



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

VICTOR ALVES DE LIMA E SILVA

**ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES EM UMA CLÍNICA
VETERINÁRIA NO AGRESTE PERNAMBUCANO:** um estudo de caso utilizando a
metodologia SERVQUAL

Caruaru
2025

VICTOR ALVES DE LIMA E SILVA

**ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES EM UMA CLÍNICA
VETERINÁRIA NO AGRESTE PERNAMBUCANO:** um estudo de caso utilizando a
metodologia SERVQUAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Engenharia da Qualidade.

Orientador (a): Thalles Viteli Garcez

Cidade

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Victor Alves de Lima e.

Análise das expectativas dos clientes em uma clínica veterinária no agreste pernambucano: um estudo de caso utilizando a metodologia SERVQUAL / Victor Alves de Lima e Silva. - Caruaru, 2025.

76p : il., tab.

Orientador(a): Thalles Vitelli Garcez

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Engenharia de Produção, 2025.

Inclui referências.

1. Qualidade. 2. Prestação de serviços. 3. SERVQUAL. 4. clínica veterinária. 5. Percepção do cliente. 6. Análise SWOT. I. Garcez, Thalles Vitelli. (Orientação). II. Título.

620 CDD (22.ed.)

VICTOR ALVES DE LIMA E SILVA

**ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES EM UMA CLÍNICA
VETERINÁRIA NO AGRESTE PERNAMBUCANO: um estudo de caso utilizando a
metodologia SERVQUAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 13/08/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Thalles Vitelli Garcez (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Marina Dantas Duarte (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Renata Maciel de Melo (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho aos meus pais, Vicente e Ivoneide, e à minha irmã Laís, que me educaram com dedicação, ofereceram apoio incondicional e empenharam-se para que eu superasse não apenas os desafios acadêmicos, mas todas as adversidades da vida. Sem eles, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio de diversas pessoas a quem dedico minha gratidão.

Primeiramente a Deus, por iluminar meu caminho e por me conceder a força e o amparo necessários para a conclusão de cada etapa desta jornada.

Agradeço a todos os professores que, ao longo do curso, compartilharam seus conhecimentos e experiências, construindo a base fundamental para o desenvolvimento deste trabalho. Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Thalles Vitelli Garcez, pela orientação, pela paciência e, sobretudo, por sua genuína preocupação com o meu aprendizado ao longo de todo o processo.

Aos meus amigos, pelo companheirismo e apoio essenciais durante esta jornada. Deixo um agradecimento especial a João Victor, pela parceria e compreensão que me permitiram focar neste projeto, e a Letícia Nycolle, pelo auxílio valioso na pesquisa.

À minha namorada, Bruna Hiroco, meu mais sincero agradecimento pela compreensão nos momentos de ausência, pelo apoio constante e por ser a principal incentivadora deste projeto.

Por fim, à minha família, o alicerce de tudo. Aos meus pais, à minha irmã, aos meus avós e às minhas tias, agradeço pelas orações, pelo amor incondicional, pelo incentivo constante nos momentos mais difíceis e por nunca me deixarem duvidar que este dia chegaria. Esta conquista é o reflexo do apoio e do sacrifício de vocês.

RESUMO

O mercado de serviços veterinários no Brasil tem experimentado crescimento acelerado, impulsionado pela crescente humanização dos animais de estimação e pelo aumento da exigência dos tutores quanto à qualidade do atendimento. Diante desse cenário, este estudo teve como objetivo analisar as expectativas e percepções dos clientes de uma clínica veterinária de pequeno porte localizada em Garanhuns - PE, utilizando o modelo SERVQUAL como ferramenta de diagnóstico da qualidade dos serviços prestados. A pesquisa, de natureza descritiva e abordagem mista, foi realizada por meio de um estudo de caso com aplicação de questionário adaptado contendo 15 itens distribuídos nas cinco dimensões do SERVQUAL: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. A amostra foi composta por 21 respondentes, entre tutores de cães ou gatos. Os dados quantitativos foram analisados por meio do cálculo dos gaps de qualidade, obtidos pela diferença entre a média das percepções e das expectativas dos clientes, enquanto os dados qualitativos fundamentaram a elaboração de uma análise SWOT. O SERVQUAL foi utilizado como insumo para a construção da Análise SWOT, fortalecendo o caráter aplicado e estratégico do estudo. Os resultados indicaram que, de modo geral, as percepções dos clientes entrevistados se aproximam das suas expectativas, com alguns atributos apresentando gaps negativos que evidenciam oportunidades de melhoria, especialmente em aspectos relacionados à empatia e agilidade no atendimento. A dimensão confiabilidade apresentou o melhor desempenho, refletindo a credibilidade técnica da equipe. Com base nos resultados, foram propostas recomendações estratégicas para a melhoria contínua dos serviços, incluindo investimento em capacitação, padronização de processos e personalização do atendimento. O estudo contribui para a gestão da qualidade em serviços veterinários, principalmente em clínicas de pequeno porte localizadas em contextos regionais, demonstrando a aplicabilidade prática do modelo SERVQUAL como instrumento de diagnóstico e apoio à tomada de decisão gerencial.

Palavras-chave: Qualidade; Prestação de serviços; SERVQUAL; clínica veterinária; Percepção do cliente; Análise SWOT.

ABSTRACT

The veterinary service market in Brazil has experienced accelerated growth, driven by the increasing humanization of pets and rising client expectations regarding service quality. In this context, this study aimed to analyze the expectations and perceptions of customers from a small veterinary clinic located in Garanhuns, Pernambuco, using the SERVQUAL model as a diagnostic tool for service quality. The research, descriptive in nature and with a mixed-methods approach, was conducted through a case study using an adapted questionnaire consisting of 15 items distributed across the five SERVQUAL dimensions: tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. The sample consisted of 21 respondents, including both dog and cat owners. Quantitative data were analyzed by calculating quality gaps, obtained from the difference between customers' average perceptions and expectations, while qualitative insights supported a SWOT analysis. SERVQUAL was used as input for constructing the SWOT Analysis, strengthening the applied and strategic nature of the study. The results indicated that, in general, customer perceptions were close to their expectations, although some attributes revealed negative gaps, particularly in aspects related to empathy and service promptness. The reliability dimension achieved the best performance, reflecting the technical credibility of the team. Based on these findings, strategic recommendations were proposed for the continuous improvement of services, including investment in staff training, process standardization, and personalized care. The study contributes to quality management in veterinary services, especially for small clinics in regional contexts, by demonstrating the practical applicability of the SERVQUAL model as a diagnostic and managerial decision-making tool.

Keywords: service quality; SERVQUAL; veterinary clinic; customer perception; SWOT analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Fluxograma SERVQUAL e SWOT	39
Figura 2 –	Gênero dos respondentes	42
Figura 3 –	Idade dos respondentes	43
Figura 4 –	Frequência de visitas à clínica veterinária	43
Figura 5 –	Tipo de pet	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise SWOT

68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Instrumento SERVQUAL: itens da seção de expectativas	26
Tabela 2 –	Instrumento SERVQUAL: itens da seção de percepções	27
Tabela 3 –	Itens do questionário SERVQUAL adaptado (expectativas)	36
Tabela 4 –	Itens do questionário SERVQUAL adaptado (percepções)	36
Tabela 5 –	Expectativas	45
Tabela 6 –	Percepções	46
Tabela 7 –	GAPs	48
Tabela 8 –	GAPs dimensionais e GAP global	49
Tabela 9 –	Expectativa (tutores de cães)	50
Tabela 10 –	Percepção (tutores de cães)	52
Tabela 11 –	GAPs (tutores de cães)	53
Tabela 12 –	GAPs dimensionais e GAP global (tutores de cães)	54
Tabela 13 –	Expectativas (tutores de gatos)	55
Tabela 14 –	Percepção (tutores de gatos)	57
Tabela 15 –	GAPs (tutores de gatos)	58
Tabela 16 –	GAPs dimensionais e GAP global (tutores de gatos)	60
Tabela 17 –	Comparativo das expectativas	61
Tabela 18 –	Comparativo das percepções	62
Tabela 19 –	Comparativo dos GAPs	64
Tabela 20 –	Comparativo dos GAPs dimensionais e globais	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	JUSTIFICATIVA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	SERVIÇOS.....	19
2.1.1	Definições de serviço.....	19
2.1.2	Diferenças entre produtos e serviços.....	19
2.1.3	Tipos de serviços.....	20
2.1.4	Especificidade dos serviços profissionais e personalizados.....	20
2.2	QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	21
2.2.1	Fundamentos.....	21
2.2.2	Modelos teóricos e dimensões da qualidade.....	22
2.2.3	O processo de entrega e a satisfação do cliente.....	23
2.2.4	Desafios na mensuração da qualidade em serviços personalizados.....	24
2.3	MODELO SERVQUAL.....	24
2.3.1	O modelo SERVQUAL: teoria e aplicação prática.....	24
2.3.2	Estrutura do instrumento e as cinco dimensões.....	25
2.3.3	Mensuração e análise matemática da qualidade.....	28
2.4	CLÍNICAS VETERINÁRIAS E A COMPLEXIDADE DO SERVIÇO DE SAÚDE ANIMAL.....	29
2.5	ANÁLISE SWOT: FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
2.5.1	Os quatro pilares da análise: componentes internos e externos.....	31
2.5.2	Da teoria à prática: o processo de implementação.....	31
2.5.3	A transformação do diagnóstico em ação: a matriz TOWS....	32
2.5.4	Limitações e considerações críticas.....	32
3	METODOLOGIA.....	34

3.1	TIPO DE PESQUISA.....	34
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	34
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	35
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	37
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	38
3.5.1	Análise Quantitativa.....	38
3.5.2	Análise Qualitativa.....	38
3.6	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	39
4	ESTUDO DE CASO.....	40
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	40
4.2	APLICAÇÃO DO SERVQUAL.....	41
4.3	CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS.....	42
4.4	AVALIAÇÕES E CRUZAMENTOS ENTRE EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES.....	44
4.4.1	Avaliação e cruzamento entre expectativa e percepção (análise geral).....	44
4.4.2	Avaliação e cruzamento entre expectativa e percepção (tutores de cães).....	50
4.4.3	Avaliação e cruzamento entre expectativa e percepção (tutores de gatos).....	55
4.4.4	Avaliação e cruzamento entre os 3 cenários.....	60
4.5	ANÁLISE SWOT.....	66
4.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	70
5	CONCLUSÃO.....	71
5.1	SÍNTESE DOS RESULTADOS E ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS.....	71
	REFERÊNCIAS.....	74

1 INTRODUÇÃO

O mercado pet brasileiro se destaca como um dos mais promissores do mundo, ocupando a terceira posição em faturamento global, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET, 2024). Com mais de 160 milhões de animais de estimação, o Brasil movimentou aproximadamente R\$68,7 bilhões em 2023, sendo os serviços veterinários responsáveis por 9,6% desse montante. Esse cenário evidencia não apenas o crescimento econômico do setor, mas também a sua crescente complexidade e profissionalização, especialmente no que se refere à prestação de serviços de saúde animal.

A transformação da relação entre tutores e animais, um fenômeno que os insere no coletivo familiar, como descrito por Segata (2014), amplia as exigências quanto à qualidade do atendimento oferecido em clínicas e hospitais veterinários. Nesse contexto, a qualidade do serviço torna-se um elemento central para a satisfação do cliente e a sustentabilidade dos estabelecimentos, intensificada pelo forte apelo emocional envolvido no cuidado animal.

O vínculo emocional entre tutores e seus animais impacta diretamente a avaliação dos serviços veterinários. Martens et al. (2016) demonstram que tutores com maior apego emocional possuem sensibilidade aprimorada para identificar estados emocionais dos pets, desenvolvendo conexões mais profundas que os tornam avaliadores mais rigorosos do bem-estar animal. Essa percepção emocional refinada, combinada com a descoberta de Wong (2004) de que "a qualidade do serviço está associada à satisfação emocional", indica que tutores emocionalmente vinculados desenvolvem expectativas mais altas sobre os cuidados veterinários. O vínculo afetivo amplifica as experiências emocionais durante os serviços prestados, resultando em clientes mais exigentes quanto aos aspectos técnicos e humanos dos serviços oferecidos aos seus animais.

A avaliação da qualidade percebida pelos tutores torna-se, portanto, uma ferramenta crucial para identificar falhas, orientar melhorias e alinhar os serviços às expectativas do público. Prass et al. (2010) enfatiza que conhecer as expectativas, qualidade percebida e necessidades dos clientes é fundamental para as instituições se aproximarem do cliente e identificarem os principais fatores envolvidos no processo de satisfação. Complementarmente, o estudo de Costa (2020) em um hospital veterinário universitário demonstra na prática essa necessidade, evidenciando que a

ausência de avaliações sistemáticas da qualidade representa uma lacuna crítica na gestão. A implementação de instrumentos estruturados de avaliação torna-se, assim, ainda mais estratégica no competitivo cenário das clínicas veterinárias, pois, como destaca Costa (2020), essas avaliações permitem identificar os pontos fracos e fortes dos serviços, possibilitando que as clínicas melhorem continuamente e atendam melhor às expectativas dos tutores.

Neste sentido, modelos como o SERVQUAL se mostram altamente relevantes por permitirem medir a diferença entre expectativas e percepções dos clientes em relação aos serviços prestados, além disso, é uma ferramenta acessível, que pode ser manuseada pelo próprio gestor, sem custos expressivos, o que permite acompanhamento e melhoria contínua. Desenvolvido por Parasuraman et al. (1988), o modelo considera cinco dimensões principais: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, empatia e segurança, que fornecem um diagnóstico detalhado sobre os pontos fortes e frágeis do serviço analisado.

É importante destacar a diferença entre clínicas veterinárias e pet shops. Enquanto as clínicas veterinárias são estabelecimentos de saúde voltados ao atendimento clínico, diagnóstico e tratamento de animais, os pet shops concentram-se no comércio de produtos e na prestação de serviços como banho e tosa. No entanto, muitos empreendimentos de pequeno porte, como o estudado neste trabalho, atuam de forma integrada nesses dois segmentos.

Diante desse contexto, este trabalho foca em uma clínica veterinária de pequeno porte localizada em Garanhuns - PE, fundada em 2022, que atua de forma integrada nos segmentos de clínica veterinária, pet shop e banho e tosa. Com cinco funcionários e estrutura de microempresa, o estabelecimento busca consolidar-se no mercado local oferecendo serviços diversos para o cuidado e bem-estar de animais de estimação.

Considerando a crescente competitividade do setor e as elevadas expectativas dos tutores, torna-se relevante investigar o nível de qualidade percebida pelos clientes desta clínica, utilizando o modelo SERVQUAL como ferramenta de diagnóstico. A análise das expectativas e percepções do público atendido permitirá identificar oportunidades de melhoria e propor estratégias fundamentadas em dados concretos para aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

1.1 JUSTIFICATIVA

A qualidade no atendimento em serviços veterinários tem se tornado um fator diferencial para a fidelização dos tutores e para a competitividade entre clínicas, especialmente em cidades de porte médio como Garanhuns - PE. Segundo a ABINPET (2024), o expressivo crescimento populacional pet registrou aumento de 3,3% em 2023, totalizando 160,9 milhões de animais de estimação no país. Este crescimento intensifica a demanda por serviços veterinários especializados e amplia a concorrência no setor. Os dados da associação indicam que aproximadamente 35.598 clínicas veterinárias estavam em operação no país em 2023, representando crescimento de 10% em relação a 2022. Esse cenário torna a concorrência ainda mais acirrada e evidencia a necessidade de diferenciação pela qualidade dos serviços prestados.

Nesse contexto de crescimento e competitividade, muitas clínicas de pequeno porte, como é comum em municípios do interior, não adotam instrumentos estruturados para avaliar a percepção dos seus clientes sobre os serviços prestados. A ausência dessas práticas pode dificultar a identificação de falhas, a valorização dos pontos fortes e o direcionamento de melhorias estratégicas. Esta lacuna se torna ainda mais preocupante quando consideramos que o setor de serviços especializados emprega aproximadamente 166 mil profissionais no país, segundo a ABINPET (2024), isso significa que a sustentabilidade e a qualidade dos serviços veterinários não são apenas uma questão de sucesso individual de uma clínica, mas sustentam uma vasta cadeia de empregos, reforçando a grande importância econômica e social de garantir que esses estabelecimentos sejam bem-sucedidos e perenes.

A escolha da clínica veterinária localizada em Garanhuns - PE fundamenta-se na sua representatividade como microempresa atuante em um mercado competitivo e em crescimento, inserida em uma realidade regional ainda pouco explorada por estudos sistemáticos sobre gestão da qualidade em serviços veterinários. Como clínica de pequeno porte, recente no mercado, e operando em um município de médio porte do interior do Nordeste, ela reflete características comuns a centenas de estabelecimentos semelhantes no Brasil. Entre estas características destacam-se os recursos limitados, a estrutura gerencial em formação e a ausência de instrumentos formais de avaliação da qualidade percebida pelos clientes.

A aplicação do modelo SERVQUAL, ferramenta amplamente validada na literatura para mensuração da qualidade em serviços, apresenta-se como opção solução adequada para este contexto específico. O modelo oferece uma abordagem estruturada e concreta para mensurar as expectativas e percepções dos clientes, fornecendo indicadores práticos que podem orientar decisões gerenciais. Essas condições tornam a clínica um caso oportuno para a aplicação desta metodologia em um contexto real, permitindo não apenas mensurar a percepção dos tutores sobre os serviços prestados, mas também oferecer subsídios práticos que possam ser replicados em empresas com perfil similar.

