

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
Departamento de Administração
Pós Graduação

**Estudo da Utilização do Marketing de Relacionamento em Cooperativas
de Serviços Médicos: Um Estudo de Caso.**

Sidney Maçazzo Caigawa

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

São Paulo

2003

T658.8 C133e

T85354



20600025325



Powered by RfidProStar - www.tgprostar.com.br

REITOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

PROF. DR. ADOLPHO JOSÉ MELFI

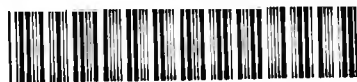
**DIRETOR DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE**

PROF^ª DR^ª MARIA TEREZA LEME FLEURY

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PROF. DR. EDUARDO PINHEIRO GONDIN DE VASCONCELLOS

DEDALUS - Acervo - FEA



20600025325

Estudo da Utilização do Marketing de Relacionamento em Cooperativas de Serviços Médicos: Um Estudo de Caso.

Sidney Maçazzo Caigawa

Dissertação apresentada ao Departamento de Economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

São Paulo

2003

Agradecimentos

Gostaria de deixar aqui registrado o meu agradecimento a algumas pessoas que de uma forma especial muito contribuíram para que eu defendesse esta dissertação e concluísse o Mestrado em Administração.

Primeiramente, a Deus, por este sonho se realizar.

Gostaria de agradecer a meus pais e a meus irmãos que sempre me apoiaram e me deram a base para eu buscar o meu caminho, sempre incentivaram a minha carreira acadêmica, que estou construindo aos poucos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, que me incentivou e orientou o meu projeto.

Ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, que desde o início do curso me deu todo apoio necessário e sempre, de forma muito sensata, procurou resolver os problemas que acabei lhe encaminhando. Foi um grande incentivador.

Ao Luciano A. Toledo pela amizade, os momentos de desabafo e pela ajuda na formatação deste trabalho.

Aos amigos e colegas da FIA: Ivanete, Bianca, Sampaio e Elton , pela amizade, encorajamento e incentivo.

À Kellen, minha namorada, pelo amor e compreensão.

Enfim agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a consecução deste trabalho. E peço perdão àqueles a quem não citei nominalmente, mas que tenham a certeza de que a tônica constante em todas as fases de realização deste trabalho foi a sua presença e principalmente, o amor fraterno encontrado em cada um.

Sumário

LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE TABELAS	VII
RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	2
1.3. OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO	11
1.3.1. OBJETIVO PRINCIPAL	11
1.3.2. OBJETIVOS SECUNDÁRIOS	11
1.4. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE ESTUDO	11
1.5. JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO	11
1.6. ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	12
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1. CONCEITUALIZAÇÃO DE MARKETING	13
2.2. CONCEITUAÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	22
2.3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	34
2.3.1. ENFOQUE MOTIVACIONAL	34
2.3.2. A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE DECISÃO	36
2.3.3. RECONHECIMENTO DA NECESSIDADE	37
2.3.4. BUSCA DE INFORMAÇÕES	38
2.3.5. AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS	38

2.3.6. DECISÃO DE COMPRA	39
2.3.7. AVALIAÇÃO PÓS-COMPRA	40
3. OPERAÇÕES EM SERVIÇOS DE SAÚDE	42
3.1.1. ESPECIFICIDADES DAS OPERAÇÕES EM SERVIÇOS DE SAÚDE	42
3.1.2. A ERA DOS SERVIÇOS	42
3.1.3. A FUNÇÃO OPERAÇÕES	44
3.1.3.1. INTERAÇÕES CLIENTE X FORNECEDOR	46
3.1.3.2. ÊNFASE NO PROCESSO	47
3.1.3.3. GRAU DE PADRONIZAÇÃO OU VARIABILIDADE	47
3.1.3.4. INTANGIBILIDADE	47
3.1.3.5. ESTOCAGEM	48
3.1.3.6. O PACOTE DE SERVIÇOS	48
3.2. QUALIDADE EM SERVIÇOS	49
3.2.1. A QUALIDADE PERCEBIDA EM SERVIÇOS	50
3.2.2. MEDINDO QUALIDADE EM SERVIÇOS	52
3.2.3. O INSTRUMENTO SERVQUAL	53
3.3. CONCEITUALIZAÇÃO DE VALOR	55
3.3.1. O VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE (VPC)	59
3.3.1.1. FATORES INFLUENCIADORES DO VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE	62
3.4. A CADEIA DE VALOR	64
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO	66
3.1. METODOLOGIA	66

3.2. PROTOCOLO DE PESQUISA	70
CAPÍTULO 4- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	75
4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	75
CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES	92
5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
5.2. LIMITAÇÕES DO TRABALHO	93
5.3. SUGESTÕES	94

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 COMPOSTO DE MARKETING. ADAPATADO DE KOTLER, 1990.....	16
FIGURA 2 CICLO DE VIDA DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES	29
FIGURA 3 SISTEMA DE OPERAÇÕES GENÉRICO DE UMA ORGANIZAÇÃO .	44
FIGURA 4 CLASSIFICAÇÃO DAS OPERAÇÕES POR TIPOS DE SAÍDAS.....	47
FIGURA 5 COMPARATIVO DE PRODUTO FABRICADO E SERVIÇO PURO	48
FIGURA 6 O PACOTE DE SERVIÇOS	49
FIGURA 7 QUALIDADE PERCEBIDA EM OPERAÇÕES DE SERVIÇOS	52
FIGURA 8 MODELO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS.....	53
FIGURA 9 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DO VALOR E DA SATISFAÇÃO	58
FIGURA 10 VALOR COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA RELAÇÃO CLIENTE X FORNECEDOR.....	61
FIGURA 11 FATORES DE PERCEPÇÃO DO VALOR	63
FIGURA 12 A CADEIA DE VALOR	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Recursos Humanos	3
Tabela 2 Recursos Físicos.....	4
Tabela 3 Atendimento	4
Tabela 4 Serviços Realizados	5
Tabela 5 As quatro Orientações de Marketing.....	19
Tabela 6 Definições Seleccionadas de Marketing de Relacionamento	24

RESUMO

Este estudo identificou as estratégias de Marketing que vêm sendo utilizadas na empresa X, empresa de medicina de grupo. As ações do pesquisador neste espaço estratégico de provisão de serviços no ramo de medicina de grupo foram uma extensa pesquisa teórica englobando a o setor de empresas de medicina de grupo; o marketing; o valor, a satisfação e a qualidade; o marketing de relacionamento; a qualidade e a gestão da qualidade, de forma a demonstrar como uma empresa prestadora de serviços na área de medicina de grupo atende seus clientes, na condição de empresa, representando um papel complexo em relação ao serviço que está prestando.

Concluiu-se através do estudo, que a utilização do ferramental disponibilizado pela estratégica de Marketing de Relacionamento, pode aumentar o relacionamento da empresa com seus clientes. Nesse sentido, ao se conhecer melhor o desejo do cliente, a empresa pode se adaptar e criar diferenciais na oferta de seus serviços. Entretanto, é imperativo que as empresas que utilizem desse ferramental, sejam capazes também de mensurar os resultados obtidos, e a partir deles, se ajustarem ao Mercado

Palavras-chave: Marketing, Marketing de relacionamento, Valor, Operações em Serviços, Qualidade

ABSTRACT

This study has identified the strategies of Marketing that have been use by the X Company. The X Company has your business focused in health services. The actions of the researcher in this strategical were, an extensive theoretical research based in the sector of companies that provides health services. Topics as the marketing; the value, the satisfaction and the quality; the relationship marketing; the quality and the management of the quality, were studied in order to how the companies take care of its customers.

Finally, the study showed that the use of the tools of Marketing of Relationship, the company can improve the relationship the customers. Knowing the desire of the customer, the company make the changes in its structure and create differentials. However, it is imperative that the companies whom they use of this tools, are capable also to measure the results.

Key Words: Marketing, Marketing of relationship, Value, Operations in Services, Quality

CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA

1.1. Introdução

Esta dissertação tem como objetivo realizar uma reflexão sobre a implementação do conceito de Marketing de Relacionamento como estratégia para crescimento e desenvolvimento de negócios no setor de empresas de medicina de grupo. Este setor tem enfrentado grandes desafios desde o início do Plano Real em 1994, tendo buscado alternativas para manter seus níveis de lucratividade e ao mesmo tempo criar soluções criativas para as diversas necessidades dos clientes diante das constantes alterações do cenário econômico do país.

Com o objetivo de superar os novos desafios de mercado, as empresas de medicina de grupo têm direcionado suas ações principalmente em três direções: (1) introdução de produtos e serviços inovadores no *portfolio* ofertado, visando atrair novos clientes e reter os clientes atuais; (2) administração da carteira de clientes com o objetivo de incrementar as receitas; (3) reestruturação interna por meio de revisão de processos e implantação de suporte tecnológico, visando melhor atendimento ao cliente e custos menores.

Observando-se o direcionamento das ações gerenciais do setor, percebe-se que a prática do Marketing de Relacionamento torna-se possível e fundamental para enfrentar os novos desafios, principalmente por dois motivos: (1) o serviço prestado por uma empresa de medicina de grupo implica num relacionamento prolongado que permite um alto grau de interação empresa-cliente - entretanto, geralmente, as organizações não estão estruturadas para acrescentar valor continuamente para seus clientes; (2) As barreiras de mudança de fornecedor do serviço são baixas - um cliente pode mudar facilmente de fornecedor caso esteja insatisfeito.

Conforme Berry (1995) e Bitnet (1995) os benefícios do Marketing de Relacionamento para o cliente consistem em: (1) obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; (2) redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; (3) oferta benefício social por estarem recebendo um serviço personalizado; (4) maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente

quando se trata de situações tais como, adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros.

1.2. Formulação da Situação-Problema

O Brasil, dada as suas peculiaridades e particularidades tem se mostrado incapaz de fornecer aos seus cidadãos direitos fundamentais garantidos na Constituição Federal como Saúde e Educação. Essa incapacidade do Governo em fornecer serviços de qualidade abriu brecha para que o Setor Privado oferecesse, como alternativa, serviços de qualidade mediante pagamento ou contribuição.

Foi desta forma que surgiram as instituições de ensino privado, excetuando algumas “ilhas de excelência” no ensino público, que superam em muito a qualidade oferecida na rede pública. Da mesma forma surgiram empresas no Setor de Saúde oferecendo serviços de saúde de qualidade à sociedade, as empresas de Medicina de Grupo.

A Medicina de Grupo surgiu e desenvolveu-se nos anos 60, no interior paulista, em virtude da precariedade dos serviços públicos na região e dos altos preços da medicina liberal. Visava atender basicamente às necessidades de assistência médico-hospitalar da classe trabalhadora, mediante o sistema de "convênio-empresa", financiado pelos empregadores. Hoje, passados mais de 30 anos, a Medicina de Grupo está presente em quase todas as cidades com mais de 40 mil habitantes. Sua característica é oferecer um sistema de atendimento médico-hospitalar de qualidade com elevado padrão técnico-profissional. Os contratos individuais e os de cobertura familiar surgiram anos depois, fruto do sucesso dos planos empresariais coletivos e diante de uma medicina cara vez mais cara e fora do alcance do poder aquisitivo da grande maioria da população. (fonte: disponível em < <http://www.abramge.com.br> > – acesso em setembro de 2002).

O setor de Medicina de Grupo é composto por cerca de 41,6 milhões de usuários atendidos por mais de 1300 empresas. As empresas de Medicina de Grupo apresentam diferenças entre si com relação a sua forma de gestão e de atuação:

- **Medicina de Grupo:** é conhecido por convênio médico, prestando serviços médico-hospitalares através de recursos próprios e contratados cobrando um valor *per capita* fixo;
- **Coopertativas de Saúde:** são também conhecidas como convênio médico, sendo organizada na forma de cooperativa de trabalho e cobra um valor *per capita* fixo;
- **Sistema de Auto-Gestão:** é o atendimento médico-hospitalar oferecido por empresas, exclusivo para seus funcionários, administrado diretamente ou por terceiros ;
- **Seguradora:** é conhecido como seguro-saúde que permite a livre escolha de médicos e hospitais pelo segurado, sendo as despesas reembolsadas no limite da apólice contratada.

(fonte: disponível em: < <http://www.abramge.com.br> > acesso em setembro de 2002)

Para atender todos os beneficiários as empresas de Medicina de Grupo contavam, no ano de 2001 com:

Tabela 1 Recursos Humanos

Médicos CLT	22.700
Médicos credenciados	83.500
Funcionários paramédicos e administrativos	64.500
Profissionais de serviços auxiliares de terceiros	160.000

Tabela 2 Recursos Físicos

Hospitais próprios / coligados	250
Hospitais credenciados	3.800
Leitos próprios	23.500
Leitos credenciados	350.000
Centros de diagnósticos próprios e credenciados	2.850

Tabela 3 Atendimento

Consultas médicas/ano	95,3 milhões (5,18 cons/benef/ano)
A OMS preconiza	4,0 cons/habitante/ano
Setor público realiza	1,8 cons/habitante/ano
Internações hospitalares/ano	2,140 milhões
Partos (Total)	394 mil
– Cesárea	243 mil
– Normal	151 mil

Tabela 4 Serviços Realizados

82,65 milhões de exames laboratoriais;
13,60 milhões de exames radiológicos;
5,4 milhões de exames por ultrassom;
1,12 milhão exames por eletroencefalograma;
3,97 milhões exames por eletrocardiograma;
13,33 milhões em fisioterapia;
150 mil de quimioterapia;
1 milhão de radioterapia;
11,90 milhões de outros exames e procedimentos.

(fonte: disponível em: < <http://www.abramge.com.br> > acesso em setembro de 2002)

Apesar destes números comprovando o potencial do sistema, parece que existem problemas entre as empresas e seus beneficiários. Segundo a Fundação Procon-SP, o setor de planos de saúde ficou em quarto lugar em número de consultas e reclamações com 11.369 consultas e 2.398 reclamações no ano de 2001. Entre Janeiro e Agosto de 2002, a Fundação Procon-SP recebeu 7.941 consultas e 1.763 reclamações, figurando ainda em quarto lugar em termos de reclamações e consultas. Vale destacar que a Fundação Procon-SP considera consulta a pessoa pedir simplesmente uma informação sobre uma determinada empresa ou setor em função dos direitos do consumidor. A reclamação por sua vez, é a apresentação de uma queixa do desrespeito dos direitos do consumidor por uma empresa. (fonte: disponível em: < <http://www.procon.sp.gov.br> > acesso em setembro de 2002)

O Idec - Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, informa que os problemas com os Planos de Saúde lideraram as reclamações no segmento Serviços com 29% do total, superando setores também problemáticos como telefonia e bancos. Dentro destas reclamações constam os principais problemas

enfrentados pelos consumidores nos planos de saúde: desde aumentos nas mensalidades cobradas, má prestação dos serviços até a exigência descabida do cumprimento do prazo de carência (fonte: disponível em: < <http://www.idec.org.br> > acesso em setembro de 2002)

Observa-se que existem problemas entre os beneficiários e as empresas de planos de saúde. As reclamações são das mais diversas naturezas: promessas não cumpridas feitas no momento da venda do Plano de Saúde, tais como atendimento nos melhores hospitais, escolha do médico etc; problemas de reajustes nos valores das mensalidades, fruto do quadro econômico-financeiro que o país enfrenta, e problemas exclusivos dos serviços médicos prestados.

Os serviços médicos, além das características peculiares do serviços, possuem características próprias. Nos serviços médicos, a pessoa que consulta um médico precisa ter confiança e acreditar no diagnóstico e na prescrição da medicação que o médico receitar. As características gerais dos serviços podem ser descritas como:

- 1) Intangibilidade: os serviços não são tangíveis, dificultando a sua avaliação e mensurar o seu desempenho;
- 2) Inconsistência: os serviços dependem de quem os fornece, podendo existir uma inconsistência entre o que é vendido e o que é consumido/usufruído;
- 3) Inseparabilidade: os serviços na maioria das vezes não podem ser separados da prestação do mesmo, podendo ocorrer distorções da avaliação do serviço pela relação que se trava como o prestador do serviço;
- 4) Inventário: o serviço não pode ser estocado, a produção ocorre no mesmo momento que o consumo. O problema do inventário é o problema de capacidade ociosa nos momentos em que não ocorre a prestação do serviço, sabendo da sua utilidade/necessidade nos momentos de pico.

Dentre as várias empresas atuam no setor de Medicina de Grupo, encontram-se as Cooperativas de médicos que se uniram para prestar serviços de qualidade à

população. Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

A Cooperativa baseia-se em uma série de valores e princípios. Os valores que regem uma cooperativa são: ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade entre os cooperados. Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática.

1. **Adesão voluntária e livre** - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
2. **Gestão democrática e livre** - As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
3. **Participação econômica dos membros** - Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão.

Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- a) Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível.

b) Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa.

c) Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

- **Autonomia e independência** - As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externa, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- **Educação, formação e informação** - As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
- **Intercooperação** - As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais -força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- **Interesse pela comunidade** - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

(Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras, disponível em < <http://www.ocb.org.br> > acesso em setembro de 2002).

Na área de Medicina de Grupo, a empresa W é a de maior representatividade e é considerada um dos maiores sistemas cooperativos de trabalho médico do mundo. A empresa W, em termos numéricos, é a maior rede de assistência médica do país, com 93 mil médicos cooperados, 11 milhões de usuários e 25% do mercado de saúde brasileiro. É composta por 364 cooperativas médicas e diversas empresas criadas para oferecer suporte a elas.

Cada cooperativa médica é uma empresa com CGC próprio e que atua no município em que se situa e é independente administrativamente das demais. Estão reunidas em termos estaduais em Federações, estas estão reunidas numa Confederação Nacional, a empresa W.

Em termos de números a Empresa W está assim representada:

Números:

- 11 milhões de usuários
- 93 mil médicos
- 364 cooperativas médicas
- 3.596 hospitais
- 4.704 clínicas
- 3.455 laboratórios
- 1.190 centros de diagnoses
- 12.187 recursos credenciados

Recursos Próprios

- 63 hospitais
- 69 prontos atendimentos
- 2.762 leitos
- 25 laboratórios
- 12 centros de diagnoses

(os dados foram coletados a partir de relatórios fornecidos pela Empresa W).

Dentro da Administração uma área que tem se preocupado com a resolução e o desaparecimento de focos de problemas entre as empresas e os clientes é o

Marketing. O Marketing de Relacionamento pode ajudar a resolver os problemas que se originam puramente do serviço médico, bem como outros decorrentes da operação dos mesmos. O Marketing de Relacionamento busca estabelecer um relacionamento mais próximo do cliente para que a empresa possa entender melhor as demandas e os desejos insatisfeitos dos consumidores. Procurando conhecer melhor seus clientes e atender de forma plena seus desejos, a empresa procura estabelecer uma relação cliente/empresa próspera e duradoura. Essa busca passa na oferta de bens que atendam de maneira mais completa às necessidades do cliente. Kotler (1995, p. 7) define e ressalta o caráter de longo prazo de Marketing de Relacionamento e qual sua medida de sucesso:

“Marketing de Relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de ofertas de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a sua medida de sucesso é dar-lhes satisfação a longo prazo.”

As empresas sempre procuraram conhecer melhor os seus consumidores para reconhecer as suas necessidades e transformar estas descobertas em produtos/serviços para o mercado. A utilização de ferramental tecnológico é uma forma de se conhecer e de se aproximar, de forma mais precisa, a empresa dos seus clientes, mas não é a única, contatos mais freqüentes, pesquisas e a criação de um canal de comunicação mais efetiva com os consumidores são outras saídas.

A empresa W também está sendo alvo de reclamações nos órgãos que procura garantir os direitos do Consumidor. Dada a sua importância dentro do Setor de Medicina de Grupo, para esta pesquisa, parece oportuno e interessante estudar os mecanismos e práticas que uma empresa de medicina de grupo está utilizando para contornar e evitar os problemas que originam reclamações por parte dos seus clientes nestes órgãos.

A empresa W é uma empresa vitoriosa que possui uma marca solidificada no mercado e que tem a particularidade de ser composta por mais de 300 empresas independentes entre si. Para o estudo em questão, inicialmente buscou a pesquisa de uma amostra destas empresas, porém como o assunto em questão, Marketing

de Relacionamento, envolve a realidade da empresa estudada com seu mercado, o estudo em profundidade se mostrou difícil. Optou-se, desta forma, em se estudar uma cooperativa médica em particular, a Empresa X, visando atingir um estudo em profundidade. A Empresa X é uma empresa real e é uma das cooperativa médica que compõem a empresa W.

1.3. Objetivos da Dissertação

1.3.1. Objetivo Principal

O principal objetivo deste trabalho é verificar a utilização de ferramentas do Marketing de Relacionamento em empresas de medicina de grupo para fins de criar um laço estreito de aproximação com os clientes.

1.3.2. Objetivos Secundários

- Apresentar, a partir da Fundamentação Teórica, alguns conceitos de Marketing e Marketing de Relacionamento.
- Identificar os aspectos do Marketing de Relacionamento que estão sendo implementados em empresas de medicina de grupo e os mecanismos de controle adotados.
- Identificar de que forma mensura-se a qualidade de serviços médicos.

