

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Ana Teresa Ratti de Oliveira Rosa

**A geração de valor por meio da aplicação do marketing em pequenas
empresas: um estudo na área médica**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo
2013

Ana Teresa Ratti de Oliveira Rosa

**A geração de valor por meio da aplicação do marketing em pequenas
empresas: um estudo na área médica**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de MESTRE em Administração, área de concentração Estratégia e Inovação, sob a orientação do Professor Doutor Francisco Antonio Serralvo.

São Paulo
2013

Banca Examinadora

Dedico esse trabalho aos meus filhos,
Lucas e Rafael, com todo amor,
desejando-lhes que se inspirem na força
da obstinação.

AGRADECIMENTOS

Imensamente, ao meu marido, Ki, pelo amor, incentivo e apoio durante esta jornada.

Aos meus filhos, Lucas e Rafael, pelo apoio de sempre e por serem minha inspiração, minha luz, a melhor parte de mim.

Aos meus pais, Mama e Alvinho, por me ajudarem muito durante o mestrado, mas, principalmente, pela possibilidade da vida e pelos princípios compartilhados.

À minha tia-mãe, Zei, pela generosidade, disposição em estar ao lado sempre, pela estada em sua casa e pelas sopinhas quentinhas e animadoras durante a caminhada no mestrado.

Aos meus irmãos, pela torcida, cada um ao próprio modo, mas, certamente, todos com muito amor.

Às minhas queridas amigas, Daniela Baroni e Letícia Cottini, pelo apoio e encorajamento.

Ao meu novo e já querido amigo, Giuliani Garbi, por me fazer importantes lembretes e pela compreensão.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Francisco Antônio Serralvo, por compartilhar o seu conhecimento com humildade e paciência.

A todos os Professores do Programa de Mestrado em Administração da PUC-SP, pelos ensinamentos e pelos momentos de desenvolvimento pessoal e profissional.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), pelo apoio por meio da bolsa de estudos.

RESUMO

Em função do cenário cada vez mais competitivo entre as pequenas empresas da área médica e das expectativas dos clientes desse mercado, este estudo tem como objetivo discutir os meios do marketing ser gerador de valor para pequenas empresas prestadoras de serviços médicos. Desta maneira, desenvolveu-se um estudo de caso único, da Clínica Pediátrica e de Vacinações Dr. Paulo Rosa Ltda. Nessa empresa foi realizada a aplicação da filosofia da gestão estratégica e orientada pelos fundamentos do marketing o que resultou em significativa ampliação da oferta de valor ao público e, como consequência, a elevação do potencial de rentabilidade e da participação no mercado do Município de Taubaté, interior do Estado de São Paulo, que conta com 603 estabelecimentos de saúde, destes, 384 são consultórios isolados e 124 são clínicas/centros de especialidade. Para esta pesquisa qualitativa, com um estudo de caso único, a triangulação dos dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade com o público interno (gestores e colaboradores), com o público externo (clientes) e levantamento documental (bancos de dados da empresa e externos). O embasamento teórico sobre o marketing como gerador de valor foi pautado essencialmente por conceitos que preconizam a construção de valor para o negócio por meio da oferta de diferenciais que estejam focados nas necessidades do mercado, que gerem a percepção de qualidade em seu público e que considerem a capacidade corporativa. Foram adotados, também, conceitos e autores que valorizam a construção de relacionamentos duradouros entre empresas e seus clientes. Os principais resultados são referentes às possibilidades de diferenciação da pequena empresa da área médica por meio da geração de valor resultante da aplicação do marketing. As principais conclusões desse estudo apontam que as consequências da aplicação do marketing são de ordem financeira, de posicionamento de mercado, de desenvolvimento das competências pessoais e corporativas e, principalmente, da percepção de valor do cliente final.

Palavras chave: Marketing; Marketing de Valor; Marketing de Serviço; Pequena Empresa da Área Médica.

ABSTRACT

Due to the increasingly competitive among small medical companies and the expectations of customers in this market, this study aims to discuss ways of marketing being a value generator for small companies providing medical services. Thus, we developed a case study of the Pediatric Clinic and Vaccinations Dr. Paul Rose Ltda. At this company was made the application of the philosophy of strategic management and guided by the fundamentals of marketing which resulted in significant expansion of the offer value to the public and consequently a higher potential for profitability and market share of the Taubaté City the São Paulo State, which has 603 health facilities, and of these, 384 are isolated clinics and 124 are clinics and specialization centers. For this qualitative research, with a unique case of study, the triangulation of data was made through in-depth interviews with workforce (managers and employees), with external public (customers) and documentary survey (database of the company and external). The theoretical foundation in marketing as value generator was essentially guided by concepts which call for building business value through the provision of differentials that are grounded in the needs of the market and consider the corporate capacity. Were adopted, too, concepts and authors who value building lasting relationships between companies and their customers. The main results are related to the possibilities of differentiation of small business in the medical field through the application of marketing. The main findings of this study indicate that the consequences of the application of marketing are financial, market positioning, brand building, development of personal skills and, especially, the value perception of the final customer.

Key words: *Marketing; Value Marketing; Service Marketing; Small Medical Company.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de lacunas de qualidade de serviços	35
Figura 2 Visão Tradicional de Três Componentes da Atitude	41
Figura 3 Natureza e determinantes das expectativas do cliente de serviço	43
Figura 4 Linha do tempo – marketing no mundo	46
Figura 5 Os Principais aspectos do marketing	48
Figura 6 Evidência do serviço na percepção do cliente	62
Figura 7 Macroestratégias para agregar valor ao cliente	67
Figura 8 Análise das macroestratégias	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição de médicos registrados por 1.000, segundo grandes regiões brasileiras em 2011	15
Gráfico 2 Distribuição de médicos em geral, segundo grandes regiões brasileiras em 2011	15
Gráfico 3 Evolução da quantidade de doses de vacinas aplicadas na Clínica	83
Gráfico 4 Demonstrativo de crescimento do faturamento da empresa	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Aspectos de análise: decisões estratégicas embasadas no mix de marketing	23
Quadro 2 Lista de Referências das Características Únicas de Serviços	28
Quadro 3 Exemplos de como os clientes julgam as cinco dimensões da qualidade em serviços	36
Quadro 4.1 Perfil dos Entrevistados	76
Quadro 4.2 Perfil dos Entrevistados	77
Quadro 5 Análise dos ambientes interno e externo	78
Quadro 6 Ações estratégica direcionadas à públicos distintos da empresa	83
Quadro 7 Análise do valor agregado com a aplicação do <i>marketing mix</i>	85

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMA	<i>American Marketing Association</i>
ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração
ANS	Agência Nacional de Saúde
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
CNES	Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EUA	Estados Unidos da América
PIB	Produto Interno Bruto
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEADE	Sistema Estadual de Análise de Dados
SemeAd	Seminários em Administração
SIBiUSP	Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo
Tv	Televisão
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
1.3.1 Protocolo do estudo de caso	19
1.3.2 Visão geral do projeto	19
1.3.3 Pergunta de pesquisa	20
1.3.4 Procedimentos de campo	21
1.3.5 Plano de análise	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 A NATUREZA DOS SERVIÇOS	25
2.1 CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO	25
2.2 QUALIDADE PERCEBIDA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	32
2.3 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇO	37
3 MARKETING COMO MODELO DE GESTÃO	45
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MARKETING	45
3.2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	49
3.3 MARKETING ESTRATÉGICO E GERENCIAMENTO DE MARKETING	51
3.4 MARKETING <i>MIX</i>	54
3.5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	62
3.6 MARKETING DE VALOR	63
4 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	69
4.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO: CONCEITOS	69
4.2 <i>CUSTOMERRELATIONSHIP MANAGEMENT</i> - CRM	73
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	76
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE A – ROTEIROS PARA AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	97

1 INTRODUÇÃO

O processo de marketing representa para muitas empresas, de diferentes portes e segmentos de mercado, a maior e mais extensa relação com o mercado externo, o ambiente menos controlável pelas organizações (JAIN, 2004). O desenvolvimento de estratégias de marketing envolve, essencialmente, a diferenciação das empresas perante o mercado em que atua por meio da formulação de ações embasadas em análises sobre os ambientes (interno e externo) nos quais a organização está envolvida (WRIGHT *et al.*, 2010), de tal forma que a adaptação a esses cenários seja favorável à conquista dos objetivos e das metas e, em contrapartida, represente valor ao público-alvo.

O marketing engloba todas as áreas da organização (GREWAL; LEVY, 2012) e “embora tenha diversas funções, seu principal objetivo é criar valor, desenvolvendo uma variedade de ofertas, inclusive bens, serviços e ideias, para atender às necessidades dos clientes” (GREWAL; LEVY, 2012, p. 6). Nesse sentido, empresas devem se preocupar em ter proposição de valor, que vai além do posicionamento central da empresa, está relacionado ao conjunto de experiências propostas ao cliente (KOTLER, 2005).

A análise do ambiente interno envolve os recursos da empresa, tais como: pessoal, financeiro, estrutura física, habilidades, competências, entre outros. A utilização desses recursos em um contexto estratégico significa que os pontos mais fortes serão potencializados enquanto os mais fracos serão neutralizados ou adequados.

As decisões, entretanto, não devem considerar exclusivamente as questões internas da empresa, já que todas as organizações são susceptíveis às influências geradas pelas mudanças macroambientais, as quais podem ser analisadas em dois níveis do ambiente externo: mais amplo (político-legal; socioeconômico; e tecnológico) e outro mais específico, embora ainda seja externo, que consiste no ambiente setorial em que a empresa atua, onde estão os clientes, fornecedores e concorrentes (WRIGHT *et al.*, 2010).

Os eventos desse ambiente podem ocorrer de modo rápido ou lento, com ou sem o conhecimento prévio (THOMPSON Jr., 2008). Entretanto, esse movimento,

que é constante, resulta em alterações que refletem direta e indiretamente nas empresas, independente do segmento a que pertencem.

Para Cravens e Piercy (2007, p. 3), “a principal vantagem de se tornar orientado para o mercado é que a empresa passa a entender o mercado e a considerar suas prováveis mudanças futuras”. Esse processo de entendimento deve ser considerado como parte essencial da estruturação das estratégias de criação de valor da empresa.

As pequenas empresas prestadoras de serviços, como as demais de outros setores, sofrem com essas alterações em ambos os ambientes e devem se preocupar em administrá-las de forma produtiva e coerente com os objetivos organizacionais.

Diante desse cenário é possível afirmar que, de maneira geral, o marketing gera valor para empresas, no entanto, o desafio desse trabalho está focado no estudo da aplicação do marketing para gerar valor para pequenas organizações da área médica, que são compostas por aspectos e características típicos de ambiente empresarial, embora existam especificidades e crença por parte de gestores dessas empresas de que os instrumentos das estratégias de marketing não se aplicam à gestão dessas organizações, ainda que os recursos sejam finitos, hajam incertezas tanto relacionadas com os aspectos internos como, essencialmente, aos externos. Estas características organizacionais, por definição, evidenciam a necessidade da gestão estratégica (JAIN, 2004).

Dessa forma, independente de segmento, tamanho e propósito, todas as empresas devem fazer uso das estratégias de marketing, com foco na otimização dos recursos e na maximização dos resultados. Nesse contexto, a gestão estratégica do marketing representará fator de diferenciação e geração de valor para essas organizações.

Considerando que “em cada empresa o marketing desenvolve um papel pivô no desenvolvimento estratégico” (JAIN, 2004, p. 10) e a função não se restringe a uma função ou departamento isolado, mas ao processo gerencial e a filosofia de gestão, o questionamento que norteará o problema de pesquisa é: como pequenas empresas prestadoras de serviços médicos podem agregar valor ao negócio por meio da aplicação do marketing em seu modelo de gestão?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Diante das naturais limitações existentes no âmbito das pequenas empresas, o presente trabalho tem como objetivo discutir os meios do marketing ser gerador de valor para pequenas empresas prestadoras de serviços médicos.

1.1.2 Objetivos específicos

Considerando o objetivo geral foram estabelecidos os objetivos específicos:

- a. Identificar as limitações da aplicação do marketing para as pequenas empresas da área médica;
- b. Identificar quais são as práticas de marketing mais adequadas e efetivas para a área médica;
- c. Entender como a utilização do marketing pode gerar valor para pequenas empresas da área médica.

1.2 JUSTIFICATIVA

O cenário das pequenas empresas da área médica está cada dia mais competitivo e isso se deve, essencialmente, ao aumento progressivo no número de médicos atuantes que, por sua vez, é resultado do aumento desmedido na oferta de vagas em Faculdades e Universidades de medicina em todo o Brasil.

De acordo com pesquisa a Demografia Médica no Brasil (2011), as consequências desse cenário podem ser observadas principalmente nas regiões Sudeste, tendo como base que o número de médicos por mil habitantes nessa região é de 2,61, enquanto o valor médio dessa relação no Brasil é de 1,95, conforme demonstrado no Gráfico 1.

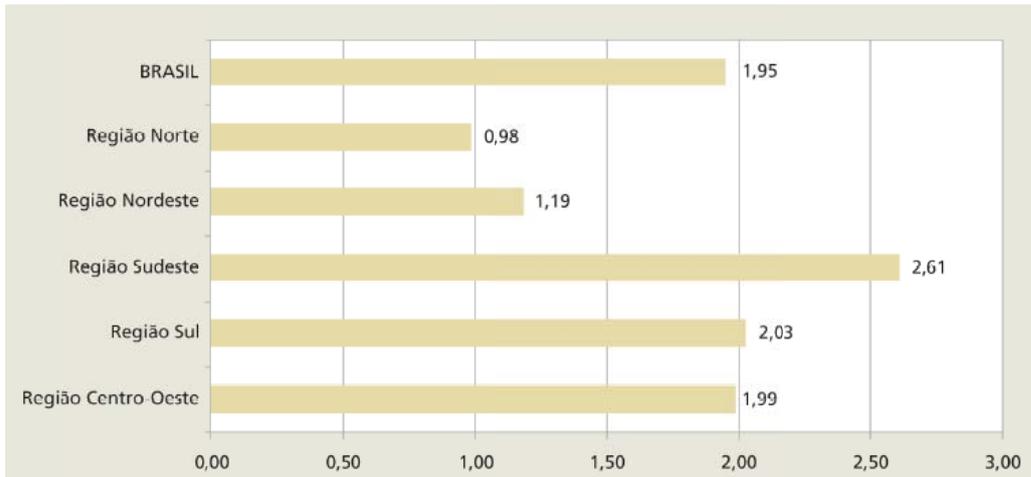


Gráfico 1 - Distribuição de médicos registrados por 1.000 habitantes, segundo grandes regiões.
Fonte: CFM – Pesquisa Demografia Médica no Brasil (2011).

“De 1970, quando havia 58.994 médicos, o Brasil chega a 2011 com um salto de 530%. De 1970 a 2010, a população brasileira como um todo cresceu 104,8%” (CFM – Pesquisa Demografia Médica no Brasil, 2011, p. 15). Nesse cenário o médico está cada vez com menores possibilidades de influência sobre a sua demanda. Na região Sudeste, onde está localizada a empresa foco desse trabalho, encontra-se a maior concentração de médicos por mil habitantes. A realidade é de 56,38% dos profissionais da área nessa região. Essa concentração é significativamente maior comparativamente às demais regiões do Brasil, conforme apontado no Gráfico 2.

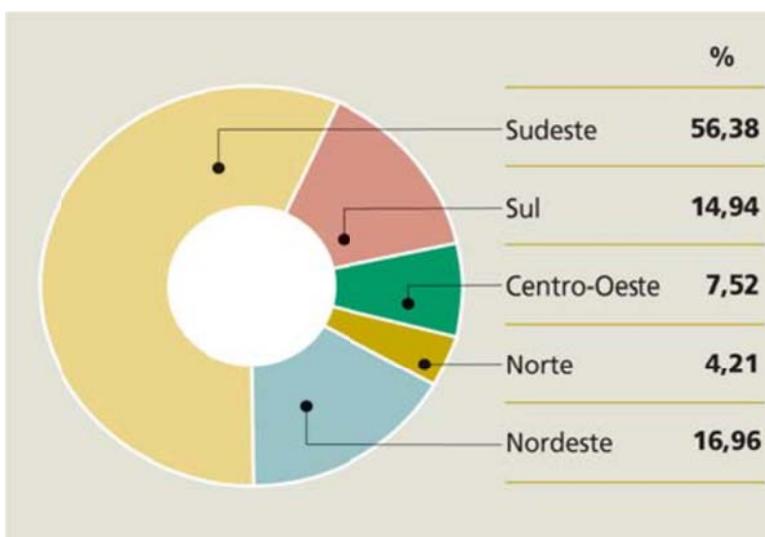


Gráfico 2 - Distribuição de médicos em geral – grandes regiões brasileiras em 2011.
Fonte: CFM – Pesquisa Demografia Médica no Brasil (2011).

Fica evidente a acirrada concorrência desse mercado, no qual se soma ainda o aumento da quantidade de atendimentos feitos por planos de saúde. Eles representam crescente formato na relação entre organizações da área médica e seus mercados. Essa realidade diminui ainda mais a influência do médico no processo de decisão do paciente. Atualmente, em consonância com dados da Agência Nacional de Saúde (ANS) Suplementar (2011), no Brasil são 46.634.678 usuários de planos de saúde, o que representa 24,4% da população brasileira.

Diante dessa realidade, e pelos motivos abordados até o momento, atualmente é possível notar médicos e suas empresas de pequeno porte gerenciadas por meio das estratégias de marketing e com foco em gerar valor para os clientes.

Nesse sentido, empresas desse mercado passam a se posicionar de forma mais competitiva, buscando se destacar dos concorrentes e se diferenciarem por meio da geração de experiências positivas na percepção dos pacientes/clientes. Esse esforço é assimilado pelo público consumidor como o novo padrão de desempenho esperado das empresas da área médica, o que resulta em elevação das expectativas em relação ao desempenho de todas as demais empresas do segmento. Consequentemente percebe-se o movimento das empresas desse mercado em busca do aprimoramento do desempenho perante os concorrentes e, principalmente, em busca da melhora do desempenho perante os clientes.

Por fim, o interesse em estudar as empresas de pequeno porte da área médica justifica-se pela crescente importância do setor de serviço para a economia nacional, além da percepção de que cresce também o nível de expectativa dos consumidores desse tipo de serviços com relação ao desempenho ideal. O crescimento de 2,9% da participação do Produto Interno Bruto (PIB) do setor de serviço no último trimestre de 2011, frente ao aumento de 0,8% do setor industrial (SEADE, 2011) também é importante indicador da relevância desse estudo.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção está destinada a apresentar o procedimento metodológico adotado pela presente pesquisa, bem como justificar conceitualmente cada uma das escolhas. Nesse sentido, e em razão dos objetivos e características do trabalho, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de

caso único. A escolha desse procedimento metodológico se deu baseada na possibilidade de aprofundamento no tema estudado.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 147) “tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se queira confirmar”. Compartilhando com esse pensamento, acredita-se que o estudo de caso único qualitativo viabilizará a coleta de dados relevantes sobre o problema de pesquisa e permitirá a obtenção de respostas que atinjam os objetivos determinados pelo presente projeto.

Fazer observação atenta e sentir o que pode estar acontecendo em um ambiente de pesquisa significa observar as múltiplas informações que podem ser entendidas por meio de múltiplas modalidades de percepção (YIN, 2009). Nesse sentido acredita-se que o procedimento de estudo de caso permitirá percepção aprofundada e ampla sobre o objeto de estudo.

Para Yin (2010) o estudo de caso muitas vezes foi negligenciado e talvez por essa razão seja compreendido por alguns estudiosos como forma menos desejável de investigação. Gil (2010, p. 37) acredita que “nas ciências, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que servia apenas para estudos de natureza exploratória”. Contudo, atualmente, esse método é recomendado para pesquisas de fenômenos contemporâneos no contexto real e, para que seja atingido o sucesso no resultado exige estratégia e procedimentos tão minuciosos quanto os métodos quantitativos mais tradicionais. Para Severino (2007, p. 121) “os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Devem ser trabalhados mediante análise rigorosa e apresentados em relatórios qualificados”. Assim, será adotada a crença de que por meio de planejamento estrutural do método é possível obter informações relevantes, as quais, ainda que não possam ser generalizadas, representam percepção significativa sobre o tema estudado.

Foram consideradas também, as características do estudo de caso apresentadas da seguinte forma:

1. O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.
2. A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis

de interesse do que pontos de dados e, como resultado, conta com múltiplas fontes de evidências, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados (YIN, 2010, p. 39).

Associado às características propostas por Yin (2010), foram considerados também os propósitos pelos quais um estudo de caso é desenvolvido:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo determinada investigação;
- d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2010, p. 38).

