenchimento e compreensão. Apenas se consideraram 97 questionários dos distribuídos na Flexsmile, tendo sido efetuada uma análise descritiva quantitativa com auxílio do programa Microsoft Office Excel 2007.

A população alvo deste estudo foram os clientes que usufruíram dos serviços médicos dentários na Flexsmile durante o período em que foram aplicados os questionários, sendo que a amostra da população é não probabilística por conveniência.

O preenchimento dos questionários pelos clientes da Flexsmile foi feito em dois momentos distintos de modo a evitar o enviesamento de resultados. A primeira parte do questionário foi entregue aos utentes antes da consulta, de maneira a procurar sinceridade nas respostas, sobre quais as reais expectativas relativamente a um serviço ideal de excelência dentro do setor da medicina dentária. Já a segunda e terceira partes foram entregues após a consulta, para perceber quais as perceções sobre o serviço prestado pela Flexsmile.

Assim, com base na revisão de literatura efetuada, na metodologia de investigação realizada e no modelo teórico adotado, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa:

- Baseado no modelo SERVQUAL, será que a perceção da qualidade do serviço da Flexsmile supera as expectativas dos seus clientes, ocasionando assim a sua satisfação?

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da Amostra

A amostra em análise é constituída maioritariamente por mulheres (59%), apresentando os homens apenas (41%) (Figura 2).

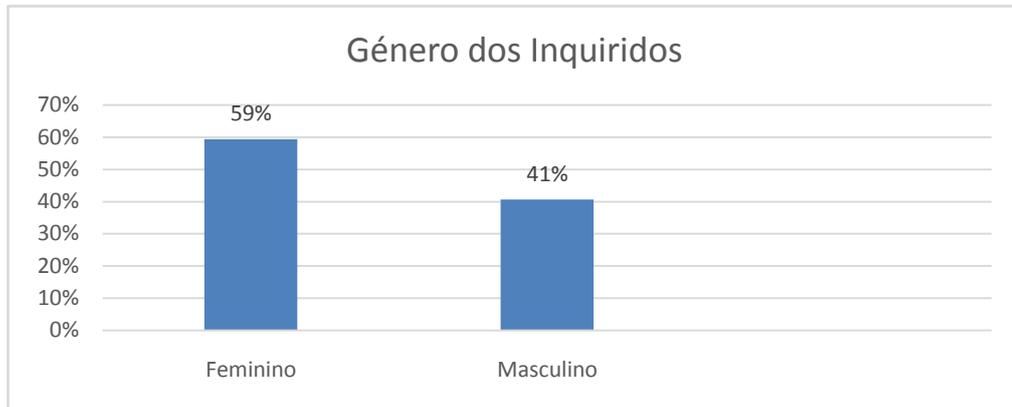


Figura 2 - Género dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Com base na Figura 3, constata-se que mais de metade dos inquiridos têm uma idade compreendida entre os 18-29 anos (55%), seguindo-se a faixa etária dos 30–39 anos (16%) e a faixa etária dos 50–59 anos (13%). Em contrapartida as faixas etárias com menor representatividade são dos 40–49 anos (8%) e indivíduos com mais de 60 anos (8%).

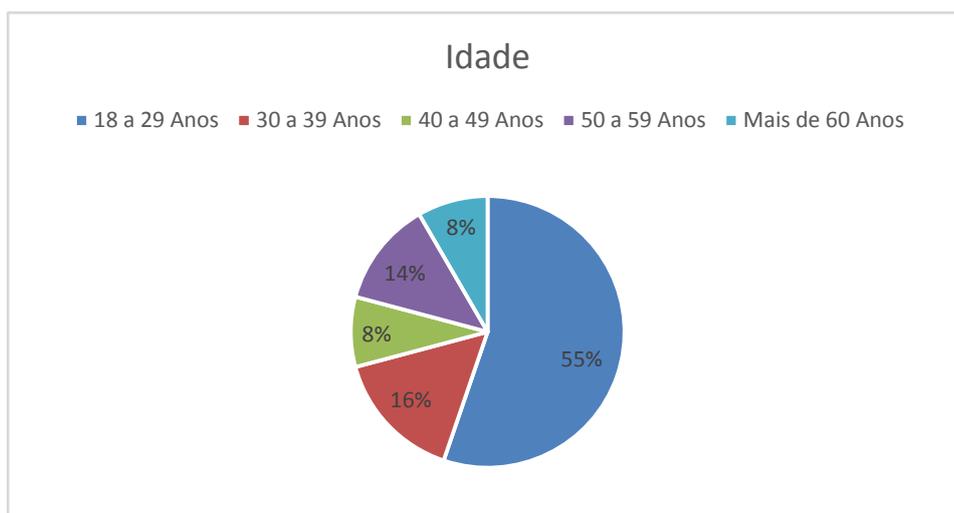


Figura 3 - Idade dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao nível de escolaridade, verifica-se uma maior predominância de indivíduos com o 3º ciclo (38%), seguindo-se o secundário com 34%. Verifica-se também que não existem indivíduos sem escolaridade (Figura 4).