1.4. Apresentação do Problema de Estudo

As empresas de medicina de grupo utilizam alguma prática para criar e aprofundar o relacionamento com seus clientes? Quais são as características destas práticas e dos serviços prestados que possibilitam a construção e a solidificação do relacionamento com seus clientes?

1.5. Justificativas do Estudo

A contribuição maior deste estudo é oferecer um aprofundamento da discussão sobre a aplicação das técnicas de Marketing de Relacionamento no Setor

de Saúde, desvendando algumas particularidades em função das características do setor.

O assunto se justifica dada a escassa bibliografia sobre o tema. Não se têm notícias, até o momento, de pesquisas que estudem o Marketing de relacionamento em Empresas de Saúde.

É notória a preocupação de se resolver a insatisfação dos clientes com os serviços prestados pelas empresas de medicina de grupo haja vista a incapacidade cada vez maior do Estado oferecer serviços de saúde de qualidade para a população. As empresas de medicina de grupo podem fazer uso do Marketing de Relacionamento para sanar esses problemas.

1.6. Organização do Texto

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro é a presente introdução, cujo objetivo é apresentar um plano geral do trabalho e oferecer uma visão ampla de sua estrutura, tratando dos objetivos geral e específicos desta dissertação, bem como a justificativa do Tema. O segundo é um referencial bibliográfico, no qual se procurou conhecer cada uma das diversas correntes de pensamento relativos ao tema em estudo. A revisão da literatura aborda grandes linhas temáticas, como interdisciplinaridade entre Marketing, Marketing de Relacionamento e Gestão de Operações, conceitos de valor e satisfação de clientes.

O terceiro capítulo é apresentada uma proposição de pesquisa de campo, sua metodologia e a escolha do método. No capítulo 4 faz-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo por meio da comparação entre as descobertas e a revisão de literatura. No capítulo 5 apresentam-se as conclusões do trabalho a partir do objetivo proposto, bem como suas limitações e propostas de novos trabalhos.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitualização de Marketing

Os consagrados autores Kotler e Armstrong (1999) definem marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores. Descrevem também o conceito de marketing, afirmando que, para alcançar os objetivos organizacionais, é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes.

Muitas pessoas confundem marketing como uma expressão qualquer, relacionando-o exclusivamente com propaganda ou com venda. Na verdade para Cobra (1993) o marketing é mais do que propaganda ou venda simplesmente. O marketing, ao integrar forças para colocar o produto certo no local certo, é mais do que um exercício de negociação entre produtores e distribuidores. É, sobretudo uma filosofia de trabalho, em que todos na organização devem pensar e agir sob a égide do marketing.

El-Check (1991), afirma que: marketing é a ciência que trata do conjunto de atividades voltadas para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, sejam eles indústrias ou pessoas; ou de outra forma: é o processo de inteligência dentro da empresa, na função básica de preparação das estratégias de condução dos negócios. De acordo com Cobra (1986), marketing é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra mercari, do latim, que significa, comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar.

Marketing tem como objetivo descobrir o desejo do cliente e satisfazê-lo para obter lucro. É o oposto de fazer o que o empresário gosta e então procurar alguém para comprar. O bom marketing pretende facilitar a obtenção de vendas lucrativas, enquanto o mau toma-as impossíveis. O marketing eficiente pode tirar lucros de produtos comuns onde o marketing sem competência causaria enormes danos, como trata Morris (1991).

O marketing, de acordo com Kotler (1986), é relevante tanto para os mercados industriais como para os de consumo final; tanto para os de indústrias de serviços como para os de indústrias de bens; tanto para pequenas como para grandes empresas; tanto para organizações que não visam ao lucro como para aquelas que o visam; e tanto para compradores como para vendedores.

Segundo a American Marketing Association, citação presente na maior parte dos livros textos, marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”

O termo marketing, em seu sentido original, determina as relações comerciais de uma instituição com sua clientela. Ele poderia ser também chamado de comercialização (Camacho, 1983). Já no sentido atual do termo, o marketing se desenvolve entre as décadas de 20 e 50, dependendo da perspectiva dos autores. Apesar de já existirem cursos de marketing em Universidades dos EUA desde 1910 (Gracioso, 1982), ainda se tratava do marketing voltado para o produto e posteriormente para o preço. O marketing voltado para o cliente – considerado pela maioria dos autores como o marketing mais moderno - se desenvolve especialmente a partir da Segunda Guerra Mundial, para responder à complexidade cada vez maior do capitalismo, da expansão das empresas, de sua área de atuação e da concorrência. Estes fatores, passaram a exigir formas mais complexas e sofisticadas de distribuição e levou a uma tendência de deslocamento, inicialmente, da ênfase da preocupação das empresas com a produção, para o processo de vendas. Enquanto, tradicionalmente, o preço era o fator fundamental e quase exclusivo para venda dos bens de consumo de massa e para a melhor colocação de uma mercadoria diante da concorrência, a ampliação dos mercados trouxe novas dificuldades e novas exigências para o atendimento da demanda. Para Gracioso (1982) “pouco a pouco, tomava forma o conceito básico de marketing moderno: produz-se aquilo que os consumidores desejam.

Na visão de Rubin (1997), no âmbito especificamente comunicacional da sociedade, alterações importantes também ocorrem e irão incidir no contexto, que circunscreve e possibilita o surgimento do marketing. O desenvolvimento da publicidade, iniciado de modo significativo desde meados do século XIX, já indicava

o esgotamento do mercado como lugar suficiente de publicação e, em seqüência, de realização das mercadorias. A passagem de uma lógica predominante de concorrência de preços para uma nova lógica de concorrência, aquela intitulada de marcas, realça a comunicação (para o mercado) como momento indispensável da dinâmica capitalista contemporânea. Ela viabiliza a existência e a hegemonia da concorrência de marcas, pois o posicionamento dos produtos no mercado hoje acontece através da publicização pela mídia e possibilita o encurtamento dos prazos de circulação e realização das mercadorias, acionando dispositivos como a moda, a obsolescência planejada e outras modalidades de "descartáveis", que configuram a sociedade de consumo.

O marketing passa a se orientar por três pontos básicos: 1- os bens e serviços devem ser produzidos de forma orientada para o consumidor; 2- deve haver uma integração das mais diversas atividades da empresa para atender as finalidades definidas; 3- o objetivo fundamental é a obtenção do lucro ótimo em longo prazo. Para obter bons resultados, o marketing vai considerar não somente os fatos vinculados a uma mercadoria, mas também aos valores e, neste sentido, o marketing seria uma engenharia que integra fatos a valores com o objetivo de buscar o lucro ótimo em longo prazo. Neste conceito, o marketing deve incorporar todas as atividades da empresa desde antes da produção e até a chegada do produto ao consumidor. A estratégia geral também está claramente orientada para atender uma demanda já existente, seja ela sensível de modo mais explícito, seja ela latente. Este conceito vai superar o trinômio que tradicionalmente orientava as empresas: produção, administração e vendas, como processos mais estanques. Por outro lado, vai quebrar a lógica tradicional de que quem tem o melhor preço ou a melhor qualidade, terá uma fila para comprar a sua mercadoria. Os três pontos básicos citados acima, também podem ser mais bem entendidos se os decomposos.

Orientação voltada para o consumidor, significa identificar e satisfazer seus desejos e necessidades; satisfazer estes desejos ou necessidades, mas da forma como, onde, quando e pelo preço que o consumidor aceite pagar; nunca deixar de considerar que o verdadeiro determinante das vendas e dos lucros é o consumidor.

A integração do conjunto das atividades da empresa não é simples. Em primeiro lugar, é preciso articular os três fatores básicos tradicionais que se cita

(produção, vendas e administração). Porém, além disso, no conceito de marketing há uma sistematização das funções partindo do planejamento e indo até o controle, portanto parte de antes da produção e vai além das vendas. Além do mais, não basta dirigir os fatores controláveis (intrínsecos e sob o poder de decisão da empresa) mas de prever o comportamento de fatores incontrolláveis, ou seja, externos à empresa (como o comportamento de outras empresas, a situação econômica, transtornos da natureza, etc). Tudo isso leva a que o marketing seja entendido como um mix de marketing ou composto de marketing, conforme figura 1 .

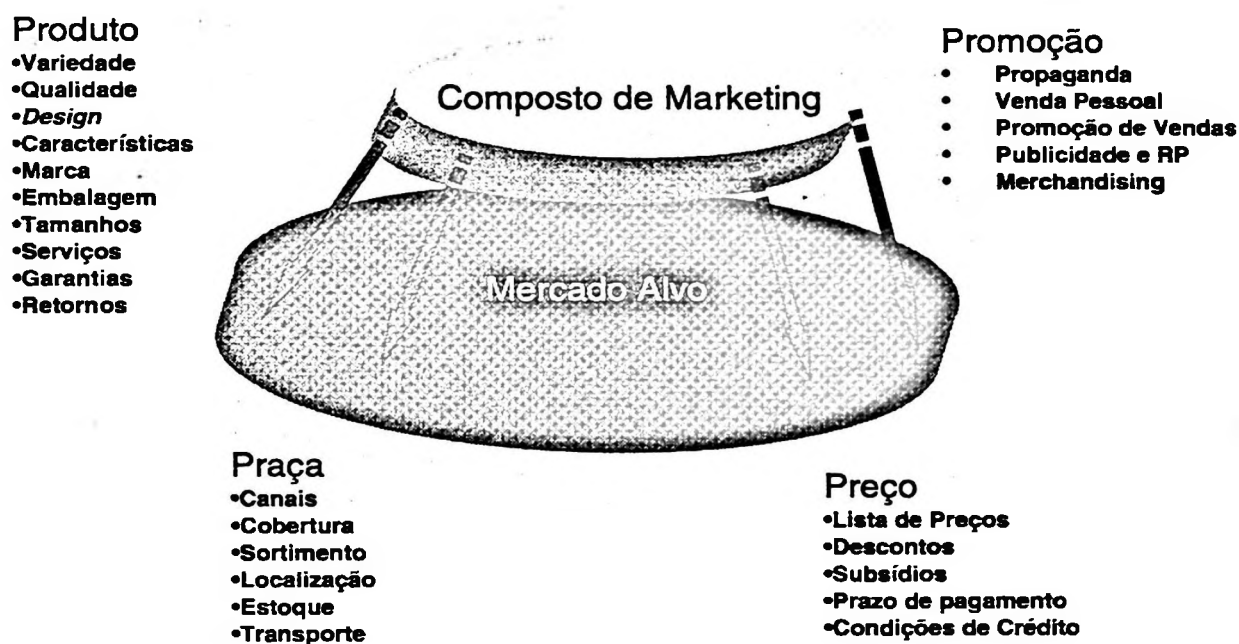


FIGURA 1 COMPOSTO DE MARKETING. ADAPATADO DE KOTLER, 1990.

O terceiro ponto é o lucro, ou melhor, a obtenção do lucro ótimo em longo prazo. A empresa tem que ter claro que sua função não é social, de criar bem estar ou empregos ou desenvolver o país, e sim o lucro. Mas as palavras ótimo e longo prazo, também não estão aí por acaso. Lucro ótimo não é sinônimo de lucro máximo, nem muito menos de imediatismo. Lucro ótimo é o que permite um crescimento equilibrado da empresa, sem provocar crises que possam se abater sobre ela. Por exemplo, salários muito baixos ou queda de qualidade para obtenção de melhor preço, podem resultar negativamente em médio prazo. Ou então, um lucro menor no curto prazo, pode facilitar a penetração da mercadoria no mercado e ampliar os lucros a médio e longo prazo.

Para Kotler (1999), "O marketing é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determina quais os mercados-alvo que a organização pode servir melhor e planeja produtos, serviços e programas adequados a esses mercados. No entanto, o marketing é muito mais do que uma função isolada - é uma filosofia que orienta toda a organização. A meta do marketing é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relação de valor com clientes importantes"

O conceito mais básico do marketing é o das necessidades humanas (físicas, sociais e individuais), necessidades que não são criadas pelos profissionais de marketing. Quando uma necessidade não é satisfeita, as pessoas procuram uma maneira de reduzi-la ou satisfazê-la. Desejos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e individualidade. A depender da realidade, as necessidades se manifestam através de desejos diferentes. Já as demandas, são desejos que podem ser atendidos (ou comprados), pois os desejos são ilimitados e os recursos são limitados. Mas, para o marketing, a transação não deve ser passageira. O fundamental é construir um relacionamento, ou seja, uma relação de longo prazo para transações mais lucrativas.

Assim, mercado são compradores reais e potenciais de um produto que têm necessidades e desejos, que podem ser satisfeitos por valores através de uma troca, transação e, preferencialmente, um relacionamento. Mas, no qual vendedores não vendem somente produtos, mas também comunicações (sobre seu produto) e recebem não somente dinheiro, mas informações (sobre necessidades e desejos).

Conforme essa definição, pode-se entender que o Marketing surgiu como disciplina administrativa para estudar e desenvolver as relações entre a empresa e os consumidores. A preocupação inicial era a maximização das vendas, dado que esse era objetivo principal das empresas naquela época.

Com o passar do tempo, o marketing foi mudando de enfoque, procurando se adaptar com as mudanças que aconteciam no mundo dos negócios. Sua orientação variou no decorrer do tempo. Segundo Czinkota et al. (2001 p. 27-28) a evolução da orientação das empresas se apresenta no esquema a seguir:

- I. A era da produção (antes de 1925):** baseava-se na filosofia de que produzir bons produtos era sinônimo de sucesso de vendas. O enfoque era a área de produção, pois nela residia o diferencial entre as empresas. Esta posição era reforçada pela diferença positiva em favor da demanda com relação à oferta, indicando que a eficiência da fabricação de bens resultaria em resultados positivos para a empresa. O Marketing assumia um papel secundário nas empresas (Bonne & Kurtz, 2001).
- II. A era das vendas (de 1925 até início dos anos 1950):** a filosofia de negócio das empresas era vender os produtos existentes. Com o avanço nas técnicas de produção e o conseqüente aumento da produção, as empresas começaram a se preocupar em buscar clientes para os seus produtos. Houve uma primeira preocupação em adequar seus produtos às necessidades dos clientes. A área comercial ganha destaque nas empresas e o Marketing começa a ser mais atuante, pesquisando as necessidades dos consumidores e organizando a distribuição dos produtos.
- III. A era do marketing (dos anos 1950 até os anos 1980):** as empresas buscam compreender as necessidades e desejos dos consumidores para produzir bens/serviços mais adequados às satisfações não atendidas. A busca da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores se tornou um meio de as empresas buscarem atingir seus próprios objetivos (Churchill. & Peter 2000 P. 10).
- IV. A era do cliente e do valor (início da década de 1990 até hoje):** a filosofia das empresas se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes para atingir os objetivos da organização. As empresas além de reforçarem a preocupação com os consumidores, preocupam-se com os fornecedores e outros públicos que com a empresa se relacionam (*stakeholders*).

A Tabela 5 abaixo retirado de Churchill Jr. & Peter (2000) relaciona as quatro Orientações de Marketing e seus enfoques.

Tabela 5 As quatro Orientações de Marketing.

Orientação	Enfoque	Descrição
Produção	Produtos	Produzir bens e serviços, informar os clientes sobre eles, deixar que os clientes venham até você.
Vendas	Vendas	Produzir bens e serviços, ir até os clientes e levá-los a comprar.
Marketing	Clientes	Descobrir o que os clientes precisam e desejam, produzir bens e serviços que eles dizem precisar ou desejar, oferece-los aos clientes.
Valor	Valor para o Cliente	Entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerar outros públicos (<i>stakeholders</i>).

Fonte: (Churchill & Peter, 2000).

A preocupação atual do Marketing é o desenvolvimento de trocas entre instituições e pessoas que de maneira voluntária realizam transações visando o benefício de ambas as partes (CHURCHILL & PETER, 2000).

Boone & Kurtz (2001), reforçam dizendo que estas transações envolvem duas ou mais partes que oferecem algo de valor uma à outra visando satisfazer as necessidades percebidas. O benefício referido ou o algo de valor podem se materializar na forma de bens/serviços, dinheiro, idéias etc. É uma escala superior ao da era anterior, era do marketing pois reforça e amplia o foco no cliente, levando-se em conta os concorrentes, o ambiente e outros públicos – a idéia de redes de valor e de *stakeholders*.

Mckenna (1997) aponta para a necessidade de as empresas fazerem uma “reengenharia do marketing”, utilizando-se das ferramentas da informática para

estabelecer um diálogo cada vez mais interativo com o cliente. É preciso comunicar a personalidade de uma empresa, a fim de criar uma presença única e torná-la perfeitamente visível. Gerar uma identidade forte, criar uma visão única e qualitativa através de boa comunicação - que é sempre interativa - e não de meras informações. Essa preocupação com a transmissão de uma identidade organizacional a partir de uma maior interação com o cliente é justificada pelo crescimento da variedade de ofertas, o que dá ao consumidor um número maior de opções, dificultando o estabelecimento de fidelidade a uma marca específica.

Mckenna (1997) afirma, que um processo semelhante ao da qualidade está acontecendo com o marketing. Tanto o gerente quanto a recepcionista são responsáveis por ele. O Estabelecimento de relacionamentos com os clientes é, hoje, um compromisso que precisa ser assumido por todos na empresa.

Nota-se, nesse ponto, como o conceito de marketing está ocupando todas as áreas de atuação da organização, não mais se limitando, como inicialmente se pensava, a uma determinada unidade voltada especificamente para a utilização de instrumentos de marketing na obtenção de resultados organizacionais de curto prazo.

Se antes as empresas davam ênfase à conquista de novos clientes (como forma de auferir maiores resultados), atualmente sua preocupação está voltada à manutenção dos clientes atuais, diante do acirramento da concorrência, da diversificação da oferta e do gradual desaparecimento da lealdade a uma marca, conforme já se assinalou. É o que os teóricos chamam de Marketing de Relacionamento ou Aftermarketing.

Vavra (1993) afirma que a interação continuada pós-venda é uma parte muito importante do pós-marketing e é tão necessária quanto a venda, se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro. O autor considera que marketing deve mudar a mentalidade de completar uma venda, para a de iniciar um relacionamento; de fechar um negócio para construir lealdade. De fato, não se trata apenas de prestar os serviços pós-venda a quem adquiriu o produto da empresa; trata-se de

estabelecer um diálogo interativo com o seu cliente, de modo a garantir a sua satisfação constante, retendo esse cliente e garantindo, assim, a sua lealdade.

O conceito de marketing de relacionamento já havia sido introduzido por Levitt (1985), que definiu marketing como sendo o processo de atrair e manter o cliente. Da mesma forma, Kotler (1990) enfatiza a importância de se manterem os atuais clientes, ao explicar que o marketing integrado significa que os vários departamentos na organização reconhecem que as ações que tomam e não apenas as ações de pessoas de vendas e de marketing têm um efeito profundo sobre a habilidade da organização de criar, reter e satisfazer os clientes.

2.2. Conceituação de Marketing de Relacionamento

Durante muito tempo o Marketing estava preocupado com a efetivação da transação em si (Marketing Transacional), não tendo uma dimensão temporal de análise. Mais recentemente autores como Vavra (1993), Mckenna (1992) começaram a apregoar a importância de se manter um relacionamento duradouro e profundo com os clientes. A preocupação passa a ser na sucessão de trocas que o cliente pode fazer com a empresa ao longo do tempo (NICKELS & WOOD, 1999)

O Marketing de Relacionamento surge como alternativa ao Marketing Transacional, considerando o valor do cliente no tempo e, desta forma, valorizando o relacionamento mais próximo com os clientes. Os relacionamentos perpetuados ao longo do tempo é o fator crítico de sucesso para a empresa. Para tanto é necessário satisfazer o cliente por um longo período de tempo. A relação entre o comprador e o vendedor é de interdependência (LEVITT, 1985).

O Marketing de Relacionamento é lento que as empresas devem utilizar para enxergar o mercado de forma completa e clara. Compreender as expectativas dos clientes e satisfazê-los através da oferta de produtos/serviços apropriados possibilitando para a empresa o aprendizado a fim de planejar a sobrevivência da empresa com crescimento num ambiente competitivo. (SUDHARSHAN, 1995).

Segundo Winer (1999) os relacionamentos de longo prazo são a chave para o sucesso do negócio. As empresas devem procurar construir níveis elevados de satisfação por meio do desenvolvimento de relacionamentos fortes e duradouros. O intuito de se construir relacionamentos fortes é elevar a taxa repetição das compras, perpetuando assim as vendas e os lucros no longo prazo.

Gummesson (1999) corrobora com este pensamento acrescentando que o marketing deve ser visto como uma rede de interações. O relacionamento que deve ser trabalhado não é apenas da empresa com seus clientes, mas sim com todos os participantes da cadeia produtiva da empresa e com os públicos que têm algum interesse na empresa (fornecedores, governo, vizinhança etc).

O Marketing passa a se preocupar com o indivíduo e/ou grupo de pessoas com afinidades e interesses comuns para moldar produtos e serviços adequados às suas necessidades. (GUMMESSON, 1999).

Abaixo é apresentado na tabela representativa duma série de definições de marketing de relacionamento, citados os autores das mesmas.