Foi considerado ainda, que é essencial a relação entre essa experimentação, proposta por Gil (2010), e a teoria. Quando esses dois aspectos da pesquisa estão desassociados, o processo científico se resume a um ingênuo empirismo. No entanto, o empirismo (ingênuo ou metódico) é a principal fonte de conhecimento das ciências sociais (DE BRUYNE *et al.*, 1977) e, ainda, o acúmulo de conhecimentos fragmentados é fonte de desenvolvimento de teorias. Dessa forma é possível compreender que tanto a busca de informações precisa do marco teórico, como a teoria também depende da experiência para se restabelecer e se manter em desenvolvimento.

A prática teórica deve ser consciente de si mesma, mas sem cair na obsessão de pensar tudo, que caracteriza a concepção tradicional da ciência. Essa obsessão, que pode se manifestar tanto no nível da definição dos conceitos quanto no da aplicação das técnicas, nada mais faz do que paralisar a pesquisa (DE BRUYNE *et al.*, 1977, p. 104).

Dessa forma, e com atenção para não incorrer no equívoco da obsessão mencionada por De Bruyne *et al.*, (1977), antes de dar início ao desenvolvimento do estudo de caso, com o objetivo de buscar a melhor compreensão sobre a teoria que cerca o tema, foi realizado um estudo exploratório por meio de revisão bibliográfica da literatura sobre marketing, estratégia, serviço e relacionamento com o cliente.

1.3.1 Protocolo do estudo de caso

Para apresentar o protocolo do estudo de caso será considerado o pensamento de Yin (2010): “o protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de dados de um caso único” (YIN, 2010, p. 106). Nesse sentido, o protocolo segue a divisão: visão geral do projeto; pergunta de pesquisa; procedimento de campo; e plano de análise.

1.3.2 Visão geral do projeto

O presente projeto de pesquisa partiu de motivação pessoal, com a finalidade de ampliar a compreensão sobre a possibilidade de aplicação dos fundamentos do marketing gerar valor em pequenas empresas da área médica. Esse objeto de estudo é fruto da vivência em ambas as áreas: gestão estratégica de marketing e gestão da pequena empresa da área médica.

O interesse em desenvolver um estudo científico foi aguçado pela ausência quase absoluta de publicações sobre o tema, fato que é contrário ao aumento progressivo do cenário competitivo que envolve o mercado foco dessa pesquisa. Essa percepção é resultado das pesquisas feitas em conceituadas bases de dados, como *MEDLINE Complete*, *Business Source Premier*, *Academic Search Premier*, *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ANPAD), LUMEN – Sistema de Bibliotecas PUC/SP, SIBiUSP – Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (USP), entre outros.

A unidade de análise escolhida é o estudo de caso único da Clínica Pediátrica e de Vacinações Dr. Paulo Rosa Ltda., já que nessa empresa foi realizada a aplicação da filosofia da gestão estratégica e orientada pelos fundamentos do marketing, o que resultou em significativa ampliação da oferta de valor ao público e, como consequência, a elevação do potencial de rentabilidade e da participação no mercado atuante, a cidade de Taubaté, interior de São Paulo, com 278.686 habitantes (IBGE, 2012) e que conta com 603 estabelecimentos de saúde. Destes, 384 são consultórios isolados e 124 são clínicas/centros de especialidade, conforme registros do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES, 2012).

A empresa, criada em 1976, foi gerenciada durante 32 anos sem o direcionamento dos fundamentos do marketing. Esse cenário administrativo vem mudando na empresa desde o início de 2006. Essa nova fase tem maior foco na visão estratégica, nos fundamentos do marketing e, na profissionalização da empresa, que vem resultando em significativas mudanças.

A empresa que até então contava com um colaborador e oferecia estritamente a especialidade do fundador, a pediatria, e oferecia a vacinação domiciliar em baixa escala (focada nos pacientes da pediatria), passou a ter o seu potencial explorado e, atualmente conta com um sócio (com 50% da empresa), com quatro colaboradores e seis profissionais da área da saúde, em especialidades diferentes: pediatria, endocrinologia pediátrica, nutrição, psicopedagogia, psicologia e fonoaudiologia. A vacinação continua sob a responsabilidade técnica do fundador da empresa, Paulo Roberto Rosa, contudo, atualmente o volume da vacinação feita na clínica aumentou em 204%, além da vacinação corporativa (direcionada à empresas), que foi implementada como estratégia do novo modelo de gestão e representa hoje parte importante do faturamento e do volume de doses aplicadas pela empresa. A análise do volume total de vacinas aplicadas pela clínica (aplicações *in loco* e, também, corporativas) sinaliza um crescimento de 2.216% entre os anos de 2002 e 2012.

A missão da empresa é declarada da seguinte forma: “prestar atendimento com ética, respeito e qualidade, buscando sempre o bem estar bio-psico-social de nossos clientes e o desenvolvimento da empresa e colaboradores”.

Acredita-se que a análise da trajetória dessa empresa e do processo de mudança no seu modelo de gestão, possa sinalizar relevantes considerações sobre a possibilidade de ampliação dos resultados da pequena empresa da área médica, quando gerenciadas por meio da filosofia da gestão estratégica e dos fundamentos do marketing.

1.3.3 Perguntas de pesquisa

O presente estudo está interessado em responder aos questionamentos: a aplicação da gestão orientada pelo marketing pode gerar valor para a pequena empresa prestadora de serviços médicos? Em quais aspectos? Quais são os limites e as possibilidades para essa aplicação no contexto analisado?

Para Yin (2010, p. 113), “as questões do protocolo, essencialmente, são lembretes relacionados com a informação que necessita ser coletada e o porquê”. Nesse sentido, foi desenvolvido um roteiro de questões com foco em apoiar que a pesquisa tenha certa padronização para a coleta de dados.

Cada questão foi desenvolvida e estabelecida com base em objetivo(s), cujo procedimento visa auxiliar na investigação e, seguindo a ideia de Yin (2010), de que a entrevista em profundidade deve cumprir com o objetivo de cada pergunta no questionário. Castro (2006, p. 110) considera que “a essência da questão não é o gosto ou a idiosincrasia do pesquisador, mas as características do objetivo do estudo”.

O roteiro de pesquisa, que considerou os objetivos do presente estudo e o entendimento sobre o estudo qualitativo, foi desenvolvido com foco no direcionamento das entrevistas em profundidade, aplicadas em dois públicos diferentes: público interno (gestores e colaboradores); público externo (clientes), além de análise documental.

1.3.4 Procedimentos de Campo

Em um estudo de caso o pesquisador não está protegido e isolado em um ambiente desenvolvido especialmente para o procedimento de pesquisa, como em um laboratório ou biblioteca, ao contrário, a pesquisa é desenvolvida simultaneamente ao dia a dia do objeto de estudo (YIN, 2010). Nesse cenário, planejar o procedimento e estabelecer diretrizes de comportamento durante o que Yin (2010, p. 111) chama de “enfrentamento” é parte essencial para o sucesso da pesquisa, ainda que, mesmo tomando as devidas providências metodológicas, nesse tipo de pesquisa, o pesquisador se sujeita às condições do ambiente e não o contrário (Yin, 2010).

Os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados. Mediante procedimentos diversos é que se torna possível a triangulação, que contribui para obter a corroboração do fato ou do fenômeno (GIL, 2010, p. 119).

Foram considerados também os preceitos de Quivy e Campenhoudt (2008) que apontam que cada pesquisa é um evento específico e raramente a rotina se repete de uma entrevista para outra. Os autores abordam ainda que o pesquisador deve cuidar para que o processo de entrevista não se torne um interrogatório e, dessa forma, o entrevistador deve respeitar o tempo do entrevistado e se preocupar em não interrompê-lo demasiadamente, ainda que seja parte da sua atividade conduzir a entrevista e cuidar para que o entrevistado não seja prolixo e aborde redundantemente assuntos não relacionados com o objetivo.

Considerando esses pontos de vista foram adotados três procedimentos distintos para as coletas de evidências, todos eles com o foco em analisar as mudanças geradas pela adoção do marketing como modelo de gestão: entrevista em profundidade com os gestores e colaboradores da empresa; entrevista em profundidade com clientes que presenciaram o processo de mudança na gestão da empresa; e análise documental utilizando informações disponíveis na empresa e fora dela. Dessa forma, pode-se entender que a triangulação do projeto de pesquisa se dá da seguinte forma: público interno (gestores e colaboradores); público externo (clientes) e; banco de dados (da empresa e externos).

As entrevistas tiveram os agendamentos feitos previamente, de tal forma que fossem minimizadas as possibilidades de desencontros ou indisponibilidade dos entrevistados. Cada entrevista teve o tempo médio de duração de quarenta minutos, todas elas foram gravadas e, posteriormente transcritas para melhor possibilidade de análise. As entrevistas com o público interno foram feitas na clínica, em uma sala reservada para essa atividade, sem que houvesse interrupções. Com o intuito de minimizar a interferência nas respostas, as entrevistas com o público externo foram feitas na residência de cada entrevistado. Para a coleta no banco de dados foi solicitado livre acesso para que não houvesse restrições relativas a horário e data.

1.3.5 Plano de análise

Aqui será abordada a escolha para o tratamento dos dados e feita a justificativa para tal decisão no processo de planejamento da pesquisa. Serão apresentados dois padrões, um desenvolvido pela pesquisadora e o outro pelos

autores Crewal e Levy (2012), os quais foram adotados como referências na análise dos dados.

As entrevistas feitas com pessoas que fizeram parte do processo de implementação do novo modelo de gestão foram gravadas e transcritas para que em seguida fosse feita a análise. O objetivo dessa coleta de informações foi obter a percepção das pessoas engajadas no desenvolvimento da empresa, bem como dos pacientes que vivenciaram a mudança em posição receptiva.

O tratamento qualitativo dos dados é considerado uma opção adequada tendo em vista a metodologia e os objetivos propostos para o estudo. Dessa forma, foi possível entender a experiência dos indivíduos envolvidos na empresa analisada e, por meio desse entendimento, gerar conhecimento imperativo em direção das respostas para as questões feitas sobre o objetivo da pesquisa.

Após a análise das entrevistas, os dados foram agrupados em categorias e, em seguida, feitos os cruzamentos de informações para posterior análise. Essa etapa seguiu o padrão desenvolvido para confrontar os dados coletados em cada aspecto considerado essencial para o entendimento e desenvolvimento do tema da pesquisa. Revela-se, no Quadro 1, o padrão referência para a análise dos dados.

	Empresa	Colaborador	Gestor	Cliente/Paciente
Preço	Possíveis alterações	Percepção sobre impacto do preço	Análise da decisão estratégica	Percepção sobre preço praticado
Praça	Mudança de estrutura física	Percepção sobre efeitos da mudança	Análise da decisão estratégica	Percepção sobre valor da localidade
Produto	Acréscimo do mix de serviços	Percepção do desenvolvimento do serviço	Análise da decisão estratégica	Percepção sobre o serviço
Promoção	Estratégias de comunicação	Percepção sobre resultado da comunicação	Análise da decisão estratégica	Impacto da comunicação
Processos	Definição de processos	Impacto da definição dos processos	Análise da decisão estratégica	Percepção sobre os processos internos
Evidência Física	Alterações tangíveis	Percepção sobre impacto da evidência física	Análise da decisão estratégica	Percepção sobre evidência física
Pessoas	Capacitação, contratação de pessoal	Resultado do desenvolvimento pessoal	Análise da decisão estratégica	Percepção sobre a qualidade do atendimento pessoal

Quadro 1 - Aspectos de análise: decisões estratégicas embasadas no marketing *mix*.

O segundo padrão de referência para a análise de dados considera a importância e interferência da excelência no desempenho das variáveis estratégicas, e portanto, refere-se às macroestratégias para gerar valor ao cliente, preconizadas por Grewal e Levy (2012).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse trabalho está estruturado em seis seções. Na primeira seção contextualiza-se o tema, apresentam-se o escopo do estudo, a relevância e os procedimentos metodológicos.

A fundamentação teórica engloba três seções. Na segunda seção são discutidas as especificidades da prestação de serviços, as características e as implicações da percepção do consumidor, além do comportamento do consumidor.

Na terceira seção é feita abordagem sobre o marketing como modelo de gestão, com o embasamento teórico fortemente apoiado por Jain (2010) e Cravens; Piercy (2007). Apresentam-se possibilidades de aplicação do marketing com foco em gerar valor para o negócio.

Na quarta seção considera-se que o relacionamento com o cliente é base importante para o processo de geração de valor. Inicialmente, busca-se o entendimento conceitual sobre marketing de relacionamento e em seguida é apresentado o conceito de *Customer Relationship Management* (CRM) como importante forma de gerenciamento customizado do relacionamento como cliente.

Em seguida, na quinta seção apresentam-se e analisam-se os dados coletados neste estudo.

Por fim, na sexta seção, as considerações finais retomam aos objetivos do estudo. É feita uma análise geral com foco em verificar se tais proposições foram alcançadas. São apresentados os principais resultados e feitas sugestões para estudos futuros.

2 A NATUREZA DOS SERVIÇOS

Os serviços fazem parte da rotina de consumo de todas as pessoas e a diferença entre eles e os bens, basicamente está no fato de que estes são produtos tangíveis, ao passo que aqueles são ações, esforços ou desempenhos e, portanto, intangíveis.

A presente seção busca entender as principais especificidades do serviço como oferta de consumo, bem como as possibilidades de influência estratégica no comportamento do consumidor, seja pela utilização de instrumentos como o CRM - *Customer Relationship Management*, ou pela gestão das expectativas do público.

2.1 CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO

A maior contribuição da pesquisa de serviço para o desenvolvimento do marketing, na concepção de Grönroos (2009) é a ideia da interação em vez da troca como principal fenômeno entre mercado e o público consumidor, já que ao contrário dos produtos, esclarece Rathmell (1966), os serviços não se materializam em objetos, são desempenhos, esforços. Por meio desse entendimento foi possível compreender que as necessidades estratégicas da empresa prestadora de serviço com relação ao mercado devem considerar as suas especificidades e que o marketing de bens não é suficiente para atender às necessidades dessas empresas (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). Esse entendimento norteará as estratégias e ações da empresa, que deve buscar a satisfação das necessidades e desejos do público e, nesse sentido, intuitiva ou intencionalmente, desenvolver ações de marketing no negócio (KOTLER, 2002).

Contudo, muitas empresas da área de serviços resistem às técnicas de desenvolvimento do marketing ou, ao menos, resistem à denominação das estratégias como ações de marketing. Essa realidade é muito percebida entre as empresas de pequeno porte prestadoras de serviços médicos, as quais são foco deste estudo.

Os principais gestores dessas empresas, que muitas vezes são os médicos-proprietários, acreditam que a aplicação do marketing é algo pejorativo e não pertinente à atividade na área da saúde. Essa equivocada interpretação tem sido revista e apontada por alguns autores da área de marketing.

Um médico talvez aponte o uso excessivo que os fisioterapeutas fazem da propaganda como a diferença entre a ‘verdadeira’ medicina e a charlatanice. O que o prestador de serviço profissional precisa entender é que esses comportamentos são apenas aspectos diferentes ao longo de uma escala contínua. O marketing consiste na criação de trocas satisfatórias e na consolidação de relações a longo prazo. A organização prestadora de serviços profissionais só será eficaz se estiver empenhada em compreender as necessidades e os desejos de seus clientes em um grau que permita à empresa criar serviços que atendam e superem as expectativas dos clientes. Isso exige o aprendizado e a utilização de técnicas e princípios de marketing (KOTLER, 2002, p. 32).

Empresas que não direcionam os esforços para a gestão orientada para o cliente e embasada pelos princípios estratégicos e fundamentos do marketing podem atingir certo nível de sucesso, entretanto, não atingirão o potencial máximo. Estarão em todo momento suscetíveis a realizar trocas – interações – não satisfatórias, que resultarão na falta de repetição da relação entre cliente e empresa e, dessa forma, a “primeira troca pode ocorrer, mas sem interação de sucesso, não ocorrerão trocas contínuas” (GRÖNROOS, 2009, p. 47).

Destaca-se que os serviços podem ser vistos como processos, os quais envolvem uma série de atividades e utilizam recursos variados (pessoas, tecnologia, espaço físico, recursos financeiros, entre outros) com o propósito de criar valor para o cliente (GRÖNROOS, 2009). Isto torna a relação com o cliente final e todas as outras relações especiais e de certa forma subjetivas.

As características específicas dos serviços também são responsáveis por particularidades no desempenho e os diferenciam dos bens físicos (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004), por consequência, no desenvolvimento de estratégias gerenciais. Essas características podem ser entendidas como:

1. Serviços são processos que consistem em atividades ou uma série de atividades.
2. Serviços são, no mínimo até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente.
3. O cliente participa como coprodutor no processo de produção, pelo menos até certo ponto (GRÖNROOS, 2009, p. 47).

As especificidades dos serviços apresentadas acima por Grönroos (2009) podem ainda ser organizadas em quatro paradigmas do marketing de serviços (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004): intangibilidade; inseparabilidade; heterogeneidade; e perecibilidade.

Os primeiros autores que citaram estas quatro características – sem a inclusão de qualquer outra para diferenciar serviços de bens físicos – foram Sasser, Olson, e Wyckoff que, em 1978, os apresentou em um pioneiro livro (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). Contudo, embora as quatro características dos serviços sejam reconhecidas como as principais características que os diferencia dos bens físicos, o entendimento sobre as especificidades dos serviços não são unanimemente aceitas entre os principais estudiosos da área.

Apresenta-se, no Quadro 2, resultado do estudo feito por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) que sumariza as percepções dos principais autores da área sobre o tema.

Lista de Referências das Características Únicas de Serviços **

Características Citadas	Intangibilidade	*	Bateson (1977 - 1979)
	Heterogeneidade	*	Bell (1981)
	Inseparabilidade ou produção e consumo	*	Berry (1975, 1980, 1983)
	Perecibilidade (não pode ser estocado)	*	Besson & Jackson (1975)
		*	Booms & Bitner (1981, 1982)
		*	Carmen & Langeard (1980)
		*	Davidson (1978)
		*	Davis, Gultinan, e Jones (1979)
		*	Donnelly (1976, 1980)
		*	Eiglier e Langeard (1975, 1976), Eiglier et al.(1977)
		*	Fisk (1981)
		*	George e Barksdale (1974), George (1977)
		*	Grönroos (1977, 1978, 1979, 1983)
		*	Johnson (1969, 1981)
		*	Judd (1968)
		*	Knisely (1979a, 1979b, 1979c)
		*	Langeard et al. (1981)
		*	Lovelock (1981), Lovelock et al. (1981)
		*	Rathmell (1966, 1974)
		*	Regan (1963)
	*	Sasser (1976), Sasser e Arbeit (1978)	
	*	Schissel (1977)	
	*	Shostack (1977a, 1977b)	
	*	Thomas (1978)	
	*	Uhl & Upah (1980), Upah (1980), Upah e Uhl (1981)	
	*	Zeithaml (1981)	

** Muitos autores tem contestado a necessidade de tratamento separado de serviço em marketing. Esses autores incluem Bonoma e Mills (1979), Enis e Roering (1981), e Wyckham, Fitzroy, e Mandry (1975)

Quadro 2 - Lista de referências das características únicas de serviços.

Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993, p. 34).

Dessa forma é evidenciado que embora haja parte significativa de autores que adotam as quatro características de diferenciação dos serviços, essa visão não é compartilhada por todos.

A intangibilidade pode ser considerada a principal diferenciação entre bens e serviços e é dela que emergem as outras três (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). Devido à intangibilidade, os serviços não podem ser tocados, armazenados, sentidos ou degustados (RATHMELL, 1966) e ainda, não é possível que seja feita transferência de propriedade.

Uma das primeiras abordagens científicas sobre o tema, explica que bens são substantivos enquanto serviços são verbos, “um bem é uma coisa e um serviço é um ato” (RATHMELL, 1966, p. 33). Ainda sob o ponto de vista de Rathmell (1966), quando o consumidor compra um bem, recebe algo de valor e quando compra um serviço, o consumidor tem um gasto. Isso se dá pelo fato de que na compra de serviços, devido à intangibilidade, o consumidor não recebe o produto materializado, mas sim, em forma de desempenho profissional. Por esse motivo é mais difícil para os consumidores avaliarem os serviços antes que eles sejam entregues (FERREL; HARTLINE, 2009) e a resposta para esse desafio é oferecer indícios tangíveis que possam ser facilmente entendidos pelo público e diretamente relacionados com o conjunto de benefícios oferecidos (HOFFMAN *et al.*, 2009). A estratégia de desenvolver uma imagem corporativa conhecida e respeitada também é utilizada para reduzir as incertezas dos consumidores no momento da decisão de compra do serviço.