Do ponto de vista das contribuições esperadas, o estudo possui relevância em múltiplas dimensões. Além de contribuir diretamente para a gestão da qualidade da clínica, os resultados poderão impactar positivamente o bem-estar dos animais atendidos e a satisfação dos tutores, ao propor melhorias alinhadas às reais necessidades do público atendido. Academicamente, o trabalho preenche uma lacuna ao aplicar uma metodologia consolidada em um setor ainda pouco explorado em termos de avaliação sistemática da qualidade, especialmente em realidades interioranas. O caráter inovador da aplicação da ferramenta neste tipo de organização, aliado ao potencial transformador de seus resultados para a gestão da qualidade e para a fidelização de clientes em mercados locais, reforça a relevância e a originalidade do presente estudo.

Assim, o presente estudo possui relevância prática, social e científica, ao integrar conhecimento teórico à aplicação direta no cotidiano de uma clínica veterinária em Garanhuns, contribuindo tanto para o avanço do conhecimento acadêmico quanto para a melhoria concreta dos serviços prestados no setor veterinário local.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar, por meio da ferramenta SERVQUAL, a expectativa e a percepção dos clientes de uma clínica veterinária de pequeno porte localizada em Garanhuns – PE.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Adaptar e aplicar o questionário SERVQUAL à realidade dos serviços veterinários, contemplando as cinco dimensões da qualidade percebida;
- Avaliar as expectativas e percepções dos clientes com relação aos serviços prestados pela clínica;
- Analisar os dados segmentando os respondentes entre tutores de cães e tutores de gatos, a fim de identificar padrões distintos entre os grupos;
- Desenvolver uma análise SWOT com base nos resultados obtidos, apresentando recomendações e estratégias que visem à melhoria contínua e à competitividade da clínica.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi estruturado em cinco capítulos sequenciais, elaborados para conduzir o leitor de maneira lógica e progressiva através de todas as etapas da pesquisa. A organização é a seguinte:

Capítulo 1 - Introdução: Este capítulo inicial estabelece as fundações do estudo. Ele apresenta o panorama do mercado de serviços veterinários, contextualiza a importância da qualidade no setor, define o problema de pesquisa que motivou o trabalho e justifica sua relevância acadêmica e de mercado. Ao final, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que guiam toda a investigação.

Capítulo 2 - Referencial Teórico: O segundo capítulo é dedicado à construção da base conceitual da pesquisa. Ele explora a literatura sobre a teoria de serviços, detalhando suas características distintas, como intangibilidade e inseparabilidade. Em seguida, aprofunda-se nos conceitos de qualidade em serviços e satisfação do cliente, conduzindo à apresentação detalhada do modelo SERVQUAL, que é a ferramenta central de análise deste trabalho, com a explanação de suas cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Após, é então contextualizado o conceito de clínicas veterinárias juntamente com conceitos que expressam a complexidade do serviço de saúde animal. Finalmente, o capítulo

introduz a Análise SWOT como ferramenta complementar para diagnóstico e planejamento estratégico, detalhando seus componentes e a aplicação da matriz TOWS.

Capítulo 3 - Metodologia: Aqui, são descritos todos os caminhos e procedimentos adotados para a execução da pesquisa. O capítulo classifica o estudo quanto à sua abordagem e objetivos, define o universo e a amostra da pesquisa, e detalha o instrumento de coleta de dados, o questionário SERVQUAL adaptado. Por fim, explica os métodos utilizados para a coleta, tabulação e análise das informações obtidas.

Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados: Este é o capítulo central do trabalho, onde os dados coletados são apresentados e interpretados. Inicia-se com a caracterização da amostra e, em seguida, são expostos os resultados das expectativas e percepções dos clientes. O ponto principal é a apresentação e análise dos gaps de qualidade, que revelam as deficiências e os pontos fortes do serviço. O capítulo também inclui uma análise comparativa aprofundada entre as percepções de tutores de cães ou gatos e consolida todos os achados em uma Análise SWOT, que serve de base para as recomendações estratégicas.

Capítulo 5 - Conclusão: O último capítulo amarra todas as pontas da pesquisa. Ele sintetiza os principais resultados, verificando se os objetivos propostos na introdução foram alcançados. Com base na análise, são formuladas recomendações práticas e estratégicas para a clínica estudada. O capítulo encerra-se com o reconhecimento das limitações do estudo e com a proposição de sugestões para futuras pesquisas na área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SERVIÇOS

2.1.1 Definições de serviço

Segundo Kotler e Keller (2012), os serviços são compostos por ações intangíveis que uma parte oferece a outra, sem que isso envolva a aquisição de um bem físico. Essa perspectiva reforça a natureza imaterial da prestação de serviços e sua ênfase na experiência proporcionada ao cliente. Os serviços variam desde atividades básicas, como cortar o cabelo ou consertar um eletrodoméstico, até serviços mais complexos e personalizados, como consultorias, atendimento médico ou cuidados veterinários.

Grönroos (1984) amplia a concepção de serviço ao destacar que a qualidade percebida está profundamente vinculada à interação entre prestador e cliente. Essa abordagem destaca a importância da interação e da colaboração entre o provedor do serviço e o cliente como elementos centrais para a geração de valor.

Aprofundando essa visão, Carvalho e Paladini (2012) argumenta que a avaliação da qualidade em serviços é inerentemente subjetiva, pois se baseia nos diversos efeitos que a prestação gera no cliente, desde mudanças comportamentais até transformações emocionais e cognitivas. Essa natureza subjetiva, centrada na experiência do consumidor, é o que fundamentalmente diferencia os serviços dos produtos tangíveis, que podem ser avaliados por critérios objetivos.

2.1.2 Diferenças entre produtos e serviços

Enquanto os produtos são bens físicos, padronizados e passíveis de estocagem e transferência de propriedade, os serviços possuem características distintas: são intangíveis, heterogêneos e inseparáveis do momento em que são produzidos e consumidos (Carvalho e Paladini, 2012). Além disso, os serviços são perecíveis, o que significa que não podem ser armazenados para uso futuro, exigindo estratégias de gestão específicas para equilibrar oferta e demanda (Kotler; Keller, 2012). Essa distinção é especialmente relevante em áreas como a saúde humana e veterinária, nas quais a natureza imaterial do serviço exige atenção redobrada à experiência do cliente.

Segundo Kotler e Keller (2012), os serviços apresentam quatro características fundamentais que os diferenciam dos produtos:

- **Intangibilidade:** Os serviços não podem ser vistos, tocados ou avaliados antes de sua prestação, o que exige maior confiança por parte do cliente e estratégias de marketing que comuniquem os benefícios de forma clara.
- **Inseparabilidade:** A produção e o consumo ocorrem simultaneamente, com o cliente participando ativamente do processo, tornando a interação entre provedor e cliente crucial para a percepção de qualidade.
- **Heterogeneidade:** A qualidade do serviço pode variar dependendo de fatores como o profissional envolvido, o estado emocional do cliente e as condições do ambiente. Isso exige padronização e treinamento contínuo para garantir consistência.
- **Perecibilidade:** Os serviços não podem ser estocados, o que demanda planejamento eficiente para evitar desperdícios e otimizar os recursos disponíveis.

2.1.3 Tipos de serviços

A diferença entre serviços de consumo e serviços profissionais se evidencia considerando que serviços de consumo, como alimentação ou transporte, atendem a necessidades cotidianas com menor grau de complexidade. Já os serviços profissionais, como consultorias, serviços jurídicos ou saúde veterinária, requerem conhecimento técnico especializado e alto grau de personalização (Grönroos, 1984).

Paralelamente a essa classificação, os serviços também podem ser categorizados conforme a intensidade da interação cliente-provedor. Serviços de alto contato (high-touch) e baixo contato (low-touch): Os serviços de alto contato, como educação ou atendimento médico, exigem intensa interação entre cliente e provedor. Já os de baixo contato, como serviços bancários digitais, minimizam essa interação, priorizando eficiência e automação Parasuraman et al. (1988).

2.1.4 Especificidade dos serviços profissionais e personalizados

A complexidade da gestão em serviços veterinários reside em suas características fundamentais. Estes serviços são inerentemente intangíveis, como no caso de um diagnóstico; inseparáveis, pois a presença e colaboração do tutor são indispensáveis; e profundamente heterogêneos, visto que cada paciente animal possui condição clínica e emocional única. A essa tríade soma-se a perecibilidade, em que uma consulta não realizada representa perda irrecuperável tanto para a oportunidade de cuidado quanto para a sustentabilidade da clínica.

Essa natureza multifacetada faz com que a qualidade percebida pelo cliente transcenda a mera competência técnica, sendo igualmente definida pela qualidade da comunicação e pela empatia na interação com o tutor. É precisamente essa dualidade entre o técnico e o humano que o modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) se propõe a mensurar através de suas cinco dimensões: tangibilidade das instalações e da aparência profissional; confiabilidade na execução precisa e pontual dos procedimentos; responsividade da equipe em atender com presteza; garantia, que engloba o conhecimento e a segurança transmitidos pela equipe; e empatia, traduzida no cuidado atento e individualizado.

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

2.2.1 Fundamentos

Diferentemente dos produtos físicos, a qualidade em serviços é definida a partir de uma ótica fundamentalmente subjetiva: a do cliente. Segundo Carvalho e Paladini (2012), essa perspectiva é o único critério válido, pois a "avaliação da qualidade é feita por quem consome o produto e não por quem o produz". Isso implica que, para ser gerenciada, a experiência do consumidor precisa ser convertida em indicadores mensuráveis. A melhoria dos processos internos, portanto, só ganha significado quando resulta em uma melhor percepção de valor na experiência final do cliente.

A qualidade de um serviço, sob a ótica dos estudos pioneiros sobre satisfação, é entendida como um julgamento subjetivo do consumidor que emerge da comparação entre o desempenho percebido e as expectativas prévias. Desta forma, a qualidade não é um atributo absoluto, mas o resultado de um processo cognitivo no qual o cliente avalia se a experiência atendeu, excedeu ou falhou em corresponder ao

que era esperado, sendo este julgamento um antecedente direto para a formação da satisfação (Oliver, 1980).

Essa percepção é formada pela avaliação de múltiplos fatores, que podem ser categorizados em componentes tangíveis e intangíveis.

Nessa perspectiva, a contratação de um serviço pode ser entendida como a expectativa de que uma necessidade será atendida. A avaliação da qualidade, portanto, depende do quão bem essa expectativa é percebida como satisfeita. O Gap do modelo conceitual de Parasuraman et al. (1988) destaca justamente a importância da lacuna entre o que é prometido pela comunicação da empresa e o que é efetivamente entregue ao cliente.

2.2.2 Modelos Teóricos e Dimensões da Qualidade

A busca por mensurar a qualidade em serviços levou ao desenvolvimento de modelos teóricos que se tornaram clássicos na literatura. No modelo de Grönroos (1984), a qualidade do serviço é avaliada sob duas óticas distintas: a técnica, referente ao resultado final entregue ao cliente, e a funcional, que envolve o modo como o serviço é prestado. Este modelo foi fundamental para demonstrar que os clientes não avaliam apenas o resultado, mas toda a experiência da interação.

O modelo mais difundido, no entanto, é o SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman et al. (1988). Ele se baseia na premissa de que a qualidade percebida é a diferença entre as expectativas do cliente e sua percepção sobre o desempenho real do serviço. O modelo propõe cinco dimensões que os clientes utilizam para avaliar a qualidade:

1. **Tangibilidade:** A aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
2. **Confiabilidade:** A habilidade de prestar o serviço prometido de forma precisa e consistente.
3. **Responsividade:** A disposição para ajudar os clientes e fornecer o serviço prontamente.
4. **Garantia:** O conhecimento, a cortesia e a capacidade dos funcionários de inspirar confiança e segurança.
5. **Empatia:** O cuidado e a atenção individualizada que a empresa oferece a seus clientes.

É possível observar que as dimensões de Confiabilidade, Responsividade, Garantia e Empatia representam, em essência, um detalhamento da "Qualidade Funcional" proposta por Grönroos (1984), focando em como o serviço é entregue, enquanto a Confiabilidade também se conecta à "Qualidade Técnica", o cumprimento da promessa do resultado.

Esses modelos representam a visão clássica da qualidade, focada em métricas e na padronização. Nessa perspectiva, a empresa é a produtora de valor, e o cliente é o receptor e avaliador. Contudo, essa abordagem foi criticada por autores como Cronin Jr. e Taylor (1994), que questionaram a metodologia de medir expectativas e propuseram o modelo SERVPERF, focado apenas na percepção de desempenho.

Essa crítica abriu caminho para as visões contemporâneas, que representam uma verdadeira quebra de paradigma. Uma das visões mais influentes é a Lógica Dominante do Serviço (S-D Logic), formalmente proposta por Vargo e Lusch (2004). Ela representa uma mudança de paradigma ao postular que o valor em serviços é construído conjuntamente entre fornecedor e consumidor, em um processo interativo que origina o conceito de "valor em uso", dependente do contexto de quem o recebe. Essa visão é crucial para entender serviços personalizados, pois reconhece que a percepção de qualidade emerge de uma colaboração única a cada atendimento.

2.2.3 O Processo de Entrega e a Satisfação do Cliente

A entrega do serviço é um processo que pode ser analisado sob múltiplos aspectos. Os aspectos funcionais referem-se à eficiência e à execução precisa do serviço, alinhados à "qualidade funcional" de Grönroos (1984). Contudo, os aspectos emocionais (como o serviço faz o cliente se sentir) e relacionais (a construção de confiança e um vínculo de longo prazo) são igualmente cruciais, especialmente em serviços de alto contato como o veterinário (Wong, 2004).

É fundamental distinguir a qualidade percebida de satisfação do cliente. A qualidade é um julgamento focado na excelência do serviço, enquanto a satisfação é um estado psicológico mais amplo e transitório. Com base no modelo de Oliver (1980), a satisfação do cliente decorre da comparação entre sua percepção sobre o serviço recebido e as expectativas previamente formadas. Uma alta qualidade percebida é, portanto, um forte antecedente para a satisfação do cliente.

2.2.4 Desafios na Mensuração da Qualidade em Serviços Personalizados

A natureza multifacetada da qualidade, que envolve dimensões intangíveis (Parasuraman et al., 1988), a importância da qualidade funcional (Grönroos, 1984) e a cocriação de valor (Vargo; Lusch, 2004), faz emergir desafios significativos para sua mensuração em contextos de serviços personalizados:

- Alta Subjetividade da Percepção: A intangibilidade dos serviços (Kotler; Keller, 2012) faz com que a avaliação dependa de fatores individuais e emocionais, tornando a percepção de qualidade única para cada cliente.
- Variação de Expectativas: Clientes diferentes possuem critérios de avaliação distintos, moldados por experiências passadas e conhecimento prévio.
- Dificuldades na Padronização: A heterogeneidade, ou variabilidade, é uma característica intrínseca dos serviços (Kotler; Keller, 2012), pois a qualidade da entrega pode mudar dependendo de qual funcionário presta o serviço e das circunstâncias específicas de cada interação. Isso torna a criação de um padrão consistente de alta qualidade um dos maiores desafios gerenciais do setor.

2.3 MODELO SERVQUAL

2.3.1 O Modelo SERVQUAL: Teoria e Aplicação Prática

O modelo SERVQUAL, concebido por Parasuraman et al. (1988), tem como foco principal a avaliação da qualidade dos serviços por meio da análise da diferença entre expectativa e percepção dos consumidores, considerando cinco dimensões centrais: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Cada uma dessas dimensões reflete aspectos específicos da prestação de serviço, permitindo diagnosticar, de forma objetiva, os pontos fortes e as lacunas existentes entre expectativa e experiência real.

A flexibilidade do modelo foi demonstrada em diversos estudos que se seguiram à sua publicação. De fato, Carman (1990 apud Loures, 2009), em um dos primeiros estudos de validação da ferramenta em diferentes setores de serviço, já evidenciava que a escala poderia ser customizada. O autor indicou que, dependendo

das especificidades do serviço analisado, o número de itens poderia ser reduzido e adaptado, mantendo a eficácia da medição da qualidade.

2.3.2 Estrutura do Instrumento e as Cinco Dimensões

O questionário SERVQUAL é estruturado em duas seções principais, cada uma contendo 22 afirmações. A primeira seção mede as Expectativas (E) do cliente em relação a um serviço ideal, enquanto a segunda mede as Percepções (P) do cliente sobre o serviço específico da empresa em análise. A aplicação do instrumento envolve solicitar que os respondentes assinalem, em uma escala do tipo Likert, seu nível de concordância com cada uma das afirmações, primeiro para um serviço "excelente" no geral (Expectativas) e depois para o serviço da empresa específica (Percepções). Embora a escala original de Parasuraman et al. (1988) utilize 7 pontos, diversas aplicações práticas, como a de Santos e Cândido (2016), demonstram a viabilidade e a consistência do uso de escalas de 5 pontos, que variam de "discordo totalmente" (1) a "concordo totalmente" (5), para facilitar o preenchimento pelo respondente.