Tabela 6 Definições Seleccionadas de Marketing de Relacionamento

Fonte	Definição
Berry (1983, p.25)	“Marketing de Relacionamento é atrair, manter e, em organizações de serviços múltiplos, desenvolver relacionamentos com os clientes”.
Jackson (1985, p.165)	“Marketing de Relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com os clientes industriais”.
Gummesson (1994, p.5)	“Marketing de Relacionamento é o marketing visto como relacionamentos, redes e interação”.
Grönroos (1996, p. 11)	“Marketing de Relacionamento é identificar e estabelecer, manter e desenvolver relacionamento com clientes e outros públicos interessados na organização, a um certo nível de lucro, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas são alcançados; e isto é feito por meio de trocas e cumprimento mútuo de promessas”.
Ballantyne (1994, p. 3)	“Um arcabouço disciplinas emergente para criar, desenvolver e sustentar trocas de valor entre as partes envolvidas, por meio do qual os relacionamentos de troca evoluem para fornecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de fornecimento”.
Morgan e Hunt (1994, p.22)	“: Marketing de Relacionamento se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas”.
Sheth (1994)	“O entendimento, explicação e gerenciamento dos relacionamentos de negócios colaborativos continuados entre fornecedores e clientes”.

Porter (1993, p.14) "Marketing de Relacionamento é o processo pelo qual ambas as partes – comprador e vendedor-estabelecem um relacionamento eficaz, eficiente, prazeroso, entusiástico e ético: que seja pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para ambas as partes."

Fonte: Gummesson (1999, p.243)

Kotler (1999) afirma que o Marketing de Relacionamento baseia-se na premissa de que os clientes de vem receber tratamento diferenciado. Clientes importantes devem receber maior atenção da empresa: maior número de visitas, contato de manutenção do cliente perguntando sobre o quanto está satisfeito com o consumo do bem/serviço etc. Kotler sugere, ainda, como deveria ser as principais etapas de um programa de marketing de relacionamento:

- Identificar os clientes-chaves que merecem atenção especial;
- Designar um gerente de relacionamento a cada cliente-chave;
- Desenvolver a descrição clara das tarefas dos gerentes de marketing relacionamento;
- Indicar um gerente geral para supervisionar os gerentes de relacionamento;
- Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano de longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente.

Berry e Parasuraman (1991) sugerem as seguintes etapas para estabelecer o programa de marketing de relacionamento:

- Identificar os clientes-chaves que justificam a adoção de uma administração de relacionamento. Primeiramente escolha os maiores e os melhores, outros podem ser adicionados a esta listagem, seja em função do seu crescimento, seja por outras razões como o pioneirismo;
- Designar um gerente de relacionamento a cada cliente-chave;

- Desenvolver a descrição clara dos cargos para a administração de relacionamentos, descrevendo suas funções, objetivos, responsabilidade e os critérios de avaliação. Fazer com que a administração de relacionamento seja a preocupação primeira para todos os assuntos relacionados aos clientes. Aconselha-se dar um ou poucos relacionamentos a cada administração de relacionamento;
- Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano de longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente, contendo objetivos propostos, estratégias, ações específicas e recursos requeridos;

Designar um gerente geral para supervisionar os gerentes de relacionamento. Adicionalmente essa pessoa deve desenvolver descrição de cargos, Avaliar critérios e apoio de recursos para aumentar a eficácia do gerente de relacionamento.

Na visão de Gordon (1999), o marketing de relacionamento pode ser considerado como o instrumento unificador das iniciativas estratégicas que relegou ao passado o marketing, a produção e qualquer outra iniciativa de massa.

De acordo com Takala e Uusitalo (1996), o marketing de relacionamento difere substancialmente do marketing de massa, uma vez que não visa um aumento temporário de vendas, mas busca a criação do envolvimento e lealdade, construindo um laço permanente com o cliente.

Na construção deste envolvimento com o cliente, Gummesson (1998) indica a necessidade de os prestadores de serviços conhecerem seus clientes e focalizar suas ofertas às necessidades individuais detectadas.

Na perspectiva de Reichheld (1996), nem todos os clientes têm o mesmo valor para uma organização e, além do mais, é impossível satisfazer todas as pessoas durante todo o tempo. Assim, se alguns clientes não são considerados como adequados torna-se mais sensato aplicar esforços para tentar reter apenas aqueles mais propensos a se tornarem clientes, leais e advogados do produto/serviço.

Na definição de Grönroos (1994, p.9): O marketing de relacionamento tem por função estabelecer, manter e aumentar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa e de maneira com que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento de promessas.

Os relacionamentos são usualmente, mas não necessariamente sempre, de longo prazo. E, na afirmativa de Grönroos (1994), o ato de estabelecer um relacionamento com o cliente é dividido em duas partes: atrair e construir o relacionamento, para a obtenção dos objetivos econômicos deste relacionamento.

Tanto a atração quanto a manutenção do relacionamento se viabilizam através da abordagem de um elemento chave do marketing de relacionamento: o conceito de promessas - no qual os recursos envolvidos, tais como pessoal, tecnologia e sistemas, têm que ser utilizados de forma tal que a confiança entre as partes seja mantida e reforçada (GRÖNROOS, 1994).

Ratificando essa afirmativa de Grönroos, Payne et al (1998) salientam que para estabelecer, manter e aumentar o relacionamento com clientes depende de o prestador de serviços efetivamente assumir compromissos. Estabelecer e manter um relacionamento envolve fazer e cumprir promessas. Para aumentar um relacionamento, significa que um novo conjunto de promessas deve ser feito e o cumprimento das mais recentes entendido como um pré-requisito.

Segundo Gummesson (1987), a função do marketing pode ser entendida como o gerenciamento dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, com o objetivo de criar, desenvolver e manter uma rede de organizações dentro da qual as empresas prosperam.

Nesses novos tipos de organização, as formas tradicionais de organizar as funções e traçar objetivos de marketing devem ser reexaminadas, à luz de relacionamentos de longo prazo. O foco se transfere dos produtos e empresas, como unidade de análise, para as pessoas, as organizações e os processos sociais, que mantêm as empresas unidas, em relacionamentos contínuos (GUMMESSON, 1987).

Os clientes estão se tornando parceiros, e Gummesson (1987) alerta que as empresas precisam estabelecer compromissos de longo prazo para manter os relacionamentos nos níveis de qualidade e serviço exigidos.

É imprescindível que as organizações se empenhem em adquirir habilidades para gerenciar esses relacionamentos. As habilidades residem nas pessoas e não na estrutura das organizações.

Partindo da análise do marketing de relacionamento na esfera do mercado em direção à ambiência da própria organização, Gummesson (1998) defende a associação entre rentabilidade e marketing de relacionamento e enfatiza a lealdade, retenção de clientes e relacionamentos de longo prazo como peças chave.

Um postulado que tem sido difundido é que o aumento da qualidade percebida pelos clientes aumentará a satisfação e lealdade dos clientes e, por consequência, a rentabilidade.

Outro ponto de destaque defendido por Gummesson (1998) refere-se à satisfação do empregado atuando como suporte na retenção de clientes e na rentabilidade.

No ponto de vista de Gummesson (1998) existe um ciclo de vida do relacionamento com clientes, demonstrado pela Figura 2.

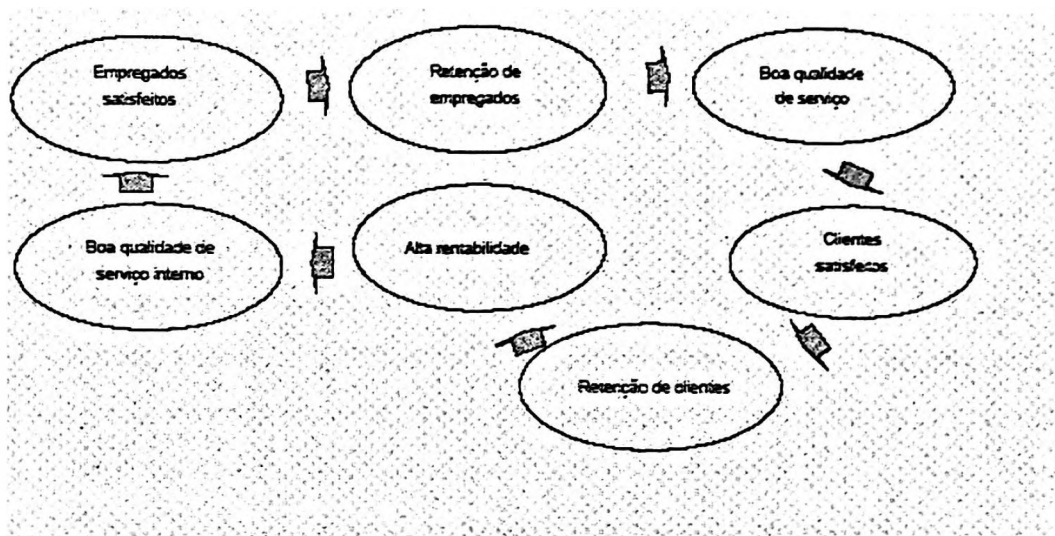


FIGURA 2 CICLO DE VIDA DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Fonte: Gummesson (1998, p.11).

Uma boa qualidade do serviço externo propicia satisfação aos clientes, o que acarreta a sua permanência como cliente. Os clientes fiéis propiciam, por consequência, a alta rentabilidade que, por sua vez, possibilita a aplicação dos recursos, oferecendo condições para a boa qualidade do serviço interno. A qualidade do serviço interno possibilita satisfação aos empregados, que tendem a permanecer nos quadros da empresa, permitindo a boa qualidade do serviço externo e assim por diante.

Entretanto, Gummesson (1998) alerta que a lógica parece irrefutável, mas o resultado não é automático, a satisfação por si só não conduz à retenção e aos lucros. O prestador de serviços deve ativamente alimentar o relacionamento com os clientes fazendo-o com sustentação, fornecendo incentivos para a repetição de compra e lealdade. Conclui assim, que a chave para a rentabilidade é a retenção dos clientes e a repetição de compra. Quanto mais longa a permanência do cliente, melhor a rentabilidade.

Na afirmativa de Gummesson (1998), a construção mais estável e a maior duração do relacionamento com os clientes, baseada na relação ganha-ganha, propiciam maior confiança e comprometimento entre as partes envolvidas ao longo do tempo. Isto facilita as ações de marketing e conduz a resultados mais predizíveis.

Esta afirmativa se aplica a todas as espécies de relacionamentos, por não existir felicidade e satisfação em uma relação baseada no esquema ganha-perde, a exemplo dos relacionamentos pessoais como a amizade, namoro ou casamento. Afirma ainda que todas as partes envolvidas devem agregar valor no relacionamento, sob pena de fracasso ou rompimento.

Na visão de Gummesson (1998), ao se preocupar com os clientes existentes, as organizações demonstram maior interesse por fatias de clientes (*customer share*) – em contraposição a fatias de mercado (*market share*). Isto significa que priorizam o atendimento das necessidades dos clientes. Como consequência, explora-se a base de clientes com maior eficácia para o aumento das vendas. Aumentando-se a retenção de clientes e a duração dos relacionamentos, incorre-se em menores custos e, conseqüentemente, aumenta-se a produtividade do marketing.

Existe uma crença popular de que a história sempre se repete. E é exatamente este o caminho tomado pelo marketing de relacionamento, na análise de Peppers e Rogers (1997). Segundo ambos, o marketing de relacionamento era a maneira natural de fazer negócios, anterior à Revolução Industrial, à produção em massa e ao uso intensivo da mídia.

Os empresários anteriores ao século XX eram profissionais do marketing de relacionamento, que tratavam seus clientes como indivíduos. Na impossibilidade de recursos mais avançados, e com a pouca quantidade de clientes, os empresários carregavam o banco de dados de clientes na cabeça. Atualmente, a tecnologia da informação permite às grandes corporações ser tão eficientes em seus relacionamentos com os clientes quanto os pequenos empresários anteriores ao século XX (PEPPERS e ROGERS, 1997).

A retenção de clientes pode ser considerada como a última, na seqüência, mas não como a fase final do processo do marketing de relacionamento, definida por Berry e Parasuraman (1992) como sendo: atração, desenvolvimento e retenção do relacionamento com os clientes.

Na visão de Berry e Parasuraman (1992), o marketing de relacionamento possui três diferentes níveis. No nível um é praticado o marketing de freqüência ou retenção, sendo oferecidos incentivos monetários para estimular os clientes a

negociar mais com a organização. Neste nível a organização passa no teste da importância para o cliente, mas perde na diferenciação no mercado.

No nível dois, são priorizados os elos sociais acima dos elos financeiros, mediante a ênfase na prestação de serviços personalizado e à transformação dos consumidores em clientes, considerado pelos autores como sendo o produto da alma e da ciência. Neste nível surge o relacionamento um-a-um.

No nível três, os relacionamentos são consolidados com elos estruturais, além dos elos financeiros e sociais. Os elos estruturais são os criados para tornar os serviços valiosos para os clientes, mas nem sempre disponíveis prontamente em outras fontes, o que torna alto e desinteressante o custo da mudança. Tem por base a tecnologia da informação.

A retenção de clientes recebe de Pepper e Rogers (2001) uma abordagem inédita, por considerarem-na garantida, através de uma relação de aprendizado. Segundo os autores, o termo relação de aprendizado significa a relação estabelecida que motiva os clientes a ensinar a organização a personalizar os serviços que lhe presta, de acordo com as preferências de cada um. Uma vez aprendido este ensinamento, torna-se conveniente para o cliente manter-se fiel a ela. Para que uma relação de aprendizado possa ser desenvolvida, são necessárias mudanças ativas e contínuas, assim como a intensiva utilização de recursos de tecnologia da informação.

Os novos clientes e os já existentes – sejam compradores, intermediários e consumidores – exigem diferentes estratégias de marketing, diferindo também quanto à alocação do orçamento destinado. A apropriada alocação de recursos orçamentários dependerá da situação da organização - se recém-instalada ou bem estabelecida - assim como do mercado – se em crescimento ou maduro. O que se percebe de uma maneira geral é que as organizações gastam muitos recursos em termos monetários e de tempo na aquisição de clientes e muito pouco na retenção de clientes (PECK et al, 1999).

No ponto de vista de Conway e Swift (2000), ao invés de empregar a análise de fatia de mercado como medida de sucesso de marketing, a abordagem de marketing de relacionamento utiliza a retenção de clientes como parâmetro.

O conceito de pós-marketing de Vavra (1993) tem por essência a retenção e recuperação de clientes, na medida em que é definido como sendo o processo que visa a satisfação contínua dos clientes atuais ou daqueles que já foram clientes, devendo contemplar também a identificação e reconhecimento deles, através da tecnologia da informação.

O objetivo do pós-marketing, segundo Vavra (1993), é a construção de relacionamentos de longa duração, os quais têm por objetivo a retenção de clientes. Endossando esta linha de pensamento Levitt (1995), considera que um crédito de relacionamento tem que ser descontado senão expira, além disso, precisa ser utilizado logo, do contrário, depreciará .

A importância atribuída pelas organizações aos relacionamentos de longo prazo com clientes, significa ter por objetivo de marketing, a manutenção do relacionamento entre as partes, ou seja, reter os clientes (PAYNE et al, 1998). Com o objetivo de desenvolver competitivamente a maior satisfação do cliente,

Gordon (1999) alerta que um conjunto certo de clientes pode aumentar a penetração no mercado, mas o conjunto errado pode encaminhar a organização em direção ao abismo. Para se posicionar corretamente perante os conjuntos de clientes, a organização deverá segmentá-los de acordo com a lucratividade e o valor atual e futuro que representam.

Assim sendo, devem ser identificados os melhores, os medianos e os piores clientes visando a adoção de diferentes estratégias para a construção da lucratividade a partir de cada categoria.

Os melhores clientes deverão ser analisados e para eles, empregados os meios adequados para assegurar sua retenção. Para os medianos, será necessário intensificar o vínculo e investir fortemente em instrumentos que ampliem a sua contribuição na lucratividade.

Quanto aos piores clientes, Gordon (1999, p.331) indica que deverão ser dispensados através de estratégias de seleção mediante a adoção de políticas de precificação dos produtos/serviços ou outro mecanismo que desestimule a

frequência. A razão é que tais clientes “[...] não são lucrativos hoje e nunca serão e não têm influência alguma sobre o sucesso da empresa no mercado [...]”.

No entanto, Bartram (2001) adverte que categorizar os clientes em bons e maus não é tarefa fácil, exigindo altos investimentos em tecnologia da informação para compilar as informações sobre cada cliente, as negociações efetuadas e suas características. Um bom cliente é facilmente identificável pela organização – pelo montante de compras e pagamento em dia, dentre outros – mas a identificação do mau cliente não é tão óbvia.

Bartram (2001) indica três modos para analisar um cliente: através do histórico e da média de relacionamentos em um determinado período e através da projeção da expectativa de compras do cliente. Mas adverte que o comportamento passado não é um guia seguro para relacionamentos lucrativos no futuro, devendo ser considerados fatores de difícil previsão como mudanças de hábitos dos clientes, variações sazonais e aumento da concorrência.

O marketing de relacionamento tem sido usado como um catalisador no entendimento do valor da retenção de clientes. Os recentes trabalhos a respeito do tema reconhecem a importância de reter clientes, mas não exploram suas medidas ou impactos no lucro.

2.3. Comportamento do Consumidor

2.3.1. Enfoque motivacional

Talvez o primeiro ponto que há de se entender em relação ao consumidor seja a motivação. Com raras exceções, um ser humano não consumirá nada se não estiver motivado a comprar.

A motivação envolve atividades as quais nos levam a um determinado objetivo. Podemos nos tornar motivados ou estimulados por meio de necessidades internas ou externas que podem ser de caráter fisiológico ou psicológico.

Se por algum motivo, ficarmos sem tomar água por algum tempo, o nosso organismo reagirá de uma forma tal que constantemente o consumidor se sente compelido a buscar nosso objetivo, por exemplo, saciar a sede. O comportamento motivado tenderá a prosseguir até que o objetivo seja alcançado, de forma a reduzir a tensão que se sente. Muitas vezes se consegue driblar a necessidade com outro aspecto. Se estiver com sono, por exemplo, todo o comportamento do consumidor se voltará a perseguir o objetivo de acabar com o sono, ou seja, dormir. Se, no entanto alguma outra coisa para motivar, um filme na televisão, por exemplo, ou uma reunião de amigos, esse comportamento fará com que os sintomas de sono sejam temporariamente esquecidos.

A estimulação interna, no entanto, pode não ser de ordem fisiológica, remetendo o indivíduo à fantasia. Mesmo sem estar com sede, ao imaginar uma garrafa de Coca-Cola, gelada pode fazer o consumidor sentir todos os sintomas da sede, não porque o organismo necessite de água, mas sim pela imaginação que colocou em funcionamento os mecanismos do corpo que me fariam sentir a mesma sede.

Da mesma forma, um estímulo externo, como a visão de um grupo de amigos tomando uma cerveja, pode ocasionar os mesmos sintomas.

Nos três casos sempre haverá uma espécie de aprendizado adequado à satisfação de saciar a sede. Haverá então uma vontade que se manifestará de forma

física, o que fará com que o consumidor vá ao bar ou supermercado mais próximo e comprar um refrigerante ou cerveja.

Estes exemplos se baseiam em impulsos que se manifestam de forma fisiológica. Grande parte dos nossos impulsos nos remetem, na sua origem, a saciar as necessidades básicas, como a sede, sono, fome, proteção do corpo contra frio, calor e outros.

Poucos estudos se fizeram em relação ao consumidor sobre estas necessidades, que são consideradas básicas. Sabe-se muito sobre as necessidades de comer, beber, dormir, mas, na realidade não interessa à sociedade de consumo que um ser humano tem que comer, beber ou vestir algo. O que interessa na realidade, ao mercado, é o estudo do que comer, o que vestir e o que beber, ou quando uma pessoa escolhe determinado alimento ou bebida para saciar a sua fome e sede, entender quais foram os motivos que levaram a pessoa àquela escolha. Estas são as necessidades secundárias, que englobam hábitos alimentares orientados por normas, princípios e valores de uma determinada sociedade ou grupo social.

Estas necessidades são de origem psicológica ou social. Sentir sede, por exemplo, é uma necessidade biológica, é uma necessidade básica. Não tomar refrigerantes para poder emagrecer, no entanto, é uma necessidade de cunho social.

Usar um casaco no frio é necessidade básica. Usar um casaco Pierre Cardin de 3.000 Reais é uma necessidade de aceitação social, ou secundária.

O mais interessante é que as necessidades primárias não interferem na escolha ou determinação de um produto. As secundárias, sim. Todos sabem que antes de morrer de fome, um ser humano se submete a comer coisas que não comeria em sua sã consciência, quando houvessem outras opções. No dia a dia entretanto as necessidades secundárias agem de forma inesperada no indivíduo fazendo escolher determinada marca de alimento, bebida ou roupa, sem ao menos saber porque

A importância de se procurar entender como se processa o comportamento de compra do consumidor, quais os fatores por ele considerados prioritários ou que agregam mais valor aos seus objetivos principais, reside no fato de que, segundo Kotler (1986), existe uma relação direta entre a satisfação do consumidor, qualidade do produto e serviço e a rentabilidade da empresa. Este estreitamento com o cliente externo deve fazer parte do planejamento estratégico de uma empresa que busque aprimorar a qualidade de seus produtos, devendo a mesma definir o seu posicionamento em relação ao seu mercado e à sociedade onde atua, principalmente estabelecendo diretrizes para as suas decisões cotidianas (SEBRAE-SP & FSP, 1994). Estes objetivos devem ser abastecidos por dados de mercado que tomem o seu produto mais competitivo e atraente.