A inseparabilidade “refere-se a: conexão física do provedor de serviços com o serviço prestado; envolvimento do cliente no processo de produção de serviço; e envolvimento de outros clientes no processo de produção do serviço” (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 37). A presença física do consumidor no momento da produção e entrega do serviço torna esse processo diferenciado da produção de bens de consumo. A participação dos consumidores pode ser classificada em diferentes níveis: baixo, moderado e alto (BITNER *et al.*, 1997).

“Em serviços de alto contato, os clientes não somente entram em contato com o pessoal de serviços, mas também trombam com outros clientes” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 18). Esse envolvimento do cliente no processo de produção resulta em incertezas no planejamento da produção do serviço (HOFFMAN *et al.*, 2009). Nesse cenário o consumidor pode ser considerado coprodutor, e essa

relação com a produção e entrega do serviço pode variar na intensidade (ZEITHAML *et al.*, 1997).

Essa inseparabilidade no momento da produção do serviço abrange os funcionários da empresa, de tal forma que a recepção ou o atendimento ao telefone pode ser um extraordinário sinal para o consumidor e exercer interferência na percepção sobre a qualidade do serviço recebido (KOTLER, 2002). Por isso, prestadores de serviços e gestores de empresas prestadoras de serviços devem estar atentos para criar respostas rápidas aos anseios dos consumidores, bem como, um ambiente favorável à interação.

Considerando ainda a inseparabilidade, gestores de empresas prestadoras de serviços devem dedicar especial atenção à seleção e ao desenvolvimento dos funcionários que estarão em contato direto com o consumidor, para que cada um deles represente uma ação direcionada às diretrizes estratégicas da organização e tenha o menor nível de variação possível na entrega do serviço, pois a inseparabilidade também tem como importante consequência a heterogeneidade.

Uma das principais consequências do serviço acontecer na presença do consumidor (inseparabilidade), é que os problemas na entrega acontecem frente ao cliente. Nesse cenário, pode-se considerar impossível a manutenção integral da qualidade, isso porque não há como criar padronização absoluta e contínua entre as pessoas envolvidas no processo.

Nesse contexto, consumidores exercem papéis diferentes na entrega dos serviços, os quais são classificados por Bitner *et al.* (1997), por meio da revisão da literatura sobre o consumidor, como: consumidor como fonte de produção; consumidor como contribuidor da qualidade, satisfação e valor; e consumidor como competidor da organização de serviço. Para cada tipo de serviço existem diferentes papéis dos consumidores que, por sua vez, podem coexistir em um mesmo serviço.

A variação da consistência do serviço de uma entrega para outra, ou mesmo de uma pessoa para outra na mesma empresa (FERREL; HARTLINE, 2009), denomina-se heterogeneidade ou variabilidade. Essa característica pode ser ainda mais percebida quando há interação com outros clientes, os quais também podem alterar a percepção quanto à entrega do serviço.

Para Lovelock e Gummesson (2004), deve-se entender a diferença entre as variações na consistência do serviço e as variações na percepção do cliente, pois, esta última é influenciada por múltiplos fatores e pode acontecer inclusive na relação

de troca com bens físicos. Ferrell e Hartline (2009) acreditam que em função da subjetividade da prestação de serviços pode acontecer variação na percepção da qualidade de cliente para cliente, ou mesmo, pode haver variação da percepção do mesmo cliente de visita para visita.

Nesse cenário, gestores e profissionais de marketing se encontram em um dilema: a customização – personalização – ou a padronização do atendimento. Ambas as decisões estratégicas têm aspectos negativos e positivos. A personalização é a melhor possibilidade para atender às necessidades e desejos específicos dos consumidores, entretanto, acarreta em elevação de custo e em diminuição da agilidade na prestação de serviço (FERREL; HARTLINE, 2009).

O consumidor pode não estar disposto a pagar mais e esperar mais tempo para ter o serviço entregue. Por outro lado, a padronização, geralmente conquistada por treinamentos regulares oferecidos ao pessoal envolvido na prestação de serviço, ou pela substituição da mão de obra humana por máquinas, embora seja a melhor opção para maior consistência e menor variação no desempenho na prestação de serviço, pode distanciar o cliente da empresa e reduzir a empatia entre ambos. A consequência pode ser a baixa lealdade entre consumidor e empresa.

Por fim, a perecibilidade, quarta e última característica da prestação de serviços refere-se ao fato de que não podem ser estocados para uso posterior (FERRELL; HARTLINE, 2009). A principal consequência dessa característica para gestores de empresas prestadoras de serviços é relacionada ao controle de demanda, a qual “pode ser estimada, mas raramente será exata” (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 52) pois, sem a possibilidade de fazer estoque em momentos de altas na demanda, é mais difícil elevar a produtividade da entrega de serviço e, ao contrário, quando não há demanda, não há como armazenar o serviço ocioso, causando 100% de perda do que não foi ofertado naquele momento.

Ferrell e Hartline (2009, p. 207) argumentam que “a demanda de serviços é bastante sensível ao período e lugar. Assim, é difícil equilibrar oferta e demanda, especialmente durante períodos de pico de demanda”. Para Lovelock e Wright (2001, p. 20) “dispor de capacidade ociosa em uma empresa de serviço assemelha-se um pouco com água que escorre pelo ralo da pia. O fluxo será perdido a menos que os clientes estejam presentes para recebê-lo”.

Diante das especificidades da gestão de empresas de serviços, Zeithaml *et al.* (1985) afirmam que problemas de serviços devem contar com estratégias

específicas e que, frequentemente, estratégias desenvolvidas para produtos, quando aplicadas aos serviços, são insuficientes.

As características da prestação de serviços tornam a sua oferta específica. O principal desafio pode ser a conquista e manutenção da qualidade e por isso o tema será abordado no tópico seguinte.

2.2 QUALIDADE PERCEBIDA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Considerando a complexidade da prestação de serviços e que “serviço não é uma coisa, mas processos que consistem em uma série de atividades – que são produzidas e consumidas simultaneamente” (GRÖNRROOS, 2009, p. 67) resultando na dificuldade em controlar a qualidade, é relevante buscar o entendimento sobre a percepção do consumidor quanto à qualidade dos serviços recebidos, pois, certamente existem variáveis na construção dessa percepção as quais não são, exclusivamente objetivas e racionais, tampouco estão somente sob a influência da qualidade técnica do serviço prestado, mas, envolvem uma sequência de fatores que exercem interferência direta e indireta.

Gestores e profissionais de marketing devem estar atentos às percepções dos consumidores quanto à qualidade dos atributos oferecidos, tanto para a venda de bens físicos, como para a venda de serviços (GRÖNRROOS, 2009) e, dessa forma, buscar que a qualidade seja percebida pelo consumidor e não somente seja um atributo fictício muito mais relacionado com a aspiração da organização do que ao foco concreto. Grönroos (2009, p. 65) apresenta sua perspectiva acerca desse tema.

Muito frequentemente, a qualidade é citada como uma meta interna, sem nenhuma referência explícita ao significado que se pretende para a qualidade do serviço... Muitas vezes, isso serve apenas para mostrar uma preocupação da boca para fora com a melhoria da qualidade de serviço. É preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem, caso contrário, podem-se tomar providências erradas em programas de qualidade e investir mal o dinheiro e o tempo.

Devido à relação entre a percepção do consumidor e a qualidade do serviço, uma maneira de abordar o assunto é diferenciar a medição da qualidade do serviço de medição da satisfação do cliente (HOFFMAN *et al.*, 2009) ainda que “os dois

conceitos – satisfação do cliente e qualidade do serviço – estão, sem dúvida, entrelaçados” (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 374).

“Basicamente, a qualidade de um serviço, como percebida pelos clientes, tem duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processos” (GRÖNROOS, 2009, p. 65).

A qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Se os clientes percebem a entrega efetiva do serviço como melhor do que o esperado, ficarão contentes; se ela estiver abaixo das expectativas, ficarão enraivecidos e julgarão a qualidade de acordo com seu grau de satisfação com o serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 102).

Considerando essa perspectiva, gestores e profissionais envolvidos na prestação de serviços devem estar atentos não somente para a entrega técnica e objetiva, mas, também em como o serviço é entregue. “O cliente também é influenciado pelo modo como ele recebe o serviço e como experimenta o processo simultâneo de produção de consumo” (GRÖNROOS, 2009, p. 66). Sendo assim, e considerando que a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço está fortemente relacionada com a sua satisfação com respeito a um conjunto total de experiências que são relacionadas às suas expectativas, é preciso compreender que “para que as experiências satisfatórias gerem avaliações de alta qualidade, é necessário que a organização inteira se concentre na tarefa” (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 375).

Ressalta-se então, que a qualidade técnica pode ser considerada dimensão essencial da qualidade percebida, mas certamente, não é exclusivamente responsável pela percepção final do consumidor. A percepção final sobre a qualidade do serviço recebido será resultante da experiência total do consumidor ao final do processo de entrega. Sobre esse tema, Fredricks (2011) aborda que em serviço de saúde é melhor oferecer experiência positiva a se restringir em falar sobre ela.

Nesse sentido, características de como o serviço é entregue devem interagir em perfeita sinergia com as características de o que é entregue, de tal forma que cada elemento seja um reforço da qualidade e faça parte da construção da percepção final do consumidor. Por exemplo, “a percepção da qualidade funcional é influenciada por elementos do ambiente físico. O aspecto *onde* é considerado parte da dimensão *como*, o que é lógico, já que a percepção do processo depende

claramente do contexto desse processo” (grifo no original) (GRÖNROOS, 2009, p. 67).

Para que o consumidor esteja motivado a optar por uma prestação de serviço e não a outra, a sinergia entre esse conjunto de características deve ser plena. Na área dos serviços médicos esse pode ser um fator estratégico decisivo para o sucesso da organização, já que os convênios médicos são importante influenciador no processo de escolha do consumidor. Nesse cenário os convênios atuam como fator externo, incontrollável, que no momento de escolha pelo serviço, pode ser predominante à qualidade técnica oferecida. Por exemplo: se uma família muda de plano de assistência médica, os membros dessa família podem ser motivados a trocarem de médicos e passarem a ser atendidos por médicos do novo convênio. “Os médicos lamentam o fato de prestarem atendimento de qualidade e, mesmo assim, perderem pacientes por questões relacionadas aos planos de assistência médica” (KOTLER, 2002, p. 46). Contudo, médicos ainda podem utilizar o desenvolvimento da percepção da qualidade como fator estratégico corporativo, de tal forma que estejam constantemente recebendo novos pacientes, os quais virão em busca da qualificada oferta de serviço ou, ainda, motivados a assumirem um custo extra - por serem atendidos fora da cobertura dos seus convênios - para que possam receber o serviço prestado.

Bisera (2012) afirma que é mais vantajoso reter os pacientes atuais a estar frequentemente recebendo novos pacientes e somente dessa forma a empresa estará construindo crescimento sólido. Deste modo, a percepção da qualidade deve superar a percepção sobre os custos extras e o gestor deve estar atento às expectativas do público-alvo, bem como às lacunas que possam existir entre a prestação de serviço e o que os consumidores esperam que a organização de fato ofereça.

“Se um serviço, não importa quão bom seja, falha repetidamente em satisfazer as expectativas do cliente, este o perceberá como de baixa qualidade” (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 376). As lacunas são apresentadas na Figura 1.

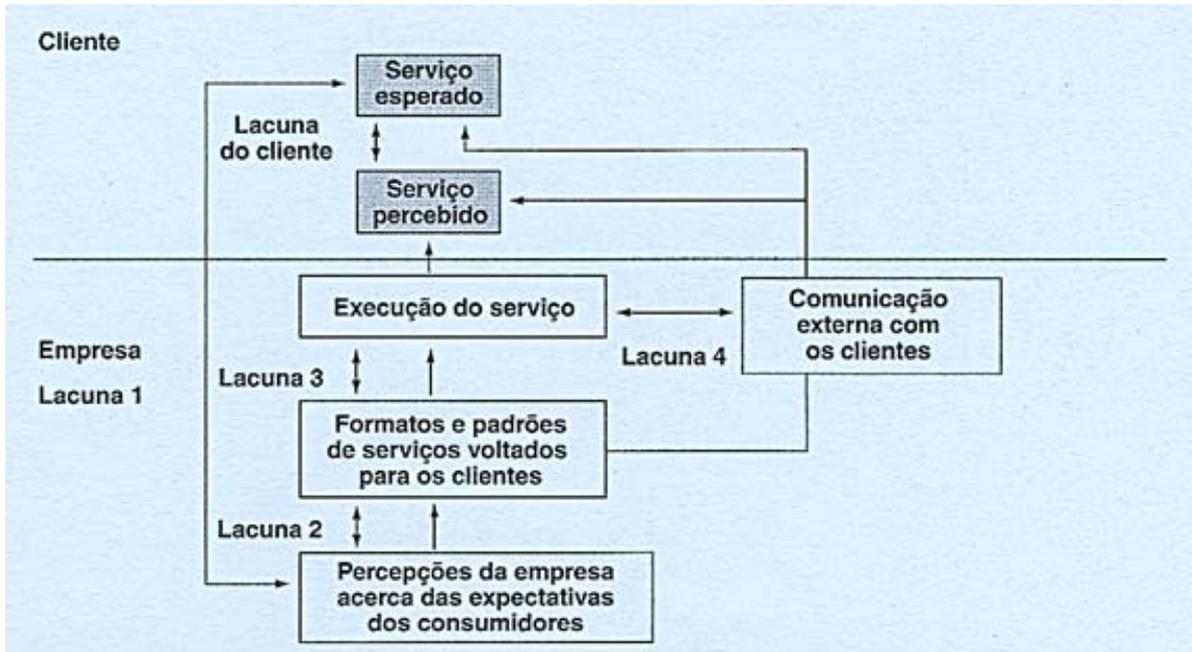


Figura 1 - Modelo de lacunas de qualidade de serviços.
 Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 48).

O resultado de tamanha complexidade é a dificuldade em medir a qualidade na prestação de serviço. Contudo, desde 1970 o interesse pelo tema tem atraído substancial atenção entre pesquisadores e praticantes. Grönroos (1983) apresentou uma abordagem de qualidade orientada para serviço, com conceito de qualidade percebida de serviço e o modelo de qualidade total percebida de serviço.

Outra referência é resultado do estudo apresentado por Parasuraman *et al.* (1988), que apresentou importante instrumento de análise da percepção de qualidade na prestação de serviço baseada na possibilidade da confirmação ou desconfirmação em relação às expectativas do consumidor. O instrumento é denominado SERVQUAL e considera alguns atributos que são utilizados como base para que os pesquisados classifiquem a qualidade percebida do serviço mediante as expectativas (GRÖNROOS, 2009).

“Servqual é uma escala de múltipla escolha, concisa, com boa confiabilidade e validação a qual gestores podem usar para melhor entender as expectativas e percepções dos consumidores de serviço e como resultado melhorar o serviço” (PARASURAMAN *et al.*, 1988, p. 30). O instrumento foi desenvolvido para ser aplicado em uma grande variedade de serviços, embora não tenha sido testado especificamente na área da saúde.

As dimensões da Servqual são: tangibilidade, confiabilidade, atendimento (ou responsividade), segurança e empatia. Cada dimensão recebe importâncias

diferentes para os diferentes tipos de serviços (PARASURAMAN *et al.*, 1988). Demonstram-se, no Quadro 3, exemplos de como os clientes avaliam cada uma dessas dimensões.

	Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Empatia	Tangíveis
Conserto de automóveis (consumidores)	Problema solucionado da primeira vez e exatamente no prazo prometido	Acessibilidade; nada de esperas; retornos para as solicitações	Mecânicos competentes	Tratar os clientes pelo nome; lembrar dos problemas anteriores e as preferências	Instalações para execução dos consertos; sala de espera; uniformes; equipamentos
Empresas aéreas (consumidores)	Partidas e chegadas de vãos para os destinos prometidos dentro da programação	Sistema ágil e rápido para emissão de passagens, no <i>check-in</i> e despacho de bagagens	Nome confiável; registros bem feitos e seguros; funcionários competentes	Compreensão para com necessidades individuais especiais; antecipar necessidades dos clientes	Avião; guichês de emissão de passagens; área de despacho de bagagens; uniformes
Assistência médica (consumidores)	Horas marcadas são cumpridas pontualmente; diagnósticos demonstram ser feitos com precisão	Acessibilidade; sem necessidade de esperas; interesse em ouvir	Conhecimento; habilidades; credenciais; reputação	Trata o paciente como uma pessoa; recorda os problemas anteriores; boa capacidade para ouvir; paciência	Sala de espera; sala de exames; equipamentos; materiais impressos
Arquitetura (empresas)	Fornecer projetos no prazo prometido e dentro do orçamento	Retorna ligações telefônicas; adapta-se a mudanças	Credenciais; reputação; nome na comunidade; conhecimento e habilidades	Compreende a indústria do cliente; atende e adapta-se às necessidades do cliente; interessa-se em conhecer o cliente	Espaço físico do escritório; relatórios; os próprios projetos; as faturas; roupas dos funcionários
Processamento de informações (interna)	Proporciona a informação necessária quando requisitado	Pronto retorno às solicitações; "não burocrático"; administra facilmente os problemas	Equipe competente; bem treinada; credenciais	Trata clientes internos como indivíduos; compreende necessidades individuais e departamentais	Relatórios internos; espaço físico do escritório; roupas dos funcionários

Quadro 3 - Exemplos de como os clientes julgam as cinco dimensões da qualidade em serviços.

Fonte: Zeithaml; Bitner (2003, p. 95).

Deve-se considerar que a percepção do cliente sobre cada dimensão da qualidade é influenciada pelos seus valores e resulta na satisfação ou insatisfação com relação à prestação de serviço e, conseqüentemente, na repetição, ou não, da compra (LIU *et al.*, 2007).

A influência da percepção de valor dos clientes na gestão organizacional é tratada com maior profundidade na subseção 2.3. Contudo, nesse momento vale considerar que "o valor das ferramentas de medição é oferecer à administração a oportunidade de tomar decisões com base em mais informações" (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 392) e, ainda que esse instrumento de medição da qualidade receba críticas relacionadas à validade, é considerada a sua relevância para o processo de construção do conhecimento em busca da adequação da prestação de serviços às expectativas do mercado-alvo.

Qualquer entendimento que envolva percepções, desejos, expectativas, sentimentos e necessidade dos consumidores, será sempre complexo e sensível a variações. Essa realidade torna essencial a busca por maior compreensão sobre o comportamento do consumidor, tópico que será abordado na sequência.

2.3 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇO

Considerando que as atividades do marketing focam a construção de um cenário favorável para que ocorram trocas satisfatórias para ambas as partes - consumidor e organização – o entendimento sobre o comportamento do consumidor de serviço, as suas expectativas, motivações, desejos e necessidades são essenciais para que gestores desenvolvam eficientes estratégias administrativas e de marketing.

Nesse sentido, o estudo do comportamento do consumidor pode ser considerado como sub-disciplina do marketing, uma ciência social aplicada e essencial para o desenvolvimento da disciplina atualmente (PACHAURI, 2002; DEMIRDJIAN; SENGYDER, 2004).

A teoria predominantemente econômica na área do marketing dominou por anos e, nesse sentido, a crença apontava para consumidores racionais, os quais embasavam as decisões em informações objetivas e modelos racionais focados na maximização dos benefícios, porém, essa visão negligenciou os aspectos emocionais da tomada de decisão. Dessa forma, embora seja fato que a economia tenha fornecido base para o marketing, não ofereceu todos os conceitos necessários para compreender a complexidade da motivação do consumidor e, por isso, conceitos como motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes passaram a ser emprestados dos estudos da psicologia para o melhor entendimento do comportamento de consumo (DEMIRDJIAN; SENGYDER, 2004).

Para alguns estudiosos, o desafio de conhecer as motivações que levam ao comportamento de consumo é quase inalcançável. Bateson e Hoffman (1992, p. 93), por exemplo, acreditam que

[...] a mente do cliente ainda está fechada para nós; ela é uma 'caixa preta' que permanece lacrada. Podemos observar as entradas na caixa e as decisões tomadas como resultado, mas, nunca saberemos como o ato de processar as entradas (informações) realmente acontece.

Entretanto, a visão de que a mente do consumidor é uma caixa preta impossível de ser desvendada é criticada por alguns estudiosos da área. Demirdjian e Sengyder (2004) acreditam que a busca por novas maneiras de explicar o

comportamento do consumidor nunca deve parar e, nesse sentido, pensar fora da caixa preta do consumidor e entrar no corpo físico representa uma mudança significativa de paradigma.

Diversificar as teorias e os métodos de pesquisa em busca de informações sobre o comportamento do consumidor faz parte desse contexto que, certamente, não apresenta caminhos curtos ou atalhos para o conhecimento, mas, mesmo diante dos desafios dessa tarefa, da complexidade e da multidisciplinaridade, a busca por novos paradigmas deve continuar visando a uma possível generalização e a teorias que possam prever com precisão o comportamento do consumidor. Tanto a conquista desses objetivos como o caminho para se chegar a eles contribuem imensamente para os processos de decisões dos gestores e profissionais de marketing (DEMIRDJIAN; SENGYDER, 2004).