As 22 afirmações são agrupadas nas cinco dimensões fundamentais propostas por Parasuraman et al. (1988), que representam os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a qualidade:

- **Tangibilidade:** Abrange a aparência e a qualidade das instalações físicas, dos equipamentos, dos materiais de comunicação e da apresentação pessoal dos funcionários.
- **Confiabilidade (*Reliability*):** Considerada por muitos autores a dimensão mais crítica, refere-se à habilidade da empresa em prestar o serviço prometido de forma segura, precisa e consistente.
- **Responsividade (*Responsiveness*):** Mede a disposição e a agilidade dos colaboradores em ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido.
- **Garantia (*Assurance*):** Relaciona-se ao conhecimento, à competência e à cortesia dos funcionários, e sua capacidade de inspirar confiança e segurança.
- **Empatia:** Avalia o nível de cuidado, atenção e tratamento individualizado que a empresa oferece aos seus clientes.

O Tabela 1 detalha os 22 itens da seção de Expectativas. O Tabela 2 apresenta os mesmos itens, mas adaptados para a seção de Percepções, usando uma "Empresa

X" genérica. O instrumento apresentado é o mesmo do trabalho original de Parasuraman et al. (1988), sendo apenas traduzido para o português, mas mantendo-se fiel ao instrumento original. Uma característica importante do instrumento é a presença de itens com polaridade positiva (+) e negativa (-), que exige tratamento específico na análise dos dados.

Tabela 1 – Instrumento SERVQUAL: itens da seção de expectativas

Código	Item	Dimensão	Polaridade
E1	Eles devem ter equipamentos modernos.	Tangibilidade	(+)
E2	Suas instalações físicas devem ser visualmente atraentes.	Tangibilidade	(+)
E3	Seus funcionários devem estar bem-vestidos e apresentáveis.	Tangibilidade	(+)
E4	A aparência das instalações deve condizer com o tipo de serviço oferecido.	Tangibilidade	(+)
E5	Quando prometem algo para um horário, devem cumprir.	Confiabilidade	(+)
E6	Quando clientes têm problemas, devem ser solidários e tranquilizadores.	Empatia	(+)
E7	Devem ser confiáveis.	Confiabilidade	(+)
E8	Devem prestar serviços no horário prometido.	Confiabilidade	(+)
E9	Devem manter registros com precisão.	Confiabilidade	(+)
E10	Não se pode esperar que informem o horário exato do serviço.	Responsividade	(-)
E11	Não é realista esperar atendimento rápido dos funcionários.	Responsividade	(-)
E12	Funcionários não precisam sempre estar dispostos a ajudar.	Responsividade	(-)
E13	Não há problema se estiverem ocupados demais para responder rapidamente.	Responsividade	(-)
E14	Clientes devem poder confiar nos funcionários.	Segurança	(+)
E15	Clientes devem se sentir seguros em transações.	Segurança	(+)
E16	Funcionários devem ser educados.	Segurança	(+)
E17	Funcionários devem receber apoio adequado para realizar seu trabalho.	Segurança	(+)
E18	Não se pode esperar que ofereçam atenção individualizada.	Empatia	(-)
E19	Não se pode esperar que funcionários deem atenção personalizada.	Empatia	(-)
E20	Não é realista esperar que saibam as necessidades dos clientes.	Empatia	(-)

E21	Não é realista esperar que priorizem os interesses dos clientes.	Empatia	(-)
E22	Não se pode esperar que tenham horários convenientes para todos.	Empatia	(-)

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. (1988).

Tabela 2 – Instrumento SERVQUAL: itens da seção de expectativas

Código	Item	Dimensão	Polaridade
P1	A Empresa X tem equipamentos modernos.	Tangibilidade	(+)
P2	As instalações físicas da Empresa X são visualmente atraentes.	Tangibilidade	(+)
P3	Os funcionários da Empresa X estão bem vestidos e apresentáveis.	Tangibilidade	(+)
P4	A aparência das instalações da Empresa X condiz com o tipo de serviço oferecido.	Tangibilidade	(+)
P5	Quando a Empresa X promete algo para um horário, cumpre.	Confiabilidade	(+)
P6	Quando você tem problemas, a Empresa X é solidária e tranquilizadora.	Empatia	(+)
P7	A Empresa X é confiável.	Confiabilidade	(+)
P8	A Empresa X presta serviços no horário prometido.	Confiabilidade	(+)
P9	A Empresa X mantém registros com precisão.	Confiabilidade	(+)
P10	A Empresa X não informa o horário exato do serviço.	Responsividade	(-)
P11	Você não recebe atendimento rápido dos funcionários da Empresa X.	Responsividade	(-)
P12	Funcionários da Empresa X nem sempre estão dispostos a ajudar.	Responsividade	(-)
P13	Funcionários da Empresa X estão ocupados demais para responder rapidamente.	Responsividade	(-)
P14	Você confia nos funcionários da Empresa X.	Segurança	(+)
P15	Você se sente seguro em transações com a Empresa X.	Segurança	(+)
P16	Os funcionários da Empresa X são educados.	Segurança	(+)
P17	Funcionários da Empresa X recebem apoio adequado para realizar seu trabalho.	Segurança	(+)
P18	A Empresa X não oferece atenção individualizada.	Empatia	(-)
P19	Funcionários da Empresa X não dão atenção personalizada.	Empatia	(-)

P20	Funcionários da Empresa X não sabem suas necessidades.	Empatia	(-)
P21	A Empresa X não prioriza seus interesses.	Empatia	(-)
P22	A Empresa X não tem horários convenientes para todos.	Empatia	(-)

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. (1988).

2.3.3 Mensuração e Análise Matemática da Qualidade

A principal contribuição do SERVQUAL é sua capacidade de quantificar a qualidade percebida. A análise matemática é realizada através do cálculo dos "Gaps" (lacunas) para cada um dos 22 pares de afirmações, seguindo a fórmula central do modelo. Como demonstrado em estudos de aplicação da ferramenta, o cálculo da qualidade é obtido pela subtração dos escores de percepção dos escores de expectativa (Coelho, 2004):

$$\text{Score da Qualidade (Gap)} = \text{Score da Percepção (P)} - \text{Score da Expectativa (E)}$$

O processo de análise se desdobra em três etapas:

- **Cálculo por Item:** A fórmula (média aritmética) é aplicada individualmente para cada um dos 22 pares de perguntas, gerando 22 scores de qualidade. É importante observar que a polaridade dos itens negativos (-) deve ser invertida antes da análise para que todas as respostas sigam a mesma direção lógica. Vale ressaltar que, neste trabalho, optou-se por uma abordagem de polaridade única para todas as questões, criando um fluxo de avaliação unidirecional. Essa adaptação metodológica é fundamentada na influente crítica de Cronin Jr. e Taylor (1994) ao modelo original, que propuseram, entre outros fatores, eliminar a complexidade da inversão de escores.
- **Cálculo por Dimensão:** Os scores dos itens pertencentes a uma mesma dimensão são então somados e divididos pelo número de itens daquela dimensão. Isso gera um score médio de qualidade para cada uma das cinco dimensões, permitindo identificar com precisão quais aspectos do serviço (Tangibilidade, Confiabilidade etc.) são os pontos fortes ou fracos.

- **Cálculo da Qualidade Global:** Finalmente, pode-se calcular uma média geral dos scores das cinco dimensões para se obter um único indicador da qualidade geral do serviço.

A interpretação dos resultados é direta (Coelho, 2004):

- **Score Positivo (P > E):** A percepção do cliente superou sua expectativa. Representa uma surpresa positiva e um ponto de excelência do serviço.
- **Score Nulo (P = E):** A percepção do cliente igualou sua expectativa. O serviço foi considerado satisfatório, mas sem diferenciais.
- **Score Negativo (P < E):** A percepção do cliente ficou abaixo de sua expectativa. Representa uma falha na qualidade e indica uma área que necessita de melhoria urgente.

Para garantir a validade e a confiabilidade de questionários como o SERVQUAL, utiliza-se frequentemente o coeficiente Alfa de Cronbach, uma das métricas mais importantes para avaliar a consistência interna de uma escala. O cálculo é realizado através da fórmula $\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right) \times \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right)$, onde k representa o número de itens, $\sum \sigma_i^2$ a soma das variâncias individuais e σ_t^2 a variância da pontuação total do questionário. A interpretação do resultado, conforme estabelecem Freitas e Rodrigues (2005), segue a classificação:

- $\alpha \leq 0,30$ (muito baixa);
- $0,30 < \alpha \leq 0,60$ (baixa);
- $0,60 < \alpha \leq 0,75$ (moderada);
- $0,75 < \alpha \leq 0,90$ (alta);
- $\alpha > 0,90$ (muito alta).

2.4 CLÍNICAS VETERINÁRIAS E A COMPLEXIDADE DO SERVIÇO DE SAÚDE ANIMAL

As clínicas veterinárias são definidas pela Resolução nº 1275 de 2019, do Conselho Federal de Medicina Veterinária (CFMV), como estabelecimentos que prestam serviços de saúde animal, incluindo consultas, diagnósticos, tratamentos e internações. No entanto, a avaliação da qualidade nesses locais transcende a simples conformidade técnica, sendo profundamente influenciada por dinâmicas sociais e relacionais complexas.

Um dos principais fenômenos que moldam o setor é a crescente "humanização" dos animais de estimação. Como aponta Segata (2014), os animais de companhia foram inseridos no "coletivo humano", transitando para um status análogo ao de membro da família. Essa transformação social eleva significativamente as expectativas dos tutores, que passam a exigir um padrão de cuidado e comunicação cada vez mais personalizado. Com isso, a percepção de qualidade do serviço veterinário se expande para além da eficácia do tratamento, englobando de forma crítica as dimensões de empatia e a capacidade da clínica de acolher as ansiedades do tutor.

Agregando complexidade, a prática veterinária moderna é caracterizada por uma relação triádica, envolvendo o veterinário, o tutor (cliente) e o animal (paciente), conforme discutido por Springer et al. (2019). Diferente de muitos outros serviços, o profissional lida com um paciente que não pode comunicar verbalmente seus sintomas ou seu consentimento ao mesmo tempo que o cliente, que paga pelo serviço e o avalia, não é o receptor direto do cuidado técnico. Esta dinâmica cria desafios éticos e de comunicação únicos, onde o veterinário deve equilibrar os interesses do paciente, os desejos e as capacidades financeiras do cliente, e suas próprias obrigações profissionais (Springer et al., 2021). A satisfação do cliente, portanto, depende da habilidade da clínica em gerenciar com sucesso essa complexa interação triádica.

Embora esses conceitos incorporem variáveis que dificultam a gestão da qualidade, a implementação de programas de gestão e controle de qualidade, já consolidada como prática essencial para assegurar assistência segura na saúde humana, ainda é considerada incipiente em muitas clínicas e hospitais veterinários. Essa lacuna na aplicação de ferramentas gerenciais estruturadas reforça a necessidade de estudos que busquem fornecer subsídios sobre a qualidade do atendimento, como o presente trabalho, contribuindo para a profissionalização e melhoria contínua do setor.

2.5 ANÁLISE SWOT: FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Análise SWOT é uma das mais fundamentais e difundidas ferramentas do planejamento estratégico, concebida para realizar um diagnóstico completo da

posição competitiva de uma organização. A sigla, um acrônimo para os termos em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), representa as quatro áreas que, quando analisadas em conjunto, fornecem um panorama claro tanto do ambiente interno quanto do externo da empresa. O seu propósito principal é servir como base para a formulação de estratégias que alinhem os recursos e as capacidades da organização às demandas e aos desafios do ambiente em que ela compete (Gürel; Tati, 2017).

2.5.1 Os Quatro Pilares da Análise: Componentes Internos e Externos

A grande virtude da metodologia SWOT é a sua capacidade de organizar a complexidade do cenário empresarial em dois eixos principais: o ambiente interno, que a organização pode controlar e modificar; e o ambiente externo, sobre o qual a empresa não tem controle, mas ao qual pode e deve reagir. A análise detalhada desses ambientes dá origem aos quatro pilares da matriz (Gürel; Tati, 2017).

Análise do Ambiente Interno (Fatores Controláveis)

- **Forças (*Strengths*):** Correspondem aos atributos positivos, recursos valiosos e competências distintivas que a organização possui e que lhe conferem uma vantagem sobre a concorrência.
- **Fraquezas (*Weaknesses*):** Representam as desvantagens, limitações e áreas que necessitam de melhoria dentro da organização.

Análise do Ambiente Externo (Fatores Não Controláveis)

- **Oportunidades (*Opportunities*):** São as tendências e eventos favoráveis no ambiente externo que a organização pode explorar para o crescimento.
- **Ameaças (*Threats*):** São as forças externas que podem impactar negativamente a organização, colocando em risco sua rentabilidade ou até mesmo sua sobrevivência.

2.5.2 Da Teoria à Prática: O Processo de Implementação

A aplicação da Análise SWOT vai além do simples preenchimento dos quadrantes. Para que seja eficaz, deve seguir um processo metodológico que garanta a geração de insights relevantes e acionáveis. Este processo, conforme observado

em aplicações práticas (Escalona et al., 2022), geralmente envolve a preparação e coleta de dados, a filtragem e priorização dos fatores mais críticos e, por fim, a construção da matriz SWOT. Para adicionar rigor ao diagnóstico, superando a natureza puramente qualitativa da análise, pode-se adotar uma abordagem quantitativa, atribuindo pesos e notas a cada fator para permitir uma priorização mais objetiva (Fitriani, 2022).

2.5.3 A Transformação do Diagnóstico em Ação: A Matriz TOWS

O resultado da SWOT é um diagnóstico; a estratégia vem a seguir. A transição da análise para a ação é realizada através da Matriz TOWS, uma evolução da SWOT que força o cruzamento dos fatores internos com os externos para a formulação de estratégias claras e deliberadas. Esta matriz gera quatro quadrantes estratégicos distintos, cada um com uma orientação específica (Fitriani, 2022; Escalona et al., 2022).

- **Estratégias SO (Forças + Oportunidades) – Estratégia Ofensiva (Maxi-Maxi):** Utilizam as máximas forças para aproveitar as máximas oportunidades.
- **Estratégias ST (Forças + Ameaças) – Estratégia de Confronto (Maxi-Mini):** Utilizam as máximas forças para minimizar o impacto das ameaças.
- **Estratégias WO (Fraquezas + Oportunidades) – Estratégia de Reforço (Mini-Maxi):** Buscam minimizar as fraquezas aproveitando as máximas oportunidades.
- **Estratégias WT (Fraquezas + Ameaças) – Estratégia Defensiva (Mini-Mini):** Visam minimizar tanto as fraquezas quanto o impacto das ameaças.

2.5.4 Limitações e Considerações Críticas

Apesar de sua ampla utilização, a Análise SWOT não é isenta de limitações, e seu uso eficaz exige uma consciência crítica sobre suas desvantagens. Conforme apontado na revisão teórica de Gürel e Tati (2017), uma das principais críticas é que

a ferramenta pode, por vezes, levar a uma análise superficial, especialmente se os fatores listados forem vagos ou baseados em impressões subjetivas em vez de dados concretos.

Outra limitação significativa é que a SWOT oferece um "retrato estático" da organização em um momento específico. O ambiente de negócios, no entanto, é dinâmico e está em constante mudança. Portanto, para que a análise permaneça relevante, ela deve ser revisitada e atualizada regularmente, especialmente quando ocorrem mudanças significativas no ambiente interno ou externo.

Finalmente, Gürel e Tati (2017) também apontam que a SWOT é mais eficaz quando utilizada em conjunto com outras ferramentas de análise estratégica. A ferramenta pode ser o ponto de partida para um diagnóstico, mas para aprofundar a compreensão do ambiente externo, análises como as 5 Forças de Porter (para a análise competitiva) (Porter, 2008) ou a Análise PEST (para fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos) (Aguilar, 1967) podem fornecer os dados detalhados que tornam a identificação de Oportunidades e Ameaças muito mais precisa e robusta.

Atendendo a essa necessidade apontada por Gürel e Tati (2017), o presente estudo operacionaliza uma relação de complementaridade metodológica. Por um lado, o modelo SERVQUAL, proposto por Parasuraman et al. (1988), serve como um poderoso instrumento de coleta de dados, fornecendo os insumos quantitativos que fundamentam a identificação das Forças e Fraquezas da organização e, assim, mitigam o risco de superficialidade da SWOT. Por outro lado, é a matriz SWOT que confere um contexto estratégico aos resultados do SERVQUAL, enquadrando os scores de satisfação do cliente dentro do panorama competitivo da empresa. Estabelece-se, portanto, uma validação bilateral: enquanto o SERVQUAL robustece a SWOT com dados empíricos, a SWOT direciona a interpretação estratégica dos dados do SERVQUAL.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização da presente pesquisa, detalhando seu desenho, a abordagem de coleta e a análise dos dados. A metodologia foi estruturada para avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma clínica veterinária de pequeno porte, sob a ótica de seus clientes, utilizando como base uma versão adaptada do modelo SERVQUAL.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para atender aos objetivos propostos, a pesquisa foi classificada segundo os seguintes critérios, fundamentados em autores da metodologia científica.

Quanto à abordagem: A pesquisa caracteriza-se por uma abordagem mista. A abordagem mista, conforme defendida por Creswell (2010), integra métodos quantitativos e qualitativos para proporcionar uma análise mais rica e abrangente dos fenômenos investigados. Essa combinação busca potencializar os pontos fortes de cada método, proporcionando uma compreensão mais profunda e contextualizada da realidade pesquisada. No presente trabalho, a fase quantitativa focou na mensuração dos gaps do modelo SERVQUAL, enquanto a fase qualitativa consistiu na interpretação desses dados e na elaboração da análise SWOT.