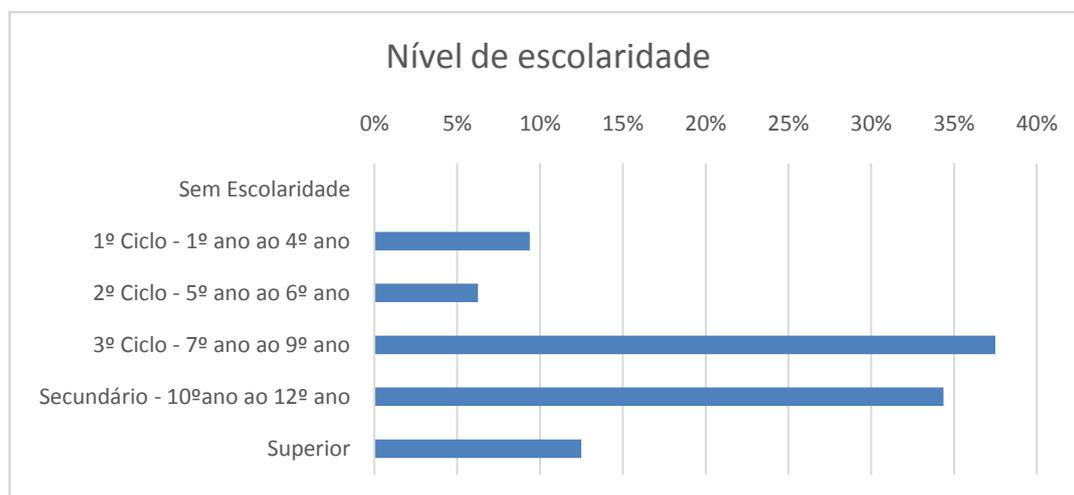


Figura 4 - Nível de escolaridade dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à frequência de utilização dos serviços, verifica-se que parte substancial dos inquiridos utiliza os serviços com regularidade (40%), havendo ainda quem recorra às vezes (36%). Meramente 16% dos inquiridos utiliza os serviços muito frequentemente e 8% raramente (Figura 5).

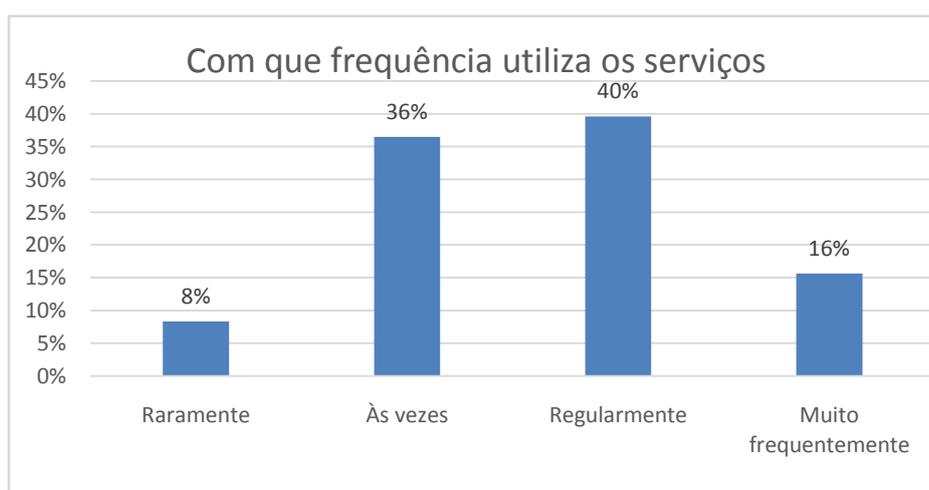


Figura 5 - Frequência de utilização dos serviços

Fonte: Elaboração própria

Se atentarmos na relação estabelecida entre a clínica dentária e os inquiridos, verifica-se que 41% são clientes entre 6 meses e 1 ano, 36% já são clientes entre 1 a 5 anos, e 11% são clientes há menos de 6 meses. Apenas 8% já são clientes há mais de 5 anos, e 3% pela primeira vez (Figura 6).

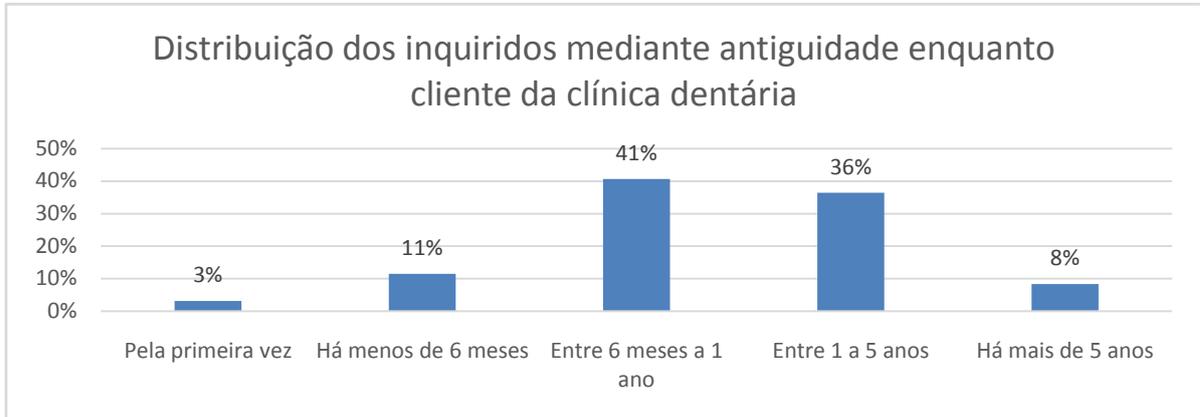


Figura 6 - Distribuição dos inquiridos mediante antiguidade

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2 Análise dos dados SERVQUAL

Com base na Figura 7 e na Tabela I, verifica-se que apesar dos clientes da Flexsmile darem grande importância a todas as dimensões da qualidade do serviço, evidenciam maior destaque para as dimensões de Capacidade de Resposta, Fiabilidade e Garantia. Conclui-se pois que os clientes esperam que os serviços sejam prestados dentro dos prazos estipulados de forma correta e isentos de erros com a maior competência e cortesia possível. Mediante os dados apresentados, as perceções dos inquiridos não superam as expectativas em nenhuma dimensão tornando-se pertinente levar a cabo planos de melhorias a todos os níveis, de forma a alcançar a satisfação total dos clientes.