Nesse momento, ressalta-se que o consumo não se refere somente ao ato de compra em si, mas também ao ato de pré-compra e pós-compra, bem como aos diferentes graus de influência em cada um desses processos, de acordo com o nível de extensão da relação de compra (FOXALL, 1997). Por isso, o entendimento sobre como o consumidor se comporta no momento de pré-compra, compra e pós-compra é essencial para que as estratégias organizacionais, efetivamente, potencializem as possibilidades de sucesso na relação entre a empresa e os clientes. No estágio pré-compra, o consumidor está exposto ao sentimento de incerteza sobre a eficiência e real desempenho do produto/serviço que será adquirido.

Para Hoffman *et al.* (2009, p. 103):

O consumidor analisa o risco da compra com base em duas dimensões:

- Consequência: grau de importância e, ou, perigo dos efeitos derivados de qualquer decisão de compra;
- Incerteza: possibilidade subjetiva de ocorrência desses efeitos.

Na oferta de serviço da área médica, por se tratar de serviço de especialistas, as incertezas podem ser potencializadas, bem como os riscos são de elevada importância, já que o consumidor não tem conhecimento técnico para avaliar a qualidade do serviço (KOTLER, 2002) e o envolvimento é sempre alto, pois, se refere à saúde pessoal do consumidor ou de uma pessoa que esteja sob a sua tutela. Dando continuidade ao entendimento do processo de consumo, é indispensável analisar o pós-compra, que se inicia logo depois da escolha da

empresa, produto ou serviço entre as opções disponíveis. A avaliação dessa escolha e do desempenho “é influenciada pela inevitável interação de um número substancial de variáveis sociais, psicológicas e situacionais” (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 111), o que torna o processo complexo e dinâmico, aumentando o desafio de compreendê-lo e gerenciá-lo. Contudo, a gestão dessa etapa do processo de decisão de compra e do comportamento do consumidor deve ser alvo das decisões gerenciais.

Nesse sentido, Mowen e Miror (2003, p. 5) argumentam que “para que os profissionais de marketing criem troca bem-sucedida, eles precisam compreender os fatores que influenciam as necessidades e vontades dos consumidores”. Os autores apresentam relação com os motivos do estudo do comportamento do consumidor, valorizando que esse deve ser a base para a administração de marketing, de tal forma que contribua para: “a) elaborar o *mix* de marketing; b) segmentar o mercado; c) posicionar e diferenciar o produto; d) realizar uma análise do ambiente; e) desenvolver estudos de pesquisa de mercado” (MOWEN; MIROR, 2003, p. 7).

Completando a argumentação sobre o tema, são apresentados os três tipos de informações provenientes do estudo do comportamento do consumidor: “a) uma orientação ao consumidor; b) fatos sobre o comportamento humano; c) teorias para orientar o processo de pensamento” (MOWEN; MIROR, 2003, p. 7).

Gestores devem buscar o entendimento das expectativas, hábitos, crenças e valores dos consumidores, além do entendimento sobre como as mudanças ambientais – forças externas tais como: economia, cultura, tecnologia, leis e ambiente natural – influenciarão os comportamentos.

Na gestão organizacional, o estudo do comportamento do consumidor é direcionado a identificar a intensidade da influência das variáveis mercadológicas no processo de decisão de compra do consumidor.

[...] por essa razão, é de grande importância sabermos usufruir da contribuição das ciências sociais, como sociologia e psicologia, para entendimento das influências de fatores interpessoais como grupos sociais e culturais e de fatores intrapessoais como hábitos, atitudes e motivação, traçar o perfil do consumidor por meio desses critérios, desenvolver ideias para criar os produtos e desenvolver estratégias para as demais variáveis mercadológicas (HONORATO, 2004, p. 125).

As expectativas dos consumidores associadas às crenças referentes ao desempenho dos produtos/serviços merecem atenção especial no entendimento do comportamento do consumidor, pois podem ser considerados fatores decisivos no processo de decisão de compra e na percepção sobre a qualidade do serviço (KOTLER, 2002).

Para Grönroos (2009, p. 317) “primeiro, o serviço ou produto físico adquirido tem de se encaixar nos processos de criação de valor do cliente, de modo a apoiar a criação de valor ou a formação de valor e, suas atividades e processos diários – ou da organização que ela representa”.

A expectativa normalmente acontece antes da entrega do serviço, mas pode ser desenvolvida também ao longo do processo de entrega do serviço e reflete aquilo que o consumidor espera que aconteça (MUDIE; PIRRIE, 2006). A expectativa, que pode ser entendida como a maneira que o consumidor deseja que as necessidades sejam atendidas (GRÖNROOS, 2009), é formada por fatores múltiplos (externos e internos), que envolvem desde a personalidade do consumidor até variações macroambientais e percepções compartilhadas por pessoas do círculo de relacionamento.

Esse compartilhamento de percepções se dá, atualmente, de forma muito dinâmica e interativa devido ao formato de comunicação, por meio do qual as pessoas publicam em redes sociais as suas sensações, percepções e experiências sobre todos os assuntos. Dessa forma, compartilham as suas vivências e visão de mundo com um número muito grande de pessoas e, repetidas vezes, já que o contato é facilitado pelos telefones celulares conectados à *Internet*, ou mesmo pelos computadores que na atualidade fazem parte do cotidiano das classes economicamente ativas.

A participação da *Internet* cria novas dimensões para as influências no comportamento do consumidor no processo de decisão de consumo. A *Internet* também altera o comportamento do consumidor por estabelecer nele a expectativa de aproximação com a organização ou, ainda, o ambiente virtual altera os seus referenciais sobre vários aspectos da relação de consumo, tais como: prazo de entrega, possibilidade de personalização do produto/serviço, disponibilidade em qualquer tempo e local, assim como, formas de pagamento variadas.

A revista *Business Week* (PORT, 1999), na matéria intitulada *Customers move into the driver's seat*, aborda a relação de consumo na Era da Internet e

ressalta o fato de que “executivos costumavam imaginar suas empresas como o centro de um sistema solar e orbitavam pelos fornecedores e clientes. A *Internet* está mudando isso – de forma dramática. Agora o cliente está se tornando o centro do universo dos negócios”.

Considerando esse ponto de vista, torna-se necessário, para a prática da gestão estratégica, analisar o ambiente virtual, as suas possibilidades de influência sobre as expectativas, desejos e percepções dos clientes, bem como considerar o ambiente virtual como o mais atual cenário mercadológico com muitas particularidades e inovações, as quais certamente alteram a cada dia a experiência de consumo.

Diante da complexidade do comportamento do consumidor, um aspecto receberá especial atenção neste estudo, pois é o único nesse contexto que pode ser considerado possível de ser mensurado: a atitude.

Sobre esse tema, pode-se considerar que uma atitude tem três componentes: afeto, comportamento e conação – intenção de agir. Esse entendimento é conhecido como Modelo ABC de Atitudes (*Affect, Behavior, Cognition*), como exibido na Figura 2.

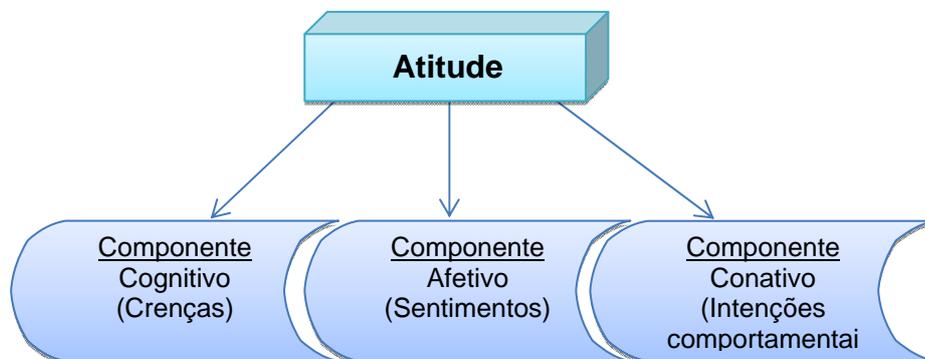


Figura 2 - Visão tradicional de três componentes da atitude.
Fonte: Engel *et al.* (2000, p. 240).

O entendimento sobre a formação da atitude no processo de decisão de compra pode gerar vantagens no desempenho das estratégias, por exemplo, o estímulo da efetividade no processo de comunicação. Contudo, destaca-se a complexidade das atitudes e a presença de multiatributos que, combinados, resultam na atitude de consumo.

O fato de que no campo da pesquisa e entendimento sobre o comportamento do consumidor a atitude é um dos poucos aspectos possíveis de serem medidos

possibilita que profissionais de marketing façam inferências importantes sobre o assunto.

Devido à relevância do tema, modelos foram desenvolvidos com o objetivo de avaliar as atitudes de consumidores em momento de consumo. O Modelo de Fishbein é conceituado e reconhecido. “O modelo, então, propõe que a atitude em relação a um objeto (produto/serviço) está baseada na somatória de crenças sobre os atributos do objeto ponderado pela avaliação destes atributos” (ENGEL *et al.*, 2000, p. 243).

Entre os modelos, é proeminente abordar também o Ponto Ideal, o qual busca fornecer informações a respeito da marca ideal, além de informações sobre como as marcas existem e são vistas pelos consumidores.

Sob o modelo de ponto ideal, pede-se aos consumidores que indiquem onde eles acreditam que uma marca esteja localizada nas escalas que representam os vários graus ou níveis dos atributos salientes. Os consumidores também reportam onde a marca ‘ideal’ se enquadraria nessas escalas de atributos (ENGEL *et al.*, 2000, p. 246).

Ainda no intuito de entender e classificar a atitude, Engel *et al.* (2000) propõem uma divisão em cinco diferentes propriedades das atitudes: a valência, a extremidade, a resistência, a persistência e a confiança.

Nesse sentido, as expectativas e crenças individuais alteram a atitude final dos clientes. As decisões são embasadas em fatores múltiplos – internos e externos. No entanto, o resultado das interpretações e ponderações – as quais também consideram diversas variáveis – é o confronto entre as suas expectativas com relação ao desempenho do produto/serviço escolhido e o desempenho de fato percebido. Essa expectativa influenciará intensamente o comportamento pré-compra (nível de ansiedade, incertezas, motivação, *etc.*) e o comportamento pós-compra (comparação do desempenho real do produto *versus* a expectativa sobre esse desempenho).

As expectativas de consumo envolvem diversos elementos e níveis diferentes, que serão determinantes para o resultado final da relação de consumo – (in)satisfação. Resumidamente, clientes desenvolvem expectativas de desempenho desejado, entretanto existe oscilação que pode chegar ao desempenho adequado. Entre um nível de expectativa e outro, existe a zona de tolerância– intervalo de

desempenho entre o que ele desejaria receber e o que ele aceita receber com satisfação. Muitos fatores – como a relação com a marca, ou a extensão e complexidade da compra – influenciam nesse processo de construção da expectativa e do tamanho da zona de tolerância, como representada na Figura 3.

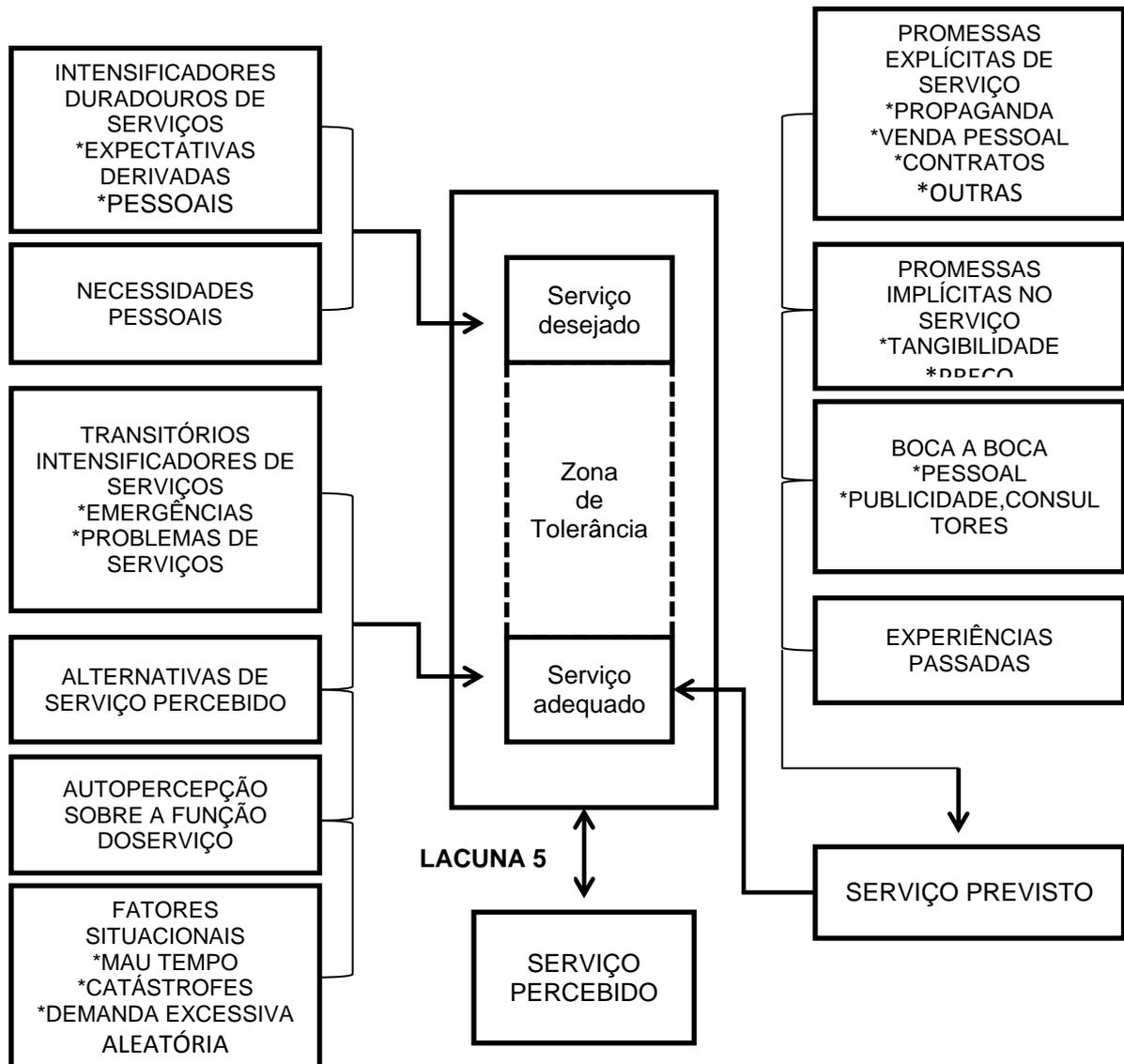


Figura 3 - Natureza e determinantes das expectativas do cliente de serviço.

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993)

Considerando esse contexto, gestores devem direcionar os seus esforços com alto nível de intencionalidade, de tal forma que o desempenho percebido sobre o produto/serviço seja o mais elevado possível, gerando a satisfação, que tem importância não somente momentânea. A repetição desse sentimento positivo pode construir marca que tenha credibilidade perante o público e, dessa forma, a “zona de tolerância” será ampliada e, conseqüentemente, as possibilidades de satisfação também (GRÖNROOS 1983).

Devido à relação entre as expectativas do consumidor, o desempenho percebido e a satisfação quanto à entrega do serviço, gestores devem estar atentos para que as expectativas sejam estimuladas com a máxima coerência em relação às possibilidades de desempenho do prestador de serviços.

Para (GRÖNROOS, 2009, p. 69-70),

Se um prestador de serviços fizer promessas exageradas, elevará demasiadamente as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, eles perceberão que estão obtendo baixa qualidade. Mesmo assim, o nível de qualidade ainda pode ser alto quando medido objetivamente, mas, como não há um equilíbrio entre as expectativas do cliente e suas experiências, a qualidade percebida é, no entanto, baixa.

O pensamento do autor sobre a relação das expectativas e a qualidade percebida é parte essencial no estudo do comportamento do consumidor e por isso deve ser alvo de estudo e entendimento para gestores e profissionais de marketing. A próxima seção, marketing como modelo de gestão, buscará o entendimento sobre o significado dessa possibilidade: gerenciar com base nos fundamentos do marketing e quais implicações estão envolvidas nesse modelo de gestão.

3 MARKETING COMO MODELO DE GESTÃO

Esta seção aborda a visão do marketing como modelo de gestão de tal forma que seja possível entender conceitualmente as variáveis envolvidas no desenvolvimento da disciplina e, por fim, como esse contexto pode gerar valor para empresas de todos os segmentos e portes.

Para tanto, será feita análise histórica do desenvolvimento da teoria dessa área e uma abordagem conceitual sobre os temas: contextualização do marketing; planejamento estratégico; marketing estratégico e gerenciamento de marketing; marketing *mix*; posicionamento estratégico; e marketing de valor.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MARKETING

Embora haja conceitos adotados para o marketing, ainda existem muitas controvérsias sobre o tema, que tem na troca (ou transação) o foco reconhecido. “A palavra marketing teve a derivação do latim *mercare*, termo que se referia ao ato de comercializar produtos na Roma Antiga” (grifo no original) (SANTOS *et al.*, 2009, p. 91), contudo somente na década de 1940 é que a atividade foi difundida, como resultado da necessidade de ampliar os esforços de vendas.

“Inventar e comercializar os produtos que os clientes necessitem e queiram, e então fornecê-los tem sido fundamental para o desenvolvimento das economias de livre mercado desde a pré-história” (DICKSON, 2001, p. 24). Sob esse ponto de vista é possível imaginar que a prática do marketing existe mesmo muito antes do desenvolvimento do conceito, desde que existe troca comercial (BAKER, 2000).

Sobre o aspecto histórico é importante abordar que a Revolução Industrial, que teve início em 1760, na Inglaterra, foi marco para o desenvolvimento econômico. A partir de então houve significativo desenvolvimento comercial que resultou em marcantes mudanças na organização social. As pessoas começaram a migrar do campo para as cidades e a deixar de produzir artesanalmente para serem assalariadas.

Nesse novo cenário, não somente o artesanato deixou de ser produzido e comercializado, mas também, como resposta ao novo contexto as pessoas passaram a ter mais dinheiro para consumir produtos e serviços. Como resposta a

essa nova era socioeconômica, no início tudo o que era produzido podia ser vendido, facilmente. A demanda era muito maior do que a produção, contudo, a concorrência aumentou com o tempo e as empresas passaram a ter que se preocupar com formas de se diferenciarem em seus mercados.

Pode-se considerar que é dessa necessidade que o marketing começa a se desenvolver como área do conhecimento e teve a prática a partir de então cada vez mais intensificada. Santos *et al.* (2009) sintetizam, na Figura 4, a trajetória do marketing desde a sua pré-história até os dias atuais.

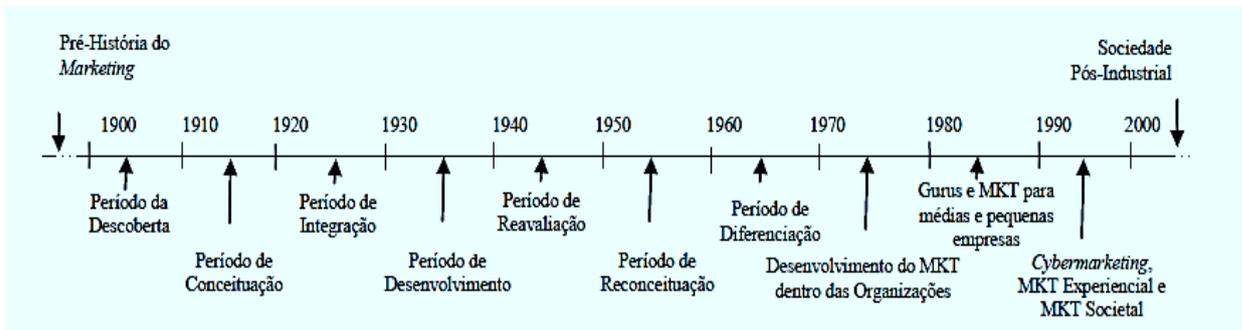


Figura 4 - Linha do tempo – marketing no mundo.
Fonte: Santos *et al.* (2009, p. 98).

Conforme apresentado pelos autores, o desenvolvimento histórico do marketing passou por várias etapas e esse complexo processo ganha proporções ainda mais amplas no cenário brasileiro. A introdução do marketing na universidade brasileira na década de 1950 foi um marco para o desenvolvimento da área, no entanto, embora houvesse campo muito propício à aplicação do marketing no Brasil, nesse momento a disciplina foi introduzida com o nome Técnica Comercial.