Quanto aos objetivos: O estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Esta classificação alinha-se ao propósito do estudo de descrever a percepção de qualidade dos clientes da clínica.

Quanto aos procedimentos técnicos: A pesquisa foi conduzida como um estudo de caso, que, conforme Gil (2002), o estudo de caso permite uma compreensão aprofundada e abrangente de um objeto específico de análise, por meio de observações detalhadas realizadas em seu ambiente natural., sendo os dados coletados diretamente no ambiente da clínica veterinária.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo do estudo foi constituída por todos os clientes da clínica veterinária objeto desta investigação. Considerando a natureza exploratória da pesquisa, realizada em uma empresa de pequeno porte e com pouco tempo de atuação no mercado, optou-se por uma amostra não probabilística por conveniência. Esta escolha metodológica justifica-se pelo volume limitado de clientes, decorrente das próprias limitações operacionais da empresa, pela adoção de uma metodologia de resposta voluntária e pelo curto período disponível para a coleta de dados.

Conforme definido por Malhotra e Birks (2006), a amostragem por conveniência é aquela em que o pesquisador seleciona os elementos aos quais tem acesso mais facilmente, admitindo que eles possam representar a população.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, desenvolvido e aplicado através da plataforma Google Forms, que implementou uma versão adaptada do modelo SERVQUAL. Em consonância com a flexibilidade do modelo apontada por estudos como o de Carman (1990 apud Loures, 2009), o instrumento foi adaptado para o contexto específico de clínicas veterinárias, consolidando as 22 afirmações originais em 15 atributos principais, visando tornar o preenchimento mais ágil e acessível para os respondentes.

O questionário foi estruturado em três seções distintas:

- **Perfil do Respondente:** Questões para caracterizar a amostra (gênero, idade, frequência de visitas à clínica e tipo de animal de estimação).
- **Seção de Expectativas:** 15 afirmações desenvolvidas para medir o que os clientes esperam de uma clínica veterinária de excelência. Como apresentado na Tabela 3, as afirmações foram elaboradas para capturar o ideal de serviço na perspectiva do cliente, referenciados por números e letras com base nas 5 dimensões do SERVQUAL para facilitar a usabilidade em análises qualitativas, conforme mostrado na Tabela 3.
- **Seção de Percepções:** As mesmas 15 afirmações, reformuladas para medir o desempenho percebido da clínica em estudo. O Tabela 4 detalha os itens desta seção.

Tabela 3 – Itens do questionário SERVQUAL adaptado (expectativas)

Item	Atributo de Expectativa
T1	As instalações da Clínica Veterinária devem ser modernas, limpas e bem-organizadas.
T2	Os equipamentos utilizados na Clínica Veterinária devem ser de alta qualidade e estar em boas condições.
T3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem estar bem uniformizados e apresentar uma aparência profissional.
C1	A Clínica Veterinária deve cumprir os prazos prometidos para serviços como atendimentos, banho e tosa.
C2	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos.
C3	A Clínica Veterinária deve oferecer informações claras e precisas sobre os cuidados com os animais.
R1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem estar sempre dispostos a ajudar e responder às perguntas dos clientes.
R2	A Clínica Veterinária deve oferecer atendimento rápido e eficiente, sem longas esperas.
R3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar interesse em resolver os problemas dos clientes.
G1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem ser corteses e atenciosos com os clientes e seus animais.
G2	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar conhecimento sobre as necessidades dos diferentes tipos de animais.
G3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem inspirar confiança e segurança no cuidado com os animais.
E1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar interesse genuíno pelo bem-estar dos animais.
E2	A Clínica Veterinária deve oferecer serviços personalizados para atender às necessidades específicas de cada animal.
E3	A Clínica Veterinária deve oferecer um ambiente acolhedor e agradável para os animais e seus donos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado de Parasuraman et al. (1988).

Tabela 4 – Itens do questionário SERVQUAL adaptado (percepções)

Item	Atributo de Expectativa
T1	As instalações da Clínica Veterinária são modernas, limpas e bem organizadas.
T2	Os equipamentos utilizados na Clínica Veterinária são de alta qualidade e estão em boas condições.

T3	Os funcionários da Clínica Veterinária estão bem uniformizados e apresentam uma aparência profissional.
C1	A Clínica Veterinária cumpre os prazos prometidos para serviços como banho e tosa.
C2	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos.
C3	A Clínica Veterinária oferece informações claras e precisas sobre os cuidados com os animais.
R1	Os funcionários da Clínica Veterinária estão sempre dispostos a ajudar e responder às perguntas dos clientes.
R2	A Clínica Veterinária oferece atendimento rápido e eficiente, sem longas esperas.
R3	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram interesse em resolver os problemas dos clientes.
G1	Os funcionários da Clínica Veterinária são corteses e atenciosos com os clientes e seus animais.
G2	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram conhecimento sobre as necessidades dos diferentes tipos de animais.
G3	Os funcionários da Clínica Veterinária inspiram confiança e segurança no cuidado com os animais.
E1	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram interesse genuíno pelo bem-estar dos animais.
E2	A Clínica Veterinária oferece serviços personalizados para atender às necessidades específicas de cada animal.
E3	A Clínica Veterinária oferece um ambiente acolhedor e agradável para os animais e seus donos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), adaptado de Parasuraman et al. (1988).

Para ambas as seções, foi empregada uma escala Likert de 5 pontos: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (indiferente/neutro), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada durante o período de 20 de junho de 2024 a 20 de agosto de 2024. Um dispositivo tablet com o formulário do Google Forms foi disponibilizado na recepção da clínica, permitindo que os clientes respondessem ao questionário de forma online, porém ainda no ambiente do estabelecimento, geralmente após a finalização de seus atendimentos.

Este método assegurou conveniência aos participantes e disponibilizou suporte imediato para eventuais dúvidas, ao mesmo tempo em que garantia que a participação era inteiramente voluntária e consciente, minimizando o viés de memória ao capturar percepções imediatas após o atendimento. Como destacado por Malhotra e Birks (2006), eventos recentes são lembrados com maior precisão do que experiências passadas distantes, o que reforça a validade da coleta de dados realizada no local.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi conduzida em duas etapas complementares, seguindo a abordagem mista da pesquisa:

3.5.1 Análise Quantitativa

Os dados da planilha gerada pelo Google Forms foram exportados e processados no software Microsoft Excel. Como primeira etapa da análise, a consistência interna e a confiabilidade do instrumento foram validadas por meio do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, cuja fundamentação teórica foi apresentada no referencial. Após a validação da escala, procedeu-se com a análise descritiva e quantitativa dos dados.

Após a validação, procedeu-se com a análise propriamente dita dos dados:

- Foram calculadas as médias aritméticas das notas (de 1 a 5) para cada um dos 15 atributos, tanto para Expectativas (E) quanto para Percepções (P). Este cálculo foi realizado para o contexto geral da amostra e, posteriormente, de forma segmentada para os grupos de clientes com cães ou gatos.
- Em seguida, foram calculados os Gaps de Qualidade para cada atributo, utilizando a fórmula:

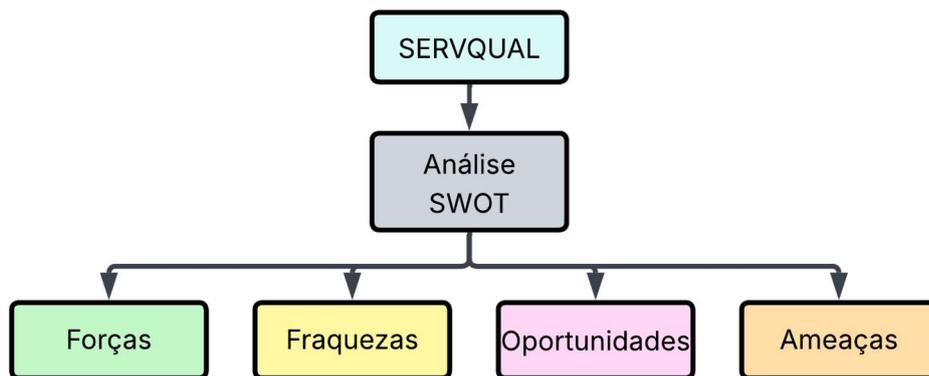
$$Gap = Média(P) - Média(E)$$

Este cálculo também foi executado para o contexto geral e para os segmentos, possibilitando uma análise comparativa posterior.

3.5.2 Análise Qualitativa

A segunda etapa consistiu na interpretação aprofundada dos resultados quantitativos obtidos. Foi realizada uma análise comparativa detalhada das médias (Scores) individuais e dos gaps, confrontando os resultados do contexto geral com os dos segmentos (tutores de cães vs. Tutores de gatos) para cada um dos 15 atributos avaliados. A partir da interpretação dessas variações e dos diagnósticos gerados, foi elaborada uma Análise SWOT, utilizando os resultados do SERVQUAL como input principal para identificar os pontos fortes (itens com gaps positivos ou neutros) e fracos (itens com gaps negativos) do ambiente interno da clínica. A Figura 1 demonstra o fluxograma metodológico dessa integração entre o modelo SERVQUAL e a análise SWOT.

Figura 1 – Fluxograma SERVQUAL e SWOT



Fonte: Autor (2025)

3.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A pesquisa foi conduzida com rigoroso respeito aos princípios éticos em pesquisa. A todos os participantes foram garantidos o anonimato e a confidencialidade absoluta de suas respostas. No início do questionário, os respondentes foram devidamente informados sobre os objetivos acadêmicos do estudo e esclarecidos de que a participação era inteiramente voluntária. Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A empresa objeto deste estudo foi fundada em 2022 no município de Garanhuns, localizado na região do Agreste de Pernambuco, e atua nos segmentos de clínica veterinária, pet shop e serviços de banho e tosa. Classificada como microempresa, possui uma estrutura enxuta composta por cinco funcionários e capital social registrado de R\$5.000,00. Sua atuação é voltada ao cuidado integral de animais de estimação, com foco em atendimento clínico, bem-estar animal e conveniência para os tutores. Os serviços são ofertados em horário comercial, e a empresa está situada em área urbana de fácil acesso para a população local.

Garanhuns é um município de porte médio com população estimada em 151.064 habitantes (IBGE, 2024). Reconhecida regionalmente como um polo de serviços e saúde no interior pernambucano, a cidade concentra clínicas, consultórios, instituições de ensino técnico e superior, além de atrair consumidores de municípios vizinhos. O crescimento populacional, aliado à maior conscientização sobre o cuidado com os animais de estimação, tem impulsionado a demanda por serviços veterinários e intensificado a concorrência local. Nesse cenário, a diferenciação pela qualidade do atendimento torna-se um fator estratégico, sobretudo para clínicas de pequeno porte.

Empresas com esse perfil podem enfrentar desafios relacionados à gestão da qualidade, principalmente devido à ausência de ferramentas estruturadas para avaliar a percepção dos clientes. Tais limitações dificultam o monitoramento da satisfação e o direcionamento de melhorias. A clínica estudada, por sua vez, não possui histórico de aplicação de metodologias de avaliação sistemática da qualidade, o que torna este estudo relevante e oportuno.

A aplicação do modelo SERVQUAL nesse contexto oferece uma abordagem consolidada para mensurar as expectativas e percepções dos clientes, permitindo identificar pontos fortes e fragilidades nos serviços prestados. A organização estudada representa um caso típico do setor veterinário em municípios de médio porte do interior, o que confere validade prática aos resultados e potencial de replicação em realidades semelhantes. A análise proposta contribuirá tanto para o aprimoramento da gestão interna quanto para a construção de conhecimento aplicável a outras microempresas inseridas em contextos socioeconômicos comparáveis.

4.2 APLICAÇÃO DO SERVQUAL

O primeiro passo na análise dos dados consistiu em verificar a consistência interna da escala SERVQUAL adaptada para a amostra de 21 respondentes. Para tal, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach para expectativas e percepções, utilizando os seguintes dados extraídos da pesquisa:

- **Número de itens (k):** 15 – correspondente ao número itens das expectativas e percepções, que compõem o questionário adaptado utilizado no estudo.
- **Soma das Variâncias dos Itens das Expectativas ($\Sigma\sigma^2_i$):** $\cong 3,1095$ – valor obtido a partir da soma das variâncias das respostas para cada um dos 15 itens da seção de expectativas individualmente.
- **Soma das Variâncias dos Itens das Percepções ($\Sigma\sigma^2_i$):** $\cong 1,5809$ – valor obtido a partir da soma das variâncias das respostas para cada um dos 15 itens da seção de percepções individualmente.
- **Variância da Pontuação Total (Expectativas) (σ^2_t):** $\cong 9,6476$ – representa a variância dos escores totais, onde cada escore é a soma das respostas de um participante a todos os itens da seção de expectativas.
- **Variância da Pontuação Total (Percepções) (σ^2_t):** $\cong 9,4619$ – representa a variância dos escores totais, onde cada escore é a soma das respostas de um participante a todos os itens da seção de percepções.

Aplicando-se a fórmula apresentada no referencial teórico para expectativas:

$$\alpha = \left(\frac{15}{15 - 1} \right) \times \left(1 - \frac{3,10952381}{9,647619048} \right)$$

$$\alpha = (1,07142) \times (1 - 0,3223)$$

$$\alpha = \mathbf{0,726096}$$

Aplicando-se a fórmula apresentada no referencial teórico para percepções:

$$\alpha = \left(\frac{15}{15 - 1} \right) \times \left(1 - \frac{1,580952}{9,461904762} \right)$$

$$\alpha = (1,07142) \times (1 - 0,1670)$$

$$\alpha = \mathbf{0,892408}$$

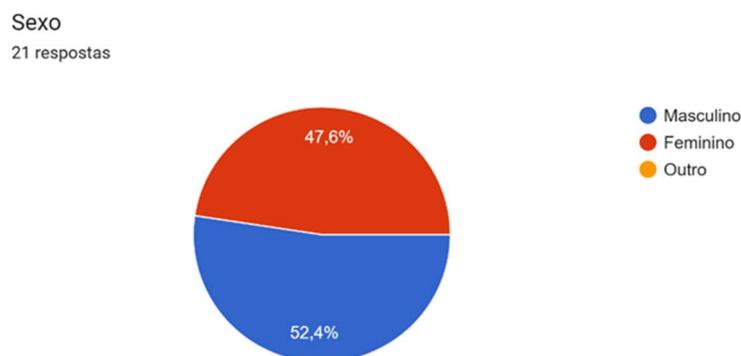
O coeficiente obtido para as seções foi de $\alpha \cong 0,73$ e $\alpha \cong 0,89$. Conforme apontam os próprios Freitas e Rodrigues (2005), embora não exista um consenso

absoluto sobre os pontos de corte, a literatura científica geralmente considera satisfatório um instrumento de pesquisa que atinja um valor de $\alpha \geq 0,70$. Nesse contexto, os resultados não apenas superaram este patamar de aceitabilidade, como também, para percepções, se enquadra na faixa de "alta" confiabilidade ($0,75 < \alpha \leq 0,90$), segundo a classificação dos mesmos autores. Este índice, portanto, valida robustamente a qualidade e a fidedignidade do instrumento utilizado neste estudo, conferindo uma base sólida para as análises subsequentes.

4.3 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

O desenvolvimento deste trabalho organizou questões auxiliares para compreender o público do qual se estava observando as respostas. Desse modo, foram questionados o gênero do respondente, idade, a frequência com que costumava levar o animal para a clínica veterinária e o tipo de animal que tem, conforme mostrado na Figura 2.

Figura 2 – Gênero dos respondentes

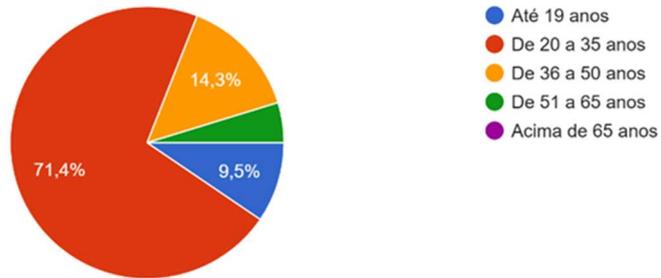


Fonte: Autor (2025)

Observou-se que 52,4% dos respondentes da clínica eram do sexo feminino, enquanto 47,6% eram do sexo masculino. Com relação à idade, obteve-se a representação gráfica conforme mostrado na Figura 3.