As diferenças entre a perceção e as expectativas são pouco significativas à exceção das dimensões de Tangibilidade e Fiabilidade, verificando-se um maior *gap* negativo para a primeira (-1,17), seguindo-se a Fiabilidade (-0,94). Quer isto dizer que os clientes sentem que

as instalações são pouco atrativas, e que existe uma certa dificuldade em prestar o serviço de forma rigorosa e isento de falhas.

Deve dedicar-se especial atenção à Fiabilidade, uma vez que das dimensões mais importantes para o cliente, esta é a que apresenta um maior *gap* negativo entre a perceção e a expectativa, sendo essencial proceder a grandes melhorias a esse nível. Por sua vez, a Tangibilidade apesar de ser a dimensão que menos importância tem para o cliente, também deve ser melhorada, uma vez que a apresentação das instalações exerce grande influência para o cliente num primeiro contacto com a organização.

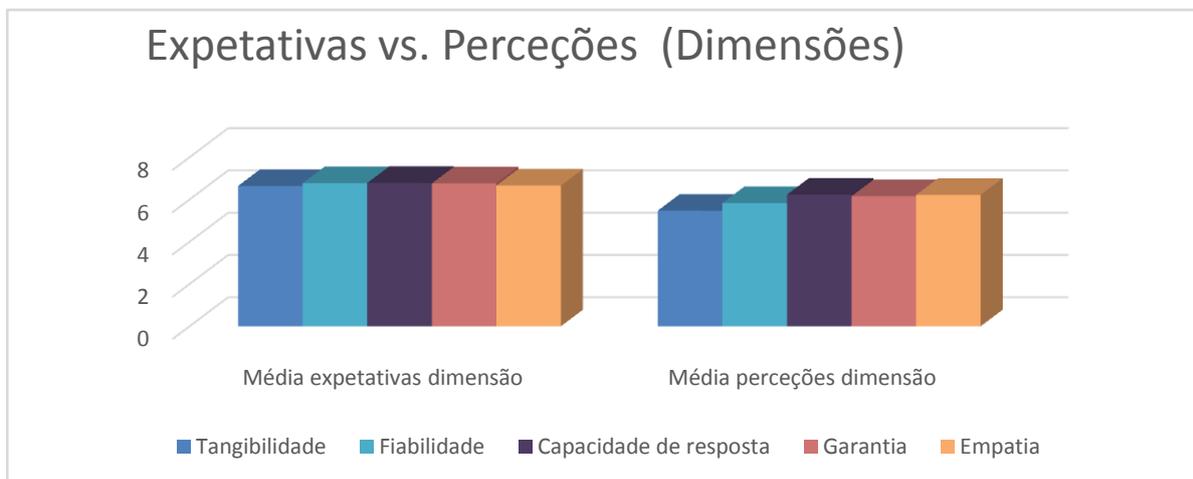


Figura 7 - Gaps por dimensão

Fonte: Elaboração própria

Tabela I - SERVQUAL Flexsmile

Dimensão	Pergunta	Média percepções	Média percepções dimensão	Média expetativas	Médias expetativas dimensão	Diferença
Tangibilidade	Q1	5,34	5,47	6,66	6,64	<b>-1,17</b>
	Q2	5,20		6,61		
	Q3	5,75		6,69		
	Q4	5,59		6,58		
Fiabilidade	Q5	5,72	5,83	6,71	6,77	<b>-0,94</b>
	Q6	6,17		6,83		
	Q7	5,82		6,78		
	Q8	5,79		6,77		
Capacidade de Resposta	Q9	5,63	6,23	6,76	6,78	<b>-0,55</b>
	Q10	5,56		6,72		
	Q11	6,45		6,81		
	Q12	6,47		6,81		
Garantia	Q13	6,46	6,16	6,79	6,76	<b>-0,6</b>
	Q14	5,96		6,80		
	Q15	6,17		6,78		
	Q16	6,57		6,73		
Empatia	Q17	5,93	6,22	6,74	6,66	<b>-0,44</b>
	Q18	6,53		6,61		
	Q19	5,80		6,65		
	Q20	6,55		6,65		
	Q21	6,19		6,72		
	Q22	6,03		6,67		

Fonte: Elaboração própria

Será de seguida efetuada uma análise particular de cada dimensão do modelo SERVQUAL aplicado à clínica dentária Flexsmile, de maneira a verificar os dados mais detalhadamente.

Relativamente aos itens da dimensão Tangibilidade (Tabela II) verifica-se que em nenhum item a percepção excedeu as expetativas, apresentando esta dimensão um *gap* negativo (-1,17). Contudo a questão da aparência cuidada e profissional por parte dos funcionários (questão 3) é a que representa uma menor discrepância entre a percepção e as expetativas dos clientes. O contrário acontece com a questão relativa ao equipamento moderno (questão 2), dado que apresenta uma maior diferença entre a percepção e as expetativas.

Tabela II - Dimensão Tangibilidade – Flexsmile

Dimensão	Pergunta	Média percepções	Média percepções dimensão	Média expetativas	Média expetativas dimensão	Diferença
Tangibilidade	Q1	5,34	5,47	6,66	6,64	<b>-1,17</b>
	Q2	5,20		6,61		
	Q3	5,75		6,69		
	Q4	5,59		6,58		

Fonte: Elaboração própria

Em termos da dimensão Fiabilidade (Tabela III), em nenhum item a média das percepções excedeu a média das expetativas, apresentado esta dimensão um *gap* negativo (-0,94). Porém a questão relativa ao interesse em resolver o problema do cliente (questão 6), é a que apresenta um menor *gap* entre a percepção e a expetativa. Em contrapartida, a questão relativa a registos isento de erros (questão 9) é a que apresenta um maior *gap* entre o esperado e o percebido pelo cliente.