2.3.2. A importância do processo de decisão

Para Solomon (1996), O processo de decisão envolve a análise de como as pessoas escolhem entre duas ou mais opções de compra, (levando em consideração que uma compra é uma resposta para um problema do consumidor). Ainda segundo o mesmo autor, o processo de decisão de compra do consumidor vem abraçar todo um campo teórico, o qual inclui atitudes, estilo de vida, percepção, e todo um leque de fatores motivacionais que influenciam, direta ou indiretamente, na correta tomada de decisão por parte do consumidor.

Segundo a abordagem de Engel, Blackwel & Miniard (1995), podem distinguir cinco papéis assumidos pelos indivíduos num processo de decisão de compra. O profissional de marketing precisa identificar corretamente esses papéis, uma vez que eles têm implicações diretas na determinação de estratégias eficazes de comunicação e no direcionamento do orçamento promocional. Para Engel, Blackwel & Miniard (1995), os papéis assumidos são:

- **Iniciador:** pessoa que sugere comprar o produto ou serviço e reúne informações que ajudam na decisão.
- **Influenciador:** pessoa cujos pontos de vista influenciam a decisão.
- **Decisor:** aquele que decide se deve comprar, o que, como e onde comprar.
- **Comprador:** quem efetua a compra.

- **Usuário:** pessoa que usa ou consome o produto ou serviço.

2.3.3. Reconhecimento da necessidade

Kotler (1986) afirma que: o reconhecimento da necessidade, coincidente com o início do processo de compra, ocorre quando o consumidor percebe a diferença entre seu estado atual e um estado desejado. Ele sabe que há um problema a ser resolvido, que pode ser pequeno ou grande, simples ou complexo. Ainda segundo o mesmo autor, quanto mais intensa a necessidade e quanto mais perdurar, tanto mais forte será o impulso do indivíduo para reduzi-lo por meio da manifestação do comportamento de procura e, finalmente, da aquisição de um objeto que venha a satisfazer sua necessidade.

Mowen (1995), aponta vários fatores que podem influenciar o estado desejado ou as aspirações de um consumidor. Entre eles, pode-se citar a cultura, grupos de influência e estilo de vida. Assael (1992), parece ir mais longe e define os benefícios buscados pelos consumidores como sendo função de outras variáveis, tais como:

- **Experiências passadas do consumidor:** se o consumidor tiver uma experiência positiva com um determinado produto, este produto estará mais propenso a ser incluído entre as opções da próxima compra.
- **Características do consumidor:** os benefícios que o consumidor procura e suas atitudes de marca são parcialmente condicionados por suas características demográficas, estilo de vida e a própria personalidade do consumidor.
- **Motivos do consumidor:** experiências passadas e características pessoais podem criar motivos nos consumidores. Segundo Assael (1992), motivos são impulsos gerais que definem uma necessidade e direcionam o comportamento para atender essa necessidade
- **Influências ambientais:** muitos produtos são comprados e usados em um grupo social.

Ações de marketing: promoção, produto, preço, estratégias dirigidas ao consumidor no ponto de venda. De uma maneira geral, os homens de marketing

tentam influenciar o estado atual e desejado pelos consumidores, desenvolvendo campanhas promocionais que liguem seus produtos ou serviços a uma alta atratividade individual.

Essas variáveis influenciam os tipos de estímulos que o consumidor percebe (propaganda, opinião de amigos ou vendedores): O resultado pode vir a ser o reconhecimento de uma necessidade para um determinado produto ou marca.

2.3.4. Busca de informações

Mowen (1995), destaca dois tipos de busca de informação: interna e externa. Na busca interna, o consumidor tenta recuperar de sua própria memória informações sobre diferentes alternativas de um produto ou serviço. A busca externa refere-se ao rastreamento de informações no ambiente através, por exemplo, da propaganda, da observação, de amigos ou de vendedores. Através da busca externa, é possível obter informações como: avaliação de marcas alternativas; critérios de avaliação nos quais seja possível comparar marcas; a importância dos vários critérios de avaliação; informações que formam crenças; atributos que as marcas possuem; e benefícios que os vários atributos proporcionam.

Para Mowen (1995), existem indicadores que avaliam o grau de busca externa. Alguns desses indicadores incluem:

- Número de lojas visitadas;
- Número de amigos com os quais o consumidor discute sobre o produto;
- Número de guias de compra consultados;
- Número de vendedores, ou outros empregados da loja, com os quais o consumidor fala;
- Número de anúncios que o consumidor vê, ouve ou lê.

2.3.5. Avaliação das alternativas

Para Assael (1992), ao avaliar as diversas alternativas de marcas disponíveis, os consumidores alimentam certos benefícios prioritários que podem variar desde

economia, desempenho, conforto, segurança, status, confiabilidade, qualidade, dentre outros. Ainda segundo o mesmo autor esses benefícios são avaliados através de dois métodos: Modelo Compensatório de Avaliação de Marca e Modelo Não-compensatório de Avaliação de Marca.

No modelo compensatório apontado por Assael (1992), supõe-se que os consumidores avaliam cada marca de acordo com todos os critérios de benefícios. Um consumidor considera uma marca como preferida quando ela concentra seus benefícios desejados. Avaliações ineficazes para determinados benefícios podem ser compensadas com boas avaliações para outros benefícios.

Para Assael (1992), os consumidores classificam as marcas com um critério de cada vez, avaliando cada marca de acordo com todos os critérios de benefícios. Se todas as marcas atendem a um primeiro critério, avança-se para um segundo critério, eliminando a(s) marca(s) que não atender(em) a este benefício. E assim sucessivamente, até que seja escolhida a marca que atender a todos os critérios de benefícios. Considerando esse modelo, é mister que o profissional de comunicação conheça a hierarquia dos critérios de benefícios, para então montar seu argumento, respeitando essa hierarquia.

Ambos os modelos esclarecem que o consumidor desenvolve um grupo de expectativas, baseadas no grau de satisfação dos benefícios ou desejos que a marca ou produto é capaz de proporcionar.

2.3.6. Decisão de compra

A realidade das empresas não permite mais a “lei da imposição” ao cliente como era feito no passado. Vive-se, atualmente, a era do cliente e cada vez mais o poder de decisão na hora da compra está em suas mãos. Então, com esta realidade à tona, cresce cada vez mais a busca por métodos e formas de melhorar o atendimento, satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, e ainda encantá-los.

Segundo Weibacher (1.994), o fato não óbvio aqui é que o consumidor não escolhe entre todas as marcas disponíveis de uma categoria de produto. As marcas que o consumidor considera aceitáveis para sua próxima compra constituem seu rol

de marcas arquivado. O comprador simplifica seu processo de escolha escolhendo entre poucas (marcas).

Uma grande parcela do consumo é trivial, não-importante e não-envolvente, de tal forma que as crenças e preferências não são fortemente mantidas e existe uma falta de comprometimento para com essa modalidade de compra. Como a categoria do bem não é inerentemente envolvente, o consumidor fica mais propenso a tomar decisões que sejam satisfatórias e não-otimizadoras. Uma vez que as decisões são tomadas para serem satisfatórias, qualquer das diversas marcas incluídas no conjunto de marcas estabelecido como aceitável , por preencher os requisitos mínimos desejados, poderia ser adequada.

Para Mowen (1995), variáveis como distância entre a loja e a residência do consumidor, preço das marcas consideradas e serviços anexos influenciam no contexto da decisão.

2.3.7. Avaliação pós-compra

Segundo Maslow (1995), se todas as necessidades ainda estão insatisfeitas e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras poderão tornar-se inexistentes ou latentes. Podemos então caracterizar o organismo como simplesmente faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. Todas as capacidades do organismo servirão para satisfazer a fome.

Assael (1992), afirma a avaliação pós-compra determina se a marca é provável de ser comprada outra vez. A insatisfação levará o consumidor a não efetuar a compra uma segunda vez. E a comunicação boca-a-boca negativa sobre a marca, levará a uma perda de vendas. No setor de medicina de grupo, esse fator parece ser muito importante, na medida que experiências de outras pessoas, positivas ou negativas, comentadas via comunicação boca-a-boca tomam-se decisivas para a mudança ou permanência num determinado plano de saúde.

A satisfação com a compra ocorre se as expectativas com relação ao produto são atendidas, e o desempenho deste mesmo produto é favorável. Segundo Kotler (1986), se o desempenho do produto não atende às expectativas do consumidor, ele fica desapontado; atende-se às suas expectativas, fica satisfeito; se supera suas

expectativas, fica encantado. Não esquecendo que as pessoas compram produtos não só pelo que eles podem fazer, mas também pelo que eles significam.

A seguir, será apresentado a importância das Operações no setor de serviços de saúde.

3. Operações em Serviços de Saúde

3.1.1. Especificidades das Operações em Serviços de Saúde

Uma caracterização para os diversos sistemas de operações, dentro de uma separação entre indústria e serviços, é pouco pertinente, quando evidencia-se o crescimento simbiótico destes dois setores nos últimos tempos. Segundo Kotler (1986), temos vários tipos de saídas dos sistemas de operações, que variam desde um bem manufaturado e serviços puros, até bens que possuem um componente serviço em maior ou menor grau. Têm-se a seguir as especificidades que caracterizam as diferenças básicas entre produtos e serviços, e que permitem uma distinção dos sistemas de operações.

3.1.2. A Era dos Serviços

Operações têm sido o termo utilizado para descrever, mais recentemente, as atividades relacionadas ao gerenciamento da produção tanto de bens manufaturados, como de serviços. Até algumas décadas atrás, a ênfase era a produção industrial, alavancada principalmente no período pós-guerra e acentuada pela urbanização acelerada da década de 70, a qual fez desenvolver as técnicas de gestão da manufatura industrial ou administração da produção.

O fato é que a partir deste momento, as operações de serviço passaram de uma posição secundária, para uma posição de liderança tanto na participação das riquezas produzidas (PIB - produto interno bruto), quanto na participação da quantidade de empregos gerados.

A industrialização e a urbanização das cidades brasileiras acarretaram um aumento sensível da participação das atividades de serviços, modificando a estrutura econômica e social. Isto ocorreu, na medida em que a concentração e centralização do capital exigiram uma reestruturação na administração e no controle das empresas, implicando na necessidade da criação de uma rede de empresas de serviços auxiliares que fundamentassem novas formas de organização.

A capacidade de geração de novos produtos e de empregos revelada pelas atividades de serviços no contexto da economia moderna caracteriza-a como uma economia de serviços, correspondendo a uma fase pós-industrial, ou dela derivada,

de evolução sócio-econômica – A Era dos Serviços. Téboul (1999, p.1) reitera esta afirmação: "as operações de serviços têm um grande apelo e estão ao nosso redor. Há uma grande quantidade de exemplos, experiências e dados de pesquisas que podem ser evidenciados no estilo de vida atual da sociedade". A prosperidade futura da humanidade, econômica, social e ambiental, bem como a garantia do seu bem estar depende de uma administração criativa e eficiente das operações de serviços. Apesar do acentuado crescimento, o setor de serviços é um paradoxo entre a importante participação nas riquezas ao mesmo tempo em que carrega consigo o estigma da baixa qualidade e produtividade. Isto se deve em parte, a pouca atenção dada, até bem recentemente, às formas de gerenciamento então dispensadas a este segmento que possui características bem específicas, em relação à indústria tradicional.

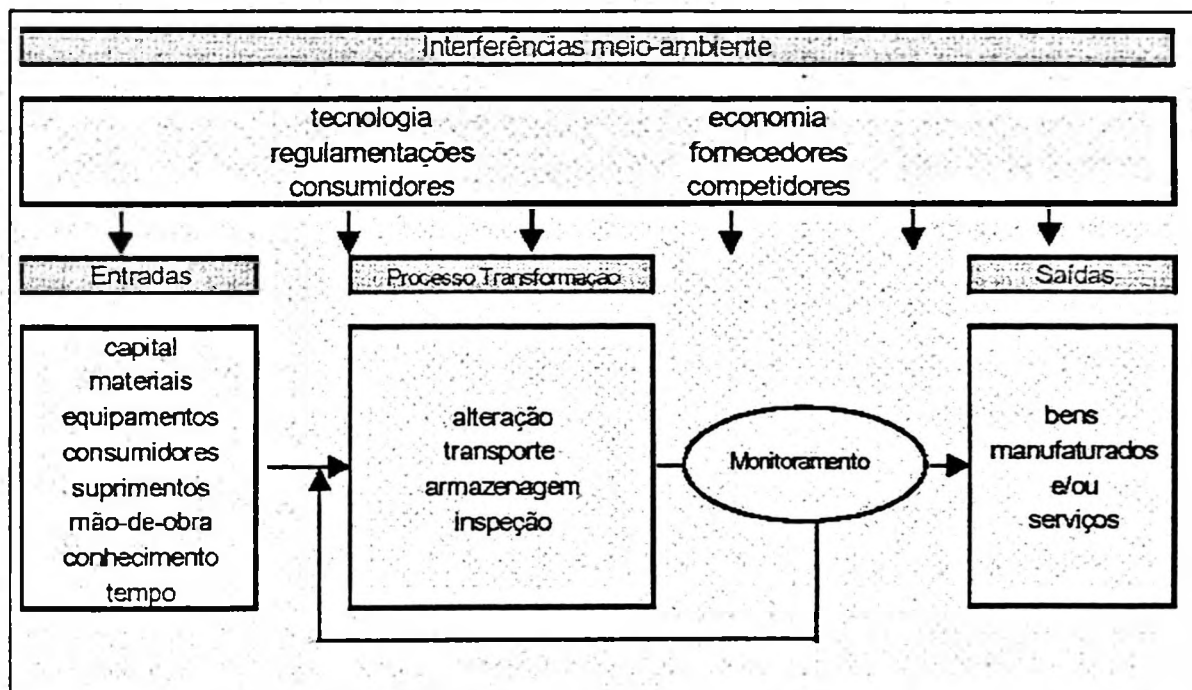
Infelizmente, comparativamente ao setor de produção de bens, não foi dada a mesma importância analítica e a criação de uma base de dados organizada para o estudo comportamental e evolutivo das operações de serviços. As formas de gestão para um mercado onde os serviços formam o foco do que é ofertado aos clientes, são diferentes das quais a maioria das organizações, tanto empresas de serviços, quanto fabricantes de bens, estão acostumadas, ou seja, baseados na concorrência em produtos.

Tentou-se inicialmente, transplantar as técnicas gerenciais e conceitos desenvolvidos no ambiente industrial para serviços, porém, em função de sua alta especificidade, os resultados foram insatisfatórios, descrevendo uma situação que Grönroos (1990, p.121) classifica como "armadilha gerencial". Mais recentemente, estão se desenvolvendo práticas gerenciais direcionadas aos serviços, procurando-se reverter este quadro desfavorável para uma melhor situação competitiva. Desta forma, as técnicas gerenciais evoluíram da administração da produção tradicional para uma ampla disciplina com aplicações tanto na área industrial como de serviços. Neste sentido, "operações" já designam as atividades relacionadas tanto à produção de bens como serviços, mesmo havendo diferenças significativas nas suas formas de gestão. Isto se deve, basicamente, à tendência atual das empresas oferecerem aos consumidores, como resultado de seus processos, um pacote, formado por um produto e/ou serviço, onde um pode ser mais predominante em relação ao outro.

3.1.3. A função Operações

Genericamente, operações envolvem todas as tarefas e/ou atividades que criem valor para alguma coisa e para alguém, a partir de insumos pré-definidos, razão pela qual as organizações existem. Segundo Meredith (1992, p.10), pode-se definir operações como "o processo de transformação de entradas em saídas utilizáveis e deste modo adicionar valor a alguma entidade; isto constitui a função primária de todas as organizações".

A partir da figura 3, pode-se melhor definir os itens formadores do sistema de operações:



FONTE: Meredith, (P.10, 1992). ADAPTADA

FIGURA 3 SISTEMA DE OPERAÇÕES GENÉRICO DE UMA ORGANIZAÇÃO

- **Entradas:** são os recursos a serem transformados em produtos e/ou serviços. De acordo com Slack (1996, p.37), pode-se classificar as entradas em recursos transformados e de transformação:
- **transformados:** os quais são tratados, transformados e convertidos de alguma forma, tais como materiais, capital, suprimentos...

– **de transformação:** os quais agem sobre os recursos transformados, tais como, tempo, mão-de-obra, conhecimento...

• **Processo de transformação:** a partir desta definição ocorrem as primeiras distinções básicas entre operações de manufatura e serviços.

– **manufatura:** existe uma transformação das entradas em sua forma e/ou composição. Basicamente, há uma agregação de valor a partir das entradas, a qual é realizada com ênfase sobre instalações e equipamentos (capital físico).

serviços: não há propriamente uma transformação, mas sim criação. Desta forma, diferentemente da manufatura, a ênfase recai sobre as relações humanas entre fornecedores e clientes, envolvidas neste processo de criação.

Saídas: o resultado do processo de transformação de um sistema de operações é normalmente um bem manufaturado ou um serviço. Segundo Kotler (1999, p.539), as saídas de um sistema de operações podem ser classificadas nas categorias a seguir:

- **Bem tangível:** consiste em um bem resultante de um processo de manufatura, e que não há oferta de serviço acompanhando o produto.
- **Bem tangível acompanhado de serviços:** consiste em um bem resultante de um processo de manufatura e que há acompanhamento da oferta de serviço.
- **Híbrido:** consiste de uma saída formada em partes iguais de bens e serviços. Um exemplo típico é o caso de restaurantes.
- **Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários:** consiste na uma oferta de um serviço acompanhado de um serviço auxiliar e/ou um bem de apoio.
- **Serviço puro ou essencial:** a melhor forma de se compreender a definição de serviços é na sua comparação com um bem manufaturado.
- **Interferências do meio-ambiente:** um sistema de operações recebe influências do ambiente ao qual está inserido, na forma de regulamentações,

conjuntura econômica, concorrentes, avanços tecnológicos, consumidores, etc.

- **Sistema de monitoramento:** é a conceituação que se dá ao conjunto de atividades que visam assegurar o desempenho da organização em relação aos objetivos previstos de qualidade, aos recursos utilizados e à programação preestabelecida.

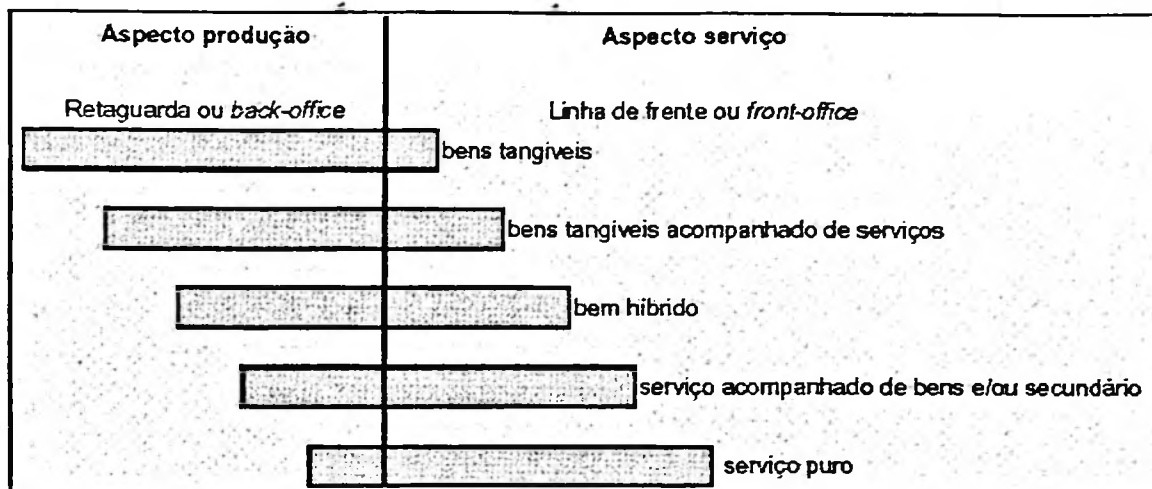
3.1.3.1. Interações cliente x fornecedor

Esta característica básica permite uma distinção natural entre produção de bens e serviços. De acordo com Téboul (apud Grönroos, 1990, p.36), que define serviços como: "Uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins a atender a uma necessidade do cliente."

Pode-se verificar que os serviços são atividades em que há um alto contato com o cliente, diferentemente do setor de manufatura, onde praticamente não existe a participação do mesmo. A partir desta diferenciação, pode-se classificar as operações, de acordo com o contato com o cliente em:

- **Linha de frente ou "front-office":** que caracterizam operações com alto contato com o cliente, gerando incerteza, variabilidade e dificuldade de controle no processo. É o caso de serviços puros.
- **Retaguarda ou "back-room":** que caracterizam operações com baixo contato com o cliente, desta forma possibilitando previsibilidade, padronização e melhor controle do processo. Nesta categoria incluem-se os bens manufaturados e as atividades de preparação e apoio à linha de frente nas atividades de serviços.