Figura 3 – Idade dos respondentes

Qual sua idade?
21 respostas

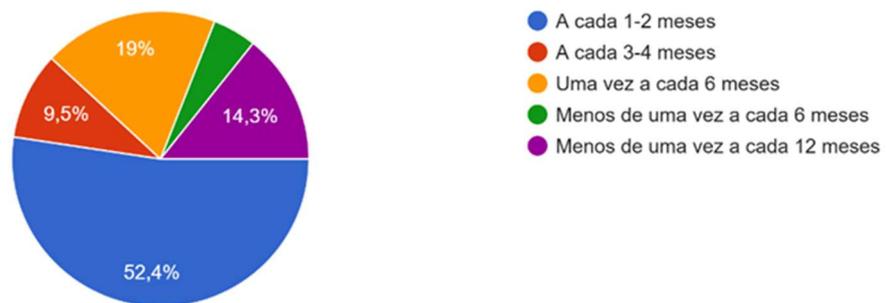


Fonte: Autor (2025)

Observou-se que as idades dos correspondentes são, 9,5% dos respondentes categorizando na idade de até 19 anos, 71,4% entre 20 e 35 anos, 14,3% entre 36 e 50 anos, e, 4,8% dos respondentes categorizando entre 51 e 65 anos de idade. Também foram questionados sobre a frequência com que levavam seus pets à clínica, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Frequência de visitas à clínica veterinária

Com que frequência você costuma levar seu animal de estimação à clínica veterinária/petshop?
21 respostas



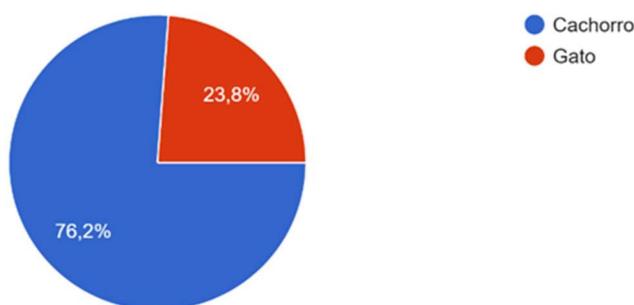
Fonte: Autor (2025)

Como se pode perceber, 52,4% dos respondentes afirmaram levar mensalmente ou a cada 2 meses seu pet à clínica, já 19% levam pelo menos uma vez a cada 6 meses, 14,3% menos de uma vez a cada 12 meses, 9,5% entre 3 e 4 meses e 4,8% levam menos de uma vez a cada 6 meses. Além disso, foram questionados

sobre o tipo de animal que tutoravam, conforme resultado é mostrado na Figura 5. 76,2% dos respondentes tinham o cachorro como pet, enquanto 23,8% tutoram gatos.

Figura 5 – Tipo de pet

Na sua última visita à clínica veterinária, qual tipo de animal você trouxe para a consulta?
21 respostas



Fonte: Autor (2025)

Embora o questionário tenha identificado apenas um tipo de animal tutorado (cão ou gato), recomenda-se em estudos futuros incluir perguntas adicionais sobre a quantidade de animais por tutor, o que permitiria análises mais refinadas sobre o perfil dos clientes.

4.4 AVALIAÇÕES E CRUZAMENTOS ENTRE EXPECTATIVAS E PERCEPÇÕES

4.4.1 Avaliação e cruzamento entre expectativa e percepção (análise geral)

A presente análise utiliza a metodologia SERVQUAL para avaliar a qualidade dos serviços de uma clínica veterinária, considerando as cinco dimensões fundamentais: Tangibilidade (T), Confiabilidade (C), Responsividade (R), Garantia (G) e Empatia (E). O instrumento mensurou expectativas e percepções dos clientes, permitindo identificar gaps de qualidade através da diferença entre o que os clientes esperam e o que efetivamente percebem. Os dados apresentados oferecem uma visão abrangente do desempenho da clínica em cada dimensão, subsidiando a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão da qualidade

dos serviços. Na Tabela 5 observam-se as expectativas gerais, onde o item T1 ("As instalações da Clínica Veterinária devem ser modernas, limpas e bem-organizadas") concentra 95,24% das respostas na nota 5 e 4,76% na nota 4.

Tabela 5 – Expectativas

-	Item	1	2	3	4	5
T1	As instalações da Clínica Veterinária devem ser modernas, limpas e bem-organizadas.	0%	0%	0%	4,76%	95,24%
T2	Os equipamentos utilizados na Clínica Veterinária devem ser de alta qualidade e estar em boas condições.	0%	0%	0%	9,52%	90,48%
T3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem estar bem uniformizados e apresentar uma aparência profissional.	0%	0%	0%	19,05%	80,95%
C1	A Clínica Veterinária deve cumprir os prazos prometidos para serviços como atendimentos, banho e tosa.	0%	0%	19,05%	4,76%	76,19%
C2	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos.	0%	0%	0%	0%	100,00%
C3	A Clínica Veterinária deve oferecer informações claras e precisas sobre os cuidados com os animais.	0%	0%	0%	0%	100,00%
R1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem estar sempre dispostos a ajudar e responder às perguntas dos clientes.	0%	0%	9,52%	14,29%	76,19%
R2	A Clínica Veterinária deve oferecer atendimento rápido e eficiente, sem longas esperas.	0%	0%	9,52%	19,05%	71,43%
R3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar interesse em resolver os problemas dos clientes.	0%	0%	0%	9,52%	90,48%
G1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem ser corteses e atenciosos com os clientes e seus animais.	0%	0%	0%	4,76%	95,24%
G2	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar conhecimento sobre as necessidades dos diferentes tipos de animais.	0%	4,76%	4,76%	4,76%	85,71%
G3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem inspirar confiança e segurança no cuidado com os animais.	0%	0%	0%	9,52%	90,48%
E1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar interesse genuíno pelo bem-estar dos animais.	0%	0%	0%	4,76%	95,24%

E2	A Clínica Veterinária deve oferecer serviços personalizados para atender às necessidades específicas de cada animal.	0%	0%	4,76%	14,29%	80,95%
E3	A Clínica Veterinária deve oferecer um ambiente acolhedor e agradável para os animais e seus donos.	0%	0%	0%	9,52%	90,48%

Fonte: Autor (2025)

Com base nos dados do questionário SERVQUAL, observa-se que os itens C2 e C3 se destacam positivamente, ambos com 100% das respostas na nota máxima (5), indicando uma forte expectativa dos clientes em relação ao conhecimento técnico dos funcionários e à clareza das informações sobre os cuidados com os animais. Em contrapartida, os itens R2 e R1 apresentam as menores concentrações de notas 5, com 71,43% e 76,19%, respectivamente, sugerindo que há menor expectativa em relação à agilidade no atendimento e à disponibilidade dos funcionários para ajudar e responder dúvidas. Ainda que todos os itens possuam avaliação predominantemente positiva, essas variações evidenciam pontos que merecem atenção diferenciada na priorização dos serviços da clínica veterinária, com ênfase em manter a excelência já esperada nas dimensões de confiabilidade e empatia. Na Tabela 6 verificam-se as percepções gerais, onde o item T1 ("As instalações da Clínica Veterinária são modernas, limpas e bem-organizadas") registra 80,95% das respostas na nota 5 e 19,05% na nota 4.

Tabela 6 – Percepções

-	Item	1	2	3	4	5
T1	As instalações da Clínica Veterinária são modernas, limpas e bem organizadas.	0%	0%	0%	19,05%	80,95%
T2	Os equipamentos utilizados na Clínica Veterinária são de alta qualidade e estão em boas condições.	0%	0%	0%	9,52%	90,48%
T3	Os funcionários da Clínica Veterinária estão bem uniformizados e apresentam uma aparência profissional.	0%	0%	0%	4,76%	95,24%
C1	A Clínica Veterinária cumpre os prazos prometidos para serviços como banho e tosa.	0%	0%	0%	9,52%	90,48%
C2	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos.	0%	0%	0%	4,76%	95,24%

C3	A Clínica Veterinária oferece informações claras e precisas sobre os cuidados com os animais.	0%	0%	0%	14,29%	85,71%
R1	Os funcionários da Clínica Veterinária estão sempre dispostos a ajudar e responder às perguntas dos clientes.	0%	0%	4,76%	4,76%	90,48%
R2	A Clínica Veterinária oferece atendimento rápido e eficiente, sem longas esperas.	0%	0%	4,76%	9,52%	85,71%
R3	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram interesse em resolver os problemas dos clientes.	0%	0%	0%	9,52%	90,48%
G1	Os funcionários da Clínica Veterinária são corteses e atenciosos com os clientes e seus animais.	0%	0%	0%	4,76%	95,24%
G2	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram conhecimento sobre as necessidades dos diferentes tipos de animais.	0%	0%	0%	19,05%	80,95%
G3	Os funcionários da Clínica Veterinária inspiram confiança e segurança no cuidado com os animais.	0%	0%	0%	14,29%	85,71%
E1	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram interesse genuíno pelo bem-estar dos animais.	0%	0%	0%	0%	100,00%
E2	A Clínica Veterinária oferece serviços personalizados para atender às necessidades específicas de cada animal.	0%	0%	0%	4,76%	95,24%
E3	A Clínica Veterinária oferece um ambiente acolhedor e agradável para os animais e seus donos.	0%	0%	0%	4,76%	95,24%

Fonte: Autor (2025)

Com base nos dados de percepção do questionário, observa-se que o item E1 se destaca como o mais bem avaliado, com 100% das respostas na nota máxima (5), indicando que os clientes percebem de forma exemplar o interesse genuíno dos funcionários pelo bem-estar dos animais. Em seguida, destacam-se positivamente os itens T3, G1, C2, E2 e E3, todos com 95,24% das respostas na nota 5, demonstrando excelente percepção quanto à apresentação profissional dos funcionários, cortesia no atendimento, conhecimento técnico, personalização dos serviços e ambiente acolhedor.

Por outro lado, os itens T1 e G2 apresentam as menores concentrações de notas 5, ambos com 80,95%, sugerindo oportunidades de melhoria na percepção sobre as instalações modernas e organizadas e na demonstração de conhecimento sobre diferentes tipos de animais.

Embora todos os itens apresentem avaliação predominantemente positiva, essas variações indicam que a clínica mantém excelência nas dimensões de empatia e alguns aspectos de tangibilidade, enquanto pode focar melhorias específicas em determinados pontos das dimensões de tangibilidade e garantia para alcançar padrões ainda mais elevados de satisfação dos clientes.

Conforme discutido no referencial teórico, a qualidade em serviços apresenta caráter subjetivo e multidimensional, especialmente em setores de alto envolvimento emocional como o veterinário. Os resultados do estudo confirmam essa perspectiva, evidenciando que a percepção dos tutores é influenciada tanto por aspectos técnicos quanto pelo relacionamento interpessoal e pela empatia demonstrada no atendimento.

Na Tabela 7 apresentam-se os gaps calculados, onde o item T1 demonstra expectativa de 4,95 e percepção de 4,81, resultando em gap negativo de -0,14

Tabela 7 – GAPs

	Expectativa	Percepção	GAP
T1	4,95238095	4,80952381	-0,1428571
T2	4,90476191	4,90476191	0
T3	4,80952381	4,95238095	0,14285714
C1	4,57142857	4,90476191	0,33333333
C2	5	4,95238095	-0,047619
C3	5	4,85714286	-0,1428571
R1	4,66666667	4,85714286	0,19047619
R2	4,61904762	4,80952381	0,19047619
R3	4,90476191	4,90476191	0
G1	4,95238095	4,95238095	0
G2	4,71428571	4,80952381	0,0952381
G3	4,90476191	4,85714286	-0,047619
E1	4,95238095	5	0,04761905
E2	4,76190476	4,95238095	0,19047619
E3	4,90476191	4,95238095	0,04761905

Fonte: Autor (2025)

Com base na análise dos gaps (diferenças entre percepção e expectativa) do questionário SERVQUAL, observa-se que o item C1 apresenta o maior gap positivo (+0,333), indicando que a pontualidade no cumprimento de prazos para serviços como banho e tosa supera significativamente as expectativas dos clientes.

Em seguida, destacam-se os itens R1, R2 e E2, todos com gap de +0,190, demonstrando que a disponibilidade dos funcionários para ajudar, a rapidez no

atendimento e os serviços personalizados também excedem as expectativas dos clientes.

Por outro lado, os itens T1 e C3 apresentam os maiores gaps negativos (-0,143), sugerindo que as instalações modernas e organizadas e as informações claras sobre cuidados com animais não atendem completamente às expectativas dos clientes. Os itens C2 e G3 também apresentam gaps negativos (-0,048), indicando pequenas lacunas na percepção do conhecimento técnico dos funcionários e na confiança e segurança inspiradas no cuidado com os animais em relação às expectativas.

Na Tabela 8, que consolida os gaps por dimensão e o gap global, o item T apresenta gap nulo, confirmando que, de forma agregada, a dimensão Tangibilidade mantém-se alinhada às expectativas no contexto geral, mesmo com variações pontuais nos itens individuais.

Tabela 8 – GAPs dimensionais e GAP global

	Expectativa	Percepção	GAP
T	4,888888889	4,888888889	0
C	4,857142857	4,904761905	0,047619048
R	4,73015873	4,857142857	0,126984127
G	4,857142857	4,873015873	0,015873016
E	4,873015873	4,968253968	0,095238095
Geral	4,841269841	4,898412698	0,057142857

Fonte: Autor (2025)

A análise dos GAPs evidencia que as dimensões Responsividade +0,127 e Empatia +0,095 sustentam desempenho positivo consistente com os bons resultados dos itens R1, R2 e E2. A Confiabilidade +0,048 e a Garantia +0,016 mostram desempenho levemente superior às expectativas, enquanto a Tangibilidade, apesar do gap negativo no item T1, equilibra-se graças aos resultados positivos de T2 e T3. Embora a maioria dos itens apresente gaps positivos ou neutros, com gap médio geral de +0,057, essas variações evidenciam que a clínica excede expectativas do ponto de vista geral e principalmente nas dimensões de confiabilidade e responsividade, enquanto necessita focar melhorias específicas em aspectos das dimensões de tangibilidade, confiabilidade e garantia para alinhar completamente a percepção às altas expectativas dos clientes.

O SERVQUAL, apresentado no referencial teórico, mede a diferença entre expectativas e percepções, permitindo identificar lacunas críticas na prestação de serviços. No presente estudo, sua aplicação adaptada mostrou-se adequada ao contexto da clínica veterinária, revelando de forma objetiva os gaps que orientaram a análise e fundamentaram as estratégias propostas.

4.4.2 Avaliação e cruzamento entre expectativa e percepção (tutores de cães)

A presente análise utiliza os dados filtrados especificamente para tutores de cães, permitindo identificar gaps entre expectativas e percepções deste segmento e subsidiando melhorias direcionadas na gestão da qualidade dos serviços. Na Tabela 9 observam-se as expectativas para tutores de cães, onde o item T1 concentra 93,75% das respostas na nota 5 e 6,25% na nota 4. A ausência de avaliações inferiores confirma a alta valorização das instalações por este grupo, com ligeira redução na concentração da nota máxima comparativamente à média geral.

Tabela 9 – Expectativa (tutores de cães)

-	Item	1	2	3	4	5
T1	As instalações da Clínica Veterinária devem ser modernas, limpas e bem-organizadas.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
T2	Os equipamentos utilizados na Clínica Veterinária devem ser de alta qualidade e estar em boas condições.	0%	0%	0%	12,50%	87,50%
T3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem estar bem uniformizados e apresentar uma aparência profissional.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
C1	A Clínica Veterinária deve cumprir os prazos prometidos para serviços como atendimentos, banho e tosa.	0%	0%	25,00%	0%	75,00%
C2	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos.	0%	0%	0%	0%	100,00%
C3	A Clínica Veterinária deve oferecer informações claras e precisas sobre os cuidados com os animais.	0%	0%	0%	0%	100,00%
R1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem estar sempre dispostos a ajudar e responder às perguntas dos clientes.	0%	0%	6,25%	12,50%	81,25%
R2	A Clínica Veterinária deve oferecer atendimento rápido e eficiente, sem longas esperas.	0%	0%	0%	18,75%	81,25%
R3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar interesse em resolver os problemas dos clientes.	0%	0%	0%	12,50%	87,50%

G1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem ser corteses e atenciosos com os clientes e seus animais.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
G2	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar conhecimento sobre as necessidades dos diferentes tipos de animais.	0%	6,25%	6,25%	6,25%	81,25%
G3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem inspirar confiança e segurança no cuidado com os animais.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
E1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar interesse genuíno pelo bem-estar dos animais.	0%	0%	0%	0,00%	100,00%
E2	A Clínica Veterinária deve oferecer serviços personalizados para atender às necessidades específicas de cada animal.	0%	0%	6,25%	12,50%	81,25%
E3	A Clínica Veterinária deve oferecer um ambiente acolhedor e agradável para os animais e seus donos.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%

Fonte: Autor (2025)

Com base nos dados de expectativas do questionário SERVQUAL para tutores de cães, observa-se que os itens C2, C3 e E1 se destacam positivamente, todos com 100% das respostas na nota máxima (5), indicando expectativas máximas dos proprietários de cães em relação ao conhecimento técnico dos funcionários sobre produtos e serviços, às informações claras sobre cuidados com os animais e ao interesse genuíno pelo bem-estar dos animais.

Em seguida, destacam-se os itens T1, T3, G1, G3 e E3, todos com 93,75% das respostas na nota 5, demonstrando altas expectativas quanto às instalações modernas, apresentação profissional dos funcionários, cortesia no atendimento, confiança no cuidado e ambiente acolhedor.

Por outro lado, o item C1 apresenta a menor concentração de notas 5, com 75,00%, seguido por G2 e R1 com 81,25% cada, sugerindo expectativas relativamente menores em relação ao cumprimento de prazos para serviços, ao conhecimento sobre diferentes tipos de animais e à disponibilidade dos funcionários para ajudar.

Embora todos os itens apresentem avaliação predominantemente positiva, essas variações evidenciam que os proprietários de cães possuem expectativas máximas nas dimensões de confiabilidade e empatia, enquanto demonstram expectativas ligeiramente mais flexíveis em aspectos específicos das dimensões de garantia e responsividade.

Na Tabela 10 verificam-se as percepções de tutores de cães, onde o item T1 registra 81,25% das respostas na nota 5 e 18,75% na nota 4. Mantém-se avaliações

exclusivamente positivas, com distribuição similar à percepção geral, indicando alinhamento deste grupo com a média dos respondentes.