Cobra (2005) aborda a questão relacionada ao título da disciplina e à tradução feita do inglês para o português e explica que, inicialmente o termo marketing foi “aportuguesado” para a expressão mercadologia, contudo com o passar do tempo esse termo foi abandonado e adotado o termo original, em inglês.

O que poderia ter sido apenas dificuldade de tradução da língua inglesa para a portuguesa, na verdade foi o princípio de distorções relacionadas ao marketing, tendo resultado no Brasil, o que foi chamado por Campomar e Ikeda (2006) de falácias do marketing. Para os autores “não só a palavra marketing é objeto de confusão e falácias na sua tradução, mas também há problemas nas suas relações” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 1). Os autores explicam que “na realidade, *relationship marketing* é a procura de manutenção de relacionamentos

dentro das atividades de marketing de uma organização, utilizando-se, principalmente, de processamento eletrônico de dados” (grifo no original) (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 1), e não o difundido marketing de relacionamento.

Em um contexto global, marketing pode ser considerado “o processo que envolve o planejamento e execução de concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam as metas individuais e globais” (DICKSON, 2001, p. 29). Contudo, ainda há divergências sobre a sua definição teórica. Para a AMA - *American Marketing Association* (2007) “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Já, McDonald (2008, p. 2) apresenta que “a ideia central do marketing é criar uma compatibilidade entre as capacidades de uma empresa e os desejos dos consumidores a fim de atingir os objetivos de ambas as partes”.

Para os estudiosos da Escola Nórdica, o objetivo do marketing está concentrado no desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos, de tal forma a estabelecer, fortalecer e desenvolver relações com o consumidor para que os objetivos individuais e organizacionais sejam satisfeitos (GRÖNROOS, 1989; 2009).

Essas abordagens sinalizam para as diversas alterações que o marketing passou desde a sua concepção teórica, mudanças essas que tornaram a área abrangente e, de certa forma, genérica. Hunt (2002) indaga sobre qual é o escopo do marketing e o próprio autor afirma que este é inquestionavelmente amplo.

Grönroos (2009, p. 405) acredita que:

Marketing pode se tornar um termo problemático em empresas que adotem uma abordagem de serviços e relacionamentos, nas quais o compromisso com o cliente é exigido de uma multidão de profissionais de marketing em tempo parcial.

Um resultado da evolução do marketing até os dias atuais é que a sua função se tornou intimamente relacionada com a geração de valor para o cliente final, de tal forma que a compra seja justificada por meio dos benefícios e experiências positivas percebidas. “Mesmo os melhores bens e serviços podem não ser vendidos se os profissionais de marketing não conseguirem comunicar seus valores aos clientes” (GREWAL; LEVY, 2012, p. 8).

Sob esse ponto de vista, contribuir para a geração de valor adicional ao cliente pode ser considerado entre os principais aspectos do marketing (Figura 5) e deve ser propósito central para as organizações orientadas para o mercado (CRAVENS; PIERCY, 2007).



Figura 5 - Os principais aspectos do marketing.
Fonte: Grewal e Levy (2012, p. 5).

Diante de tamanha amplitude envolvendo o marketing como disciplina e área de atuação, o presente trabalho adotará a concepção – considerada neste estudo como a mais atual – de que o marketing deve ter foco na identificação, criação e manutenção de relações de trocas que resultem em experiência de valor tanto para a empresa como para o mercado (CRAVENS, 2007).

Sob o ponto de vista da empresa, a execução prática deve concentrar-se em desenvolver objetivos, metas, estratégias e ações voltadas ao mercado para que a organização maximize os resultados diante dos recursos, potencialidades e fragilidades de tal forma que essa dinâmica direcione a organização de posição presente para posição futura, intencionalmente determinada.

Nesse contexto, acentua-se a compreensão do emprego do planejamento estratégico, por isso, o tema é abordado na subseção 3.2.

3.2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Elaborar e executar estratégias gerenciais e desenvolver a gestão baseada em fundamentos do marketing serão considerados aspectos chave para o desenvolvimento do potencial máximo organizacional, inclusive da pequena empresa prestadora de serviço, pois, assim como todas as organizações, quando conduzidas por premissa bem definida e estrategicamente estruturada, que considera aspectos internos, como recursos, capacidades e fatores de diferenciação, além dos aspectos externos, do mercado, aumenta, significativamente, as chances de atingir o melhor desempenho organizacional possível.

Esse processo de desenvolvimento e execução de estratégias é muito importante por representar a proatividade na perspectiva de como as empresas serão conduzidas, além de que, “empreendimento focado em estratégia tem maior probabilidade de obter lucros maiores que outro cujos dirigentes encaram a estratégia como secundária e atribuem as prioridades a outras áreas” (THOMPSON Jr., 2008, p. 15). “A estratégia direcionada para o mercado precisa estar vinculada à estratégia competitiva e ser exclusiva da organização” (CRAVENS; PIERCY, 2007, p. 3).

O planejamento estratégico, por sua vez, está, seguramente, relacionado ao desenvolvimento dos fundamentos do marketing, que utilizam as informações e a filosofia da gestão estratégica para a geração de valor ao cliente e, por outro lado, viabiliza a conquista de objetivos e metas globais estabelecidos para a organização. Nesse sentido, Kotler (2002, p. 145) conceitua que:

Planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção da adequação entre os objetivos da empresa e suas competências e as mutáveis oportunidades de mercado. O planejamento estratégico se baseia no desenvolvimento de uma missão institucional clara, de metas e objetivos viáveis, de uma estratégia perfeita e da implementação adequada.

O plano estratégico é o instrumento que materializa a gestão orientada pelos fundamentos do marketing e a adaptação da empresa ao ambiente externo, bem como a proposição de valor aos clientes-alvo e, dessa forma possibilita que a energia da empresa seja empregada com estrutura, direção e significado. “O

planejamento pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso ou o crescimento real e a mera existência” (KOTLER, 2002, p. 33-34).

Nesse processo é relevante diferenciar o planejamento estratégico do planejamento de marketing, embora eles se relacionem e até se complementem referem-se a amplitudes diferentes.

Para Jain (2004) o planejamento estratégico foca a maximização dos resultados e a viabilidade do negócio. Nesse sentido, um importante componente do plano estratégico é a definição do escopo/mercado. Essa definição é parte essencial para o planejamento de marketing, que, por sua vez estará focado em servir satisfatoriamente o mercado.

O planejamento contribuirá para que a organização eleja as melhores formas de alocação dos recursos que, invariavelmente, são finitos e, em muitos casos, especialmente nas pequenas empresas, escassos.

A análise dos ambientes (externo e interno) é essencial nesse processo. Entretanto, deve-se diferenciar planejamento de análise de ambiente. A análise está direcionada para o entendimento das variáveis enquanto o planejamento direciona os esforços organizacionais por meio do desenvolvimento de estratégias e ações, considerando o entendimento do cenário e em busca de objetivos pré-determinados para que a empresa movimente-se de situação presente para situação futura intencionalmente estabelecida pela gestão (JAIN, 2004). Os objetivos estabelecidos no planejamento, por sua vez, devem ser desafiadores, porém, possíveis de serem alcançados.

Ainda no sentido de promover o entendimento da relação entre planejamento, estratégia e marketing, conceitua-se estratégia:

O padrão de grandes objetivos, propósitos ou metas e políticas essenciais e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de tal forma a definir em que negócio a empresa está inserida ou está para ser, e do tipo de empresa que é ou vai ser (JAIN, 2004, p. 9).

Mintzberg (2006, p. 36) conceitua estratégia como “a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes”.

Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer

os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado (THOMPSON Jr., 2008, p. 3).

Será adotada aqui a crença de que em uma organização é possível atribuir à estratégia a importância de criar coesão entre as ações organizacionais de tal forma que os esforços de todos os membros estejam sincronizados pelas determinações e, dessa forma, seja viável estabelecer posicionamento diferenciado daquele adotado pela concorrência e que represente valor para o mercado. Embora esse processo seja focado em planos futuros, as experiências passadas da organização devem ser consideradas (MINTZBERG, 1998).

Jain (2004) divide a estratégia corporativa em duas diferentes hierarquias: estratégia corporativa e estratégia de negócios. A estratégia corporativa refere-se ao negócio como um todo e está focada nas metas globais, enquanto a estratégia de negócio foca em um produto único ou um grupo de produtos relacionados. Nesse contexto, cada área da organização contribui em diferentes níveis para o desenvolvimento estratégico e, em muitas organizações

a função do marketing representa o maior grau de contato com o ambiente externo, o ambiente menos controlável pela organização. No papel estratégico, marketing consiste no estabelecimento de uma ligação entre a organização e o ambiente (JAIN, 2004, p. 8).

Conceitualmente, na prática, estratégia e planejamento estratégico são distintos. O planejamento estratégico especifica a sequência e o tempo dos passos que mudarão o relacionamento competitivo corporativo (JAIN, 2004).

3.3 MARKETING ESTRATÉGICO E GERENCIAMENTO DE MARKETING

Embora haja relação direta entre o marketing estratégico e o gerenciamento de marketing, o gerenciamento de marketing é responsável pela formulação e implementação do programa de marketing, desenvolvendo o marketing *mix* para dar suporte às perspectivas do marketing estratégico o qual se refere a um produto/mercado. O marketing estratégico “concentra-se em escolher os produtos certos para os mercados de crescimento corretos no momento certo” (JAIN, 2004, p.

35) de tal forma que a organização se diferencie sustentável e significativamente dos concorrentes, entregando produtos que representem valor para o mercado.

Um plano estratégico de mercado não é o mesmo...como um plano de marketing: é um plano de todos os aspectos da estratégia de uma organização no mercado. Um plano de marketing, ao contrário, lida, principalmente, com a definição de segmentos-alvo e do produto, comunicação, canal e políticas de preços para alcançar a manutenção desses segmentos – o tão chamado marketing *mix* (JAIN, 2004, p. 35).

Corroborando com a ideia sobre a diferenciação entre a o marketing estratégico e o gerenciamento do marketing, McDonald (2008, p. 2) afirma que o “conceito de marketing, ao contrário da função de marketing, subentende que todas as atividades de uma organização são impulsionadas por um desejo de satisfazer as necessidades de clientes”.

Observa-se que o conceito de marketing ou marketing estratégico, algumas vezes também chamado de orientação para o mercado e, ao contrário do plano de marketing, consiste em uma filosofia de gestão e não em uma prática determinada por atividades específicas, como acontece no plano de marketing que contempla estratégias, ações e diretrizes em função do marketing *mix*, ou os P's do marketing, os quais, originalmente, são quatro e no presente estudo serão adotados sete, que são resultado de desmembramento focado em atender às necessidades específicas de empresas prestadoras de serviços.

O marketing *mix* será abordado e detalhado adiante. O esforço neste momento será concentrado no entendimento sobre o marketing estratégico e o gerenciamento de marketing.

O marketing estratégico deve considerar três forças ambientais conhecidas por 3 Cs estratégicos: o consumidor, o concorrente, e a organização – *corporation*. Cada uma dessas variáveis é dinâmica e pouco controláveis pela organização.

Baseado no conceito de 3 Cs, o desenvolvimento da estratégia de marketing requer três decisões: onde concorrer; como concorrer; e quando concorrer. De tal forma que, por meio da sequência de atividades, se crie posicionamento único e que represente valor para o mercado (JAIN, 2004).

Alinhado com o pensamento de Jain (2004, p. 25), o presente trabalho adota a ideia de que “a boa estratégia de marketing deve ser caracterizada por: (a) uma

clara definição do mercado; (b) uma boa ligação entre os pontos fortes da empresa e as necessidades do mercado; e (c) um desempenho superior, relativa aos concorrentes, como fator chave para o sucesso do negócio”. O posicionamento embasado por tais estratégias resultará na oferta de valor adicional aos seus clientes (CRAVENS, 2007).

Destaca-se que o desenvolvimento do marketing, desde a sua concepção, segue um caminho baseado em tentativas e erros e, embora haja alguns procedimentos, sistemas e modelos estabelecidos, na verdade, na maioria das vezes, a aplicação das estratégias de marketing se dá de forma demasiadamente complexa. Isso torna a prática da gestão embasada pelos fundamentos do marketing um desafio ainda maior para as pequenas empresas, tendo em vista as estruturas enxutas e, na maioria das vezes, também os recursos escassos.

Jain (2004) aponta que os seguintes problemas estão comumente associados à formulação e implementação da estratégia de marketing: excessiva ênfase em onde competir e não o suficiente sobre como competir; muito pouca atenção à singularidade e adaptabilidade na estratégia; e ênfase inadequada sobre quando competir. Nesse sentido existem focos de atenção para que o planejamento estratégico de marketing não seja inadequado:

- 1 – Desenvolver metas e objetivos atingíveis.
- 2 – Envolver o pessoal de operação-chave.
- 3 – Evitar tornar-se tão absorto em problemas atuais que o marketing estratégico seja negligenciado e torne-se desacreditado aos olhos dos outros.
- 4 – Não manter estratégia de marketing separada do resto do processo de gestão.
- 5 – Evitar formalidade na formulação da estratégia de marketing que restringe a flexibilidade e inibe a criatividade
- 6 – Evitar criar um clima resistente ao marketing estratégico.
- 7 – Não presumir que o desenvolvimento da estratégia de marketing possa ser delegado a um planejador.
- 8 – Não destruir o mecanismo de formulação de estratégias intuitivas, com decisões conflitantes (JAIN, 2004, p. 42).

Como parte da evolução do conceito do marketing e da sua aplicação prática, em 1950, John A. Howard interpretou o gerenciamento de marketing como o gerenciamento do então recém-definido, marketing *mix*. Nesse sentido, o gerenciamento consciente dos elementos produto; preço; praça; e promoção em busca de objetivos organizacionais, intencionalmente definidos, passaria a ser visto

como o foco da gestão estratégica de marketing. Essa abordagem, embora não seja unanimemente aceita, ainda é atual e muito presente nos ambientes acadêmico e organizacional.

Acreditando na viabilidade e na importância do marketing estratégico e do gerenciamento de marketing em pequenas empresas prestadoras de serviços, o estudo segue com foco no entendimento dos fundamentos da disciplina e, para tanto, abordará o instrumento que atualmente a caracteriza e concretiza o seu planejamento, o denominado marketing *mix*.

3.4 MARKETING MIX

O estudioso Neil Borden, em 1950 (GRÖNROOS, 2002), sugeriu 12 variáveis, as quais seriam parte da estrutura de marketing focada em listar atividades que profissionais da área deveriam considerar nos programas de marketing e associá-las às variáveis de interferência tendo em vista o sucesso do planejamento (BORDEN, 1964).

Borden (1964) usou para simbolizar a relação entre as atividades do marketing e as variáveis de interferência, a metáfora “mistura de ingredientes”. Essa proposta foi apresentada pela primeira vez como marketing *mix* no artigo *The Concept of the Marketing Mix*.

Ainda no início da década de 1960, o comerciante Jerome McCarthy propôs reorganização das atividades de Borden, e denominou ao novo conjunto de atividades como os “P’s do marketing”, os quais passam a ser compreendidos como um único instrumento, o marketing *mix*. Posteriormente, em 1982, os autores Booms e Bitner ampliaram a lista para atender às necessidades estratégicas dos serviços, passando a ser sete P’s, adicionando à lista: pessoas, evidência física e processo (GRÖNROOS, 2002).

Kotler (2002, p. 1), responsável por grande parte da popularização do conceito, o define como “um conjunto de instrumentos de marketing, táticos e controláveis, que a empresa utiliza para gerar o resultado que pretende conseguir no mercado-alvo”.

Embora o marketing *mix* seja uma forma atual e aceita para o desenvolvimento do plano de marketing, é contestado por alguns estudiosos da área, os quais valorizam a concepção do marketing fortemente associado à

construção de relacionamento entre a organização e o mercado (GUMMESSON, 2005; GRÖNROOS, 2003).

Gummesson (2005) e Grönroos (2003) defendem que o marketing deve ser focado na construção de relacionamento e criticam o modelo dos quatro P's por meio do qual, em suas opiniões, o vendedor assume função ativa e o consumidor função passiva e nesse contexto algo essencial para o desenvolvimento do marketing é deixado de lado: a interação das estratégias com os desejos e necessidades do público-alvo (GRÖNROOS, 2002).

Talvez, o fato de o marketing *mix* ter passado muito tempo sendo adotado como uma verdade universal em marketing tenha prejudicado e restringido à atuação nas organizações. Além disso, o uso como paradigma incontestável dificultou a sua função sendo, provavelmente, esses os principais motivos para a falta de credibilidade do marketing na área da gestão (GUMMESSON, 2005).

A lista de P's do marketing *mix* simplifica a visão sobre as tarefas, deixando parecer que essa é uma área facilmente mensurável e, dessa forma, desconsiderando importantes atividades como a pesquisa de mercado e os processos de análises que envolvem a construção das estratégias de marketing (GRÖNROOS, 2002).

O resultado desse conflito é que alguns autores e pesquisadores sobre marketing não adotam o conceito de marketing *mix*, contudo abordam isoladamente a relevância de cada item que o compõe. Para Wright *et al.*, (2010, p. 248), os quais não adotam o marketing *mix*, "a função de marketing consiste em quatro dimensões: produtos/serviços, fixação de preços, canais de distribuição/localização de vendas e promoção". Este é um exemplo de como os P's do marketing *mix* são encontrados na literatura e em resultados de relevantes estudos, contudo sem estarem necessariamente no formato do conceito desenvolvido por Borden (1964).

Diante de tantas controvérsias em relação ao marketing *mix*, o presente trabalho não ignora a perspectiva dos pesquisadores contestadores, ao contrário, faz uso das concepções para a construção teórica de cada item abordado sobre o tema, entretanto, neste momento, adota a perspectiva do conjunto de P's por acreditar que *esse pode ser um respeitável instrumento de viabilização do gerenciamento de marketing para pequenas empresas da área médica.*

É adotado o entendimento da ampliação do conceito que alterou os tradicionais quatro P's para sete P's: *product* (produto), *price* (preço), *place*

(distribuição), *promotion* (comunicação), *physical evidence* (evidência física), *processes* (processos) e *people* (pessoas), já que essa evolução teve motivação nas especificidades das relações de empresas prestadoras de serviços e seus mercados (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Referente ao primeiro P, *product* (produto), é compreendido por algo que o consumidor possa adquirir em troca da satisfação de necessidade ou desejo – parte essencial para o sucesso organizacional (KOTLER, 2002; 2005).

Sobre o desenvolvimento do produto ressalta-se que geralmente a sua concepção não se dá isoladamente, mas sim, por meio de um conjunto de atributos tangíveis, intangíveis ou perceptuais (FERRELL; HARTLINE, 2009).

Empresas prestadoras de serviços enfrentam desafio ainda maior, pois para a concepção dos seus produtos devem considerar as suas especificidades, já abordadas teoricamente no presente estudo.

O segundo, *price* (preço) deve ser considerado uma importante ferramenta de diferenciação e de posicionamento estratégico em um plano de marketing. Entretanto, a precificação é desafio cada vez maior, pois os produtos estão cada dia mais “comoditizados”. Isso se dá não somente nas áreas de bens de consumo, mas também entre os serviços. Nesse cenário, o preço passa a ser imperativo fator de diferenciação na percepção do mercado.

“Quando os consumidores veem todos os produtos concorrentes oferecendo as mesmas características e benefícios, as decisões de compra são dirigidas primeiro pelo preço” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 242).

Em serviços, a intangibilidade torna o desafio da definição da estratégia de preço ainda maior. Embora seja reconhecida a importância dessa estratégia no composto de marketing, ainda é área pouco conhecida para os profissionais que a desenvolvem. “Atualmente, o preço continua sendo um dos aspectos menos pesquisados e conhecidos do marketing. Não há pesquisas sobre a determinação de preços a serviços” (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 190).

Para contribuir na decisão relativa a preço, é relevante compreender a relação entre os benefícios adquiridos e o empreendimento exigido na percepção do público consumidor. A relação custo versus benefícios deve ser avaliada e, para isso, considerados os custos para o consumidor, que vão além do aspecto monetário.

“Os custos não monetários como tempo, conveniência e custo social, também influenciam a decisão de contratar ou recontratar um serviço e, às vezes, são mais importantes que o valor monetário” (KOTLER, 2002, p. 325).

Em seguida, de P relativo à *place* (distribuição) refere-se às decisões estratégicas do planejamento de marketing referentes aos canais, à cobertura e à localização e, nesse sentido, as empresas prestadoras de serviços devem estar atentas e decidir estrategicamente onde, quando e como entregarão os seus serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Essa decisão irá somar-se às demais e contribuirá para a conquista dos objetivos organizacionais e do posicionamento estratégico da empresa.