Pode-se visualizar na figura 4, a gama de variações para as saídas de um sistema de operações.



FONTE: TÉBOUL (1999, p.25)

FIGURA 4 CLASSIFICAÇÃO DAS OPERAÇÕES POR TIPOS DE SAÍDAS

3.1.3.2. Ênfase no processo

Os bens resultantes das operações de manufatura são produzidos sem nenhuma interação com os consumidores, sendo resultado de um processo de transformação que ocorre integralmente em operações de retaguarda. Em serviços, uma parte pode ser preparada antes que o cliente final participe do processo, porém a parte mais crucial da operação de serviço, onde o consumidor realmente avalia o serviço, somente é realizada com a presença do cliente e ocorrendo uma interação direta com o mesmo. Assim, conforme Grönroos (1999), pode-se dizer que as operações de serviços são antes um consumo de processo que um consumo de resultado (manufatura).

3.1.3.3. Grau de padronização ou variabilidade

As operações de manufatura são mais baseadas em equipamentos e mais facilmente sujeitas à padronização. Em serviços, o processo se dá em torno de interações entre o cliente e o fornecedor, portanto é baseado em pessoas. A dificuldade neste sentido, é controlar a variabilidade e incertezas do processo, resultando em menor produtividade e controle mais difícil.

3.1.3.4. Intangibilidade

As operações de serviço são experiências resultantes das interações que o cliente vivência, portanto dizemos que o mesmo consome uma idéia e/ou um

conceito, enquanto um bem físico é um ente concreto que pode ser avaliado objetivamente.

3.1.3.5. Estocagem

Justamente pelas características anteriores de imaterialidade, inseparabilidade entre produção e consumo e variabilidade, um serviço não pode ser estocado. A capacidade produtiva em operações de serviços e que não for utilizada é sempre perdida. Em função desta característica, deve haver em serviços, uma previsão confiável e flexibilidade, como ajuste à demanda, quase sempre variável.

As especificidades das operações de serviços em relação à manufatura são sintetizadas conforme figura 5 :

CARACTERÍSTICA	SERVIÇOS	FABRICAÇÃO DE BENS
Interação direta cliente x fornecedor	há	não há
Produto resultante	imaterial	material
Variabilidade	heterogêneo	homogêneo
Relação produção/consumo	simultânea	separada
Estocagem	impossível	possível
Natureza básica	Idéia/conceito	objeto
Valor principal	produzido em relações cliente-fornecedor	produzido em fábricas

FIGURA 5 COMPARATIVO DE PRODUTO FABRICADO E SERVIÇO PURO

fonte: disponível em: <<http://www.adm.com.br>>: acesso em: 14 de junho de 2003)

3.1.3.6. O pacote de serviços

A principal dificuldade na gestão de serviços é a identificação de seus produtos, decorrência da característica da intangibilidade. Entretanto é a presença do cliente no consumo de serviços que causa maior preocupação ao gerente de serviços. Desta maneira, o principal desafio é tornar para o cliente a característica subjetiva do serviço a mais concreta possível, através do fornecimento de um pacote de serviço (J. Fitzsimmons e M. Fitzsimmons, 2000, p.45), conforme figura 6 e que é composto por:

- Instalações de apoio: recursos físicos, instalações e equipamentos, necessários à prestação do serviço;

- Bens facilitadores: materiais ou bens que são adquiridos, ou consumidos ao cliente de serviços. Auxilia na operação de serviço principal;
- Serviço explícito: benefícios que são prontamente identificados pelos sentidos e são considerados característica essenciais dos serviços;
- .Serviços implícitos: que são benefícios psicológicos ou acessórios dos serviços.

Conceito de serviço	Retaguarda	Linha de visibilidade	Linha de frente	Cliente Expectativas
	"Saber-fazer" e tecnologia sistemas Apoio: direção e gerentes Apoio físico: pessoal de apoio		Instalações de apoio Bens facilitadores Serviços explícitos Serviços implícitos	

FONTE: GRÖNROOS (1990, p.208)

FIGURA 6 O PACOTE DE SERVIÇOS

3.2. Qualidade em Serviços

Muitas são as definições para o termo "qualidade". Para alguns, significa a satisfação das necessidades e expectativa dos clientes; para outros, conformidade com as especificações, zero defeito, ou ainda fazer mais, melhor e mais rápido. Isto depende do aspecto que se leve em conta. Segundo Garvin (1984), estes aspectos podem ser reunidos em cinco abordagens. A abordagem transcendental, em que a qualidade pode ser reconhecida, mas não definida e está mais relacionada com a marca ou com a especificação do produto do que com seu funcionamento. A qualidade é característica inata ao produto. A abordagem centrada no produto equivale a um maior número e melhores características, sendo mais perceptíveis no caso de bens tangíveis. Na abordagem centrada no processo, a qualidade advém da conformidade com as especificações do projeto, mesmo que o produto resultante não esteja consoante com as expectativas dos clientes. A abordagem baseada em

valor relaciona a qualidade com a percepção de valor em relação ao preço do produto; o cliente pode aceitar um produto “de menor qualidade”, desde que o preço seja compatível. Na abordagem centrada no cliente, a qualidade está relacionada à satisfação do cliente, procurando conciliar as conformidades do produto com as do consumidor. Slack et al. (1997, p.552) tentam resumir as diferentes abordagens de Garvin (1984) na definição: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas do consumidor”.

Diz-se que um produto ou serviço possui qualidade quando atende as necessidades e expectativas de seus usuários. A premissa básica da Gestão da Qualidade Total é que o sucesso de uma organização decorre da qualidade que ela oferece a seus clientes. A qualidade, por sua vez, é um resultado dos processos de produção dos produtos e serviços, bem como dos processos de apoio que suportam e complementam os processos de produção, como compras, treinamento de funcionários e outros. Ainda que os processos sejam adequados, para que produzam bons resultados, é preciso que as pessoas se dediquem a operá-los e melhorá-los. Portanto, os três elementos fundamentais da Gestão da Qualidade Total são: foco no cliente, melhoria dos processos e envolvimento das pessoas.

3.2.1. A Qualidade Percebida em Serviços

A qualidade é condição para a produção de bens e serviços competitivos. Em operações de fabricação de bens, os produtos podem ser verificados, inspecionados e modificados ao longo do processo. Esses procedimentos não são visualizados pelos clientes, mas permitem atingir a satisfação dos mesmos, com a oferta de produtos sem nenhum defeito e que atenda às suas necessidades.

Já o produto de uma operação de serviço não pode ser apresentado, possuído ou comprado da mesma forma que um bem, fruto das suas especificidades. Para que as operações de serviços produzam atividades de qualidade é necessário primeiramente entender como o cliente de serviços percebe a qualidade em função das suas características específicas. As especificidades de serviços, particularmente a ausência de critérios tangíveis e a dificuldade de entender os critérios do cliente, tomam a avaliação da qualidade de serviços mais

delicada que a de bens manufaturados. Basicamente a qualidade em serviços é difícil de ser assegurada, pois:

- Há simultaneidade entre a produção e consumo;
- É dependente de relações interpessoais;
- A sucessão de encontros de serviços entre o cliente e os membros da empresa encarregados do contato (linha-de-frente), que constituem os momentos da verdade (Normann, 1993),
- Onde se formam as percepções do serviço;
- A descentralização dos agentes prestadores de serviço torna difícil o controle sobre as atitudes e comportamentos interpessoais.

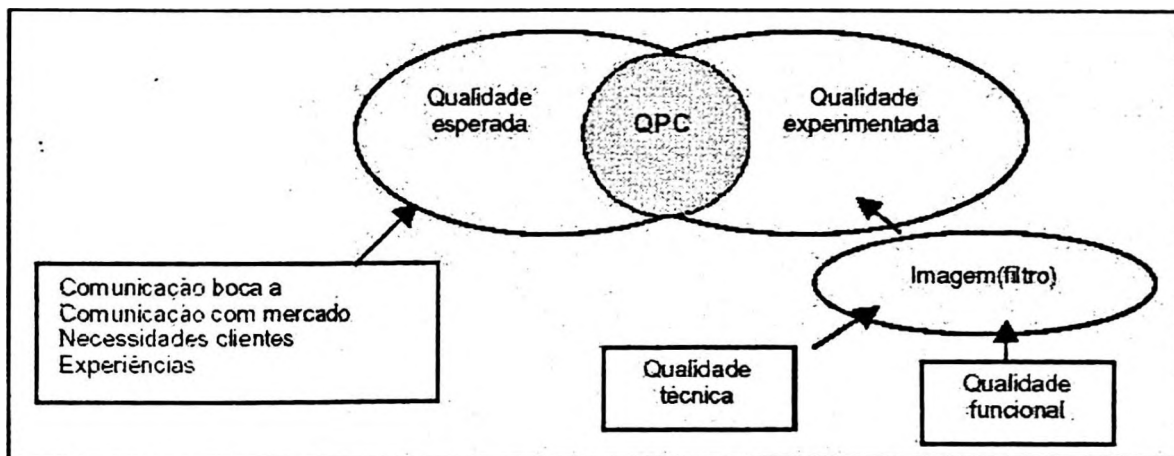
Como os serviços possuem como característica principal a intangibilidade, função de sua subjetividade principalmente em relação à qualidade intrínseca do serviço, normalmente define-se a qualidade como percebida pelo cliente (QPC). A qualidade percebida é o resultado da comparação entre a qualidade experimentada e a esperada pelo cliente. Desta forma, boa qualidade ou qualidade satisfatória percebida é atingida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente.

Conforme Grönross (1990, p.48), a qualidade experimentada em serviços possui duas dimensões básicas: a qualidade técnica ou "o que" o cliente recebe como solução técnica, e a qualidade funcional ou "como" o cliente recebe o serviço e como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneo. A imagem da organização, neste caso, funciona como um filtro para à percepção da qualidade pelo cliente, amenizando o impacto de fatores que possam influenciá-la negativamente (figura 4). Por sua vez, a qualidade esperada é influenciada por alguns fatores de interação com o mercado:

- **Imagem:** apresenta a função básica na formação da qualidade esperada, criando expectativas a partir de experiências anteriores.
- **Comunicação boca a boca:** influencia expectativas na criação de

mensagens sobre a organização, sua credibilidade e confiabilidade.

- **Comunicação com o mercado:** a qualidade esperada é influenciada através de campanhas publicitárias, treinamento do cliente, comunicações etc.
- **Necessidades dos consumidores:** que é um fator inerente à busca da satisfação pelo cliente.
- **Experiências anteriores:** as quais induzem diretamente o cliente na formação da sua expectativa em relação à qualidade.



FONTE: GRÖNROOS (1990, p.54)

FIGURA 7 QUALIDADE PERCEBIDA EM OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

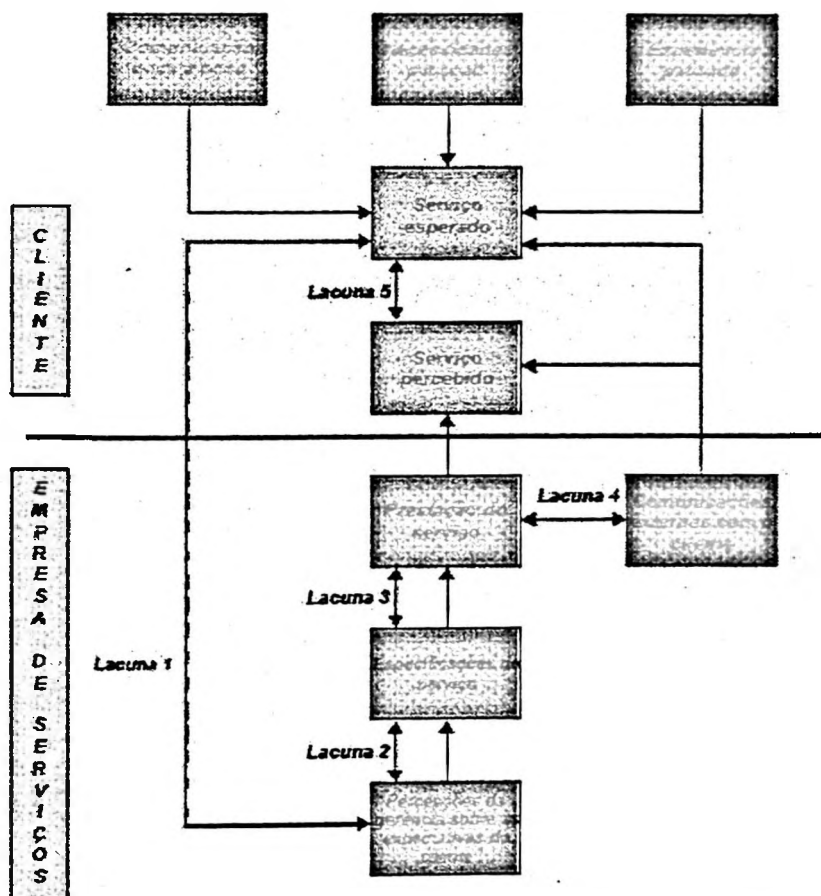
3.2.2. MEDINDO QUALIDADE EM SERVIÇOS

Os métodos de Controle de Qualidade, utilizados na produção de bens, não podem ser aplicados para a qualidade em serviços, segundo Zeithaml; Parasuraman; Berry (1990), pois são diferentes na sua produção, consumo e avaliação. Em muitos serviços, a produção e o consumo são inseparáveis, os consumidores se encontram onde os serviços são produzidos, observando e avaliando o processo enquanto experimentam o serviço. Sendo intangíveis, os serviços constituem-se em performances e experiências, não sendo possível o estabelecimento de padrões para se alcançar uniformidade de qualidade no processo de produção. Assim, há heterogeneidade na entrega dos serviços, sua performance varia de pessoa para pessoa, de consumidor para consumidor e de dia

para dia.

3.2.3. O INSTRUMENTO SERVQUAL

Para auxiliar a detectar as fontes dos problemas na qualidade dos serviços, Parasuraman; Berry; Zeithaml (1985) desenvolveram o modelo SERVQUAL que concentra estes problemas em cinco lacunas conforme mostra a figura que segue.



FONTE: Parasuraman; Berry; Zeithaml (1985, p.44)

FIGURA 8 MODELO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS

As lacunas podem ser interpretadas da seguinte maneira:

Lacuna 1 - expectativas do consumidor e a percepção da gerência: as expectativas do consumidor não são perfeitamente percebidas pela gerência.

Lacuna 2 - percepção da gerência e especificações do serviço: mesmo percebendo as expectativas dos clientes, a empresa não as atende corretamente nas

especificações do serviço.

Lacuna 3 - especificações do serviço e prestação do serviço: mesmo sendo o serviço bem projetado, pode não ser executado corretamente conforme está previsto.

Lacuna 4 - prestação do serviço e as comunicações externas com o cliente: a imagem da empresa, criada pela mídia, deve corresponder exatamente aos serviços por ela proporcionados, evitando que a expectativa do cliente supere a qualidade percebida.

Lacuna 5 - serviço esperado e serviço percebido: esta lacuna estará presente somente se, pelo menos, uma das outras ocorrer. O modelo parte da comparação do serviço percebido com o serviço esperado. Para tentar medir as lacunas existentes entre expectativas e percepções

Segundo Berry; Parasuraman (1992), os verdadeiros padrões para se avaliar a qualidade em serviços são as expectativas dos clientes. Baseados em suas pesquisas, afirmam que nos vários setores, os clientes avaliam a qualidade dos serviços comparando o que esperam com o que experimentam.

Assim, Zeithaml; Parasuraman; Berry (1990) concluem que a qualidade percebida pelo cliente pode ser definida pela lacuna existente entre as suas expectativas e suas percepções.

Para Berry; Parasuraman (1992), as expectativas dos clientes em relação aos serviços se dão em dois níveis diferentes: um nível desejado e um nível aceitável. O primeiro expressa o serviço que o cliente espera receber (aquilo que ele acredita que deve ser), enquanto o segundo expressa o que o cliente considera aceitável (o mínimo aceitável). O intervalo que separa o nível desejado e o mínimo aceitável estabelece uma zona de tolerância, apontando o âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Desse modo, um desempenho abaixo da zona de tolerância causa decepção no cliente, enquanto que, acima dessa zona, surpreende positivamente os clientes. A zona de tolerância pode variar segundo o cliente, a ocasião em que o serviço é prestado, as circunstâncias em que ocorrem os serviços, devendo-se isto a fatores pessoais ou externos (propagandas que criam

altas expectativas em relação aos serviços, recomendações feitas por outros clientes sobre o serviço etc.).

Para Zeithaml; Parasuraman; Berry (1990), um dos resultados mais importantes obtidos pelos grupos de discussão foi a explicitação dos critérios considerados pelos consumidores para avaliar a qualidade do serviço. Após análise pelos pesquisadores das respostas dos consumidores às questões levantadas, foram identificados critérios gerais subjacentes, que aqueles denominaram de dimensões. São elas:

- Tangíveis: aparência das instalações físicas e do pessoal;
- Confiabilidade: habilidade para executar o serviço conforme o prometido e de forma acurada;
- Receptividade: boa vontade em ajudar os clientes e prestar o serviço prontamente;
- Garantia ou segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e responsabilidade;
- Empatia: atenção individual dada aos clientes.

Segundo Berry; Parasuraman (1992), as expectativas dos clientes são maiores e as zonas de tolerâncias mais estreitas para a dimensão confiabilidade, isto porque ela se refere, em grande parte, ao resultado do serviço (se o serviço prometido é prestado), enquanto as outras dimensões se referem ao processo do serviço, isto é, como ele é prestado.

A escala SERVQUAL vem sendo aplicada amplamente pela indústria de serviços para medir a lacuna existente entre expectativa do cliente e sua real percepção do serviço que lhe é entregue.

3.3. Conceitualização de Valor

O Conceito de Valor veio da Teoria Econômica que define como sendo a

utilidade que os consumidores obtêm do consumo de um bem ou serviço. (Peter & Olson, 1993 apud Ravald & Gronroos, 1996, p. 21). Sob outra ótica Porter (1989), define valor como sendo, em termos competitivos, o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece. O valor advém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes, ou do fornecimento de benefícios singulares os quais mais do que compensam um preço mais caro.

Segundo Kotler (1996, p.48) "Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor esperado total e o custo total do consumidor obtido." Entende-se como valor esperado total como sendo a somatória do valor monetário do produto/serviço, os serviços que são entregues juntamente com o produto (entrega, treinamento, manutenção), a confiabilidade, durabilidade e desempenho. Entende-se como custo total do consumidor o preço pago pelo produto/serviço, o tempo de procura, a energia física gasta para aquisição e outros custos.

Já Woodruff (1997) conceitua valor como sendo a percepção do cliente sobre as preferências e as avaliações dos atributos do produto e as avaliações dos atributos do produto, do desempenho desses atributos e das conseqüências originadas pelo uso. Os clientes enxergam o produto como um conjunto de atributos e desempenho desses atributos; quando compram e usam o produto, desenvolvem preferências e desejos por certos atributos por proporcionar conseqüências desejadas nas situações de uso (conceito de valor em uso).

Segundo Gale (1994, p.8) o conceito de valor tem sofrido modificações no decorrer dos tempos. O autor conseguiu identificar quatro estágios que estão descritos abaixo:

- **Estágio 1 Qualidade de Conformidade:** O valor estava diretamente ligado ao conceito de qualidade de Deming, buscava-se atingir um produto sem defeitos. Contudo o fato de atingir esta meta não significava clientes satisfeitos pois o produto fabricado pela empresa poderia não estar plenamente de acordo com os desejos dos consumidores.

- **Estágio 2 Satisfação do Cliente:** O valor é medido pela qualidade do produto na ótica do consumidor. As empresas procuram verificar o que os consumidores desejam para poderem oferecer produtos que os deixem satisfeitos.
- **Estágio 3 Qualidade percebida pelo mercado e valor relativo aos concorrentes:** O valor é medido em relação aos concorrentes. A busca pela satisfação do cliente persiste, mas agora é o fazer de maneira superior em relação aos concorrentes.
- **Estágio 4 Qualidade chave para o gerenciamento do valor do cliente:** O valor está na integração da Administração total da qualidade com os sistemas de administração da companhia como o planejamento estratégico, orçamento etc. Neste estágio tem-se a consciência de que mudanças na qualidade percebida de mercado, alteram aspectos da posição competitiva da empresa no mercado.

Apesar de esses estágios apresentarem num crescente evolutivo, é possível encontrar no mercado empresas que atuam em cada um dos estágios apresentados. A competitividade do mercado atual pressiona às empresas a realizarem avanços em termos de qualidade de modo a avançarem para uma posição mais sustentável de oferta de valor.