Tabela 10 – Percepção (tutores de cães)

-	Item	1	2	3	4	5
T1	As instalações da Clínica Veterinária são modernas, limpas e bem-organizadas.	0%	0%	0%	18,75%	81,25%
T2	Os equipamentos utilizados na Clínica Veterinária são de alta qualidade e estão em boas condições.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
T3	Os funcionários da Clínica Veterinária estão bem uniformizados e apresentam uma aparência profissional.	0%	0%	0%	0%	100,00%
C1	A Clínica Veterinária cumpre os prazos prometidos para serviços como banho e tosa.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
C2	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
C3	A Clínica Veterinária oferece informações claras e precisas sobre os cuidados com os animais.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
R1	Os funcionários da Clínica Veterinária estão sempre dispostos a ajudar e responder às perguntas dos clientes.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
R2	A Clínica Veterinária oferece atendimento rápido e eficiente, sem longas esperas.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
R3	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram interesse em resolver os problemas dos clientes.	0%	0%	0%	0%	100,00%
G1	Os funcionários da Clínica Veterinária são corteses e atenciosos com os clientes e seus animais.	0%	0%	0%	0%	100,00%
G2	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram conhecimento sobre as necessidades dos diferentes tipos de animais.	0%	0%	0%	18,75%	81,25%
G3	Os funcionários da Clínica Veterinária inspiram confiança e segurança no cuidado com os animais.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
E1	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram interesse genuíno pelo bem-estar dos animais.	0%	0%	0%	0%	100,00%
E2	A Clínica Veterinária oferece serviços personalizados para atender às necessidades específicas de cada animal.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%
E3	A Clínica Veterinária oferece um ambiente acolhedor e agradável para os animais e seus donos.	0%	0%	0%	6,25%	93,75%

Fonte: Autor (2025)

Com base nos dados de percepção do questionário SERVQUAL para proprietários de cães, observa-se que os itens T3, R3, G1 e E1 se destacam como os mais bem avaliados, todos com 100% das respostas na nota máxima (5), indicando que os proprietários de cães percebem de forma exemplar a apresentação profissional dos funcionários, o interesse em resolver problemas dos clientes, a cortesia no atendimento e o interesse genuíno pelo bem-estar dos animais.

Em seguida, destacam-se os itens T2, C1, C2, C3, R1, R2, G3, E2 e E3, todos com 93,75% das respostas na nota 5, demonstrando excelente percepção em múltiplas dimensões do serviço. Por outro lado, os itens T1 e G2 apresentam as menores concentrações de notas 5, ambos com 81,25%, sugerindo oportunidades de melhoria na percepção sobre as instalações modernas e organizadas e na demonstração de conhecimento sobre diferentes tipos de animais.

Nota-se que a clínica alcança excelência máxima em múltiplas dimensões, mas pode focar melhorias específicas nas instalações e no conhecimento especializado sobre diferentes tipos de animais para elevar ainda mais a satisfação dos tutores de cães.

Na Tabela 11 apresentam-se os gaps para tutores de cães, onde o item T1 demonstra expectativa de 4,94 e percepção de 4,81, resultando em gap negativo de (-0,125). O gap é ligeiramente menor que a média geral, indicando maior alinhamento entre expectativas e percepções neste grupo específico.

Tabela 11 – GAPs (tutores de cães)

	Expectativa	Percepção	GAP
T1	4,9375	4,8125	-0,125
T2	4,875	4,9375	0,0625
T3	4,9375	5	0,0625
C1	4,5	4,9375	0,4375
C2	5	4,9375	-0,0625
C3	5	4,9375	-0,0625
R1	4,75	4,9375	0,1875
R2	4,8125	4,9375	0,125
R3	4,875	5	0,125
G1	4,9375	5	0,0625
G2	4,625	4,8125	0,1875
G3	4,9375	4,9375	0
E1	5	5	0
E2	4,75	4,9375	0,1875
E3	4,9375	4,952380952	0,01488095

Fonte: Autor (2025)

Com base na análise dos gaps (diferenças entre percepção e expectativa) do questionário SERVQUAL para donos de cães, observa-se que o item C1 apresenta o maior gap positivo +0,438, indicando que o cumprimento de prazos para serviços como banho e tosa supera significativamente as expectativas dos proprietários de cães.

Em seguida, destacam-se os itens R1, G2 e E2, todos com gap de +0,188, demonstrando que a disponibilidade dos funcionários para ajudar, o conhecimento sobre diferentes tipos de animais e os serviços personalizados também excedem as expectativas.

Por outro lado, o item T1 apresenta o maior gap negativo (-0,125), sugerindo que as instalações modernas e organizadas não atendem completamente às expectativas dos proprietários de cães. Os itens C2 e C3 também apresentam gaps negativos (-0,063), indicando pequenas lacunas na percepção do conhecimento técnico dos funcionários e das informações claras sobre cuidados com animais em relação às expectativas.

Os itens G3 e E1 apresentam gaps neutros (0), demonstrando perfeito alinhamento entre expectativas e percepções na confiança no cuidado e no interesse genuíno pelo bem-estar dos animais. Essas variações evidenciam que a clínica excede expectativas principalmente nas dimensões de responsividade e garantia, enquanto necessita focar melhorias específicas em aspectos das dimensões de tangibilidade e confiabilidade para alinhar completamente a percepção às altas expectativas dos proprietários de cães.

Na Tabela 12, que apresenta os gaps dimensionais e global, observa-se que a dimensão Tangibilidade (T) apresenta gap nulo, indicando alinhamento perfeito entre expectativas e percepções dos clientes. Esse resultado sugere que, em termos agregados, a avaliação das instalações físicas, equipamentos e aparência profissional atende plenamente às expectativas deste grupo.

Tabela 12 – GAPS dimensionais e GAP global (tutores de cães)

	Expectativa	Percepção	GAP
T	4,916666667	4,916666667	0
C	4,833333333	4,9375	0,104166667
R	4,8125	4,958333333	0,145833333

G	4,833333333	4,916666667	0,083333333
E	4,895833333	4,963293651	0,067460317
Geral	4,858333333	4,938492063	0,08015873

Fonte: Autor (2025)

De forma agregada, a análise mostra que as dimensões Responsividade +0,146 e Confiabilidade +0,104 destacam-se como pontos fortes, alinhando-se aos melhores desempenhos observados nos itens C1, R1 e R3. A Garantia +0,083 também apresenta resultado positivo, sustentando boa percepção de segurança e confiança. A Empatia +0,067 mantém desempenho acima de zero, embora ligeiramente abaixo do valor geral, e a Tangibilidade confirma equilíbrio total nessa dimensão. O GAP Global +0,08 reforça que, no conjunto, os tutores de cães percebem o serviço de forma superior às expectativas.

4.4.3 Avaliação e cruzamento entre expectativa e percepção (tutores de gatos)

A presente análise utiliza os dados filtrados especificamente para proprietários de gatos, permitindo identificar gaps entre expectativas e percepções deste segmento e subsidiando melhorias direcionadas na gestão da qualidade dos serviços. Na Tabela 13 observam-se as expectativas para tutores de gatos, onde o item T1 concentra 100% das respostas na nota 5. A unanimidade na avaliação máxima confirma expectativas mais elevadas deste grupo comparativamente aos tutores de cães e à média geral.

Tabela 13 – Expectativas (tutores de gatos)

-	Item	1	2	3	4	5
T1	As instalações da Clínica Veterinária devem ser modernas, limpas e bem organizadas.	0%	0%	0%	0%	100%
T2	Os equipamentos utilizados na Clínica Veterinária devem ser de alta qualidade e estar em boas condições.	0%	0%	0%	0%	100%
T3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem estar bem uniformizados e apresentar uma aparência profissional.	0%	0%	0%	60%	40%
C1	A Clínica Veterinária deve cumprir os prazos prometidos para serviços como atendimentos, banho e tosa.	0%	0%	0%	20%	80%
C2	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos.	0%	0%	0%	0%	100%

C3	A Clínica Veterinária deve oferecer informações claras e precisas sobre os cuidados com os animais.	0%	0%	0%	0%	100%
R1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem estar sempre dispostos a ajudar e responder às perguntas dos clientes.	0%	0%	20%	20%	60%
R2	A Clínica Veterinária deve oferecer atendimento rápido e eficiente, sem longas esperas.	0%	0%	40%	20%	40%
R3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar interesse em resolver os problemas dos clientes.	0%	0%	0%	0%	100%
G1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem ser corteses e atenciosos com os clientes e seus animais.	0%	0%	0%	0%	100%
G2	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar conhecimento sobre as necessidades dos diferentes tipos de animais.	0%	0%	0%	0%	100%
G3	Os funcionários da Clínica Veterinária devem inspirar confiança e segurança no cuidado com os animais.	0%	0%	0%	20%	80%
E1	Os funcionários da Clínica Veterinária devem demonstrar interesse genuíno pelo bem-estar dos animais.	0%	0%	0%	20%	80%
E2	A Clínica Veterinária deve oferecer serviços personalizados para atender às necessidades específicas de cada animal.	0%	0%	0%	20%	80%
E3	A Clínica Veterinária deve oferecer um ambiente acolhedor e agradável para os animais e seus donos.	0%	0%	0%	20%	80%

Fonte: Autor (2025)

Com base nos dados de expectativas do questionário para donos de gatos, observa-se que os itens T1, T2, C2, C3, R3, G1 e G2 se destacam positivamente, todos com 100% das respostas na nota máxima (5), indicando expectativas máximas dos proprietários de gatos em relação às instalações modernas, aos equipamentos de qualidade, ao conhecimento técnico dos funcionários, às informações claras sobre cuidados, ao interesse em resolver problemas, à cortesia no atendimento e ao conhecimento sobre diferentes tipos de animais.

Em seguida, destacam-se os itens C1, G3, E1, E2 e E3, todos com 80% das respostas na nota 5, demonstrando altas expectativas quanto ao cumprimento de prazos, à confiança no cuidado, ao interesse pelo bem-estar, aos serviços personalizados e ao ambiente acolhedor. Por outro lado, os itens T3 e R2 apresentam

as menores concentrações de notas 5, ambos com 40%, seguidos por R1 com 60%, sugerindo expectativas relativamente menores em relação à apresentação profissional dos funcionários, ao atendimento rápido e eficiente e à disponibilidade dos funcionários para ajudar.

Na Tabela 14 verificam-se as percepções de tutores de gatos, onde o item T1 ("As instalações da Clínica Veterinária são modernas, limpas e bem organizadas") registra 80% das respostas na nota 5 e 20% na nota 4. Mantém-se avaliações positivas, porém com maior dispersão comparativamente às suas expectativas unanimemente máximas.

Tabela 14 – Percepção (tutores de gatos)

-	Item	1	2	3	4	5
T1	As instalações da Clínica Veterinária são modernas, limpas e bem organizadas.	0%	0%	0%	20%	80%
T2	Os equipamentos utilizados na Clínica Veterinária são de alta qualidade e estão em boas condições.	0%	0%	0%	20%	80%
T3	Os funcionários da Clínica Veterinária estão bem uniformizados e apresentam uma aparência profissional.	0%	0%	0%	20%	80%
C1	A Clínica Veterinária cumpre os prazos prometidos para serviços como banho e tosa.	0%	0%	0%	20%	80%
C2	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos.	0%	0%	0%	0%	100%
C3	A Clínica Veterinária oferece informações claras e precisas sobre os cuidados com os animais.	0%	0%	0%	40%	60%
R1	Os funcionários da Clínica Veterinária estão sempre dispostos a ajudar e responder às perguntas dos clientes.	0%	0%	20%	0%	80%
R2	A Clínica Veterinária oferece atendimento rápido e eficiente, sem longas esperas.	0%	0%	20%	20%	60%
R3	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram interesse em resolver os problemas dos clientes.	0%	0%	0%	40%	60%
G1	Os funcionários da Clínica Veterinária são corteses e atenciosos com os clientes e seus animais.	0%	0%	0%	20%	80%
G2	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram conhecimento sobre as necessidades dos diferentes tipos de animais.	0%	0%	0%	20%	80%

G3	Os funcionários da Clínica Veterinária inspiram confiança e segurança no cuidado com os animais.	0%	0%	0%	40%	60%
E1	Os funcionários da Clínica Veterinária demonstram interesse genuíno pelo bem-estar dos animais.	0%	0%	0%	0%	100%
E2	A Clínica Veterinária oferece serviços personalizados para atender às necessidades específicas de cada animal.	0%	0%	0%	0%	100%
E3	A Clínica Veterinária oferece um ambiente acolhedor e agradável para os animais e seus donos.	0%	0%	0%	0%	100%

Fonte: Autor (2025)

Com base nos dados de percepção do questionário para tutores de gatos, observa-se que os itens C2, E1, E2 e E3 se destacam como os mais bem avaliados, todos com 100% das respostas na nota máxima (5), indicando que os proprietários de gatos percebem de forma exemplar o conhecimento dos funcionários sobre produtos e serviços, o interesse genuíno pelo bem-estar dos animais, os serviços personalizados e o ambiente acolhedor.

Em seguida, destacam-se os itens T1, T2, T3, C1, R1, G1 e G2, todos com 80% das respostas na nota 5, demonstrando boa percepção em aspectos como instalações modernas, equipamentos de qualidade, apresentação profissional, cumprimento de prazos, disposição para ajudar, cortesia no atendimento e conhecimento sobre diferentes animais.

Por outro lado, os itens C3, R2, R3 e G3 apresentam as menores concentrações de notas 5, todos com 60%, sugerindo oportunidades significativas de melhoria na clareza das informações sobre cuidados, no atendimento rápido e eficiente, no interesse em resolver problemas e na inspiração de confiança e segurança.

Na Tabela 15 apresentam-se os gaps para tutores de gatos, onde o item T1 demonstra expectativa de 5,00 e percepção de 4,80, resultando em gap negativo de (-0,20). Este é o maior gap entre todos os grupos analisados, reflexo das expectativas máximas contrastando com percepções ligeiramente inferiores.

Tabela 15 – GAPs (tutores de gatos)

	Expectativa	Percepção	GAP
T1	5	4,8	-0.2
T2	5	4,8	-0.2

T3	4,4	4,8	0.4
C1	4,8	4,8	0
C2	5	5	0
C3	5	4,6	-0.4
R1	4,4	4,6	0.2
R2	4	4,4	0.4
R3	5	4,6	-0.4
G1	5	4,8	-0.2
G2	5	4,8	-0.2
G3	4,8	4,6	-0.2
E1	4,8	5	0.2
E2	4,8	5	0.2
E3	4,8	5	0.2

Fonte: Autor (2025)

Com base na análise dos gaps (diferenças entre percepção e expectativa) do questionário SERVQUAL para proprietários de gatos, observa-se que os itens T3 e R2 apresentam os maiores gaps positivos (+0,4), indicando que a apresentação profissional dos funcionários e o atendimento rápido e eficiente superam significativamente as expectativas dos tutores de gatos.

Em seguida, destacam-se os itens R1, E1, E2 e E3, todos com gap de +0,2, demonstrando que a disponibilidade dos funcionários para ajudar, o interesse genuíno pelo bem-estar dos animais, os serviços personalizados e o ambiente acolhedor também excedem as expectativas.

Por outro lado, os itens C3 e R3 apresentam os maiores gaps negativos (-0,4), sugerindo que a clareza das informações sobre cuidados com animais e o interesse em resolver problemas dos clientes não atendem completamente às expectativas dos proprietários de gatos. Os itens T1, T2, G1, G2 e G3 também apresentam gaps negativos (-0,2), indicando lacunas na percepção das instalações modernas, dos equipamentos de qualidade, da cortesia no atendimento, do conhecimento sobre diferentes animais e da inspiração de confiança em relação às expectativas.

Os itens C1 e C2 apresentam gaps neutros (0,0), demonstrando perfeito alinhamento entre expectativas e percepções no cumprimento de prazos e no conhecimento técnico dos funcionários. A análise revela que a clínica excede expectativas nas dimensões de tangibilidade, responsividade e empatia, enquanto necessita melhorias em aspectos de confiabilidade e garantia para atender completamente às altas expectativas dos proprietários de gatos.

Na Tabela 16 apesar do gap negativo no T1 (-0,2), o resultado agregado da dimensão Tangibilidade é nulo, devido à compensação por outros itens.

Tabela 16 – GAPs dimensionais e GAP global (tutores de gatos)

	Expectativa	Percepção	GAP
T	4,8	4,8	0
C	4,933333333	4,8	-0,133333333
R	4,466666667	4,533333333	0,066666667
G	4,933333333	4,733333333	-0,2
E	4,8	5	0,2
Geral	4,786666667	4,773333333	-0,013333333

Fonte: Autor (2025)

Os resultados indicam que, entre tutores de gatos, a Empatia +0,2 é a dimensão mais destacada, em linha com os bons desempenhos de E1, E2 e E3. A Responsividade +0,067 mantém valor positivo, mas menor que o do grupo geral e de donos de cães, acompanhando o comportamento mais moderado de R1 e R2. Em contrapartida, Confiabilidade (-0,133) e Garantia (-0,2) apresentam gaps negativos, coerentes com os déficits observados em itens como C3, G1 e G2. O GAP Global (-0,013) reforça o equilíbrio próximo de zero, resultante de dimensões muito fortes compensando outras abaixo das expectativas.