Tabela III - Dimensão Fiabilidade – Flexsmile

Dimensão	Pergunta	Média percepções	Média percepções dimensão	Média expetativas	Média expetativas dimensão	Diferença
Fiabilidade	Q5	5,72	5,83	6,71	6,77	<b>-0,94</b>
	Q6	6,17		6,83		
	Q7	5,82		6,78		
	Q8	5,79		6,77		
	Q9	5,63		6,76		

Fonte: Elaboração própria

No geral, verifica-se que para a dimensão Capacidade de Resposta (Tabela IV), nenhum item superou as expetativas apresentando um *gap* negativo (-0,55), porém a questão relacionada com os funcionários e a sua disponibilidade para responder atempadamente às necessidades (questão 13), é a que representa a discrepância mais baixa da média das percepções e das expetativas. O mesmo já não acontece com a questão acerca da precisão no tempo de realização do serviço (questão 10), pois é a que representa o maior *gap*.

Tabela IV - Dimensão Capacidade de Resposta – Flexsmile

Dimensão	Pergunta	Média percepções	Média percepções dimensão	Média expetativas	Média expetativas dimensão	Diferença
Capacidade de Resposta	Q10	5,56	6,23	6,72	6,78	<b>-0,55</b>
	Q11	6,45		6,81		
	Q12	6,47		6,81		
	Q13	6,46		6,79		

Fonte – Elaboração própria

No que diz respeito à dimensão Garantia (Tabela V), mais uma vez as percepções não superaram as expetativas em nenhuma questão, verificando-se um *gap* negativo nesta dimensão (-0,6). A questão sobre se os funcionários são amáveis e corteses (questão 16) é a que evidencia um menor *gap*. A questão associada ao comportamento dos funcionários e se este inspira confiança (questão 14) é a que apresenta um maior *gap* entre a percepção e a expetativa.

Tabela V - Dimensão Garantia – Flexsmile

Dimensão	Pergunta	Média percepções	Média percepções dimensão	Média expetativas	Média expetativas dimensão	Diferença
Garantia	Q14	5,96	6,16	6,80	6,76	<b>-0,6</b>
	Q15	6,17		6,78		
	Q16	6,57		6,73		
	Q17	5,93		6,74		

Fonte – Elaboração Própria

Finalmente para a dimensão Empatia (Tabela VI), verifica-se o mesmo que em todas as outras dimensões, ou seja, em nenhuma questão a percepção foi superior à expetativa, evidenciando um *gap* negativo (-0,44). Constatou-se que a questão sobre a atenção individualizada (questão 18) apresenta a diferença mais baixa, sendo esta muito pouco significativa. Em contrapartida, a questão acerca do horário de funcionamento e a sua conveniência para os clientes (questão 19) é a que traduz um maior *gap* nesta dimensão.

Tabela VI - Dimensão Empatia – Flexsmile

Dimensão	Pergunta	Média percepções	Média percepções dimensão	Média expetativas	Média expetativas dimensão	Diferença
Empatia	Q18	6,53	6,22	6,61	6,66	-0,44
	Q19	5,80		6,65		
	Q20	6,55		6,65		
	Q21	6,19		6,72		
	Q22	6,03		6,67		

Fonte – Elaboração própria

A nível geral, com base na Figura 8, os clientes da Flexsmile têm expetativas demasiado elevadas em todas as questões.

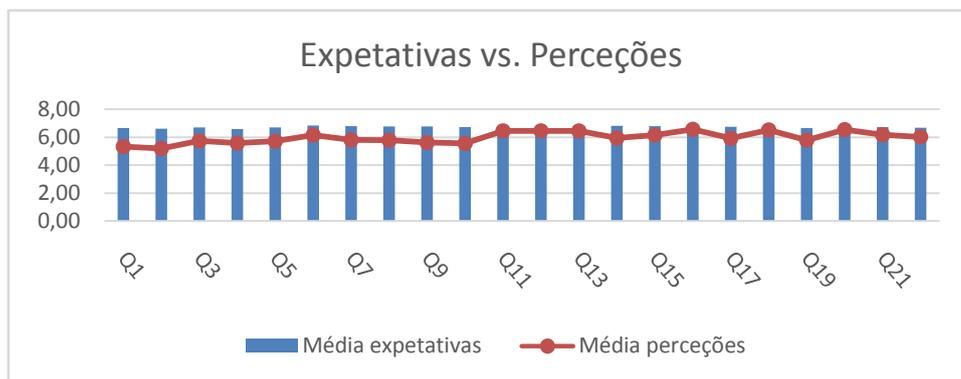


Figura 8 - Diferenças entre expetativa e percepção por questão

Fonte: Elaboração própria

Contudo verifica-se que ainda assim existe uma expetativa ligeiramente maior para as seguintes questões: Comprometimento por parte dos funcionários em fazer as coisas num determinado período de tempo (questão 6), disponibilidade total dos funcionários (questão 11) e (questão 12), e confiança transmitida pelos funcionários da clínica (questão 14).

Apesar das expectativas serem superiores às percepções em todas as questões, constata-se que para as questões sobre a amabilidade dos funcionários (questão 16), atenção individualizada (questão 18) e atenção personalizada (questão 20), a discrepância entre a percepção e a expectativa é em menor escala.

Por seu turno, nas questões direcionadas para o aspeto das instalações (questão 1), e se estas têm equipamento moderno (questão 2) e precisão no tempo de conclusão do serviço (questão 10), verifica-se uma maior discrepância entre as percepções e expectativas dos clientes comparativamente às restantes questões.

Diante do que foi mencionado, todas as dimensões e respetivas questões necessitam de melhorias uma vez que todas elas apresentam *gaps* negativos ( $E > P$ ).

Importa realçar que não se deve ver um resultado negativo como um problema, mas antes como uma oportunidade de melhoria, de maneira a alcançar a desejada satisfação dos clientes.

### 4.3. Plano Bidimensional das Diferenças

A Figura 9 representa um gráfico bidimensional, muito adequado para verificar as diferenças entre as percepções e as expectativas dos clientes em todas dimensões.