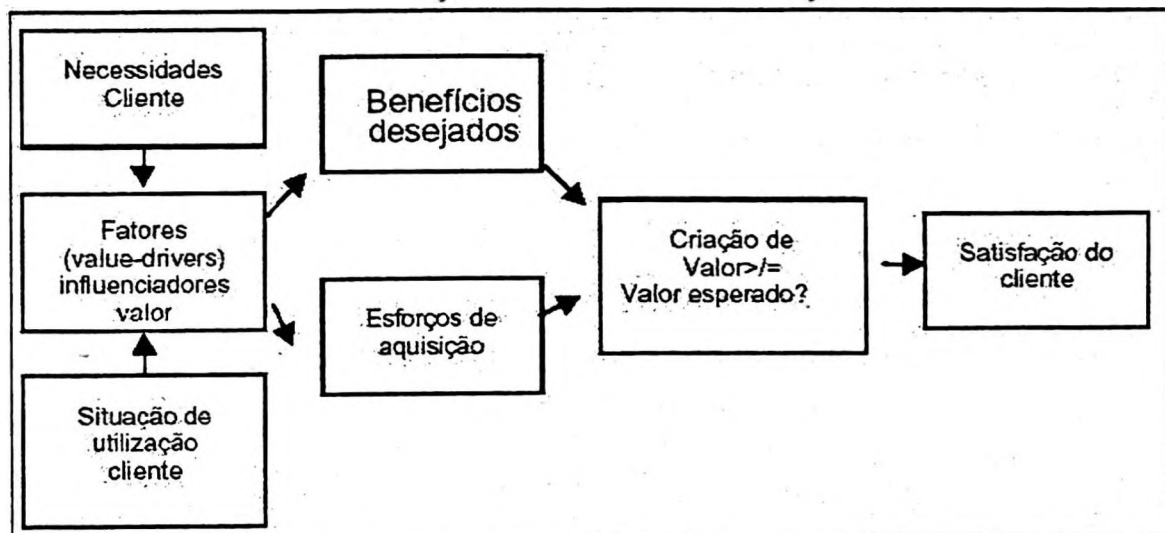
É importante notar que todas essas melhorias no produto/serviço devem ser percebidas pelos consumidores e entendidas como essenciais para si. Caso isso não se efetive, todos os esforços da empresa terão sido em vão.

Desta forma, a compreensão de como os clientes decidem se um produto/serviço oferece o maior valor deve se tornar um dos objetivos centrais da empresa (GALE, 1994).

Até recentemente, sob o âmbito de uma economia de subsistência, não havia o menor esforço no sentido da satisfação dos clientes, ou seja, o objetivo era somente a produção em larga escala para alcançar o maior número de pessoas, sem a preocupação efetiva com as suas necessidades.

Ao contrário, em uma economia competitiva, com a rapidez e amplitude da informação e crescimento das operações de serviços, as pessoas podem escolher

entre uma vasta gama de bens e serviços. As empresas que querem ganhar, ou mesmo como condição de continuar competindo, têm de adotar uma nova filosofia de ação orientada para o cliente. A diretriz é então construir uma relação cliente/fornecedor duradoura e fiel, e não somente a elaboração de um produto dentro de suas especificações técnicas e/ou o simples fornecimento de um serviço, com o intuito da satisfação imediata. Assim, o conceito de "valor" assume o aspecto mais importante na satisfação dos clientes e serve como subsídio básico para uma relação duradoura com o mercado. Kotler (1999) reforça esta afirmação como: "Nossa premissa é que o mercado irá comprar da empresa da qual há a percepção do maior valor criado". O cliente, no limite de seus esforços, de suas informações e mobilidade tende a maximizar a percepção deste valor. No momento que o produto e/ou serviço adquirido atende efetivamente o valor esperado, nasce à satisfação. Na figura 9, adaptada de Best, R. J. (1997), é melhor identificado o processo de criação da satisfação.



FONTE: Best, *apud* D. Walters (1999, p.250)

FIGURA 9 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DO VALOR E DA SATISFAÇÃO

A partir do exposto, tem-se esta nova filosofia de marketing, que é buscar a satisfação em uma relação duradoura com o mercado, através da maximização do valor entregue ao cliente, .

A satisfação do cliente é o critério mais importante para a lealdade, no sentido

da recompra de um bem e/ou serviço (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, 1994), e mais do que isto, é a chave para a garantia para um relacionamento em longo prazo. O modelo tradicional de qualidade (Parasuraman, Zeithami, Berry, 1988), prioriza a qualidade percebida pelo cliente para a sua satisfação.

O fato é que, conforme pesquisas recentes, há um criticismo crescente em relação ao modelo da qualidade para a garantia da satisfação do consumidor de serviços (Anderson et al., 1994; Liljander e Strandvik, 1995).

Neste modelo, os custos envolvidos na relação cliente/fornecedor, apesar de serem descritos como um dos critérios de avaliação da qualidade, não têm a mesma proporção, nem talvez a mesma influência sobre a satisfação dos consumidores, que as demais dimensões (segurança, credibilidade, confiança,...) de percepção da qualidade, exaustivamente exploradas por Parasuraman, Zeithami e Valerie (1988).

Complementando então a qualidade percebida, tem-se o conceito de "valor". Valor é basicamente definido como a relação entre os benefícios e os sacrifícios de um processo de compra de um bem ou serviço. De acordo com este conceito, sacrifícios ou custos, são critérios igualmente importantes na determinação da satisfação do cliente. Os consumidores, na maioria das situações de compra, usam referências de preço e valor na avaliação de uma oferta. Desta forma, o valor não mede somente a satisfação do cliente em relação aos aspectos da qualidade de um produto ou serviço, mas mede também a satisfação relacionada aos sacrifícios do cliente, na sua aquisição e uso.

Pelo exposto, ao invés de focar-se a garantia da satisfação do cliente pela gestão da qualidade percebida, a idéia é gerir as operações de serviço, como forma de agregar valor, através dos benefícios e sacrifícios envolvidos na relação. Isto é gerir o valor percebido pelo cliente.

3.3.1. O Valor Percebido pelo Cliente (VPC)

Valor é um termo com várias definições e tem sido aplicado de várias formas nas literaturas relacionadas ao gerenciamento, estratégia, finanças, sistemas de informações e marketing (Wikstrom e Normann, 1994). De acordo com Huber,

Hermann e Morgan (2001, p.41):" o conceito de valor é multifacetado e possui inúmeras interpretações". Neste trabalho utiliza-se a definição de Monroe (apud Ravald e Grönroos, 1996, p.21), a qual o valor é algo percebido pelo cliente, em um processo de aquisição de um bem ou serviço e é a relação uma imediata entre os benefícios e sacrifícios. Esta definição dá origem à equação geral do valor:

VPC = Benefícios percebidos/Sacrifícios percebidos

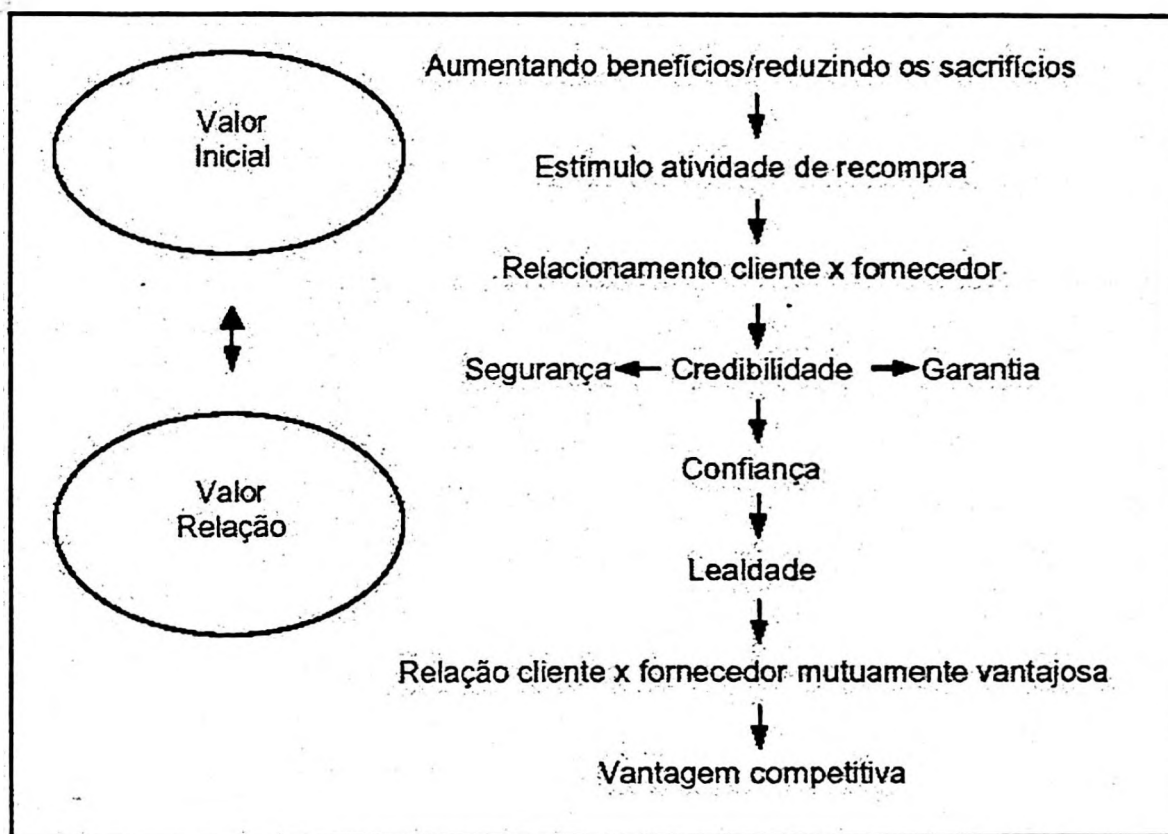
Já Zeithaml (apud Ravald e Grönroos, 1996, p.21) define valor percebido pelo cliente como " sendo a taxa de utilidade de um produto e/ou serviço baseado na percepção do que é recebido e o que é dado na relação".

De acordo com Ravald e Grönroos (1996), define-se os benefícios percebidos na compra de um bem ou serviço como sendo uma combinação de atributos físicos, atributos do serviço e suporte técnico disponível ao uso do produto ou serviço. Já os sacrifícios percebidos podem ser definidos como todos os custos que o cliente dispensa com o fornecedor no momento da aquisição: preço de compra, transporte, instalação, reparos e manutenção, riscos de falha ou baixa performance.

Conforme Grönroos (1990), por outro lado, existem muitos incidentes que podem elevar os esforços do cliente para a longevidade da relação, envolvendo custos adicionais, inesperados e desnecessários, e que podem ser chamados de custos indiretos e psicológicos. Custos indiretos são relacionados ao prazo de entrega, a emissão errada de uma fatura, etc. Por sua vez, custos psicológicos estão relacionados aos esforços cognitivos do cliente quanto à incerteza se o fornecedor vai cumprir as promessas preestabelecidas.

O valor percebido pelo cliente deve adquirir um conceito mais profundo, o qual não considera somente o conceito imediato da relação cliente/ fornecedor, mas sim as expectativas do cliente e a responsabilidade da empresa em tratar estas expectativas em um horizonte mais amplo. Isto significa que os fatores ou determinantes (benefícios/sacrifícios), que maximizam o valor percebido pelo cliente, quando se considera a relação cliente/fornecedor como um todo, devem ser investigados. Segundo Lichtenthal, Wilson e Long (1997), as organizações necessitam entender quais fatores criam valor para os clientes na ordem de construir vantagem competitiva.

Pode-se sintetizar o exposto, conforme esquema da figura 10 adaptada de Grönroos, que se forma a lealdade a longo prazo na relação cliente/fornecedor, a partir da agregação de valor pela gestão dos benefícios e sacrifícios, desenvolvendo-se uma relação mutuamente vantajosa. Então, é reconhecido que para obter sucesso nas organizações, é preciso satisfazer os clientes, gerando lealdade e a retenção dos mesmos, através da gestão do valor.



FONTE: A Ravalid e C Grönroos. 1996, p.25

FIGURA 10 VALOR COMO VANTAGEM COMPETITIVA NA RELAÇÃO CLIENTE X FORNECEDOR

Entretanto, poucas empresas têm o conhecimento e a capacidade de gerir o valor para os seus clientes, como forma de construir alguma vantagem competitiva. Neste sentido, o primeiro passo, é tentar responder às seguintes questões básicas, conforme Gale (1994):

. Quais são os fatores influenciadores para a percepção de valor, quando um consumidor escolhe um entre vários fornecedores?

Como os consumidores comparam estes fatores de percepção do valor entre os diversos fornecedores?

. Qual o grau de importância de cada um destes fatores relativamente ao valor percebido pelo cliente?

3.3.1.1. Fatores Influenciadores do Valor Percebido pelo Cliente

Os fatores formadores da percepção do valor, os quais por definição, são os benefícios e os sacrifícios da aquisição de um bem ou serviço, tendem a ser de características altamente pessoais, idiossincráticas, e variarem largamente de um consumidor para outro, especialmente nas operações de serviços (Zeitahmi, 1988).

De acordo com D. Walters (1999, p.248), estes fatores ou "value-drivers" são os atributos de um produto ou serviço, os quais constituem a razão primária de seleção, e que agregam valor ao estilo de vida do consumidor. Os "value-drivers", de acordo com J. Lapierre (2000), podem ser identificados em categorias genéricas, porém, características específicas dentro desta classificação geral devem também ser investigadas. Neste trabalho, adotaremos genericamente 13 fatores formadores da percepção do valor, os quais foram selecionados e analisados empiricamente por J.Lapierre (2000), entre 2400 executivos na área de serviços e produtos industriais de tecnologia da informação, no Canadá. Este trabalho foi baseado no estudo de A Ravald e C. Grönroos (1996), o qual considera o valor como uma medida expressa não somente do produto e/ou serviço em questão, mas também do relacionamento cliente/fornecedor estabelecido. A figura 11 sintetiza os treze "value-drivers" para a percepção do valor.

▪ Relacionado a produto:

- **Soluções alternativas:** diz respeito à gama de alternativas, à capacidade de atender às expectativas e de resolução de problemas.
- **Qualidade:** a qualidade intrínseca, ou seja, a durabilidade, a confiabilidade e a performance do produto ao longo do tempo.

ESCOPO DOMÍNIO	PRODUTO	SERVIÇO	RELACIONAMENTO
BENEFÍCIOS	Soluções alternativas Qualidade intrínseca Customização	Receptividade Flexibilidade Confiabilidade Competência técnica	Imagem Confiança Solidariedade
SACRIFÍCIOS	Preço	Preço	Tempo/esforço/energia Conflito

FONTE: Jozée Lapierre (2000, p.125)

FIGURA 11 FATORES DE PERCEPÇÃO DO VALOR

– **Customização:** relacionado ao uso e o consumidor ao qual o produto foi concebido. Neste sentido, é a habilidade de expandir o uso e a clientela de um determinado produto.

- **Relacionado a serviço:**

– **Receptividade:** significa prover respostas e soluções rápidas para os problemas.

– **Flexibilidade:** a flexibilidade relacionada às solicitações dos clientes. Diz respeito à habilidade para se ajustar as necessidades sempre em mutação dos consumidores.

– **Confiabilidade:** significa a habilidade para cumprir as promessas, e manter boas relações.

– **Competência técnica:** ter o conhecimento em sua atividade de serviço. Está relacionado com o modo de solucionar problemas, ou seja a habilidade em prover soluções.

– **Imagem:** reputação, credibilidade.

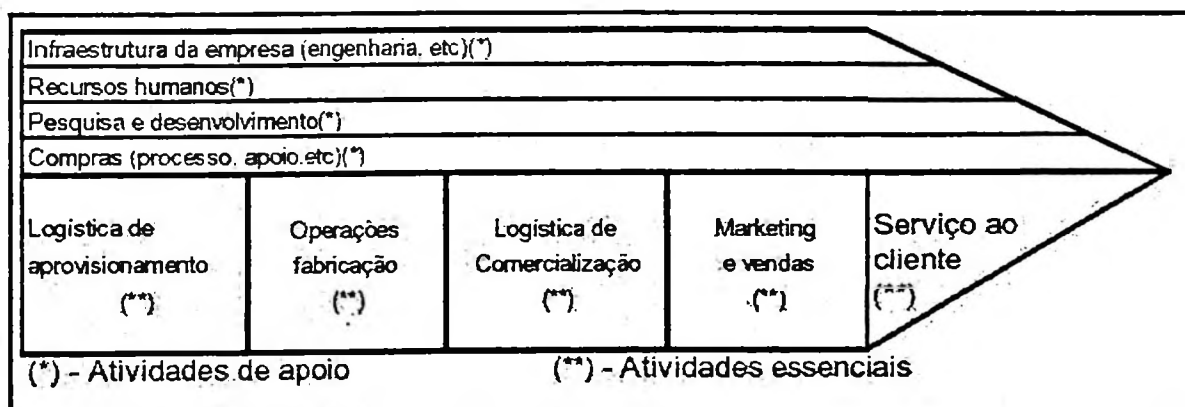
– **Confiança:** sentimento de parceria entre cliente e fornecedor, ou seja,

transparência do fornecedor quanto à capacidade de cumprir as promessas.

- **Solidariedade:** significa a habilidade para assumir e partilhar os problemas e as suas soluções.
- **Preço:** quantidade monetária a ser dispensada pelo produto e/ou serviço ofertado. Está relacionado ao uso e vantagens do produto ou serviço.
- **Tempo/esforço/energia:** sacrifício imposto na manutenção da relação.
- **Conflito:** esforços para resolver situações controversas da relação.

3.4. A cadeia de valor

Porter (1989) introduziu o conceito de cadeia de valor para facilitar a identificação dos modos de criação de valor. Toda organização constitui-se de um conjunto de funções para criar, desenvolver ou fabricar e comercializar produtos e/ou serviços. A cadeia de valor define estas funções em nove pólos, os quais servem ao mesmo tempo, de centros de custo e fontes de valor. Estas nove funções estão divididas em atividades essenciais e de apoio, conforma a figura 12.



FONTE: M. Porter (1985, p.37)

FIGURA 12 A CADEIA DE VALOR

As atividades ou funções essenciais ou básicas são articuladas através da seqüência: aprovisionamento – operações de manufatura ou serviços – comercialização. As atividades ou funções de apoio, por sua vez, dizem respeito àquelas necessárias à sustentação das funções essenciais. Assim, engenharia,

manutenção, compras, pesquisa e desenvolvimento são atividades sem as quais é impossível a execução das funções essenciais. O processo de criação de valor se dá pela análise e gestão dos custos e desempenho em todas as suas funções componentes, a qual é feita comparativamente aos concorrentes potenciais. Porém, o sucesso definitivo deste sistema só se dará se houver uma concatenação e coordenação dos objetivos e missões das diversas funções da cadeia no objetivo maior da satisfação do cliente externo. Walters e Lancaster (1999, p. 644) reiteram: "o valor entregue compreende todas as atividades envolvidas nos atributos de fornecimento do produto e/ou serviço, os quais são necessários para criar satisfação e manter uma relação de longo-prazo com os clientes e assim construir vantagem competitiva". Webster (apud Walters e Lancaster, 1999, p. 644), define marketing em torno do conceito da cadeia de valor.

Marketing é o processo de definir, desenvolver e criar valor. Com este conceito, a função marketing deve não somente ser realizada por um departamento especializado, com as atribuições tradicionais de marketing, o "mix-marketing", para se tornar uma função a ser exercida por todos os departamentos. Como Webster (apud Walters e Lancaster, 1999, p. 644) sugere: " a proposição de valor deve ser o mais importante princípio organizacional", ou seja, que a criação de valor, seja a missão principal da organização e todos os departamentos e funções da organização estejam engajados nesta proposição de valor.

Tendo estudado a situação do Marketing e visto como o serviço de saúde está inserido na operação e na preocupação com a qualidade em serviço de saúde, a seguir é apresentado uma pesquisa de campo sobre o assunto.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

3.1. Metodologia

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p.40) método é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

Apesar de diversos autores utilizarem diferentes classificações por considerarem cada estudo ter objetivos e características específicas, pode-se agrupar as pesquisas em três categorias básicas:

- **Exploratória:** usada para prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o assunto. É indicado quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno estudado são insuficiente ou inexistente (MATTAR, 1999, p. 79);
- **Descritiva:** é indicada quando já se tem algum conhecimento do problema e objetiva descrever um fenômeno. Segundo Sellitiz et al (1974, p.60) pode-se formular algumas hipóteses, baseadas no conhecimento existente do fenômeno, procurando confirmá-las ou negá-las. A exatidão e precisão dos dados coletados é essencial neste tipo de estudo;
- **Casual:** buscam estabelecer evidências sobre relacionamentos entre variáveis que sugiram relações de causa e efeito entre elas. Neste tipo de pesquisa, a ferramenta básica utilizada é o experimento (MATTAR, 1999, p.79).

Segundo Castro (1977, p. 88):

“O objeto da atividade científica é a classificação metódica dos fatos, seguida pela identificação de suas relações e seqüências repetitivas. Buscamos regularidades ou padrões de associação que não são

idiossincráticos as fatos que por acaso estamos examinando, mas sim a toda categoria de fatos semelhantes.”