4.4.4 Avaliação e cruzamento entre os 3 cenários

Através do cruzamento das informações obtidas na análise geral, bem como nas segmentações específicas para tutores de cães ou de gatos, foi possível identificar padrões distintos de expectativas, percepções e lacunas (gaps) em relação aos serviços prestados pela clínica veterinária, conforme os critérios da metodologia SERVQUAL. A partir dessa comparação, emergiram insights valiosos sobre como diferentes perfis de clientes avaliam a qualidade do atendimento recebido, revelando não apenas os pontos fortes da clínica, mas também aspectos que necessitam de ajustes direcionados.

Essa abordagem segmentada permitiu uma compreensão mais aprofundada das demandas de cada grupo, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias de melhoria mais eficazes e personalizadas. Na Tabela 17 observa-se o comparativo das expectativas, onde o item T1 apresenta expectativa geral de 4,95. Os tutores de cães registram 4,94 (-0,30%), enquanto os de gatos atingem 5,00 (0,96%). Os donos de

gatos demonstram maior exigência com a estrutura física, superando tanto a média geral quanto às expectativas dos tutores de cães.

Tabela 17 – Comparativo das expectativas

Item	Geral	Cães	Gatos	Conclusão
T1	4,952380952	4,9375 -0,30%	5 0,96%	Donos de gatos têm a expectativa mais alta, indicando maior exigência com a estrutura física. tutores de cães alinham-se mais à média geral.
T2	4,904761905	4,875 -0,61%	5 1,94%	Novamente, donos de gatos têm expectativa máxima. Donos de cães levemente abaixo da média, sugerindo menor exigência com equipamentos.
T3	4,80952381	4,9375 2,66%	4,4 -8,51%	Forte contraste: donos de cães têm expectativa elevada, donos gatos muito abaixo. A aparência profissional da equipe importa mais para tutores de cães.
C1	4,571428571	4,5 -1,56%	4,8 5,00%	Tutores de gatos com expectativa bem acima da média. Donos de cães mais tolerantes com prazos e pontualidade.
C2	5	5 0,00%	5 0,00%	Expectativas máximas entre todos os públicos. Conhecimento técnico é um consenso de valor.
C3	5	5 0,00%	5 0,00%	Comunicação clara é unanimemente considerada essencial.
R1	4,666666667	4,75 1,79%	4,4 -5,71%	Tutores de cães têm maior expectativa em disposição para ajudar. Donos de gatos bem abaixo, menor exigência nesse aspecto.
R2	4,619047619	4,8125 4,19%	4 - 13,40%	Tutores de cães têm expectativa bem acima da média. Donos de gatos com a menor, atendimento rápido é mais valorizado por quem tem cães.
R3	4,904761905	4,875 -0,61%	5 1,94%	Donos de gatos com expectativa máxima. Tutores de cães e geral próximos, resolução de problemas é mais sensível para quem tem gatos.
G1	4,952380952	4,9375 -0,30%	5 0,96%	Cordialidade esperada por todos, com destaque absoluto entre donos de gatos.
G2	4,714285714	4,625 -1,89%	5 6,06%	Donos de gatos com expectativa máxima. Donos de cães bem abaixo, conhecimento específico sobre animais tem maior peso no público felino.
G3	4,904761905	4,9375 0,67%	4,8 -2,14%	Expectativas altas em todos os grupos. Donos de cães são os mais exigentes com relação à segurança transmitida.
E1	4,952380952	5 0,96%	4,8 -3,08%	Donos de cães têm expectativa máxima quanto ao bem-estar dos animais. Donos de gatos abaixo, talvez esperem menos envolvimento emocional.
E2	4,761904762	4,75 -0,25%	4,8 0,80%	Expectativas muito próximas, com leve destaque para os donos de gatos. A personalização é valorizada de modo geral.
E3	4,904761905	4,9375 0,67%	4,8 -2,14%	Donos de cães demonstram expectativa mais alta quanto ao ambiente acolhedor. Donos de gatos estão ligeiramente abaixo.

Fonte: Autor (2025)

Os dados mostram que donos de gatos são mais exigentes em aspectos técnicos e emocionais, como clareza das informações (C3), resolução de problemas (R3), cordialidade (G1) e conhecimento dos funcionários (G2). Eles deram nota

máxima a vários itens, indicando maior necessidade de segurança no cuidado com seus pets. Já donos de cães se destacam nas expectativas sobre aparência profissional (T3), agilidade no atendimento (R2) e bem-estar dos animais (E1), refletindo foco em eficiência e atenção prática.

Em geral, os tutores de cães têm expectativas mais próximas da média geral, enquanto os de gatos se distanciam mais, com notas mais altas ou mais baixas. Isso aponta uma maior polarização entre os tutores de gatos e indica a importância de personalizar o atendimento para cada perfil. Essas diferenças de expectativa entre os públicos ajudam a contextualizar os dados de percepção.

Na Tabela 18 apresenta-se o comparativo das percepções, onde o item T1 registra percepção geral de 4,81. Os tutores de cães obtiveram 4,81 (0,06%), praticamente igual à média geral, enquanto os tutores de gatos registraram 4,80 (-0,20%). Os donos de gatos demonstraram menor valorização da estrutura física, ficando ligeiramente abaixo da média, contrastando com os tutores de cães que se mantiveram alinhados à percepção geral.

Tabela 18 – Comparativo das percepções

Item	Geral	Cães	Gatos	Conclusão
T1	4,80952381	4,8125 0,06%	4,8 -0,20%	Donos de cães ficaram praticamente iguais à média geral, enquanto donos de gatos ficaram levemente abaixo, indicando menor valorização da estrutura física por esse público.
T2	4,904761905	4,9375 0,67%	4,8 -2,14%	Donos de cães perceberam os equipamentos como superiores à média geral, já os donos de gatos os avaliaram abaixo da média, demonstrando menor importância atribuída.
T3	4,952380952	5 0,96%	4,8 -3,08%	Donos de cães deram nota máxima, valorizando fortemente a aparência profissional; donos de gatos deram notas mais baixas, sugerindo menor impacto desse aspecto.
C1	4,904761905	4,9375 0,67%	4,8 -2,14%	Donos de cães ficaram levemente acima da média, enquanto os de gatos ficaram abaixo, indicando percepção mais crítica sobre o cumprimento de prazos pelos tutores de gatos.
C2	4,952380952	4,9375 - 0,30%	5 0,96%	Donos de gatos superaram a média geral, enquanto os de cães ficaram um pouco abaixo, mostrando maior valorização do conhecimento técnico por quem tem gatos.
C3	4,857142857	4,9375 1,65%	4,6 -5,29%	Donos de cães ficaram acima da média geral, enquanto os de gatos ficaram bem abaixo, revelando dificuldades percebidas na clareza das informações por esse público.
R1	4,857142857	4,9375 1,65%	4,6 -5,29%	Tutores de cães apresentaram avaliação superior à média, mostrando boa percepção de disposição dos funcionários; donos de gatos ficaram abaixo, sugerindo menor percepção de apoio.

R2	4,80952381	4,9375 2,66%	4,4 -8,51%	Donos de cães ficaram bem acima da média geral, com forte percepção de agilidade; donos de gatos ficaram bem abaixo, indicando insatisfação nesse ponto.
R3	4,904761905	5 1,94%	4,6 -6,21%	Donos de cães deram nota máxima, destacando proatividade na resolução de problemas; donos de gatos deram notas inferiores, sugerindo menor percepção de interesse.
G1	4,952380952	5 0,96%	4,8 -3,08%	Donos de cães novamente com nota máxima, refletindo alta percepção de cortesia; donos de gatos abaixo da média, apontando uma experiência menos acolhedora.
G2	4,80952381	4,8125 0,06%	4,8 -0,20%	Ambos os públicos próximos da média geral, com leve queda entre os donos de gatos, sinalizando percepção estável, porém um pouco menor para esse grupo.
G3	4,857142857	4,9375 1,65%	4,6 -5,29%	Donos de cães com avaliação superior à média; donos de gatos bem abaixo, indicando menor confiança percebida pelos tutores de felinos.
E1	5	5 0,00%	5 0,00%	Todos os públicos deram nota máxima, demonstrando percepção unânime quanto ao interesse genuíno pelo bem-estar dos animais.
E2	4,952380952	4,9375 - 0,30%	5 0,96%	Donos de gatos superaram a média geral, enquanto os de cães ficaram ligeiramente abaixo, sugerindo que o atendimento personalizado é mais notado por quem tem gatos.
E3	4,952380952	4,9375 - 0,30%	5 0,96%	Donos de gatos avaliaram acima da média, percebendo mais acolhimento; donos de cães ficaram um pouco abaixo, embora ainda bem avaliados.

Fonte: Autor (2025)

Donos de cães avaliaram a clínica de forma mais positiva e próxima da média geral, destacando boa percepção da aparência profissional (T3), agilidade (R2), cordialidade (G1) e resolução de problemas (R3). Já os donos de gatos deram notas mais baixas em vários aspectos, especialmente em clareza das informações (C3), agilidade (R2) e confiança transmitida (G3), mostrando insatisfação em pontos importantes. Apesar disso, itens ligados ao bem-estar (E1, E2, E3) foram bem avaliados por ambos os grupos.

A diferença nas percepções reforça a necessidade de adaptar o atendimento ao perfil do tutor, com foco especial no público de gatos, que tende a ser mais crítico. A comparação direta entre expectativas e percepções será detalhada na Tabela 19 verifica-se o comparativo dos gaps, onde o item T1 apresenta gap geral de (-0,14). Os tutores de cães registram gap de (-0,125), enquanto os tutores de gatos obtêm (-0,2). Todos os grupos demonstram expectativas elevadas com percepções abaixo do esperado, sendo o gap mais acentuado entre os donos de gatos, indicando prioridade de melhoria na estrutura física da clínica.

Tabela 19 – Comparativo dos GAPS

Item	Geral	Cães	Gatos	Conclusão
T1	-0,14286	-0,125	-0,2	Todos têm altas expectativas, mas percepção abaixo. Pior para donos de gatos. Prioridade de melhoria física da clínica.
T2	0	0,0625	-0,2	Clínica atende bem aos donos de cães, mas frustra donos de gatos. Atualizações tecnológicas podem impactar positivamente a percepção.
T3	0,142857	0,0625	0,4	Expectativa menor dos donos de gatos, mas percepção superou. Percepção dos cães é máxima.
C1	0,333333	0,4375	0	Clínica supera muito as expectativas dos donos de cães. Alinhamento total com donos de gatos. Boas práticas de agendamento e pontualidade.
C2	-0,04762	-0,0625	0	Expectativa máxima de todos. Clínica atinge 100% entre donos de gatos, pequeno gap com donos de cães e geral. Reforçar treinamentos técnicos.
C3	-0,14286	-0,0625	-0,4	Gap negativo maior entre donos de gatos. Sugere problema de comunicação. Reforçar orientações e materiais informativos.
R1	0,190476	0,1875	0,2	Donos de gatos têm expectativa e percepção mais baixas. Já donos de cães valorizam muito e são bem atendidos. Investir mais em escuta ativa para gatos.
R2	0,190476	0,125	0,4	Donos de gatos com menor expectativa, mas percepção superou. Donos de cães também bem atendidos. Eficiência percebida.
R3	0	0,125	-0,4	Expectativa máxima entre todos. Mas entre donos de gatos, percepção ficou bem abaixo. Precisa atenção no suporte ao tutor de gato.
G1	0	0,0625	-0,2	Donos de gatos esperam muito e percebem menos. Sinal de atendimento mais impessoal nesse grupo.
G2	0,095238	0,1875	-0,2	Donos de gatos esperam mais e percebem menos. Reforçar capacitação em atendimento felino.
G3	-0,04762	0	-0,2	Gap neutro para donos de cães, negativo para os de gatos. Pode haver dificuldade de transmitir segurança no manuseio de gatos.
E1	0,047619	0	0,2	Percepção ideal em todos os grupos. Principal força da clínica.
E2	0,190476	0,1875	0,2	Alta personalização percebida por todos, especialmente donos de gatos.
E3	0,047619048	0,014880952	0,2	Clínica supera expectativas nesse quesito, especialmente entre os tutores de gatos.

Fonte: Autor (2025)

A análise dos gaps entre expectativa e percepção dos serviços oferecidos pela clínica veterinária evidencia distinções significativas entre o público geral, os tutores de cães e os tutores de gatos. De forma consistente, os maiores gaps negativos

concentram-se entre os tutores de gatos, especialmente nos itens C3 (-0,4), R3 (-0,4), T1 e T2 (-0,2), além de G1, G2 e G3 (todos com (-0,2)), o que revela insatisfações relevantes relacionadas à clareza das informações, à resolutividade de problemas, à infraestrutura física e a aspectos ligados à confiança e ao atendimento personalizado.

Esses resultados indicam uma experiência menos satisfatória para esse grupo, exigindo atenção especial por parte da clínica para aprimorar a comunicação, o ambiente e a capacitação dos profissionais no atendimento ao público felino. Em contraste, os tutores de cães apresentaram os melhores resultados de gap positivo, com destaque para o item C1 (+0,4375), que evidencia a superação das expectativas quanto ao cumprimento de prazos.

Outros pontos de destaque incluem R1, G2 e E2, onde as percepções também superaram as expectativas, indicando que a clínica entrega elevado valor a esse público, sobretudo nas dimensões de confiabilidade, responsividade e empatia.

Na Tabela 20, que apresenta o comparativo dos gaps dimensionais e global entre os três grupos, o item T mostra alinhamento total em todas as categorias, confirmando que a Tangibilidade é percebida de forma consistente, independentemente do público.

Tabela 20 – Comparativo dos GAPs dimensionais e globais

Item	Geral	Cães	Gatos	Conclusão
T	0	0	0	Não há variação: todos os grupos apresentaram alinhamento total entre expectativa e percepção.
C	0,047619048	0,104166667	-0,133333333	Tutores de cães superaram o valor geral, indicando percepção mais favorável; donos de gatos ficaram abaixo e em nível negativo, destoando do padrão geral.
R	0,126984127	0,145833333	0,066666667	Ambos os grupos tiveram desempenho acima de zero, mas tutores de cães ficaram ligeiramente acima do valor geral, enquanto donos de gatos ficaram abaixo.
G	0,015873016	0,083333333	-0,2	Tutores de cães superaram o valor geral, enquanto donos de gatos ficaram bem abaixo, com déficit acentuado em relação à média.
E	0,095238095	0,067460317	0,2	Tutores de gatos superaram amplamente o valor geral, enquanto tutores de cães ficaram levemente abaixo.
Geral	0,057142857	0,08015873	-0,013333333	Tutores de cães tiveram desempenho geral superior à média; donos de gatos ficaram abaixo, apresentando equilíbrio quase nulo.

Fonte: Autor (2025)

A análise dimensional comparativa revela que, enquanto os tutores de cães lideram nas dimensões Responsividade e Confiabilidade, os tutores de gatos se destacam em Empatia, mas apresentam déficits em Garantia e Confiabilidade. O grupo geral mantém equilíbrio, com desempenho positivo moderado em quase todas as dimensões. O GAP Global reforça essa leitura, sendo mais alto para tutores de cães (0,080), intermediário no geral (0,057) e ligeiramente negativo para tutores de gatos (-0,013), evidenciando a importância de estratégias específicas para cada segmento.

De maneira complementar à análise, ao englobar ambos os perfis, apresenta valores intermediários que suavizam os extremos, embora mantenha uma tendência levemente positiva. Os itens E1, E2 e E3, relacionados à dimensão empatia, registram gaps positivos em todos os grupos, demonstrando que o acolhimento e o interesse genuíno pelo bem-estar dos animais são amplamente reconhecidos como pontos fortes da clínica.

Os dados evidenciam que, enquanto os tutores de cães se mostram amplamente satisfeitos, os de gatos vivenciam deficiências específicas que exigem ações direcionadas. A análise conjunta tende a diluir essas diferenças, mas oculta nuances importantes: os tutores de cães reforçam os aspectos positivos já consolidados, enquanto os de gatos revelam fragilidades que requerem intervenções específicas.

Nesse sentido, recomenda-se que a clínica mantenha suas boas práticas voltadas ao público canino, mas que também desenvolva estratégias personalizadas para aprimorar a experiência dos tutores de gatos, com foco especial na comunicação clara (C3), na segurança transmitida (G3) e na capacidade de resolução de problemas (R3).

4.5 ANÁLISE SWOT

A análise realizada por meio do SERVQUAL evidenciou que a clínica veterinária apresenta pontos fortes relevantes, sobretudo nas dimensões de Empatia, Confiabilidade e Responsividade. Por outro lado, foram identificadas fragilidades que precisam ser trabalhadas para assegurar um atendimento equilibrado a todos os perfis de clientes.

A Análise SWOT, conforme discutido no referencial teórico, complementa esse diagnóstico ao transformar os resultados do SERVQUAL em subsídios estratégicos. No caso da clínica, essa integração permitiu identificar forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças externas, compondo uma visão abrangente capaz de orientar ações de melhoria e de posicionamento competitivo.

Os resultados do SERVQUAL serviram como insumo direto para a construção da SWOT: os gaps positivos e neutros foram classificados como forças, enquanto os gaps negativos fundamentaram a identificação das fraquezas. A partir desse mapeamento, elaborou-se a matriz SWOT, posteriormente complementada pela análise do ambiente externo. Entre os elementos classificados como forças, destacam-se atributos avaliados de forma especialmente positiva pelos tutores, evidenciando os diferenciais da clínica.