Quando precisam da prestação de serviços, as pessoas preferem recorrer aos profissionais mais próximos, mais fáceis de serem contatados e mais dispostos a atendê-las na hora em que for necessário. Se a pessoa achar difícil o acesso a um determinado profissional, ela poderá preferir um outro que seja mais acessível (KOTLER, 2002, p. 359).

Por esse ponto de vista, a conveniência pode assumir relevante papel no processo de decisão de compra de um cliente que escolhe por um serviço, ainda que a qualidade percebida seja o fator chave para a adesão ou não. Sendo assim é importante que os gestores desenvolvam estrategicamente as formas de entrega do serviço.

Dando sequencia aos P's, *promotion* (comunicação) é essencial na busca pela conquista dos objetivos organizacionais e no processo de decisão de compra dos consumidores. A sua função é persuadir e lembrar o consumidor sobre o serviço oferecido (HOFFMAN *et al.*, 2009), além de muitas vezes, fazer a importante papel de educar o consumidor sobre a importância e/ou utilidade do produto/serviço.

As estratégias de comunicação devem seguir os mesmos princípios dos fundamentos do marketing e, dessa forma, cada determinação relativa à comunicação deve ser coerente com o contexto global da empresa de tal forma que seja um instrumento adicional em busca da conquista dos objetivos pré-estabelecidos.

A comunicação ainda um é importante instrumento para a consolidação do posicionamento estratégico, já que pode ser uma forma de tangibilizar o serviço que, por sua vez, é intangível e, por isso, muitas vezes difícil de consolidar-se na mente

do consumidor. Abordar-se ainda, que “tudo que a organização afirma é comunicação, e realmente comunica alguma coisa. O desafio é certificar-se de que essas comunicações sejam coerentes, claras e eficientes” (KOTLER, 2002, p. 37) e ainda embutir intencionalidade em cada item de comunicação, para que a organização não fique exposta ao acaso do resultado de ações não planejadas e que, muitas vezes, não só não apresentam sinergia como divergem entre si.

Os componentes de comunicação são muitos e podem ser divididos em categorias: venda pessoal, propaganda com mídia, publicidade e relações públicas e promoção de vendas (HOFFMAN *et al.*, 2009).

Considera-se também a comunicação boca a boca como forma de promoção do serviço e, em contrapartida, acredita-se que a propaganda convencional, ainda que seja muito criativa não salva uma marca da má qualidade. Fredricks (2011, p. 4) afirma que “o boca a boca é especialmente relevante na área da saúde, pois, sendo essa uma área cuja qualidade é o parâmetro, é difícil imaginar alguém vendo um jornal ou um cartaz e fazendo uma decisão crítica para escolher o profissional”.

Nesse sentido, e considerando que a comunicação da área médica deve atender às diretrizes e restrições previstas no código de ética médica (o tema não será objeto de análise nesse estudo), a comunicação boca a boca deve ser considerada uma relevante forma de propagação do serviço médico.

A quinta variável do marketing, *physical evidence* (evidência física) foi especialmente acrescentada ao marketing *mix* com foco nas empresas prestadoras de serviços. Isso porque uma das principais características do serviço é a intangibilidade a qual torna ainda mais desafiador para a organização desenvolver as atividades da gestão estratégica, pois, muito do que a empresa é está relacionado com a maneira como o mercado a percebe.

“Clientes geralmente procuram indicativos tangíveis, ou evidências físicas, para avaliar o serviço antes de ser comprado e para que possam avaliar a sua satisfação com o mesmo durante e após o consumo” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 233). Influenciar nesse processo de desenvolvimento da percepção deve ser considerado atividade estratégica, desenvolvida com intencionalidade, de tal forma que cada componente de evidência física seja um agente de construção daquilo que a organização determinou ser para o mercado.

É relevante analisar que as evidências físicas alteram o comportamento de consumo por meio da diferenciação da empresa com relação aos concorrentes; pelo

desenvolvimento de mensagens que evidenciem ao público-alvo as características, qualidade e experiências propostas pela empresa; pela criação ou fortalecimento de sentimentos por meio de cores, aromas, texturas ou símbolos (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Nesse sentido, e corroborando com as abordagens feitas sobre o tema, é possível afirmar que:

Independentemente das variedades de uso, todas as empresas de serviço precisam reconhecer a importância de gerenciar o ambiente físico de serviços, devido à função em:

- Empacotar o serviço;
- Facilitar o processo de entrega do serviço;
- Socializar clientes e funcionários;
- Diferenciar a empresa de seus competidores (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 11).

Assim, as evidências físicas assumem função estratégica para a empresa perante os colaboradores e consumidores, podendo ser importante fator de diferenciação e geração de valor para a empresa e para os seus clientes.

O sexto P, *processes* (processos), pode ser definido como “um método particular de operação ou uma série de ações, normalmente envolvendo múltiplos passos que muitas vezes precisam acontecer em uma sequência definida” (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 34).

Diferentemente do desenvolvimento de bens físicos, os clientes comumente participam da produção do serviço. Por isso, profissionais de marketing e gestores devem entender e intervir nos processos em que os clientes estão envolvidos (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

É essencial o entendimento da relação entre a experiência do consumidor e a sua percepção sobre o resultado final do serviço (GRÖNROOS, 2009). O consumo de serviço está interligado ao consumo de processo e não de resultado.

O consumidor ou usuário percebe o processo de serviço (ou processo de produção de serviço) como parte do consumo de serviço, e não simplesmente o resultado daquele processo, como o marketing tradicional de bens físicos. Ao consumir um produto físico, os clientes fazem uso do produto em si; isto é, consomem o resultado do processo de produção. Ao contrário, quando consomem serviços, os clientes percebem o processo de produção de serviço

em maior ou menor grau, mas sempre em grau crítico, bem como percebem que participam do processo (GRÖNROOS, 2009, p. 52).

Considerando a complexidade abordada pelo autor, os múltiplos passos do processo de entrega de serviço devem ser planejados e determinados com foco em contribuir para o contexto mais amplo da organização. É pertinente afirmar que “o processo diferencia com facilidade um serviço do outro” (GRÖNROOS, 2009, p. 52).

Finalmente o último P, *people* (pessoas), exerce forte interferência na construção de entrega dos serviços, por isso devem ser alvo de desenvolvimento estratégico, assim como os demais componentes do marketing *mix*.

Os serviços são oferecidos por pessoas – profissionais – e o processo é viabilizado por pessoas – funcionários. No ato da entrega do serviço, muitas vezes os clientes têm contato com outros clientes e esse é mais um importante momento da entrega do serviço que envolve pessoas e deve ser considerado no desenvolvimento do planejamento estratégico de marketing.

O sucesso de muitos encontros de serviço depende da eficácia com que a empresa de serviço gerencia sua clientela. Uma grande variedade de estabelecimentos, como restaurantes, hotéis, companhias aéreas, consultórios médicos, servem muitos clientes ao mesmo tempo. Assim, outros clientes podem causar um impacto profundo na experiência de serviço individual (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 13).

Embora seja um grande desafio, gestores devem tentar gerenciar o comportamento dos clientes de tal forma que o ambiente de negócio seja pacífico e produtivo (HOFFMAN, 2001).

A forte relação das pessoas na prestação de serviços é responsável pela variabilidade desse tipo de entrega. “Devido ao impacto das pessoas – funcionários, clientes ou ambos – sobre o processo de produção e entrega, muitas vezes é difícil manter a consistência no processo” (GRÖNROOS, 2009, p. 49).

Essa realidade, embora seja complexa, deve ser gerenciada com foco em reduzir ao máximo o grau de oscilação no desempenho de cada membro da equipe, o que resultaria na oscilação da experiência de serviço por parte do consumidor.

Até “os recursos organizacionais e físicos mais excelentes são inúteis sem uma talentosa força de trabalho composta de administradores e funcionários” (WRIGHT *et al.*, 2010, p. 87), de tal forma que cada componente da empresa

represente um “agente estratégico” executando e concretizando as intenções estratégicas da empresa por meio das suas atitudes junto aos clientes e demais colaboradores.

Constatou-se que literaturas recentes sobre a área da administração são essencialmente constituídas de formas variadas, combinando elementos de cultura organizacional e de gestão pela qualidade. Em torno desses temas, se enxertam considerações de ecologia ou de ética e, principalmente, propostas de modos de administração visando à coesão, à cumplicidade, ao espírito de iniciativa e à criatividade em todos os níveis. E isto se faria pela “revalorização” do capital humano. Valores comuns, espírito de equipe, colaboração, equidade, moralidade e honestidade tornam-se passagens obrigatórias nesse processo.

Contudo, encontramos tais noções nos trabalhos mais clássicos da antiga administração tradicional. Taylor falava de superioridade do trabalho de equipe, de equidade e honestidade – em torno do acordo sobre o que é uma jornada legal de trabalho, de iniciativa e de qualidade pelo treinamento de ‘homens de primeira classe’, de entendimento constante entre diretores e empregados. Fayol falava de bondade, de coração, de justiça benevolente, de superioridade das relações diretas e verbais, do ‘bom chefe’ que sabe estimular a iniciativa e a participação, que age segundo princípios de ‘moral alta’. Mayo lembrava a importância primordial do fator humano, do sistema simbólico, dos valores de grupos (AKTOUF, 2001, p. 3).

A visão do Grönroos (2009) reitera a percepção valorizada no presente trabalho de que as pessoas devem ser agentes essenciais e, totalmente integrados ao todo em uma organização gerenciada estrategicamente e pelos fundamentos do marketing. Isso aumentará as possibilidades de conquista dos objetivos organizacionais e diminuirá o desgaste entre os integrantes da empresa.

Finalizando a análise dos sete P’s do marketing *mix*, exemplifica-se, na Figura 6, as aplicações das três últimas variáveis.

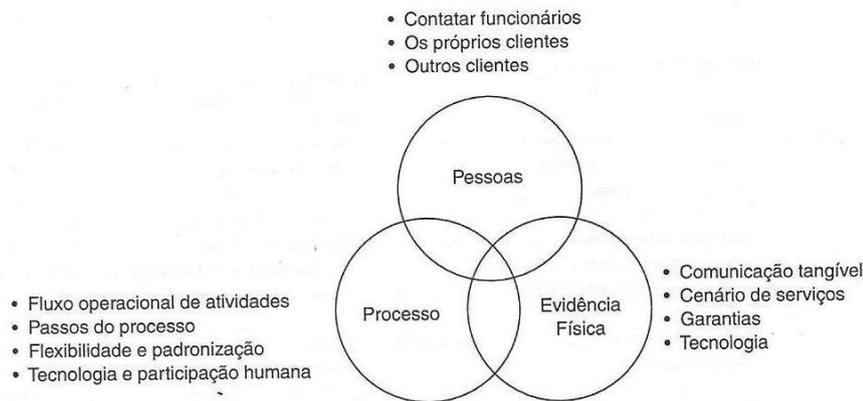


Figura 6 - Evidência do serviço na percepção do cliente.
Fonte: Zeithaml; Bitner (2003, p. 106).

É possível assim, notar a forte relação entre cada um dos três P's adicionais e as práticas relativas à uma prestação de serviços. Dessa forma, as decisões que envolvem essas variáveis podem interferir nos resultados estratégicos da empresa.

O tema que segue abordará as possibilidades e impactos do posicionamento estratégico da empresa.

3.5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A definição do posicionamento estratégico pode ser considerada essencial para a gestão estratégica corporativa e forte influenciadora no modo como a empresa deseja ser vista perante o mercado. O posicionamento deve estabelecer um conceito que represente valor para o mercado-alvo e que seja diferente da concorrência, criando um conjunto de vantagens que represente diferenciação facilmente percebida pelo público consumidor (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

O posicionamento estratégico relaciona-se com a percepção do consumidor sobre a diferenciação, entretanto, diferenciação e posicionamento não devem ser considerados sinônimos. “Enquanto a diferenciação refere-se ao próprio produto, o posicionamento está relacionado às percepções que os consumidores têm dos benefícios do produto, reais ou imaginárias” (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 219).

Uma vez definido o posicionamento estratégico, o qual deve ser coerente com as definições estratégicas essenciais da organização tais como missão, visão e valores, todo o composto de marketing deve orientar-se para contribuir com a conquista do posicionamento de tal forma que cada ação desenvolvida o considere e

o fortaleça. Por meio dessa sinergia será possível construir o posicionamento percebido e experimentado pelo consumidor. Essa percepção, por sua vez, é essencial para que o posicionamento seja eficiente e contribua para a conquista dos objetivos organizacionais. O entendimento sobre a percepção de valor do público consumidor é parte essencial nesse contexto e será abordado posteriormente no presente trabalho.

Um significativo fator na definição do posicionamento estratégico, considerando os complexos e dinâmicos ambientes competitivos, é a marca, especialmente em empresas prestadoras de serviços. A marca representa a reputação na concepção do cliente depois da experiência de serviço (BERRY; LAMPO, 2005). “As marcas são muito importantes para os clientes dos serviços porque poucos serviços têm garantia – em parte porque normalmente são difíceis de garantir. Como garantir, por exemplo, que o diagnóstico de um médico será preciso?” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 201).

Sobre esse tema, Berry e Lampo (2005) fazem referência ao desempenho e à relação com o mercado de uma empresa da área da saúde, localizada em Minnesota, Estados Unidos da América (EUA), a *Mayo Clinic*. O artigo aponta que a clínica foi considerada o lugar mais desejado pela maioria dos americanos quando foram questionados sobre para onde gostariam de ser levados em caso de problema grave de saúde. A partir desse estudo foram apresentados três princípios referentes ao contato dos profissionais de serviço e os seus clientes: sincronia dos sinais; conexão emocional; e incorporação da marca.

A sinergia entre esses princípios, de tal forma que representem valor para o consumidor-alvo por meio de um posicionamento estratégico da empresa, da representação da sua missão, da sua visão e dos seus valores, pode ser considerado uma importante forma de estabelecer diferencial competitivo e, conseqüentemente, gerar valor para a organização. Esse tema é abordado na subseção 3.6, por meio do conceito de marketing de valor.

3.6 MARKETING DE VALOR

Os mercados atuais exigem que empresas tenham preocupações que vão além do entendimento sobre as necessidades e desejos dos consumidores. Para terem sucesso, as empresas precisam se preocupar cada vez mais em oferecerem

maior valor agregado aos clientes, comparativamente à concorrência (GREWALL; LEVY, 2012). Esse valor reconhecido pelo consumidor tem forte relação com a percepção de qualidade do produto/serviço (WANG; LIN, 2010).

Considerando que a qualidade desempenha determinante função de persuasão para recompra e para a escolha de um produto e não de outro, entregar valor percebido ao mercado significa importante estratégia de diferenciação e sustentabilidade da empresa (LIU *et al.*, 2007).

Nesse contexto é possível afirmar que “o valor de consumo molda a estratégia de marketing” (HOLBROOK, 2002, p. 9). Essa relevância motivou a incorporação da noção de valor na definição do conceito de marketing da AMA – *American Marketing Association*, que em 2004 passou a incluir o valor na abordagem conceitual do marketing, sinalizando a importância do tema e nova fase do marketing (WANG; LIN, 2010).

A mudança na concepção do marketing, também compreendida como marketing de valor, tem como foco a oferta de um produto que funcione conforme o prometido, acompanhado de um serviço e entregue no tempo prometido (JAIN, 2004). Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 10), o marketing voltado ao valor é “uma extensão da orientação para marketing que se apoia em vários princípios e pressupostos sobre os clientes”.

Sob esse ponto de vista e com foco na geração de valor que se origina em benefícios percebidos (COBRA; BREZZO, 2010) por meio de entrega que supere as expectativas dos consumidores, o marketing de valor visa conquistar e manter clientes e se diferenciar da concorrência (LIU *et al.*, 2007).

Para o desenvolvimento do marketing voltado ao valor, todas as atividades corporativas devem estar focadas para a construção de valor para o cliente (LAS CASAS, 2010) de tal forma que a entrega final seja percebida pelo consumidor com valor superior aos custos da aquisição.

Nesse sentido, o preço, uma variável do marketing *mix*, tem forte relação com o desenvolvimento da percepção de valor para os clientes e, devido a isso, “um dos pesquisadores que mais esforço dedicou ao estudo e modelagem do valor para o consumidor foi o Professor K. B. Monroe, que se concentrou no estudo do preço” (COBRA; BREZZO, 2010, p. 150). Contudo, ainda na concepção de Cobra e Brezzo (2010) sempre haverá fatores subjetivos na entrega de valor para o cliente, fazendo com que os mesmos estímulos de marketing tenham significados diferentes para

diferentes clientes. Isso porque o valor de consumo é uma experiência interativa, relativa e situacional que resulta das diferenças entre pessoas e situações (HOLBROOK, 2002). Os valores pessoais de cada cliente, por exemplo, influenciará na percepção quanto à entrega feita pela organização e servirá de motivação para as escolhas feitas em diferentes momentos.

Esse contexto pode ser imperativa área de oportunidade para organizações que se disponham a compreender e gerenciar as informações relativas aos clientes (TINOCO *et al.*, 2010), que podem usar ações como estilo de vida “para mostrar seus valores e autoconceito” (SCHMITT, 2002, p. 178).

Ainda para Tinoco *et al.* (2010, p. 6) “a partir de um estruturado banco de informações, a gestão dos valores poderá funcionar como forte elemento adicional nas definições de diretrizes estratégicas”.

Portanto, e considerando que a concepção global da gestão de valor deve estar focada em gerar valor para o cliente (LIU *et al.*, 2007) para que, conseqüentemente, a empresa tenha um diferencial competitivo e geração de valor para o negócio, entende-se que a definição da estratégia de diferenciação não está restrita a um aspecto da empresa, ao contrário, “o sistema de entrega de valor inclui todas as experiências que o cliente terá a caminho da obtenção e utilização da oferta” (KOTLER, 2005, p. 42). Sendo assim, o valor não está relacionado estritamente ao produto, mas, à experiência total vivenciada pelo consumidor (COBRA; BREZZO, 2010).

Wang e Lin (2010) defendem que o valor para o cliente é resultado da sua experiência de consumo, que está relacionada com a interatividade e ainda, uma boa experiência, ou uma experiência que tenha gerado satisfação, representa valor para o consumidor. Nesse sentido, é relevante que a empresa considere além das necessidades do cliente, as expectativas de desempenho do produto, o valor cobrado e a qualidade e passem a compreender que os valores são considerados “benefícios gerais que transcendem situações específicas. Pertencem a situações desejáveis, e geralmente as pessoas os consideram implícitos na sua hierarquia de valores” (SCHMITT, 2002, p. 187).

Considerando o impacto das experiências resultantes da interatividade entre consumidores e empresas, Lin e Shieh (2010) realizaram uma pesquisa visando analisar a interferência da cultura organizacional nos efeitos das estratégias de marketing focadas na geração de valor ao consumidor. O estudo confirmou que a

cultura organizacional exerce influência significativa no desenvolvimento da percepção de valor dos consumidores, reforçando as afirmativas que abordam a importância da interface entre empresa e mercado.

Sobre a forma como consumidores valorizam produtos é relevante ir além da compreensão acerca de como agregar valor ao produto, compreendendo essencialmente como esse valor é percebido (HOLBROOK 1999). Com foco na perspectiva de que essa percepção de valor está relacionada com as experiências reconhecidas pelos consumidores, existe atualmente o marketing experiencial, que relaciona diretamente as estratégias de marketing focadas em gerar experiências de valor, com a satisfação do cliente e todas as demais consequências positivas para a empresa em decorrência disso (WANG; LIN, 2010).

Schmitt (1999) é referência para o tema e foi pioneiro no estudo sobre marketing experiencial, valorizando a participação de consumidores em eventos que resultem em estímulos que induzem motivos e geram percepções identificadas ou comportamento de consumo. Há relação com os aspectos sensoriais humanos e que geram experiências por meio da visão, do som, do tato, do paladar e do olfato. O marketing experiencial envolve: sensação; sentimento; pensamento; ação; e identificação.

A experiência gerada por um estruturado marketing resulta em valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e de identificação, que podem substituir os valores funcionais (SCHIMITT, 1999). A qualidade percebida, por sua vez, tem forte relação com o grau de satisfação e, por conseguinte, “o grau de satisfação pode ser medido em função do valor que o cliente atribui a operação, que, apesar de ser um elemento subjetivo, é a resultante da comparação do benefício percebido com o custo gerado” (COBRA; BREZZO, 2010, p. 147). Essa interação entre negócios e consumidores proporciona o que é considerado para Prahalad e Ramaswamy (2004) a base da moderna abordagem do marketing de valor.

É relevante compreender que, no caso da excelência, o consumidor admira um produto ou valoriza uma experiência pela capacidade de atingir algum objetivo de desempenhar alguma função (HOLBROOK, 2002).