“... para que uma pesquisa ou uma indagação a respeito de um problema do mundo real possa ser considerada científica, ou sobre os métodos de observação. Na prática, isto significa métodos sistemáticos e estruturados de observação, bem como uma preocupação com a avaliação, não apenas da variável, mas do erro contido em sua observação. É crucial saber o momento e o local exato de onde fazer a observação, a fim de que possamos obter dados tratáveis e que verifiquem nossa teoria, bem como precaver-se contra desvios ou vieses que possam ser introduzidos pela pessoa que observa”

“... nos estudos de caso ao invés de apresentar um teste de representatividade, o pesquisador deixa as inferências relativas a todos por conta da capacidade de julgamento do leitor...”

Dos métodos possíveis, parece que o estudo de caso é bastante indicado para uma pesquisa exploratória como esta porque no estudo de casos, o pesquisador procura explorar uma única entidade ou fenômeno limitado no tempo e na atividade (programa, evento, processo, instituição ou grupo social) coletando informações detalhada pelo uso de uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um certo período de tempo (Yin, 2001, Creswell, 1994)

“...para qualquer tipo de estudo em desenvolvimento poderão ser utilizados métodos quantitativos ou qualitativos (...). O uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em Administração e, entre eles, o Estudo de Casos merece destaque por sua utilidade e falta generalizada de conhecimento sobre essa metodologia” (CAMPOMAR, 1991, p.96).

O Método do Estudo de Caso " ... não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado" (GOODE & HATT, 1969, p.422). De outra forma, TULL (1976, p 323) afirma que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular" e

BONOMA (1985, p. 203) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial".

YIN (2001, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Esta definição, apresentada como uma "definição mais técnica" por YIN (2001, p. 23), nos ajuda, segundo ele, a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o survey.

O método, muitas vezes, é colocado como sendo mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente útil para a geração de hipóteses (TULL, 1976) e isto (YIN, 2001) pode ter contribuído para dificultar o entendimento do que é o método de estudo de casos, como ele é desenhado e conduzido

Yin (2001, p.13) afirma que os estudos de caso normalmente são preferidos quando são colocadas perguntas do tipo "como" ou "por que", lidando tanto com documentos como com entrevistas e observações, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e comportamentos relevantes, e quando o foco recai sobre um fenômeno contemporâneo.

As conclusões de um estudo de caso não pode ser generalizadas para toda a população, mas permite a adequação de conceitos, expandindo e confirmando teorias que podem servir de referência a toda população (YIN, 2001, p.21).

Para Yin (2001), o método do estudo de caso parece ser o mais indicado pelas seguintes razões:

- A questão de pesquisa é do tipo "como" ou "por que". Pode-se reapresentar o problema de pesquisa da seguinte forma: como a empresa X promove ações ou programas a fim de criar um relacionamento maior com seus clientes?
- Os acontecimentos focalizados na pesquisa são contemporâneos, o estudo será de como atualmente a empresa atua;

- Não se exige e não há nesta pesquisa controle sobre eventos comportamentais.

O Método do Estudo de Caso é um método das Ciências Sociais e, como outras estratégias, tem as suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas à luz do tipo de problema e questões a serem respondidas, do controle possível ao investigador sobre o real evento comportamental e o foco na atualidade, em contraste com o caráter do método histórico.

Um ponto comum entre vários autores (GOODE, 1969, YIN, 2001, BONOMA, 1985) é a recomendação de grande cuidado ao se planejar a execução do estudo de caso para se fazer frente às críticas tradicionais que são feitas ao método.

Campomar (1991) afirma que o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas

Nos estudos qualitativos a utilização da literatura serve para “moldar” o problema, quando utilizada na introdução do estudo, respaldar fortemente o estudo, quando apresentada em seção separada como “revisão de literatura”, e serve como base de comparação aos resultados obtidos no estudo qualitativo (CRESWELL, 1994, p.23). A fundamentação teórica, neste estudo servirá para “moldar” o problema e comparar o que foi encontrado na literatura e os resultados encontrados.

Yin (2001, p.13) afirma que os estudos de caso normalmente são preferidos quando são colocadas perguntas do tipo “como” ou “por que”, lidando tanto com documentos como com entrevistas e observações, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e comportamentos relevantes, e quando o foco recai sobre um fenômeno contemporâneo.

As conclusões de um estudo de caso não pode ser generalizadas para toda a população, mas permite a adequação de conceitos, expandindo e confirmando teorias que podem servir de referência a toda população (Yin, 2001, p.21).

3.2. Protocolo de Pesquisa

Segundo Yin (2001, p.89-91), o protocolo do estudo de caso proporciona maior confiabilidade à pesquisa, é composto pelo instrumento de coleta de dados e pela normas gerais que norteiam sua utilização e deve conter os seguintes itens:

- Visão geral do projeto do estudo de caso (objetivos, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o que está sendo estudado);
- Procedimentos de campo (credenciais, acesso aos locais de estudo, fontes gerais de informações e advertências do procedimento);
- Questões do estudo de caso (questões específicas que se deve ter em mente na coleta de dados);
- Guia para o relatório do estudo de caso (resumo, forma de narrativa, especificações de bibliografia ou outra fonte de dados).

Campomar (1991), afirma que para a preparação e realização de estudos de caso, o protocolo de pesquisa torna-se imprescindível. Relacionando as atividades a serem executadas e os procedimentos a serem seguidos, além de determinar os instrumentos de coleta de dados (literatura, documentos de arquivos, entrevistas, observação, experiências e artefatos).

O protocolo de estudo de caso é desenvolvido a fim de alicerçar a fase de coleta de dados, minimizando os erros próprios das pesquisas qualitativas. (o protocolo desta pesquisa se encontra em anexo).

Sendo assim, o estudo de caso será desenvolvido na empresa X que atua no setor de medicina de grupo.

1. Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso

- 1.1. Tema:** perguntas qualitativas para avaliar as ações para utilizar o Marketing de Relacionamento.

1.2. Título: “Estudo da Utilização do Marketing de Relacionamento em Cooperativas de Serviços Médicos: Um Estudo de Caso.

1.3. Objetivo do estudo: entender como a empresa utiliza ações para desenvolver o Marketing de Relacionamento.

1.4. Questões da pesquisa:

- Existe alguma área responsável pelos relacionamentos com os clientes?
- Como a empresa avalia o relacionamento com seus clientes?
- Quais são as ações utilizadas para gerenciar o relacionamento com seus clientes?
- Como e em qual tempo uma falha verificada é sanada?
- Existe a preocupação de divulgar a correção da eventual falha?

2. Procedimento de Campo

2.1. Aspectos metodológicos: pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso. Trata-se de uma investigação de caso único do tipo holístico.

2.2. Unidade de análise: gerência de marketing da organização

2.3. Fontes de Evidências: entrevista focal e observação direta informal

2.4. Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista.

2.5. Executores da pesquisa:

- pesquisador: Sidney Maçazzo Caigawa
- orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

3. Roteiro de Pesquisa:

3.1. Dados da Empresa

1. Nome:
2. Número de funcionários
3. Faturamento anual
4. Número de Clientes
5. Estrutura Organizacional

3.2. Dados do entrevistado:

1. Nome:
2. Cargo
3. Tempo de empresa

3.3. Marketing de Relacionamento

1. A empresa possui alguma área formal responsável pelos relacionamentos com os clientes?
2. Qual a sua posição dentro organograma da empresa?
3. Quanto tempo essa área existe e qual foi a razão da sua criação?
4. A empresa realiza pesquisa de opinião / satisfação com seus clientes em relação ao atendimento médico recebido?
5. Com que frequência?
6. Qual(is) a(s) forma de pesquisa utilizada(s)?
7. A empresa mantém um canal aberto para o cliente se expressar espontaneamente?

8. Como este(s) canal(is) é(são) divulgado(s)?
9. Há padrões para o atendimento de reclamações de clientes?
10. Há treinamento formal para os funcionários em relação ao atendimento a clientes? Para quem?
11. Quais os principais conteúdos?
12. Os funcionários que lidam diretamente com o cliente possuem autonomia para solução de problemas?
13. A empresa divulga o *feedback* dos clientes para todas as áreas da empresa? Qual a periodicidade?
14. Quais outras iniciativas de Marketing de Relacionamento a empresa realiza?
15. Como o sucesso das práticas de Marketing de Relacionamento é verificado/medido?
16. Como você avalia as práticas de Marketing de Relacionamento?
17. A empresa tem alguma previsão de implantação de outras práticas de Marketing de Relacionamento?

3.4. Operações em Serviços

1. A empresa avalia a satisfação do cliente pelo serviço prestado?
2. A empresa possui algum mecanismo de avaliação do serviço prestado e a expectativa do cliente?
3. Existe alguma forma de padronização de atendimento dos serviços? Descreva.
4. Como essa padronização é controlada?

3.5. Perguntas Gerais

1. Há algum ponto sobre os assuntos tratados nesta entrevista que não tenha sido tratado e que você gostaria de destacar?

2. Algum comentário adicional?

CAPÍTULO 4- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

4.1. Contextualização da empresa

“A história da empresa X é feita de conquistas e desafios”
(Presidente empresa X, 2003)

A empresa X foi a 58ª cooperativa fundada no Brasil, numa época em que muitas outras estavam sendo constituídas. Surgiu da necessidade que os médicos tinham de uma opção ética para a prestação de seus serviços e, também, para preencher um espaço que havia no mercado entre os clientes particulares e os que se utilizavam dos serviços públicos.

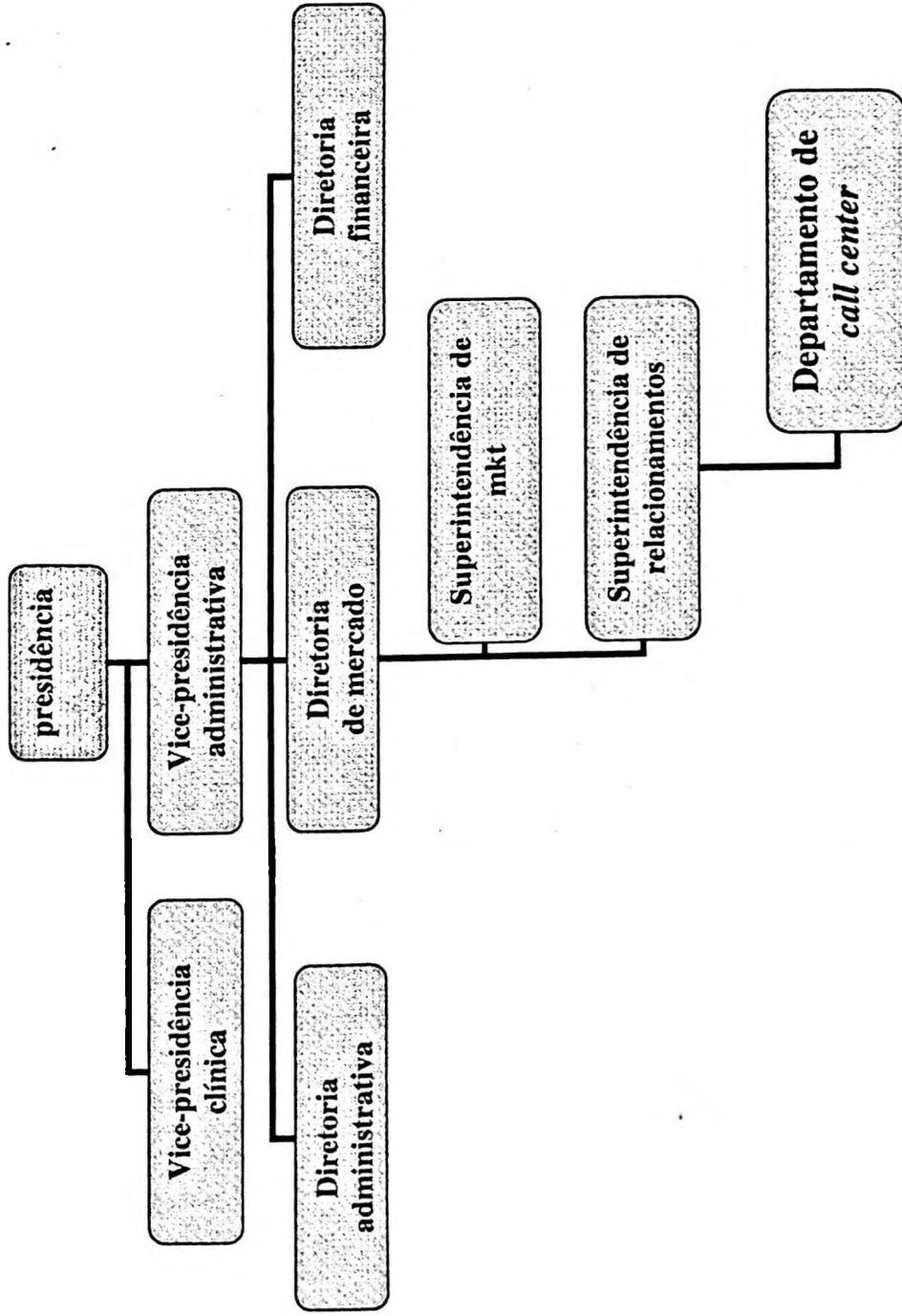
Foi constituída em 10 de novembro de 1976, na cidade de X. A Cooperativa iniciou suas atividades operacionais em maio de 1977 e com um perfil agressivo na busca de seu desenvolvimento, inaugurou seu escritório na cidade X, em julho de 1979. Até o final de 1981, a Cooperativa realizou vários contratos, inclusive com algumas empresas de porte, como a Fundação Romi e as Indústrias Nardini, o que contribuiu para tornar seu trabalho reconhecido, levando-a, a partir de 1982, à realização de contratos com as maiores empresas de sua área de ação, quando iniciou sua fase de maior desenvolvimento.

Sempre voltada para a busca de melhoria na qualidade de seus serviços e mantendo preços acessíveis ao mercado, a Cooperativa também desenvolveu e implantou modernas técnicas de gerenciamento operacional e de auditoria médica, muitas vezes adotada por outras co-irmãs. Adquiriu recursos próprios: Hospital X, Pronto Atendimento, Hospital Dia, Centro de Tratamento Oncológico, Assistência Domiciliar, Centro de Especialidades X Fácil e Laboratório X. Ampliou e modernizou suas sedes administrativas para maior conforto dos usuários e de seus colaboradores.

Dados da Empresa

1. Nome: **xxx**
2. Número de funcionários: **290 funcionários**
3. Faturamento anual: **xxx**
4. Número de Clientes: **cem mil clientes**

5. Estrutura Organizacional:



FONTE: documentos internos.

Dados do entrevistado:

1. Nome: **Ricardo Fransi Vianna**
2. Cargo: **Superintendente de Relacionamentos**
3. Tempo de empresa: **oito anos**

MARKETING DE RELACIONAMENTO

1. A empresa possui alguma área formal responsável pelos relacionamentos com os clientes?

O entrevistado respondeu que a área formal responsável pelos relacionamentos com os clientes é o Departamento de *Call center*, dentro da Superintendência de Relacionamento.

2. A empresa realiza pesquisa de opinião / satisfação com seus clientes em relação ao atendimento médico recebido?

Segundo o entrevistado a empresa desenvolve trabalhos junto a seus clientes, pessoas físicas e jurídicas com a intenção de obter *feed-back* quanto aos serviços oferecidos. Ações de marketing não comprometidas com o *feed-back* de mercado não estão alinhadas com a estratégia de Marketing de Relacionamento. O feedback dos clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das mudanças ambientais (Evans e Laskin:1994).

Para o profissional entrevistado as ações de busca de informações relacionadas a satisfação dos clientes é imperativo, uma vez que, pode reduzir custos futuros quanto a manutenção do mesmo. O mesmo profissional comenta,

ainda, que as ações de marketing da empresa são sempre elaboradas e executadas de maneira a manter um laço estreito como o relacionamento com seus clientes.

Segundo Hunt e Morgan (1995), o Marketing de Relacionamento se refere a todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso. Para Sheth (1994), o Marketing de Relacionamento envolve a criação e distribuição de valor através da cooperação mútua e interdependência.

O entrevistado comenta que a empresa tem em mente que a satisfação do cliente deve fazer parte das estratégias da empresa. Segundo a afirmação de McKenna (1993) de que o Marketing de relacionamento pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo, parece indicar que a empresa pesquisada reconhece a importância do marketing de relacionamento.

3. Com que frequência?

O entrevistado respondeu que a frequência é semestral.

4. Qual(is) a(s) forma de pesquisa utilizada(s)?

O entrevistado respondeu que a empresa tem como estratégia de coletas de informações sobre a satisfação de seus clientes, por meios de cartas enviadas, utilização de *call centers* e entrevistas com os responsáveis pela contratação de planos de saúde, seja pessoa física ou jurídica. O entrevistado comentou ainda, que a empresa esta em busca de ferramentas de banco de dados no mercado para melhorar o cruzamento de dados coletados pelos outros meios utilizados pela empresa, tais como emails recebidos pela Central de Relacionamento.

Segundo Ribeiro (1997), as ações táticas da prática do Marketing de Relacionamento sustentadas em bancos de dados, permitem:

- Diálogo com o cliente através dos meios que se utilizam para o *feedback*, tais como: a análise dos padrões de *feedback* e dos históricos de compras;

implantação de *hot lines* - os sistemas de atendimento ao consumidor: análise das cartas dos clientes; pesquisas formais e informais.

- O aprofundamento na base de clientes. Programas de continuidade, de afinidade, de aumento de volume de vendas, tais como: *cross selling* (venda cruzada) ou *up grade* (intensificação do volume, valor ou frequência da compra).
- Trabalhar nichos de mercado com eficiência e lucro. Através das informações no banco de dados é possível encontrar nichos de mercado e viabilizar a atuação nestes nichos, vencendo a barreira do tamanho do mercado e a perda de economia de escala.
- Maior controle sobre o Canal de Distribuição. Oferecendo melhores informações sobre o público-alvo, permitindo melhorar a adequação da oferta.
- O marketing mais contabilizado. Trata-se da capacidade de mensurabilidade do sistema e da capacidade de controle das variáveis que influenciam as respostas.

5. A empresa mantém um canal aberto para o cliente se expressar espontaneamente?

Segundo o entrevistado a empresa mantém um canal aberto para os clientes se expressarem por meio de: correio eletrônico (e-mail), e por meio de ligação telefônica para o *call center* da empresa. O entrevistado comenta ainda, que, a empresa necessita de um canal aberto para poder alimentar seu banco de dados com as informações positivas e negativas indicadas por seus clientes. Isso, conforme o entrevistado, ajuda a empresa adaptar sua estratégia de mercado, para manter o cliente e não perdê-lo para o concorrente..

Para Mackenna (1993) as estratégias de marketing baseadas na experiência enfatizam a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem, as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de feedback que transforma

essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto.

De acordo com Kotler (1996) o cliente insatisfeito com a qualidade na maioria das vezes não reclama, muda de fornecedor. Mudar hoje de fornecedor, em muitas situações, implica para o consumidor dirigir-se a outra empresa. Dessa forma é imperativo ouvir o cliente.

6. Como este(s) canal(is) é(são) divulgado(s)?

O entrevistado indicou os e-mail, avisos na publicação mensal da empresa e ligações telefônicas, como sendo as formas pelas quais os canais de comunicação do cliente com a empresa são divulgados.

Segundo Vavra (1993), é imperativo saber o que se passa na mente do cliente é a coisa mais importante que se pode fazer para enfrentar a concorrência. O contato direto com cliente é uma das melhores maneiras de construir relacionamentos duradouros com eles, e para isso ocorrer, o cliente deve ter um canal direto com as empresas.

7. Há padrões para o atendimento de reclamações de clientes?

O entrevistado afirmou que sim. O sistema de *call center* da empresa é baseado num software disponível no mercado, que permite padronização na coletas de dados. O software é composto por ferramentas para:

- Agilizar o atendimento ao cliente, fornecendo informações qualificadas e um padrão de atendimento configurado pelo administrador;
- Gerenciar a agenda de relacionamentos e os contatos a realizar;
- Documentar e organizar as informações de atendimento dos clientes para permitir uma visão consolidada sobre ele;
- Fornecer um cadastro flexível mais poderoso de clientes;

- Ferramentas para geração de ações de marketing, campanhas e controle.

O sistema tem como ponto forte o rastreamento do relacionamento com cada cliente dando assim continuidade ao vínculo criado entre a empresa e o cliente e vice-versa.

Funcionalidades

- **Pré-atendimento**

Permitir ao operador localizar o cliente rapidamente para iniciar o atendimento (e cadastrá-lo caso não o encontre).

- **Cadastramento de Cliente**

O cadastramento do cliente pode ser feito em etapas, nos campos básicos e nos complementares criados pelo administrador. As informações sobre o cliente podem ser adicionadas a medida que o administrador adicione novos campos no cadastro, permitindo a evolução e enriquecimento da base de clientes.

- **Histórico do Cliente**

Durante o atendimento, o operador pode verificar o histórico detalhando o relacionamento prévio com a empresa.

- **Vendas e assinaturas**

È possível, cadastrar pedidos e assinaturas de serviços no sistema, através da integração com a força de vendas e contas a receber.

- **Agenda do operador**

O sistema administra uma agenda de compromissos para cada operador, para que ele possa incluir os contatos a realizar com os clientes no futuro. O operador pode registrar os contatos a realizar diretamente na sua agenda durante o atendimento.