Entre eles, o atributo E1 (interesse genuíno pelo bem-estar dos animais) foi unanimemente reconhecido com as maiores notas em todos os grupos analisados, consolidando-se como o principal diferencial da clínica. Da mesma forma, o cumprimento de prazos prometidos (C1), especialmente para os tutores de cães, superou as expectativas médias, mostrando um serviço eficiente e pontual. Outros atributos bem avaliados incluem a aparência profissional da equipe (T3), que recebeu nota máxima entre os tutores de cães, e a cortesia e atenção dos funcionários (G1), reforçando uma experiência acolhedora e atenciosa. Destacam-se ainda o atendimento personalizado (E2) e o ambiente acolhedor da clínica (E3), ambos percebidos positivamente e alinhados às expectativas gerais.

Entretanto, a análise revelou lacunas importantes, especialmente no atendimento aos tutores de gatos. O maior gap negativo observado foi em C3 (clareza e precisão das informações sobre cuidados com os animais), com destaque para os tutores de gatos, onde o gap chegou a $-0,4$, indicando que este grupo não sente que recebe informações claras e suficientes. Outro ponto crítico foi R3 (interesse em resolver problemas dos clientes), também com $-0,4$ entre os tutores de gatos, sugerindo uma percepção de pouca proatividade e atenção na resolução de problemas específicos. A transmissão de confiança e segurança no cuidado (G3) também apresentou gaps negativos, reforçando a necessidade de reforçar o preparo técnico e a postura profissional diante desse público.

Além disso, aspectos estruturais merecem atenção. A modernidade, limpeza e organização das instalações (T1) apresentou gaps negativos em todos os grupos,

sendo $-0,2$ entre os tutores de gatos, revelando que a percepção da infraestrutura não está alinhada às altas expectativas dos clientes. O mesmo ocorreu com T2 (qualidade e estado dos equipamentos), que embora tenha sido suficiente para os tutores de cães, ficou abaixo para os de gatos. Essas questões estruturais impactam diretamente a confiança e a satisfação, sobretudo de um público mais exigente como o de gatos.

Diante desses resultados, recomenda-se que a clínica mantenha e continue fortalecendo seus principais diferenciais, especialmente o cuidado genuíno com os animais (E1), o cumprimento de prazos (C1) e o atendimento personalizado (E2). Contudo, é essencial adotar medidas direcionadas para os pontos frágeis: investir em comunicação clara e objetiva (C3), desenvolver a postura resolutiva da equipe (R3), melhorar a segurança transmitida durante o atendimento (G3) e revisar aspectos da infraestrutura e equipamentos (T1, T2). Também seria estratégico desenvolver protocolos específicos para o atendimento de gatos, garantindo uma abordagem diferenciada e mais sensível às expectativas deste perfil de cliente.

Em síntese, a clínica se posiciona como um ambiente acolhedor, empático e eficiente para boa parte dos clientes, mas precisa ajustar sua atuação para equilibrar a experiência dos tutores de gatos, que se mostram mais críticos e exigentes. O fortalecimento desses aspectos contribuirá para consolidar a reputação da clínica como referência em qualidade de atendimento veterinário.

A matriz SWOT apresentada no Quadro 1 resume os principais achados da aplicação do SERVQUAL na clínica veterinária, evidenciando que a organização possui diferenciais reconhecidos, como o interesse genuíno pelo bem-estar animal (E1), o cumprimento de prazos (C1) e o atendimento personalizado (E2), mas também enfrenta desafios relevantes, especialmente na comunicação (C3), na resolução de problemas (R3) e na infraestrutura (T1 e T2) percebida pelos tutores de gatos.

A análise sugere oportunidades claras de melhoria, como o investimento em protocolos específicos, capacitação da equipe e modernização dos espaços, ao passo que as ameaças envolvem a possível perda de clientes mais exigentes e o desgaste da imagem positiva já consolidada junto ao público de donos cães, caso as fragilidades identificadas não sejam tratadas de forma estratégica

Quadro 1 – Análise SWOT

Fatores Positivos	Fatores Negativos
Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)

Interesse genuíno pelo bem-estar dos animais (E1) reconhecido por todos os públicos	Comunicação pouco clara e falta de informações precisas (C3), especialmente para tutores de gatos
Cumprimento de prazos para serviços (C1), superando expectativas	Falta de proatividade na resolução de problemas (R3), sobretudo para clientes mais críticos
Atendimento personalizado (E2) e ambiente acolhedor (E3) bem avaliados	Percepção negativa sobre a infraestrutura (T1) e equipamentos (T2), principalmente entre tutores de gatos
Aparência profissional da equipe (T3) e cortesia no atendimento (G1) fortalecem a imagem da clínica	Necessidade de reforço na segurança e confiança transmitidas (G3)
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Investir em protocolos e abordagem diferenciada para atendimento de tutores de gatos	Risco de insatisfação crescente do público de gatos se as melhorias não forem implementadas
Melhorar a comunicação e treinamento da equipe para reforçar segurança, clareza e confiança	Perda de clientes exigentes para concorrentes que atendam melhor às expectativas de comunicação e estrutura
Modernizar instalações e equipamentos para alinhar percepção e expectativa	Desalinhamento contínuo entre alta expectativa do público e a percepção real, afetando a reputação
Consolidar e divulgar os pontos fortes já reconhecidos pelo mercado	A imagem positiva consolidada entre tutores de cães pode não se sustentar sem ajustes nas fragilidades identificadas

Fonte: Autor (2025)

Os resultados obtidos neste estudo convergem e reforçam os conceitos apresentados no referencial teórico. A alta expectativa dos clientes, evidenciada por 100% das respostas na nota máxima para os atributos de conhecimento técnico dos funcionários (C2) e clareza nas informações sobre cuidados (C3), corrobora diretamente a tese de Segata (2014). Este dado demonstra empiricamente que o fenômeno da 'humanização' (Segata, 2014) eleva a demanda por um serviço veterinário pautado na competência e na comunicação transparente, tratando o cuidado animal com a seriedade de um membro da família.

Da mesma forma, a importância máxima atribuída a esses itens lança luz sobre a complexidade da relação triádica (veterinário-tutor-paciente) discutida por Springer et al. (2019), onde a segurança e a confiança do tutor são construídas sobre a percepção de conhecimento e clareza. Por fim, a própria aplicação bem-sucedida de um questionário adaptado com 15 itens, capaz de gerar tais insights, valida a flexibilidade do modelo SERVQUAL, uma possibilidade já apontada nos estudos de Carman (1990 apud Loures, 2009).

Com base no diagnóstico, recomenda-se utilizar a Análise SWOT derivada dos resultados como ponto de partida para formulação de ações estratégicas através da Matriz TOWS:

- Estratégias Ofensivas (SO) (Forças + Oportunidades): Explorar o principal diferencial da clínica, que foi atendimento empático (E1), em campanhas de marketing que aproveitem a tendência de humanização dos pets, posicionando-se como referência em cuidado genuíno.
- Ações de Melhoria Específicas: Desenvolver protocolos diferenciados para atendimento de tutores de gatos, focando em comunicação mais clara (C3), postura mais resolutiva (R3) e transmissão de maior segurança técnica (G3).
- Padronização de Processos: Implementar Procedimentos Operacionais Padrão para manter a consistência dos pontos fortes identificados e minimizar variações no atendimento.

Foi realizada apenas uma aplicação parcial da matriz TOWS, priorizando as estratégias de fortalecimento (SO) e aproveitamento de oportunidades (WO). As demais possibilidades estratégicas (ST e WT) são sugeridas como desdobramentos para pesquisas futuras.

4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As conclusões deste trabalho devem ser consideradas à luz de quatro limitações principais.

Primeiramente, a amostra pequena e não probabilística impede a generalização estatística dos resultados para o universo de todos os clientes da clínica ou para o mercado veterinário em geral. Em segundo lugar, o desenho transversal da pesquisa captura as percepções e expectativas dos clientes em um único momento no tempo. Um estudo longitudinal, com coletas de dados em diferentes períodos, poderia oferecer uma visão mais dinâmica da qualidade do serviço e do impacto de eventuais melhorias implementadas.

Adicionalmente, o questionário de perfil dos respondentes, embora tenha coletado informações essenciais, poderia ser aprofundado. A inclusão de outras perguntas, como a faixa de renda ou o nível de escolaridade, por exemplo, permitiria uma análise de segmentação mais robusta. Por fim, a pesquisa foi realizada em uma única clínica veterinária de pequeno porte em uma cidade específica, o que limita a aplicabilidade direta dos achados a estabelecimentos com diferentes perfis, portes ou localizados em outros contextos geográficos e socioeconômicos.

5 CONCLUSÃO

5.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS E ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS

A aplicação do modelo SERVQUAL revelou um panorama detalhado da percepção de qualidade dos clientes da clínica veterinária. O resultado geral apresentou gap positivo de +0,057, indicando que a clínica supera ligeiramente as expectativas dos clientes. Este resultado positivo, embora modesto, demonstra que o estabelecimento atende adequadamente às demandas básicas de qualidade percebida pelos tutores.

A análise revelou diferenciação clara na percepção dos clientes. A clínica desenvolveu competências distintivas em aspectos relacionais e de cuidado, mas ainda enfrenta desafios em áreas técnicas e estruturais. O interesse genuíno pelo bem-estar animal emergiu como elemento diferenciador absoluto, transcendendo todos os perfis de clientes e consolidando-se como a principal vantagem competitiva do estabelecimento. Este resultado indica que a clínica incorporou efetivamente os valores de humanização do cuidado pet, criando identidade organizacional centrada na empatia.

A análise dos GAPs dimensionais evidencia padrões comportamentais distintos entre os segmentos de tutores atendidos pela clínica veterinária. Os tutores de cães apresentam percepções consistentemente positivas, com destaque para Responsividade e Confiabilidade, refletindo satisfação consolidada com os serviços prestados. Em contrapartida, os tutores de gatos demonstram percepções polarizadas, excelindo em Empatia, mas revelando déficits significativos em Garantia e Confiabilidade. O GAP Global confirma essa diferenciação qualitativa: positivo para tutores de cães +0,08, equilibrado no geral +0,057 e ligeiramente negativo para tutores de gatos (-0,013), indicando a necessidade de abordagens segmentadas que reconheçam as especificidades de cada perfil de cliente.

As deficiências estruturais em modernidade de instalações e equipamentos impactaram negativamente todos os segmentos. Esta convergência de gaps negativos em aspectos tangíveis demonstra que, embora a clínica tenha desenvolvido excelência em dimensões intangíveis do serviço, investimentos em infraestrutura são necessários para sustentar a vantagem competitiva consolidada nos aspectos relacionais.

O objetivo geral de analisar expectativas e percepções dos clientes através do SERVQUAL foi plenamente atendido. Os atributos mais relevantes para os tutores centram-se na dimensão Empatia, especialmente o interesse genuíno pelo bem-estar animal (E1), seguidos por aspectos de Confiabilidade (cumprimento de prazos) e Responsividade (cortesia da equipe). O diagnóstico fornece subsídios claros para decisões gerenciais, apontando para manutenção dos pontos fortes relacionais e investimento em melhorias estruturais e comunicacionais, especialmente para tutores de gatos.

Para a Engenharia de Produção e Gestão de Operações, este estudo oferece três contribuições principais:

- Valida a aplicação efetiva do modelo SERVQUAL em clínicas veterinárias de pequeno porte, demonstrando capacidade de identificar diferenças entre segmentos de clientes e fornecer diagnósticos precisos para tomada de decisão.
- Fornece evidência empírica de como aspectos socioculturais, como a "humanização" dos pets e a relação tridática, manifestam-se como critérios mensuráveis de qualidade, conectando teoria sociológica com gestão operacional.
- Estabelece um modelo prático de avaliação replicável em estabelecimentos similares, contribuindo para a profissionalização do setor de serviços veterinários no Brasil.

Para pesquisas futuras, este trabalho estabelece-se como ponto de partida para investigações aprofundadas:

- Reaplicação Longitudinal: Monitorar a evolução da percepção de qualidade após implementação das melhorias, permitindo avaliar a efetividade das ações corretivas.
- Expansão da Amostra: Incluir clínicas de diferentes portes e especialidades para análises comparativas (benchmarking), ampliando a generalização dos resultados.
- Estudos Qualitativos Complementares: Realizar entrevistas em profundidade com tutores de gatos para compreender as causas subjacentes de suas percepções mais críticas, explorando aspectos comportamentais e expectativas específicas deste segmento.

- **Análise de Correlações:** Investigar possíveis correlações entre características dos tutores (idade, renda, tempo de posse do pet) e suas percepções de qualidade, refinando o entendimento dos diferentes perfis de clientes.
- **Aprofundamento da Análise Estratégica:** Utilizar os diagnósticos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para desenvolver a Matriz TOWS de forma completa, gerando estratégias de confronto, defensivas e de reforço que não foram exploradas no presente estudo.

Este trabalho não apenas oferece diagnóstico preciso sobre a qualidade percebida na clínica estudada, mas também contribui para o avanço do conhecimento em gestão da qualidade em serviços de saúde animal e estabelece bases sólidas para melhorias contínuas e futuras investigações no setor veterinário.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: Macmillan, 1967.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO (ABINPET). **Apresentação de dados do mercado pet 2024**: relatório completo. São Paulo: ABINPET, out. 2024. Disponível em: https://abinpet.org.br/wp-content/uploads/2024/10/abinpet_apresentacao_dados_mercado_2024_completo_dr_aft5.pdf. Acesso em: 8 ago. 2025.
- CARMAN, J. M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. **Journal of Retailing**, Greenwich, v. 66, n. 1, p. 33-55, Spring 1990.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/78e23d11-8b04-40c7-a4ad-ae221b610689/Carvalho-2012-gestao.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2025.
- COELHO, Cláudia Duarte dos Anjos. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços**: aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio. 2004. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA (CFMV). **Resolução nº 1275, de 25 de junho de 2019**. Conceitua e estabelece condições para o funcionamento de Estabelecimentos Médico-Veterinários de atendimento a animais de estimação de pequeno porte e dá outras providências. Brasília, DF: CFMV, 2019.
- COSTA, Marina Antônia Carvalho da. **Avaliação da qualidade de serviços em um hospital veterinário**: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. 2020. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciência e Tecnologia) - Centro de Ciências Exatas e Naturais, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2020.
- CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2009.
- CRONIN JR., J. Joseph; TAYLOR, Steven A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 125-131, 1994.
- ESCALONA, María José; KOCH, Nora Parcus de; ROSSI, Gustavo. A quantitative SWOT-TOWS analysis for the adoption of model-based software engineering. **Journal of Object Technology**, v. 21, n. 4, p. 1-15, 2022. DOI: 10.5381/jot.2022.21.4.a9.
- FITRIANI, E. TOWS analysis on Recissbar to increase its competitiveness. **Revista CEA**, v. 8, n. 16, e1876, 2022. DOI: 10.22430/24223182.1876.

FREITAS, André Luís; RODRIGUES, Sidilene. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. **ResearchGate**, 2005. DOI: 10.13140/2.1.3075.6808.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1993. DOI: 10.1108/EUM0000000004784.

GÜREL, Emet; TATI, Meltem. SWOT analysis: a theoretical review. **The Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 994-1006, Aug. 2017. DOI: 10.17719/jisr.2017.1832.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estimativas da população residente** com data de referência em 1º de julho de 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html>. Acesso em: 5 ago. 2025.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOURES, Carlos Augusto da Silva. **Razões para a ocorrência dos gaps de gestão da qualidade de serviço**: estudo de caso numa organização de transporte metroviário. 2009. 244 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MALHOTRA, Naresh K.; BIRKS, David F. **Marketing research**: an applied approach. Rev. 2nd European ed. Harlow: Pearson Education, 2005.

MARTENS, Pim; ENDERS-SLEGERS, Marie-José; WALKER, Jessica K. The emotional lives of companion animals: attachment and subjective claims by owners of cats and dogs. **Anthrozoös**, v. 29, n. 1, p. 73-88, 2016. DOI: 10.1080/08927936.2015.1075299.

OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980. DOI: 10.2307/3150499.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PORTER, Michael. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, p. 78-93, 137, 2008.

PRASS, R. M.; SANT'ANNA, L. C.; GODOY, L. P. Avaliação da qualidade de serviços prestados na área educacional através do modelo SERVQUAL. **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 2, 2010. DOI: 10.3895/s1808-04482010000200012.

SANTOS, Ariana Heleno Marques; CÂNDIDO, Carlos J. F. Avaliação da qualidade dos serviços bancários online: proposta de integração dos modelos SERVQUAL, Kano e QFD. **Tourism & Management Studies**, Faro, v. 12, n. 2, p. 145-153, dez. 2016. DOI: 10.18089/tms.2016.12216.

SEGATA, Jean. **Nós e os outros humanos, os animais de estimação**. 2012. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Orientador: Theophilos Rifiotis.

SPRINGER, S. *et al.* "Patients' interests first, but...": Austrian veterinarians' attitudes to moral challenges in modern small animal practice. **Animals**, v. 9, n. 5, p. 241, 2019. DOI: 10.3390/ani9050241.

SPRINGER, S. *et al.* Managing conflicting ethical concerns in modern small animal practice: a comparative study of veterinarian's decision ethics in Austria, Denmark and the UK. **PLoS ONE**, v. 16, n. 6, p. e0253420, 2021. DOI: 10.1371/journal.pone.0253420.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

WONG, Amy. The role of emotional satisfaction in service encounters. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 14, n. 5, p. 365-376, Oct. 2004.