A análise desse cenário com tamanha amplitude das variáveis envolvidas é essencial para a empresa garantir “boa equivalência entre as exigências de valor dos clientes e as competências da organização” (CRAVENS; PIERCY, 2007, p. 12).

Empresas se tornam orientadas por valor ao focarem em três atividades. A primeira é o compartilhamento de informações sobre clientes e concorrentes em toda a organização e com outras empresas que ajudam a colocar o bem ou serviço no mercado, como fabricantes e transportadoras. A segunda é o esforço para manter o equilíbrio entre benefícios e custos para os clientes. A terceira é a concentração para construir relacionamentos com os clientes (GREWAL; LEVY, 2012, p. 14).

Dessa forma, estarão em vantagem competitiva frente aos concorrentes, empresas que direcionam esforços para criarem ampla sinergia organizacional em busca da satisfação e superação das expectativas do mercado-alvo, de tal forma que os consumidores percebam que os benefícios superam os custos de aquisição do produto ou serviço e se sintam valorizados em decorrência do relacionamento estabelecido com a empresa. Sob essa ótica, idealmente as organizações devem perseguir o desempenho de excelência global como forma de gerar valor aos clientes (Figura 7).



Figura 7 - Macroestratégias para agregar valor ao cliente.
Fonte: Grewal e Levy (2012, p. 25).

Além da compreensão sobre a relevância da excelência no desempenho das variáveis estratégicas é necessário compreender que “excelência em geral e qualidade em particular estão intimamente relacionadas à experiência de satisfação de consumo” (HOLBROOK, 199 p. 15).

As macroestratégias representam a amplitude do marketing voltado ao valor. Essa amplitude tem seis princípios norteadores das estratégias de marketing:

- 1) Princípio do cliente: concentre-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor ao cliente;
- 2) Princípios do concorrente: ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência;
- 3) Princípio proativo: mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso;
- 4) Princípio interfuncional: use equipes interfuncionais quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades de marketing;
- 5) Princípio da melhoria contínua: melhore continuamente o planejamento, a implementação e o controle de marketing;
- 6) Princípio do *stakeholder*: considere o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos na organização (CHURCHILL JR.; PETER, 2000, p. 10-13).

Os seis princípios evidenciam o envolvimento das diversas áreas do marketing no processo de geração de valor para mercados-alvo, sugerindo que empresas direcionem os seus esforços não somente para as transações momentâneas e com foco no curto prazo, mas, prioritariamente, para estratégias focadas em relações duradouras, que resultem em rentabilidade financeira e relacional.

Diante disso, o assunto abordado na próxima seção trata a função do relacionamento com o cliente para que a empresa crie diferenciais e ofereça valor aos clientes.

4 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Tendo em vista que o foco da gestão estratégica é o desenvolvimento de transações valorosas e satisfatórias (para ambas as partes), além de duradouras, compreender a função do relacionamento com o cliente nesse processo, bem como na aplicação dos fundamentos do marketing é parte essencial para o presente estudo. Sendo assim, esta seção é dedicada à investigação sobre a gestão do relacionamento com o cliente.

4.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO: CONCEITOS

Considerando que o presente estudo aborda a aplicação dos fundamentos do marketing como estratégia de geração de valor, é importante compreender que o relacionamento é inerente a esse contexto. A prática de fomentar o relacionamento no ambiente organizacional pode ser atribuída a uma subdivisão do marketing, a qual é denominada marketing de relacionamento, que se refere ao desenvolvimento estratégico de interação com a rede de relacionamento da organização (GUMMESSON, 2005).

Embora o relacionamento como base da interação entre organizações e consumidores seja tão antiga quanto à própria comercialização (GRÖNROOS, 2009), o marketing de relacionamento como nova abordagem surgiu na década de 1970, por meio de estudos originários na Escandinávia e nos países nórdicos (MARTINEZ TERCERO, 2000).

A expressão marketing de relacionamento surgiu em 1983, no artigo *Relationship Marketing*, escrito por Leonard L. Berry. Essa nova visão, que considera a interação entre o produtor e o cliente, não se restringe à visão de que o cliente é alguém que periodicamente compra da empresa, mas o considera “parceiro de relacionamento”. Sob esse ponto de vista, os “relacionamentos entre as partes e as interações que ocorrem entre elas são considerados o fenômeno central do marketing” (GRÖNROOS, 2009, p. 22).

Nesse modelo de gestão, os recursos da empresa (pessoal, tecnologia e sistemas) devem ser usados de tal forma que a confiança do consumidor na empresa seja mantida e estreitada. Tal definição não diz que os elementos

tradicionais do marketing *mix* são menos importantes que antes, porém demonstra que muitos outros aspectos devem ser indispensáveis.

Para Grönroos (2002), marketing de relacionamento é estabelecer, manter e melhorar relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de modo a que os objetivos das partes envolvidas sejam satisfeitas. Isso é conseguido por meio de intercâmbios e dos cumprimentos das promessas.

Para Kotler (2002), o empenho em manter os relacionamentos com os clientes finais, bem como com os fornecedores, os funcionários, os influenciadores e entre outros grupos do público externo, constitui a essência do conceito de marketing de relacionamento, assim, elevando a sua abrangência para além da interação com os clientes.

A visão da gestão focada no relacionamento com o cliente exige que haja aspectos do pensamento do marketing em todas as funções da empresa, de tal forma que exista um “estado de espírito de marketing em toda a organização” (GRÖNROOS, 2009, p. 40). Essa abordagem valoriza o relacionamento e a interação de longo prazo contrariando a visão americana, difundida por meio do marketing *mix*, a qual tem o foco na troca e geração de lucros imediatos.

Mesmo Kotler (2002), defensor de uma visão mais objetiva e focada na transação comercial entre empresa e mercado, reconhece a importância do relacionamento no contexto organizacional. Para ele:

O relacionamento comercial duradouro entre uma empresa prestadora de serviços profissionais e seus clientes é mutuamente gratificante, e simplifica a vida dos envolvidos. Para a empresa prestadora de serviços profissionais, esse relacionamento é compensador tanto em termos profissionais quanto financeiros. Os relacionamentos são gratificantes para os clientes porque oferecem paz de espírito em relação a esse aspecto da sua vida (KOTLER, 2002, p. 38).

Concordando com a ideia de que consumidores também se beneficiam em relações duradouras e de confiança com empresas, Zeithaml e Bitner (2003, p. 141) afirmam que “quando empresas podem fornecer valor de forma consistente do ponto de vista do cliente, este se beneficia claramente e ganha um incentivo para permanecer no relacionamento”.

Entre os ganhos gerados para a empresa com o fortalecimento do relacionamento com o cliente, está a retenção e a tão idealizada fidelidade. A

fidelidade abrange a preferência, afeição e intenções futuras do cliente relativo à marca, produto ou serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Essa fidelidade, por sua vez, é importante para a lucratividade da empresa, pois quanto mais duradoura é a relação com o cliente, mais lucrativa ela é.

Lovelock e Wirtz (2006) apresentam quatro fatores responsáveis por esse aumento nos lucros em decorrência da manutenção do relacionamento com o cliente: lucro derivado do aumento no número de compras; lucro derivado da resolução de custos operacionais; lucro gerado por indicações a outros clientes; e lucro gerado por preços mais elevados.

O processo de retenção de clientes é essencial para o crescimento organizacional, pois somente dessa forma e captando novos clientes é que empresas ganham maiores participações em seus mercados.

“Em poucas palavras, a retenção do cliente refere-se à concentração dos esforços de marketing da empresa para a base existente de clientes” (HOFFMAN *et al.*, 2001, p. 283). O foco das estratégias de retenção, por sua vez, deve estar centralizado em: qualidade do serviço principal; segmentação de mercado; e monitoramento contínuo do relacionamento (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A retenção acontece quando o cliente percebe valor no serviço recebido, ou seja, o valor percebido é significativamente superior aos custos percebidos (monetários e de outras naturezas, como o de tempo). Nesse sentido, a capacidade que a empresa tem de se renovar em busca de manter a satisfação do consumidor tem forte relação com o seu nível de retenção (HOFFMAN *et al.*, 2009).

Sobre esse tema Lovelock e Wirtz (2006, p. 283) argumentam que “dois terços dos clientes que passam para os concorrentes o fazem porque sentem que as empresas não estão genuinamente preocupadas com o seu bem estar”. Por isso, a pesquisa em busca do entendimento sobre a percepção de valor do público consumidor ativo referente aos serviços oferecidos torna-se parte fundamental para a gestão do relacionamento com o cliente.

Da mesma forma, construir e manter banco de dados que contenha as informações pessoais, comportamento de consumo e receita gerada é essencial para o bom desenvolvimento do relacionamento com o consumidor.

O conhecimento sobre a percepção de valor, somado às informações organizadas em banco de dados darão à empresa a possibilidade de direcionar e personalizar a comunicação e o relacionamento pessoal com os consumidores

ativos (ZEITHAML; BITNER, 2003). Grönroos (2009) acrescenta importantes considerações nesse processo.

Além da sua utilização primária para manter relacionamentos com clientes, os bancos de dados podem ser utilizados para várias atividades de marketing, como segmentar a base de clientes, personalizar atividades de marketing, gerar perfis de tipos de clientes, apoiar atividades de serviços e identificar prováveis compradores (GRÖNROOS, 2009, p. 31).

Essa prática geralmente representa valor para os clientes, que se sentem reconhecidos e valorizados. Nesse cenário é maior a probabilidade de a empresa construir uma relação de lealdade com os consumidores, pois por mais que a empresa empregue esforços de marketing para desenvolver o relacionamento com o consumidor, “é o cliente e não a empresa, quem determina se um relacionamento foi desenvolvido ou não” (GRÖNROOS, 2009, p. 33).

Não é sempre que a empresa declara orientar os esforços para o relacionamento com os clientes que estes de fato percebem esse esforço e reconhecem a aproximação com a empresa.

Desenvolver relação de confiança pode ser considerado essencial no processo de retenção dos clientes, embora para Grönroos (2009, p. 37) “a despeito de numerosos estudos, especialmente sobre confiança e compromisso, não fica claro como esses conceitos funcionam”.

A filosofia do marketing de relacionamento apoia-se na cooperação e em uma relação de confiança com clientes e outros *stakeholders* e parceiros de rede, não em uma abordagem confrontativa em relação aos clientes; na colaboração dentro da empresa em vez de ter papéis especializados e divisão do trabalho somente; e na noção de marketing como uma abordagem gerencial orientada para o mercado, com profissionais de marketing em tempo parcial espalhados por toda a organização, e não como um papel isolado somente para especialistas no assunto (grifo no original) (GRÖNROOS, 2009, p. 41).

Dessa forma, e considerando a importância do desenvolvimento da confiança no relacionamento com o cliente como forma de reduzir o estresse que o cliente sente ao buscar um serviço profissional (KOTLER, 2002), empresas prestadoras de serviços devem se preocupar com três principais componentes responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção desse cenário: perícia do prestador de serviço;

confiabilidade dele; e preocupação do prestador de serviço pelo cliente (HOFFMAN *et al.*, 2001).

Concordando com essa visão sobre a importância do relacionamento com o cliente, Kotler (2002, p. 475) afirma que “em termos ideais, os clientes gostariam de trabalhar sempre com empresas de contabilidade, arquitetura, advocacia ou medicina nas quais pudessem confiar”.

Por outro lado, para as empresas também é ideal fortalecer e manter o relacionamento com os clientes atuais, pois estes tendem a ser mais propensos a realizarem transações futuras; o custo da satisfação costuma ser menor do que o custo da satisfação do cliente novo; o custo de atendimento do cliente atual também é menor, pois, as despesas relacionadas à sua conquista já aconteceram; e, por fim, o cliente atual perceberá maior valor do relacionamento com a empresa (KOTLER, 2002).

O processo de desenvolver e estreitar o relacionamento com os clientes e demais públicos da empresa está focado no ganho de produtividade, lucratividade e consequente crescimento organizacional. “O desenvolvimento dos relacionamentos de longo prazo com os consumidores é uma das melhores maneiras de proteger a empresa contra invasões competitivas e contra o ritmo de mudança ambiental” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 370). Além disso, a satisfação que resulta na indicação boca a boca é outra importante consequência do relacionamento entre empresa e clientes ativos.

Diante do tema, a utilização da tecnologia para potencializar o desenvolvimento e manutenção do relacionamento entre empresa e seus clientes é detalhada na subseção 4.2.

4.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM

Em decorrência das crescentes necessidades de integrar as informações das empresas com foco em aumentar a eficiência no gerenciamento, a indústria de *software* lançou, em meados dos anos 1990, o CRM - *Customer Relationship Management*. Gummesson (2005, p. 22) define que “CRM são os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicação prática”.

Dessa forma, a possibilidade de empresas armazenarem dados dos seus consumidores com o intuito de fazer uso dessas informações para viabilizar e potencializar a gestão do relacionamento com o cliente passou a ser utilizado como ferramenta de desenvolvimento do marketing. Enfatiza-se que o CRM não foca somente os consumidores finais, Ferrell e Hartline (2009) apresentam os vários grupos envolvidos: consumidores; funcionários; parceiros de cadeia de fornecimento; *stakeholders* externos. Os autores explicam ainda que “a entrega de um bem de valor aos consumidores requer que as empresas utilizem as estratégias de CRM de modo a gerenciar com eficiência os relacionamentos com cada um desses grupos” (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 371).

Desde a criação dos *softwares* voltados ao CRM, desenvolvem-se novas funcionalidades e formas de relacionar informações, o que aumentou o potencial do retorno positivo das estratégias de marketing de relacionamento.

Atualmente, a tecnologia é incontestável na função de ampliar a memória da empresa sobre os clientes, aumentando a capacidade de se relacionar com eles (KOTLER, 2002) de maneira mais produtiva e personalizada.

Os autores Lovelock e Wirtz (2006, p. 298) apresentam três utilizações da tecnologia nesse processo de geração de informação:

- (1) identificar e montar um banco de dados de clientes existentes e potenciais;
- (2) entregar mensagens diferenciadas com base nas características e preferências de consumidores;
- e (3) rastrear cada relacionamento para monitorar o custo de aquisição e o valor do cliente ao longo do tempo gerados pelas compras resultantes.

A forte relação entre as estratégias resultantes da análise das informações e a tecnologia fez com que ambas se tornassem praticamente sinônimos, a tal ponto de tornar-se difícil imaginar marketing de relacionamento, nos tempos atuais, sem que seja feito uso do CRM.

Contudo, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento tecnológico viabilizou estratégias gerenciais que antes não seriam viáveis, por outro lado, a imensa quantidade de dados coletados tornou-se uma questão a ser resolvida, “o verdadeiro desafio é que informações, boas e úteis não são o mesmo que dados” (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 93). Os autores explicam ainda que “em termos simples, dados são um conjunto de números ou fatos com potencial de fornecer informações” (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 93).

A relação entre a tecnologia e o marketing de relacionamento direcionou as estratégias de marketing do foco na massa para o foco no segmento e em seguida, para o foco em nichos, possibilitando ainda o marketing “um a um”.

A utilização de banco de dados com informações na quantidade necessária e com alta qualidade pode ser fator essencial de diferenciação à empresa, pois, dessa forma, é possível segmentar os clientes, traçar perfil de consumo e, com isso, desenvolver estratégias dirigidas e personalizadas que resultem no estreitamento da relação entre empresa e o seu público.

O esforço de relacionamento e retenção dos clientes, contudo, não devem ser iguais para todos os clientes no mesmo nível de intensidade. Profissionais de marketing e gestores devem dar mais atenção aos clientes que lhe oferecem maior valor (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

“Pesquisas recentes confirmaram que a maioria das empresas tem várias classes de clientes em termos de lucratividade e que as expectativas e as necessidades de serviço dessas classes costumam ser bastante diferentes” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 305). Com a utilização da tecnologia dos bancos de dados é possível identificar e separar esses grupos de clientes de tal forma que estratégias diferenciadas sejam desenvolvidas com foco na maximização dos resultados. Kotler (2002, p. 486) explica que “com base na lucratividade atual e perspectiva, os clientes podem ser classificados em quatro grupos, e cada grupo pode ser gerenciado de uma forma: gerenciamento, disciplinamento, recompensa e investimento e dispensa”.

Ainda de acordo com a relação do cliente com a empresa, os lucros gerados por ele e a sua sensibilidade ao preço, a base de clientes pode ser classificada em uma divisão proposta por Zeithaml *et al.*, (2001): cliente platino, cliente ouro, cliente ferro e cliente chumbo. “Isso significa que a empresa deve utilizar as informações disponíveis para identificar os clientes que são lucrativos não apenas agora, mas também no futuro” (KOTLER, 2002, p. 484), pois, independentemente da classificação do cliente para a empresa, o bom relacionamento não acontecerá sem que haja esforço e gerenciamento estratégicos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção será dedicada à apresentação e análise dos dados coletados com o intuito de relacionar o desenvolvimento teórico com as informações e evidências sobre a empresa foco desse estudo.

A Clínica Pediátrica e Vacinações Dr. Paulo Rosa Ltda. teve a sua origem em 1976, inicialmente com a razão social Pediatras Associados Ltda. Até o ano de 2007 foi gerenciada pelo fundador, com propósitos restritos ao desenvolvimento da medicina pediátrica e a aplicação de vacinas prioritariamente aos pacientes da pediatria. Com a incorporação do filho, endocrinologista pediatra, na sociedade da clínica e no corpo clínico, em 2006, optou-se por uma reestruturação global da empresa baseada nos princípios do marketing como gerador de valor. Para viabilizar tal mudança foi agregada como colaboradora uma profissional de marketing.

A aplicação do marketing no contexto dessa empresa resultou em mudanças significativas sob múltiplos aspectos. Descrever esse processo e destacar os valores agregados tanto para a empresa (gestores e colaboradores) como sob o ponto de vista dos clientes é o foco do presente estudo e para isso foram adotados três procedimentos distintos: entrevista em profundidade com os gestores e colaboradores da empresa; entrevista em profundidade com clientes que presenciaram o processo de mudança na gestão da empresa; e análise de informações de banco de dados da empresa e externo.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e aplicadas nos públicos com o perfil exposto nos Quadros 4.1 e 4.2.

Entrevistado	Posição frente à empresa	Qualificações
G1	Médico/sócio/diretor financeiro	Fundador da empresa. Atua na empresa há trinta e cinco anos. Diretor financeiro. Compõe o quadro de profissionais da clínica como médico pediatra.
G2	Médico/sócio/diretor administrativo/marketing	Atua na empresa há sete anos. Diretor administrativo e de marketing da empresa. Compõe o quadro de profissionais da clínica como médico endocrinologista pediátrico.
C1	Gerente geral	Atua na empresa há vinte e um anos. Durante vinte anos atuou como secretária e atualmente é gerente geral da empresa.

Quadro 4.1 - Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Posição frente à empresa	Qualificações
C2	Enfermeira	Atua na empresa há oito anos. Enfermeira responsável pela vacinação e em períodos de campanhas corporativas, é coordenadora do processo de vacinas nas empresas.
P1	Cliente	Cliente da clínica há dezoito anos e, portanto, vivenciou o processo de mudança de gestão da empresa
P2	Cliente	Cliente da clínica há quinze anos e, portanto, vivenciou o processo de mudança de gestão da empresa
P3	Cliente	Cliente da clínica há nove anos e, portanto, vivenciou o processo de mudança de gestão da empresa
P4	Cliente	Cliente da clínica há oito anos e, portanto, vivenciou o processo de mudança de gestão da empresa

Quadro 4.2 - Perfil dos entrevistados.

As entrevistas resultaram em importantes percepções para o entendimento sobre a aplicação, possibilidades e limites do marketing como gerador de valor em uma pequena empresa da área médica. O relato que se segue foi construído com essas percepções e depoimentos.

Ainda que o foco tenha sido na geração de valor para o negócio, a implementação da gestão orientada pelo marketing na empresa em estudo foi desafiadora para os gestores e colaboradores. “As principais dificuldades aconteceram na resistência em mudanças de hábitos” (G2). Essa percepção é justificada pelo fato de que quando a mudança foi iniciada, a empresa havia passado mais de trinta anos sendo administrada sob os mesmos preceitos, focada estritamente no desenvolvimento da medicina como prática profissional, e a gestão feita exclusivamente pelo fundador e único profissional da empresa, que contava com uma colaboradora na recepção e uma funcionária para fazer a limpeza diariamente, antes que a clínica iniciasse os atendimentos. O fundador declara que “com a vinda do Dr. Cristiano, meu filho, houve uma mudança radical. Houve uma resistência inicial porque toda vez que tem mudança a gente sofre bastante, mas com o passar do tempo posso dizer que foi a salvação da empresa” (G1).