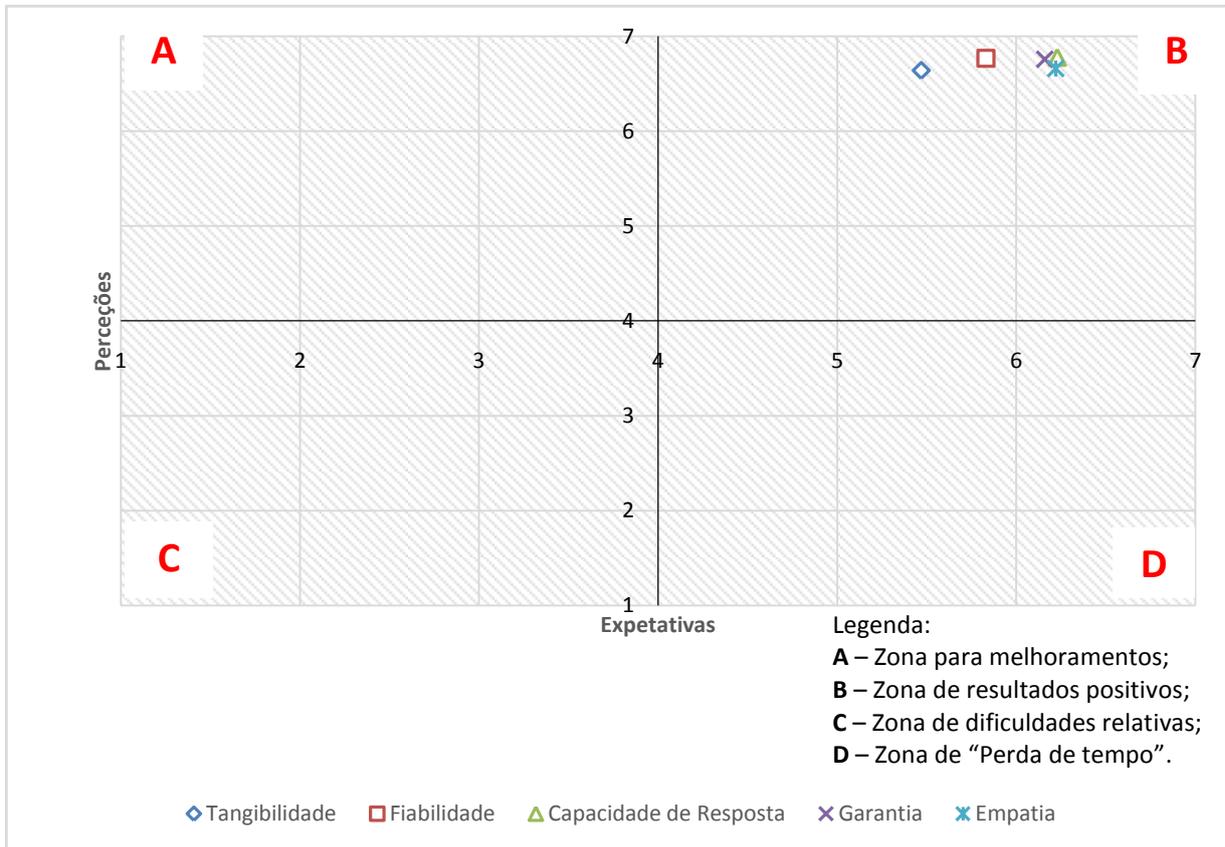


Figura 9 - Plano bidimensional das diferenças entre a percepção e a expectativa

Fonte: Elaboração própria

O eixo vertical considera os valores da expectativa e o eixo horizontal os valores da percepção, observando-se a interseção no ponto 4. Cada área do gráfico corresponde a uma zona sendo a área “A” vista como “Zona para Melhoramentos”; a área “B” a “Zona de Resultados Positivos”, a área “C” como a “Zona de Dificuldades Relativas” e por último a área “D” que determina a “Zona de Perda de Tempo”.

Constata-se que apesar de todas as dimensões apontarem os valores para a zona de resultados positivos (Figura 9), verifica-se que o serviço prestado pela Flexsmile neste

momento está aquém das expectativas dos seus clientes, uma vez que em todas as dimensões as percepções se encontram ligeiramente abaixo das expectativas.

Torna-se importante reverter esta situação procedendo a melhoramentos em todas as dimensões, mas dando uma maior atenção para a dimensão Tangibilidade, melhorando o aspeto das suas instalações e modernizando os seus equipamentos, e para a dimensão Fiabilidade prestando o serviço de forma rigorosa e isento de falhas, pois estas são as duas dimensões que apresentam uma maior discrepância entre a percepção e a expectativa.

A clínica dentária Flexsmile deve continuar a apostar nos seus pontos fortes com base na orientação para o cliente, fomentando o interesse por um atendimento personalizado como forma de se diferenciar de possíveis concorrentes da sua área de atuação, e proceder a melhoramentos em todos os seus pontos fracos de modo a transformá-los em pontos fortes para fazer frente à concorrência, tentando atingir assim uma qualidade do serviço excepcional, e com isso proporcionando níveis de satisfação aos seus clientes.

## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões

Este estudo teve como objetivo primordial avaliar a qualidade de serviço e a satisfação dos clientes da clínica médica dentária Flexsmile Lda, através do modelo SERVQUAL. Foi possível verificar por meio de questionários elaborados e analisados à luz deste modelo, a existência de diferenças pouco significativas entre as expectativas e as percepções dos clientes em todas as dimensões, estando as expectativas ligeiramente acima das percepções.