Os contatos se dividem em dois tipos:

1. **Compromisso:** Ligação ou visita com data e hora marcada.
2. **Tarefa:** Tarefa a realizar, sem necessidade de data ou hora marcada, ficando sempre disponível na tela até que seja realizada.

- **Modelagem de relacionamentos**

O sistema permite a criação pelo administrador dos modelos de relacionamento com os clientes. Poderá, por exemplo, modelar o processo de venda (contato, *briefing*, proposta, fechamento). Onde cada etapa será realizada por operadores de grupos diferentes com instruções específicas.

O sistema se encarrega de criar contatos nas agendas dos operadores a medida que o processo evolui para dar continuidade no relacionamento automaticamente.

- **Registro do atendimento**

Todos os contatos feitos com o cliente devem ser qualificados em tipos definidos pelo gerente. Para cada qualificação existem scripts e perguntas para serem feitas ao cliente. Os relatórios gerenciais são compostos pelas respostas às perguntas e a qualificação escolhida para cada atendimento.

- **Gestão de campanha**

A gestão de campanhas permite criar ações de marketing baseadas na realização de contatos programados e padronizados com um segmento da base de clientes. Estes contatos podem ser agendados para criação ou manutenção de relacionamentos com clientes em grandes volumes.

As ferramentas de gestão de campanha, são compostas por três etapas:

1. Escolher um grupo representativo de clientes. Uma ferramenta de segmentação com base em filtros permite a realização desta tarefa;
2. Montar o script e fluxo de trabalho para as ligações de acordo com o foco da campanha;

3. Definir os grupos de operadores que irão fazer os contatos;
4. Definir um modelo de relacionamento a ser iniciado na campanha;
5. Disparar as ligações e visitas para os clientes e acompanhar os resultados on-line.

- **Gestão de *pipeline***

O sistema gere os negócios em aberto, permitindo aos vendedores acompanhar as propostas em aberto e as chances de fechamento, através do sistema.

- **Qualificação de clientes**

O software permite indicar graus de importância dos clientes no seu cadastro. O grau de importância é definido pelo operador responsável pelo cliente.

É possível programar o agendamento automático de contatos para cada qualificação, para evitar tempos máximos sem comunicação entre a empresa e o cliente.

8. Há treinamento formal para os funcionários em relação ao atendimento a clientes? Para quem?

O entrevistado comentou que o treinamento para os funcionários em relação ao atendimento a clientes é terceirizado pela empresa ofertante do *software de call center*.

A empresa responsável pela terceirização do atendimento mantém parcerias com empresas especialistas em treinamento com o intuito de oferecer um serviço de excelente qualidade no treinamento para a utilização do *software de call center*, assim como no acultramento da estratégia de sua utilização. A empresa responsável pelo *software de call center* se responsabiliza em treinar a força de atendimento quanto aos recursos oferecidos pelo software. Recursos como: atendimento por *chat*, manual eletrônico do sistema, treinamento em multimídia, informativos sobre evolução dos produtos, perguntas e respostas mais frequentes,

fórum e etc., são acessíveis a partir da interface de todos os operadores e administradores.

9. Quais os principais conteúdos?

Os principais conteúdos, indicados pelo entrevistado foram:

1. Bibliotecas de Apoio ao Atendimento

Descrição, definição, e produção de conteúdo dos seguintes documento para utilização com o software:

- Biblioteca de documentos - HTML, Word, Excel, PDF, TXT e etc. - para serem enviados como informação suplementar a seus clientes;
- Biblioteca de Áudio;
- Biblioteca de Vídeo Digital;
- Biblioteca de Respostas Padronizadas;
- Dicionário de Produtos (Especificações);
- Biblioteca de Scripts de Atendimento;
- Biblioteca de URL.

2. Ocorrências

Definição, estabelecimento ou adaptação de processos para o atendimento de ocorrências, considerando:

- Definição de tipos de ocorrências a serem registradas;
- Histórico e estatísticas de ocorrências;
- Definição de tipo e priorização de ocorrências;
- Definição de procedimentos para cada tipo de ocorrência;

- Geração de *workflow* até o efetivo atendimento.

10. Os funcionários que lidam diretamente com o cliente possuem autonomia para solução de problemas?

O entrevistado respondeu que as decisões relacionadas a formas de pagamento e requisição de guias para determinados exames, possuem certa autonomia. Com relação a guias de internação, exames especiais (ressonância, tomografia dentre outros), o operador tem autonomia total quando o cliente for do padrão máximo do plano de saúde da empresa. Com relação aos demais, o operador é obrigado a informar ao cliente que é necessária uma consulta posterior com o departamento de atendimento ao cliente.

O entrevistado comentou ainda, que apesar de algumas situações a autonomia poder ser maior ou menor, o cliente nunca deve se sentir desamparado. Dessa forma, o operador é orientado a conduzir o cliente na melhor forma de solucionar sua dúvida ou problema.

11. A empresa divulga o feedback dos clientes para todas as áreas da empresa? Qual a periodicidade?

O *feed back* dos clientes é disponibilizado no *website* da empresa e na revista mensal da mesma.

12. Quais outras iniciativas de Marketing de Relacionamento a empresa realiza?

O entrevistado respondeu que para a empresa o marketing de relacionamento num primeiro momento esta se preocupado em manter um canal de comunicação com clientes (pessoa física e jurídica. Porém, em função do *call center* ser terceirizado, existe uma preocupação da empresa ofertante do software de *call center* em introduzir a mentalidade de que os outros integrantes da cadeia de valor da empresa, também são clientes e necessitam de um canal de comunicação.

Para Kotler (1996), o Marketing de Relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias por um longo período entre partes-chave do processo – consumidores, fornecedores e distribuidores. Com a integração destas partes, é construída uma outra frente, denominada rede de marketing, que é formada por todos aqueles que possuem interesse em crescimento e desenvolvimento, os *stakeholders*. Este princípio operacional é simples: toda organização deve instituir uma boa rede de relacionamento junto aos seus *stakeholders*-chave e em consequência disso seus lucros serão bastante promissores.

13. Como o sucesso das práticas de Marketing de Relacionamento é verificado/medido?

O entrevistado respondeu que ainda não foi feita nenhuma medida para mensurar os resultados das práticas de Marketing de Relacionamento.

Segundo Boone e Kurtz (1998) o conceito de Marketing é uma orientação de toda a empresa para o consumidor, com o objetivo de obter sucesso de longo prazo. McCarthy (1996), afirma que a qualidade significa a habilidade de um produto satisfazer às necessidades ou às exigências de um consumidor. Buscar a satisfação dos clientes é buscar a rentabilidade da organização.

Para Kanaane e Ortigoso (2001), as pessoas são o ativo organizacional mais importante, embora a maioria das empresas ainda pouco faz para valorizá-las, assim como mantê-las informadas, compreender e dinamizar sua capacidade plena, gerar sinergia e tomar o desempenho coletivo maior do que a soma dos desempenhos individuais.

Com todas essas afirmações, a importância em se manter um canal de comunicação com o cliente é imperativa. Entretanto, não basta apenas uma empresa utilizar meios eletrônicos ou não para coletar a opinião de seus clientes. É necessário também obter um *feed back* das alterações resultantes das ações de marketing de relacionamento adotadas pela empresa.

14. Como você avalia as práticas de Marketing de Relacionamento?

O entrevistado respondeu que não existe ainda uma forma de avaliação.

15. A empresa tem alguma previsão de implantação de outras práticas de Marketing de Relacionamento?

O entrevistado respondeu que não.

OPERAÇÕES EM SERVIÇOS

1. A empresa avalia a satisfação do cliente pelo serviço prestado?

O entrevistado respondeu que sim. A empresa avalia a satisfação do cliente pelo serviço prestado, por meio de caixas de reclamações, e-mail e *telemarketing*.

O entrevistado comentou, ainda, que a empresa tem intenção, de implementar algum mecanismo para comparar a imagem do serviço desejada pelo cliente, em relação a imagem percebida do mesmo.

Segundo Grönoos (1990), a qualidade dos serviços é aquilo que os clientes percebem, e não apenas um nível determinado pela gerência, devendo-se então, haver a contínua preocupação em estudar-se o mercado consumidor dos serviços, e conhecer o nível qualidade percebido. Ainda segundo o mesmo autor, qualidade não pode ser separada do processo de produção e entrega, deve-se ter a consciência de que todos fazem parte do processo da busca pela qualidade na prestação de serviços. É necessário, ainda, que a qualidade seja monitorada em toda a organização, pois a qualidade é o resultado da interação entre todos os elementos participantes da organização.

Conforme Kotler e Armstrong (1999), é fundamental conhecer o consumidor e compreender seu comportamento. Conhecer o consumidor com relação a suas atitudes referentes às características de seus produtos, preço e apelos de propaganda, faz com que a organização obtenha vantagens sobre seus concorrentes. Ainda segundo os mesmos autores, é imperativo conhecer aquilo que o cliente deseja e o que ele obteve no mercado.

2. A empresa possui algum mecanismo de avaliação do serviço prestado e a expectativa do cliente?

Segundo o entrevistado a avaliação dos serviços prestados e a expectativa do cliente são avaliados através dos relatórios emitidos pelo programa de *call center* responsável pelo canal de contato da empresa como o seu mercado.

3. Existe alguma forma de padronização de atendimento dos serviços?
Descreva.

O entrevistado respondeu que a padronização dos serviços é determinada pela metodologia adotada pelo software de *call center*. A empresa terceirizada oferece toda a metodologia de trabalho e fornece a padronização do atendimento.

4. Como essa padronização é controlada?

Segundo o entrevistado a padronização é controlada por visitas semestrais de representantes do software de *call center* que se responsabilizam em verificar se os procedimentos de atendimentos por parte dos operadores estão de acordo como suas normas de qualidade.

PERGUNTAS GERAIS

1. Há algum ponto sobre os assuntos tratados nesta entrevista que não tenha sido tratado e que você gostaria de destacar?

entrevistado respondeu negativamente.

2. Algum comentário adicional?

entrevistado respondeu negativamente.

CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES

5.1. Considerações Finais

O setor de empresa de saúde de grupo no Brasil tem sofrido recentemente grandes desafios e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento estão justamente na implementação de ações que permitam maior proximidade com o cliente, a compreensão de suas necessidades, a flexibilidade para ofertar mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos.

O Marketing de Relacionamento, como pode ser observado no caso da empresa X, é sem dúvida uma estratégia que permite a uma organização obter vantagens competitivas sustentáveis por viabilizar, através de suas ferramentas, a tecnologia de informação e a comunicação interativa, a construção de valor para os clientes em base contínua.

Para a empresa pesquisada, em função de não haver nenhum critério de mensuração de resultados, os benefícios possíveis de uma Estratégia de Relacionamento não são observados. Dessa forma, possíveis resultados da adoção de uma estratégia de marketing de relacionamento, como por exemplo: maior qualidade de produtos e serviços; lealdade do cliente e maior lucratividade; mantem-se invisíveis a empresa X.

Crescimento e desenvolvimento, não somente na América Latina, dependerão de uma postura das organizações para implementar ações que garantam: (1) a compreensão das necessidades dos clientes, (2) o tratamento dos clientes como parceiros, (3) que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores; (4) que os clientes recebam produtos e serviços com as melhores qualidades possíveis, integrados com as suas necessidades individuais. Enfim, que clientes e fornecedores construam relacionamentos produtivos com benefícios mútuos, relacionamentos que desta forma, se tomarão significativos com benefícios extensivos a toda a sociedade.

5.2. Limitações do Trabalho

Na realização desta dissertação deparei-me com duas limitações:

A primeira, caracterizada na impossibilidade de generalização dos resultados da pesquisa de campo: o método de estudo de casos caracteriza-se pelo estudo profundo de poucas unidades e visa à generalizar teorias (generalização analítica). Apesar da limitação na amplitude, a validade dos resultados permanece, uma vez que a pesquisa de natureza exploratória objetiva verificar de que maneira determinado fenômeno ocorre nas unidades selecionadas, e não a frequência com que ocorre.

A segunda limitação se refere a possibilidade de o único entrevistado poder ter sido influenciado por fatores particulares na resposta a entrevista.

5.3. Sugestões

No decorrer do desenvolvimento dessa dissertação alguns *insights* surgiram e poderiam ser mais bem trabalhados em futuros trabalhos exploratórios.

Dentre os *insights* quatro pontos mereceriam um melhor aprofundamento.

- Primeiro: possibilidade futura de repetir a pesquisa com outras unidades da cooperativa, avaliando a uniformidade das ações de marketing de relacionamento;
- Segundo: possibilidade futura de realizar estudos de caso comparativos entre as empresas do mesmo ramo de serviços;
- Terceiro: Criação de método eficiente na mensuração dos resultados obtidos em decorrência a utilização das ferramentas de marketing de relacionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v.. 58, July, p.53-66, 1994.

ASSAEL, H. **Consumer Behavior and Marketing Action**. Boston. Ed. PWS Kent. 1992.

BARILI, D.. **A Contramão do Marketing: o medo da indústria de marca**. São Paulo, Siciliano, 1997.

BARTRAM, P.. King costumer loses his crown. **Journal of the Institute of Credit Management**. Stamford.UK: p.38-42. May,2001.

BERRY, L. L. **Emerging perspectives on services marketing**. American Marketing Association, Chicago, Illinois: 1983.

_____ **Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives**. **Journal of Academy of Marketing Science**. v. 23, nº4, pp. 236-245, 1995.

_____ PARASURAMAN, A . **Serviços de Marketing. Competindo através da Qualidade**. São Paulo: Ed. Maltese, 1992

BITNER, M.J. **Building services relationships: It's all about promises**. **Journal of Academy of Marketing Science**, Fall, v. 23, nº4, pp.246-251, 1995.

BOONE, L. E. e KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOONE, L. E. KURTZ, D. L. **Contemporary marketing**. 10th ed. Orlando: Harcourt College, 2001.

CAMACHO, J.. **Temas Básicos em Comunicação**. São Paulo, Edições Paulinas-Intercom, 1983.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertação e teses em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo v.26, n.3, p.95-97, julho-setembro 1991.

CASTRO, C. M.. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 1977

CHURCHILL, G. A ., PETER, J. P.. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Savaira, 2000.

COBRA, M. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

COBRA, M. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle**. São Paulo: Atlas, 1986.

CONWAY, T.; SWIFT, J. S. International relationship marketing – the importance of psychic distance. **European Journal of Marketing**. Vol.34, no. 11/12, p.1391-1413, 2000.

CZINKOTA, M. et al. **Marketing: As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

EL-CHECK, R. **Marketing básico para pequenos e médios empresários**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; & MINIARD, P. **Consumer Behavior**. Hinsdale. The Dryden Press. 1995.

FITZSIMMONS, J.A.;FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços – operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente – criando qualidade & serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1994.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROOS, C. Innovative marketing strategies and organization structures for

service firms. **American Marketing Association**, Chicago, Illinois: 1983.

_____ **Marketing – gerenciamento e serviços: a competição por serviços na**

hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1990

_____ **Service Management and Marketing. Managing the Moments of True in Service Competitions**. Lexington Book, Lexington, 1990.

_____. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**. Vol. 32, No. 2, p. 4-20, 1994

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**. Vol. 30 No. 2, p.19-30, 1996.

GRACIOSO, F.. **Marketing, uma experiência brasileira**. São Paulo, Cultrix, 1982.

GUMMESSON, E The New Marketing - Developing long term interactive relationships. **Long Range Planning**, Vol. 20, No.4, 1987.

_____ **Marketing Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketers**. **European Journal of Marketing**, v.25, n.2, p.60-67, 1991.

_____ **Productivity , quality and relationship marketing in service operations**. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 10, No. 1, p.4-15, 1998.

_____. **Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs**. Inglaterra. Oxford: Butterworth Heinemann. 1999. p.243.

HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER, W.E.; SCHLESINGER, L. A. Putting the Service-Profit Chain to Work. **Harvard Business Review**, March-April, p.164-74, 1994.

HUBER, F.; HERMANN, A; MORGAN, R. Gaining competitive advantage through customer value oriented. **Journal of Consumer Marketing**, v.18, n.01, p.41-51, 2001.

KANAANE, R. e ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOHLI, A. K.; JAWORRSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications. **Journal of Marketing** (April) p.1-18.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G.. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro, LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

SHIMP, T. A. **Promotion Management and Marketing Communications**. 2nd. ed. The Dryden Press. 1990.

KOZEL JÚNIOR, J. **O Top do Marketing Brasileiro**. São Paulo, Scipione, 1a. ed. 1997.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo, Editora Atlas, 1991.

LAPIERRE, J. Customer - perceived value in industrial contexts. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.15, n.2/3, p.122-140, 2000.

LEVVIT, T. Após a venda Ter sido realizada. set./out. 1983. In: SHAPIRO, Benson P. SVIOKLA, Jonh J. **Mantendo clientes**. (Harvard Business Review). São Paulo: Makron Books, 1994. p.41-55.

_____ **Imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LILJANDER, V.;STRANDVIK, T. **The relation between service quality, satisfaction and intentions**. **Managing Service Quality**, Paul Chapman, Vught, p.45-63, 1995.

MACHADO, J. A. S.. **Um Modelo de marketing para serviços ao cliente e sua adequação na indústria automobilística**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo. Editora Atlas, 1999.

MEREDITH, J. R. **The management of operations: a conceptual emphasis**. 4th ed.

Wiley, 1992.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing**. Homewood, Ill.: Irvin, 1960.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento** - Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

MCKENNA, R.. O novo marketing. **HSM Management**. São Paulo, mar./abr. 1997. p. 124-127.

MOREIRA, J. C. T., PERROTTI, P. P. e DUBNER, A. G. **Dicionário de Termos de Marketing**. São Paulo, Atlas, 1996.

MORRIS, M. J. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1991.

MOWEN, J. C. **Consumer Behavior**. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. 1995.

NARVER, J. C. SLATER, S. F. The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing** (October), p.20-35, 1994.

NICKELS, W. G. & WOOD, M. B., **Marketing. Relacionamentos, Qualidade, Valor**. Rio de Janeiro: LTC.1999.

OTTMAN, J. A. Por que os administradores de hoje devem tomar-se verdes. In: **Marketing Verde**. São Paulo: Makron Books, 1994. Cap. 1. p. 1-17.

PACHECO, C.. Marketing eleitoral: a política apolítica. **Comunicação&política**, n.s., vol.1, ago-nov, 1994.

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

_____. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v.64, n.1,p.12-40, 1988.

PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M.; PECK, H. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers.** Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.

PECK, H. PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. **Relationship marketing: strategy and implementation.** Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.. **Relacionamento duradouro: como conquistar todos os clientes, mas um de cada vez.** HSM Management. São Paulo, p.82-86 set/out 1997.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing.** São Paulo, Papyrus, 1991.

PORTER, M.E. ., **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 20. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, Vol.30, n.2, 1996, p.19-30.

REICHHELD, F. F. Learning from customer defections. **Harvard Business Review**, p.56, 1996.

ROCHA, A. & CHRISTENSEN, K. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1987. Cap. 1-2.

RODRIGUES, L. N. F., AMIGO R. J. A. Determinantes da competitividade em mercados industriais, **Revista de Administração** v.35, n.1. p. 23-27, São Paulo: 2000

AMIGO, R. J.A. **Privatização, Orientação de Mercado e Competitividade.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998

SELLITIZ, C. et. Al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Edusp, 1974.

SHAPIRO, B. P. SVIOKLA, J. J. **Mantendo clientes.** (Harvard Business Review). São Paulo: Makron Books, 1994.

SHAPIRO, B. P. What the Hell is Market Orientated?. **Harvard Business Review**, (Novembre-December), p. 119-125.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A, JOHNSTON, R.

Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

SUDHARSHAN, D. **Marketing strategy: relationship, offerings, timing & resource allocation**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

TAKALA, T. U.O.. An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis. **European Journal of Marketing**. Vol. 30. No. 2, p. 45- 60, 1996.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços – uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1999.

TOLEDO, G. L. **Marketing bancário**. São Paulo: Atlas, 1988.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WALTERS, D. Marketing and operations mangement: na integrated approach to new ways of delivering value. **Management Decisison, MCB Press**, n.37/3, p.248-258, 1999.

WALTERS, D; LACASTER, G. Value and information – concepts and issues for management. **Management Decisison, MCB Press**, n.37/8, p.643-656, 1999.

WINER, S. R.. **Marketing management**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

WIKSTROM, S.; NORMANN, R. **Knowledge and value: a new perspective on corporate transformation**. London: Routledge, 1994.

WOODRUFF, R. B. Customer Value: The next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.25, n.2, 1997,p. 139-153

XAVIER, E. P. **Marketing Bancário: supremacia do cliente**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

YIN, R. K., **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service**. New York: Free press, 1990.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v.52, July, p.2-22, 1988.

Internet:

ABRANGE – Associação Brasileira de Medicina de Grupo – Disponível em:<<http://www.abrange.com.br> >. Acesso em :20/09/02

FUNDAÇÃO PROCON – SP – Disponível em :<<http://www.procon-sp.gov.br> >. Acesso em: 19/09/02

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR Idec – Disponível em : <<http://www.idec.org.br/> > Acesso em: 19/09/02.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS OCB – Disponível em <<http://www.ocb.org.br> > Acesso em 20/09/02.