Assim, respondendo à pergunta de investigação do nosso estudo podemos concluir que a percepção de qualidade do serviço da Flexsmile não supera as expectativas dos seus clientes, podendo assim suscitar uma certa insatisfação. No entanto, no plano bidimensional das diferenças entre a percepção e expectativa (Figura 9), todas as dimensões estão numa zona de resultados positivos, o que faz com que a Flexsmile se encontre a um passo de atingir o serviço de qualidade desejado pelos clientes.

Torna-se importante proceder a melhorias a todos os níveis, de maneira a alcançar um serviço de qualidade de excelência, proporcionando a satisfação e fidelização dos clientes, elementos essenciais e imprescindíveis para a retenção dos mesmos na organização, e somente assim poderá a Flexsmile fazer frente a possíveis concorrentes.

A Flexsmile é uma microempresa e uma das características deste tipo de organização é a flexibilidade (Hudson *et al.*, 2001), permitindo que com mais facilidade a clínica se adapte ao mercado, modificando os procedimentos do seu negócio de forma a reverter a presente situação, num caminho esperado de melhoramentos contínuos da qualidade dos seus serviços. Desta feita, possibilitar-se-á o aumento da percepção dos clientes face às suas expectativas, criando involuntariamente o sentimento de fidelização e comunicação passa-palavra positiva.

Por outro lado, este enfoque nas melhorias abrirá portas para a entrada de novos clientes, potencializando a sustentabilidade da organização.

### *5.2 Limitações e Recomendações*

Como não foi possível aceder à lista de todos os clientes da organização, neste estudo foi utilizado o método de amostragem não probabilística. Apenas preencheram os questionários os clientes que se encontravam na clínica no período de tempo em que decorreu o seu preenchimento. Quer isto dizer que não se podem generalizar, com precisão estatística, os resultados obtidos. O período de tempo em que foi permitido facultar os questionários aos clientes teve influência na representatividade da amostra em estudo. Grande parte dos clientes já tinham frequentado o serviço e apenas uma minoria frequentava a Flexsmile pela primeira vez, podendo este fator enviesar as respostas dadas no questionário, uma vez que os indivíduos já eram conhecedores da prestação do serviço. A dimensão do questionário aplicado pode, eventualmente, ter influenciado a recetividade das pessoas quanto ao preenchimento do mesmo. Finalmente convém lembrar que este estudo de caso é somente aplicável à organização estudada, e não pode servir de modelo a outros setores de atividade.

Relativamente às recomendações para estudos futuros, seria interessante adicionar um item no fim do questionário aplicado à Flexsmile que reflita a satisfação global do serviço prestado, uma vez que existe a possibilidade dos clientes se sentirem geralmente satisfeitos com o serviço prestado pela organização, ainda que o modelo SERVQUAL reflita o contrário. De maneira a complementar o modelo SERVQUAL seria interessante efetuar algumas entrevistas qualitativas e aleatórias aos clientes da clínica Flexsmile. Seria também interessante facultar os questionários, por um período de tempo mais alargado, a clientes que experienciem o serviço pela primeira vez, de forma a obter uma boa representação da amostra e com resultados ausentes de enviesamentos.

Após as devidas retificações e ações de melhoria do serviço prestado pela Flexsmile, seria importante a organização fazer uma nova avaliação da qualidade do serviço prestado, de forma a verificar se conseguiram efetivamente melhorar, indo de encontro às expectativas dos seus clientes.

Preconiza-se mesmo dar continuidade à avaliação interna da qualidade do serviço prestado, por forma a obter *feedback* constante dos clientes, pois só sobrevivem as organizações que respondem atempadamente a possíveis sugestões de melhoria, e se preocupam e apostam na qualidade total e na efetiva satisfação dos seus clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Empresarial de Portugal. (2004). Produtividade e Inovação. *Manual de Formação PME*.

Bayraktaroglu, G., & Atrek, B. (2010). Testing the superiority and dimensionality of SERVQUAL vs. SERVPERF in higher education. *The Quality Management Journal*, 17(1), 47-59.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: Free Press.

Bertucci, M. G. (2003). *Gestão da Informação em pequenas e médias empresas: o impacto das tecnologias de informação na Auto Comercial Diamantina S.A.* Dissertação para obtenção para Grau de Mestre (não publicada), Escola da Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *The Journal of Marketing*, 55(1), 1-10.

Brady, M. K., Cronin, J. J., & Brand, R. R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55(1), 17-31.

Brewster, C., Morley, M., & Bučiūnienė, I. (2010). The reality of human resource management in Central and Eastern Europe: A special issue to mark the 20<sup>th</sup> anniversary of Cranet (the Cranfield Network on Comparative Human Resource Management). *Baltic Journal of Management*, 5(2), 145-155.

Brito, C. M., & Lencastre, P. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. Alfragide: Publicações D. Quixote.

Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.

Carú, A., & Cugini, A. (1999). Profitability and customer satisfaction in services: an integrated perspective between marketing and cost management analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 10(2), 132-157.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. (2003). “Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas”, Consultado a 19 de Março de 2017 disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041>

Confederação Portuguesa das Micro, Pequenas e Médias Empresas. (2013). *A morte e a vida das empresas: insolvências versus criação de novas empresas*. Consultado a 10 de Outubro de 2016 em [www.cppme.pt/site/index.php/inicio/tomadas-de-posicao/82-a-morte-e-vida-das-empresas](http://www.cppme.pt/site/index.php/inicio/tomadas-de-posicao/82-a-morte-e-vida-das-empresas)

Cota, B. (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.

Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: Mentor.

Czepielel, J. A., & Rosenberg, L. J. (1977). Consumer satisfaction: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 5(43), 403-411.

Donabedian, A. (1992). The Lichfield Lecture. Quality assurance in health care: consumers' role. *Quality in Health Care*, 1(4), 247-251.

Dwyer, G. (2002). Quality management initiatives and people management strategies: the need for integration in the new millennium in an Irish context. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 524-539.

Eurostat. (2015). *EU Statistics on Income and Living Conditions*. Consultado a 15 de Fevereiro de 2017, em <http://www.eui.eu/Research/Library/ResearchGuides/Economics/Statistics/DataPortal/EU-SILC.aspx>

FDI World Dental Federation. (2012). *FDI Visão 2020. Uma reflexão sobre o futuro da saúde oral*. Consultado a 16 de março de 2017 em <https://www.ond.pt/noticias/2012/09/dia-saude-oral?fb>

Feijoo, J. (2014). *A SERVQUAL*. Consultado a 19 de Março de 2017 em <http://www.cranberryabc.com/wp-content/uploads/2014/10/Cranberry-CTB-SERVQUAL.pdf>.

Fernandes, A. (2000). *Qualidade de serviço pela gestão estratégica*. Cascais: Editora Pergaminho.

Fojt, M. (1995). Strategies for service quality. *International Journal of Bank Marketing*, 13(6), 1-40.

Fragata, J. (2006). *Risco Clínico: complexidade e performance*. Coimbra: Almedina.

Gerson, R., F. (1993) *Measuring Customer Satisfaction - A Guide do Managing Quality Service*. Lisboa: Monitor.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91-112.

Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, (41), 1-24.

Gronroos, C. (1984a)). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Malabar: Krieger Publishing Company.

Grönroos, C. (1984b)). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.

Hart, C. W., & Johnson, M. D. (1999). Growing the trust relationship. *Marketing Management*, 8(1), 9-19.

Heskett, J., & Sasser, Jr. (2010). W. E., Jr, Schlesinger, L. A. 1997. The Service Profit Chain. In P. Maglio, C. Kieliszewski, & J. Spohrer (Eds.), *Handbook of Service Science* (pp. 19-29). New York: SpringerFree Press.

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795-812.

Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook* (5<sup>th</sup>edi.). New York: McGraw-Hill.

Kim, W. G., Lee, Y. K., & Yoo, Y. J. (2006). Predictors of relationship quality and relationship outcomes in luxury restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 143-169.

Kitapci, O., Akdogan, C., & Dortyol, I. T. (2014). The impact of service quality dimensions on patient satisfaction, repurchase intentions and word-of-mouth communication in the public healthcare industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148(25), 161-169.

Kotler, P. (1998). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (9<sup>th</sup>eEdi.).Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14<sup>th</sup>ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Kozinets, R. V., Valck, K. de, Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. S. (2010). Networked narratives: understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71–89.

Lassar, W. M., Manolis, C., & Winsor, R. D. (2000). Service quality perspectives and satisfaction in private banking. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 244-271.

Martin, W. B. (1989). *Qualidade no serviço ao cliente - Um guia positivo para o ensino superior*. Lisboa: Monitor.

Ministério da Saúde (2010) *Plano Nacional de Saúde 2011-2016 – A qualidade dos cuidados e dos serviços*. Lisboa, Direcção Geral da Saúde. Consultado a 10 de Junho 2017 em <http://1nj5ms2lli5hdggbe3mm7ms5.wpengine.netdna-cdn.com/files/2010/07/Q2.pdf>

Miranda, D. M. L. (2010). *Compreender os atributos da qualidade percebida pelos clientes/utentes do Grupo CUF: o caso de três serviços de imagiologia da Região de Lisboa*. Dissertação para obtenção para Grau de Mestre (não publicada), Universidade de Évora/Instituto Politécnico de Lisboa.

Morgan, M. J., Attaway, J. A., & Griffin, M. (1996). The role of product/service experience in the satisfaction formation process: a test of moderation. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, (9), 104-114.

Nucifora, A. (1999). Shoestring Marketing. *Orlando Business Journal*, 15(41), 46-50.

Nunes, F. (1994). As organizações de serviços de saúde: alguns elementos distintivos. *Revista Portuguesa de Gestão*, (3-4), 5-28.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.

Ordem dos Médicos Dentistas. (2015a)). *Barómetro Nacional de Saúde Oral 2015*. Observatório Saúde Oral, 11. Consultado a 18 de Maio de 2017, em: <https://www.omd.pt/barometro/docs/barometrosaudeoral2015.pdf>

Ordem dos Médicos Dentistas. (2015b)). Reflexos de Inovação e Sucesso. *Revista da Ordem dos Médicos Dentistas*, (24), 24.

Ordem dos Médicos Dentistas. (2017). Entrevista: Fernando Araújo, secretário de Estado Adjunto e da Saúde. *Revista da Ordem dos Médicos Dentistas*, (32), 11-13.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *The Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.

Paul III, D. P. (2003). An exploratory examination of “SERVQUAL” versus “SERVPERF” for prosthetic dental specialists. *Clinical Research and Regulatory Affairs*, 20(1), 89-100.

Pires, A., & Santos, A. P. (1996). *Satisfação dos Clientes um objectivo estratégico de gestão*. Lisboa: Texto Editora.

Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rust, R., & Oliver, R. (1994). Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. In R. Rust, & R. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 72-94). Thousand Oaks: Sage.

Saias, L. (2007). *Marketing de serviços: qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Santos, C. D. (1999). Contribuições para uma política para as micro e pequenas empresas. *Economia & prospectiva: O mundo da micro empresa*, (9),33-42.

Shostack, G. L. (1982). How to design a service. *European Journal of Marketing*, 6(1), 49-63.

Silva, O. (2015). Sem saúde oral não há saúde geral. *Revista da Ordem dos Médicos Dentistas*, (27), 26.

Silva, O. (2016). SNS com novas ferramentas. *Revista da Ordem dos Médicos Dentistas*, (29), 10-13.

Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23.

Vavra, T. G. (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Wisniewski, M., & Wisniewski, H. (2005). Measuring service quality in a hospital colposcopy clinic. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18(3), 217-228.

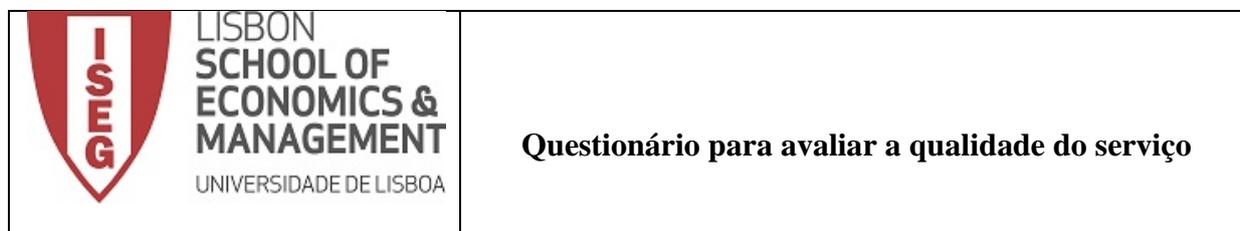
Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85.

Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (2004). *Service Quality*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

## ANEXOS

### Questionário Final



Este questionário resulta de um trabalho final de Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG e tem como finalidade avaliar a qualidade do serviço da organização pelos seus utentes.

As respostas são **confidenciais**, e os resultados destinam-se apenas a fins académicos.

Para cada uma das questões que se seguem assinale com um  número que melhor indica a sua resposta, de acordo com a escala seguinte:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Grata pelo tempo despendido.

Com base na sua experiência enquanto utente, pense numa clínica dentária ideal que proporcione um serviço de excelência e qualidade total.

De acordo com a tabela abaixo como classificaria essa clínica.

Não existem respostas certas ou erradas.

<b>A clínica dentária</b>	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>						
<b>Excelência</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. As instalações físicas são visualmente atrativas.</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>2. Tem equipamento moderno.</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>3. Os funcionários têm uma aparência cuidada e profissional.</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>4. O material associado aos serviços prestados, tal como folhetos, boletins de determinações analíticas, são visualmente atrativos.</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>5. Quando prometem fazer algo num determinado período de tempo fazem-no.</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>6. Quando um cliente tem um problema, existe interesse sincero em resolvê-lo.</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>7. Realiza bem o serviço à primeira vez.</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>8. Presta os serviços nos prazos estipulados.</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>9. Mantém registos isentos de erros.</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
<b>10. Diz aos clientes com precisão quando concluirá a realização dos serviços.</b>	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

<b>11. Existe disponibilidade imediata dos funcionários.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>12. Os funcionários da clínica estão sempre disponíveis para ajudar os clientes.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>13. Os funcionários nunca estão demasiado ocupados para responder prontamente às dúvidas e necessidades dos clientes.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>14. O comportamento dos funcionários inspira confiança.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>15. Existe segurança nas relações estabelecidas com os funcionários.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>16. Os funcionários da clínica são amáveis e corteses.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>17. Os funcionários têm conhecimento suficiente para responder às questões que lhes são solicitadas.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>18. Oferece atenção individualizada.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>19. Funciona num horário conveniente para todos os clientes.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>20. Disponibiliza atenção personalizada.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>21. Têm como objectivo o melhor interesse do cliente.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>22. Os funcionários conhecem quais as necessidades específicas dos seus clientes</b>	1	2	3	4	5	6	7

---

A seguinte tabela diz respeito ao que pensa sobre a Flexsmile. Escolha a resposta que melhor se adequa ao que sente verdadeiramente sobre os serviços prestados pela Clínica Flexsmile. Não existem respostas certas ou erradas.

A clínica dentária Flexsmile	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
1. As instalações físicas são visualmente atrativas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Tem equipamento moderno.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Os funcionários têm uma aparência cuidada e profissional.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. O material associado aos serviços prestados, tal como folhetos, boletins de determinações analíticas, são visualmente atrativos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando prometem fazer algo num determinado período de tempo fazem-no.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um cliente tem um problema, existe interesse sincero em resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. Realiza bem o serviço à primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. Presta os serviços nos prazos estipulados.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. Mantém registos isentos de erros.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. Diz aos clientes com precisão quando concluirá a realização dos serviços.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Existe disponibilidade imediata dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários da clínica estão sempre disponíveis para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. Os funcionários nunca estão demasiado ocupados para responder prontamente às dúvidas e necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

<b>14. O comportamento dos funcionários inspira confiança.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>15. Existe segurança nas relações estabelecidas com os funcionários.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>16. Os funcionários da clínica são amáveis e corteses.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>17. Os funcionários têm conhecimento suficiente para responderàs questões que lhes são solicitadas.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>18. Oferece atenção individualizada.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>19. Funciona num horário conveniente para todos os clientes.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>20. Disponibiliza atenção personalizada.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>21. Têm como objectivo o melhor interesse do cliente.</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>22. Os funcionários conhecem quais as necessidades específicas dos seus clientes</b>	1	2	3	4	5	6	7

---

### Perfil dos utentes da Flexsmile:

#### **1) Idade:**

- 18 a 29 Anos
- 30 a 39 Anos
- 40 a 49 Anos
- 50 a 59 Anos
- Mais de 60 Anos

#### **2) Sexo:**

- F
- M

#### **3) Nível de escolaridade:**

- Sem Escolaridade
- 1º Ciclo - 1º ano ao 4º ano
- 2º Ciclo - 5º ano e 6º ano
- 3º Ciclo - 7º ano ao 9º ano
- Secundário - 10ºano ao 12º ano
- Superior

#### **4) Com que frequência utiliza os serviços:**

- Raramente
- Às vezes
- Regularmente
- Muito frequentemente

5) **É cliente da clínica:**

- Pela primeira vez
- Há menos de 6 meses
- Entre 6 meses a 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Há mais de 5 anos

**Muito Obrigada!**