Evidencia-se assim, que para os gestores, o aspecto mais difícil no processo de mudança do modelo de gestão foram os pessoais, de aceitação e adequação aos

novos processos e a forma de pensar a empresa. Considerando que o desenvolvimento de pessoas faz parte dos aspectos do marketing, este se tornou inerente ao desenvolvimento do negócio. As estratégias sobre esse aspecto serão abordadas adiante.

“Em princípio foi uma mudança pessoal, posteriormente uma mudança de objetivo e isso foi sustentado no que eu chamo de um tripé: passar de um processo de gestão amador para um profissional; a mudança de uma visão econômica, que tinha que se pensar em lucro; e a necessidade de se fazer uma gestão calcada em planejamento estratégico e foi aí sim que tudo mudou” (G1). Nesse momento então se percebe o início da aplicação do marketing, que teve como primeira etapa a análise sobre os aspectos internos e externos da empresa, pela qual se identificou ameaças e oportunidades, além de fragilidades e potencialidades, como descrito no Quadro 5.

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Empresas da área da saúde se profissionalizando;	Clientes da área da saúde cada dia mais exigentes;
Convênios médicos com valores cada vez mais baixos;	Poucos concorrentes gerenciam com base no marketing e na geração de valor;
Consolidação de empresas concorrentes na vacinação corporativa;	Clínica autorizada pelo CNES para oferecer vacinação;
Muitas vacinas ainda são pouco valorizadas pelos consumidores em potencial;	Pouca concorrência em vacinação corporativa;
Alto valor (financeiro) por dose da vacinação;	Parceria com fornecedores conceituados na área de vacinação;
Possibilidade de o Governo oferecer, gratuitamente, algumas vacinas.	Crescente foco sobre os prejuízos da obesidade infantil.
POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
Forte credibilidade do nome Dr. Paulo Rosa.	Falta de recursos adequados: financeiro, pessoal, equipamentos, estrutura física;
	Localidade desfavorável, com alto índice de furto dos carros dos clientes;
	Modelo de gestão não profissionalizado.

Quadro 5 - Análise dos ambientes interno e externo.

Fonte: Arquivos da empresa (2013).

Essa análise de cenário embasou o primeiro plano estratégico da empresa, que foi desenvolvido para o período de um ano e com desdobramento para cinco anos. “Acredito que foi pela existência desse primeiro planejamento estratégico que surgiram as necessidades da mudança” (G1). O plano focou em aproveitar a oportunidade de crescimento na vacinação, tanto interna (na clínica) como externa

(para o ambiente corporativo) e em ampliar os serviços da endocrinologia pediátrica com prioridade no tratamento e prevenção da obesidade infantil.

Paralelamente a isso foram traçadas estratégias de mudanças na estrutura e no modelo de gestão da empresa, essencialmente com foco na profissionalização. “Foi implantado um sistema de gerenciamento de informações com cadastro dos clientes. A partir dele pudemos buscar relatórios, acompanhar o faturamento da empresa, acompanhar estoque de vacina, organizar agenda de atendimento. O fluxo de caixa passou a ser usado e isso foi fundamental para conseguirmos enxergar a empresa a médio e o longo prazo. Foram adotadas reuniões periódicas (quinzenal ou mensal) para discutir estratégias e planejamento estratégico. Foi elaborado um manual de condutas, cargos e funções. Desenvolvimento da missão, valores e visão da empresa e é o que norteia a nossa conduta a partir de então” (G2).

Para ambos os gestores, a partir da construção desse primeiro plano surgiram as necessidades de mudanças na estrutura física (nesse momento a empresa não contava com sede própria), nos procedimentos, no comportamento e relações humanas e nos objetivos financeiros da empresa.

Inicialmente foram determinadas ações simples, focadas na geração de valor por meio da otimização dos recursos e da capacidade corporativa. Uma das colaboradoras declarou: “colocaram um telefone sem fio porque eu ficava muito sobrecarregada atendendo ao telefone fixo” (C1). Essa ação gerou uma significativa otimização do seu processo de trabalho, já que era ela quem fazia as pré-consultas (pesar e medir as crianças antes da consulta) e, com o telefone convencional, passava o dia transitando pela clínica e se dividindo entre o atendimento do telefone, em sua mesa, e as demais atividades em outros locais da clínica.

Decisões mais complexas também fizeram parte dessa primeira etapa, como a contratação de uma enfermeira para fazer as vacinas, que até então eram feitas pelo pediatra, fundador da empresa, entre uma consulta e outra. Essa ação estratégica foi observada por todos os clientes entrevistados, um deles declarou: “antes o Dr. Paulo tinha que parar com o consultório para fazer as vacinas, então agora ficou uma coisa mais organizada” (P2).

No entanto, na opinião de ambos os gestores da empresa, a estratégica decisiva estabelecida pelo primeiro plano estratégico foi a mudança de uma empresa “caseira” para uma empresa profissionalizada. A percepção de que a empresa passou de um formato para o outro foi mencionada por todos os

entrevistados como aspecto marcante da clínica atualmente, e foi ressaltado pelos clientes entrevistados como um fator que representa significativo valor em suas percepções, transmitindo segurança e credibilidade. “A principal mudança foi a forma de enxergar a empresa que antes era uma pessoa física e passou a ser uma pessoa jurídica, com profissionalização, com foco, que passou a contemplar o mercado, além do indivíduo atendido na clínica” (G2).

Na percepção de uma das colaboradoras da empresa “o cliente sentiu muito essa diferença. Era uma casa consultório e ele veio para uma clínica grande com melhor qualidade de atendimento, de espaço físico e de tudo, então eu penso que ele sentiu: ‘agora estou tendo atendimento em uma empresa’” (C2). “As clientes que já freqüentavam a empresa menor e ainda frequentam hoje adoraram as mudanças, o espaço físico, a localidade. Todo mundo ficou encantado. Eu mostrei a nova clínica para os pacientes com o maior prazer porque eu já estava encantada também” (C2). “A mais importante (mudança) foi ter uma pessoa contratada para a vacinação, segundo, ter colocado outros profissionais junto, e o espaço maior porque antes era pequeno, então essa clínica maior tem o espaço bem ampliado, nota dez, tudo bem estruturado e organizado” (P3); “É notável a mudança, antes era um consultório em estrutura física simples e pequeno com atendimento de secretária adaptado e hoje é uma clínica bem bacana, bem montada, organizada. Pra mim isso traz confiança. Hoje eu confio mais” (P2). “Na clínica de hoje eu me sinto segura de sentar e aguardar. As crianças têm um espaço para elas” (P4).

Ambos os gestores declararam que foi decisivo para a conquista desse novo *status* da empresa a contratação de uma consultoria externa que construiu, com a colaboração de todos os envolvidos com a empresa, um manual de procedimentos contendo: missão, visão e valores; descritivos de cada procedimento (Ex.: processo de atendimento ao telefone; procedimentos de limpeza para cada ambiente de acordo com as necessidades e normas do ambiente); descritivo de cargos e funções incluindo cada atividade prevista na empresa atual e futura, perfil de cada profissional, habilidades e competências necessárias para cada função; e um código de condutas.

O manual foi mencionado pelas duas colaboradoras entrevistadas como marco na mudança de modelo de gestão e como norteador para a empresa até os dias atuais. “Esse trabalho foi fundamental para a gente se sentir preparado para o crescimento que veio em seguida. O manual nos deu segurança para desenvolver

um trabalho sério porque tudo tem um padrão, uma norma” (C1). A vacinadora mencionou a segurança que sente em atuar profissionalmente em uma empresa que conta com padronização, normas e procedimentos embasados por referenciais de qualidade para a área.

Os clientes afirmaram que valorizam a limpeza e higienização da clínica: “eu acho tudo muito limpo, muito arejado, muito claro. Tem clínica que a gente vai e não vê aquela limpeza total. As salas são distribuídas muito bem. O ponto escolhido atende bem às pessoas” (P1). “O ambiente ficou bem mais distinto e profissional. A higiene é impecável e isso para mim é o primeiro fator em uma clínica, é muito importante” (P2). Considerando que a higienização tem os procedimentos descritos no manual, torna-se possível inferir a sua interferência prática no desenvolvimento de valor para a empresa.

Retrocedendo, relata-se que durante o desenvolvimento do plano foi identificada a oportunidade de associação com uma empresa de serviços odontológicos. Essa parceria, que se restringiu à estrutura física, agregou valor ao oferecer ao mercado uma gama mais ampla de soluções em saúde. A partir de então, e com foco no desenvolvimento da percepção de valor do cliente, a nova estrutura física passou a ser nomeada de Centro Médico e Odontológico. Não é foco neste estudo abordar aspectos da empresa odontológica, por isso a análise se restringe ao objetivo da associação.

A estrutura física do Centro Médico e Odontológico, concluída no final do ano de 2008, foi planejada com forte influência do marketing sob o ponto de vista da importância das evidências físicas na percepção de valor dos clientes. Os espaços são funcionais, os pisos e cores foram escolhidos embasados no novo posicionamento, de uma empresa direcionada para o público de poder de consumo e cultural elevados, já que esse é o público-alvo do serviço de vacinação – serviço principal para o desenvolvimento da empresa.

Os uniformes e a comunicação interna também fizeram parte do planejamento e foram direcionados para contribuir com a nova proposta de entrega de valor da empresa para o seu mercado.

Sobre esses aspectos deve-se ressaltar que o ambiente físico (estrutura, brinquedoteca, limpeza, equipamentos, uniformes, etc.) foi mencionado diversas vezes durante as entrevistas tanto pelos gestores e colaboradores, que acreditam que esse é importante fator para a entrega do serviço com qualidade, como pelos

clientes que consideram o ambiente físico e a padronização na comunicação interna, incluindo a uniformização, um diferencial que representa valor.

Ainda relatando as decisões que fizeram parte do plano estratégico da empresa, foi abordada a determinação de novo núcleo de serviços na empresa focado no tratamento e prevenção da obesidade infantil. A esse núcleo de serviços atribuiu-se o nome fantasia de Leve Vida.

Com foco em facilitar a comunicação com o público-alvo e o entendimento da proposta desse núcleo de serviço na Clínica Pediátrica e Vacinações Dr. Paulo Rosa Ltda., a empresa passou a contar com dois grupos de serviços: Dr. Paulo Rosa – Vacinações e Pediatria, e Leve Vida. Essa divisão possibilitou o desenvolvimento de estratégias dirigidas para cada núcleo de serviços. Entre elas, a comunicação foi mencionada por ambos os gestores como fator indispensável para o crescimento da empresa.

Inicialmente, o núcleo Leve Vida contou com as especialidades de endocrinologia pediátrica, nutrição e psicologia, posteriormente, e até atualmente, o seu propósito se expandiu e hoje conta também com o Leve Vida – Espaço Aprender, composto por profissionais que prestam atendimentos nas especialidades de fonoaudiologia, psicopedagogia, orientação para educação escolar e psicologia especializada no aprendizado.

A diversidade dos serviços prestados pela clínica foi abordada pelos clientes entrevistados como fator de diferenciação e geração de valor, não somente por oferecer múltiplas soluções e muitas vezes atender às necessidades de vários membros da família em diferentes aspectos, mas também por demonstrar profissionalismo. “Eu achei muito legal quando começou a ter dentista, endocrinologista, palestras e outros serviços” (P1).

Observa-se, no Quadro 6, as estratégias direcionadas aos diferentes segmentos dos serviços.

Dr. Paulo Rosa: Pediatra e Vacinações

Visita às escolas e creches para divulgar os benefícios do ambiente imunizado;

Palestras e eventos direcionados aos públicos específicos: educadores; pais de crianças de zero a cinco anos; gestantes; autoridades públicas; profissionais da saúde; gestores de recursos humanos;

Comunicação (impressa, rádio e Tv) educativa sobre a vacinação;

Reunião na clínica com profissionais da saúde de diversas áreas para apresentar a estrutura física e valorizar a imunização. Foco: desenvolver percepção de valor em público formador de opinião e influenciador na decisão do público alvo;

Desenvolvimento de *site*;

Carro adesivado com o logo da empresa, telefone e endereço de site (*Uniform Resource Locator* -URL) para a aplicação de vacinação externa (domiciliar e em empresas);

Envio de e-mail segmentado lembrando sobre a segunda dose da vacinação já iniciada e/ou de campanhas sazonais;

Campanha de responsabilidade ambiental atrelada à vacinação – a cada cinquenta doses aplicadas, uma árvore plantada por meio do Instituto Ipê.

Leve Vida

Construção de uma cozinha experimental;

Oficinas de culinária para públicos específicos: crianças entre sete e dez anos; gestantes; merendeiras de escolas e creches;

Palestras em escolas;

Comunicação (impressa, rádio e TV) educativa sobre a prevenção e tratamento da obesidade infantil;

Reunião na clínica com educadores de escolas particulares para apresentar o Espaço Aprender Leve Vida. Foco: desenvolver percepção de valor em público formador de opinião e influenciador na decisão do público-alvo;

Envio de *e-mail* segmentado divulgando eventos e serviços.

Quadro 6 - Ações estratégicas direcionadas aos distintos segmentos da empresa.

Fonte: Arquivos da empresa e entrevista com os gestores, 2013.

Os gestores da empresa relataram que o crescimento foi decorrente desse processo de implementação de ações estratégicas. Em análise feita no banco de dados da empresa foi possível avaliar quantitativamente a proporção deste desenvolvimento. A vacinação feita pela clínica apresentou aumento de 2.216% entre o ano de 2002 e 2012, conforme Gráfico 3.

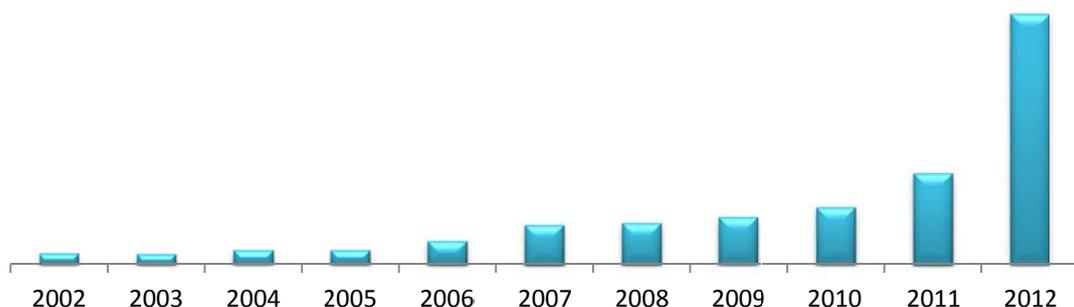


Gráfico 3 - Evolução da quantidade de doses de vacinas aplicadas pela Clínica.

Fonte: Banco de dados da empresa (2013).

Avaliando exclusivamente o crescimento da vacinação feito *in loco*, na clínica, o crescimento é de 204%. Isso demonstra que parte significativa do aumento do número de dores é resultado da vacinação corporativa. “Nós passamos a ser uma empresa voltada para o cliente pessoa jurídica e aí está uma parte importante do nosso crescimento. Nós fomos, e provamos isso na prática, capazes de atender a uma exigência muito maior de atendimento ao ambiente corporativo” (G1).

O Gráfico 4 representa a comparação da média de faturamento anual por período pré e pós aplicação do marketing. O crescimento médio por ano no período após a aplicação marketing foi de 301%.

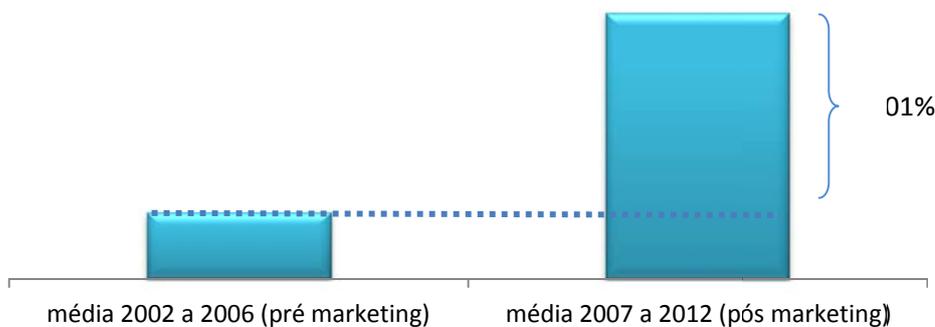


Gráfico 4 - Demonstrativo de crescimento do faturamento da empresa Clínica.
Fonte: Banco de dados da empresa (2013).

Os resultados conquistados são significativos e sinalizam para a efetividade do valor agregado em decorrência da aplicação do marketing em uma pequena empresa da área médica. “Muitas mudanças em todas as áreas foram implementadas com resultados em melhorias importantes, inclusive em termos de posicionamento da clínica, principalmente na vacinação, frente ao mercado do Vale do Paraíba” (G2).

Considerando que o desenvolvimento das variáveis do marketing geraram efetivas alterações tanto para a empresa como para os clientes, colaboradores e gestores, e no intuito de ampliar a compreensão do tema em estudo, revela-se, no Quadro 7, a percepção de cada entrevistado sobre as principais consequências da aplicação do marketing *mix* na clínica.

	Empresa	Colaborador	Gestor	Cliente/Paciente
Preço	Aumento de clientes particulares	Nenhuma declaração	Não houve estratégia de alteração de valores; Redução do atendimento de planos de saúde em algumas especialidades,	Nenhuma declaração
Praça	Facilidade de acesso; localizada em região nobre da cidade.	Nenhuma declaração	Mudança de endereço fez parte das mudanças estratégicas; Desenvolvimento de site.	Novo endereço bem localizado e de fácil acesso.
Produto	Aumento da rentabilidade por meio da ampliação da vacinação e da oferta de serviços diversificados.	Ampliação da qualidade em virtude da melhora da estrutura global.	Ampliação da gama de serviços; aquisição de geladeira específica para a vacina e gerador de energia para a clínica.	Ampliação da oferta de serviços; credibilidade e confiança.
Promoção	Comunicação interna desenvolvida estrategicamente.	Nenhuma declaração sobre o tema	Foco da comunicação: transmitir o posicionamento da empresa; adequação ao código de ética médica.	Nenhuma declaração sobre o tema
Processos	Desenvolvimento do manual de procedimentos.	Processos definidos são importantes para o desempenho das atividades.	Revisão periódica dos processos; condutas orientadas pelas definições em manual.	Agilidade, organização e profissionalismo no atendimento; Respeito ao horário agendado.
Evidência Física	Aquisição de estrutura física própria.	Ambiente agradável e favorável para trabalhar com alto padrão de qualidade.	Ambiente agradável e favorável para trabalhar com alto padrão de qualidade.	Espaço físico arejado bonito e muito limpo; uniformes; sala de vacinas exclusiva para a vacinação.
Pessoas	Equipe passou de um para cinco colaboradores, além de sete profissionais de especialidades diferentes.	Treinamentos e reuniões periódicas – segurança para desempenhar a atividade profissional.	Oferta de treinamento regularmente; código de conduta; manual de procedimentos.	Ótimo atendimento; atendimento no horário agendado.

Quadro 7 - Análise do valor agregado com a aplicação do marketing *mix*.
Fonte: Arquivos da empresa e entrevistas com os gestores (2013).

Tais percepções fortalecem a teoria de que cada ação em uma empresa, quando estabelecida estrategicamente e direcionada para gerar valor para a empresa e para o mercado, traz efetivamente resultado e contribui para a conquista das metas organizacionais.

Nesse sentido, a análise, demonstrada na Figura 8, será ampliada por meio do entendimento sobre os resultados obtidos sob o ponto de vista do conceito de conjunto das macroestratégias para agregar valor para o cliente.



Figura 8 - Análise das macroestratégias.

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora, baseado em Grewal e Levy (2012).

É relevante resgatar que a análise apresentada, na Figura 8, cumpre com a proposta de utilizar as macroestratégias de Grewal e Levy (2012) como um dos padrões de análise. Nesse sentido, demonstra as aplicações práticas sob os aspectos sugeridos pelo modelo.

Contudo, o processo de mudança no modelo de gestão da Clínica Pediátrica e Vacinações Dr. Paulo Rosa Ltda. não foi natural, demandou a intervenção de uma profissional com qualificação para fazer as orientações na área de marketing. "Passamos a pensar empresarialmente e fomos buscar uma pessoa entendida e isso foi extremamente importante para o desenvolvimento da clínica como empresa" (G1).

Foi abordado também que o processo de mudança teve que ocorrer por parte de todos os envolvidos, tanto sob os aspectos técnicos e conceituais que deveriam ser compreendidos e internalizados, como também, sob o ponto de vista pessoal, de aceitação das novas possibilidades e do novo modelo de gestão.

E finalmente, na opinião do fundador, o desenvolvimento da empresa se divide em duas fases: antes e depois da aplicação do marketing como forma de gerar valor para o negócio por meio da entrega de valor aos clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados coletados, as entrevistas realizadas e a compreensão teórica do tema contribuíram para a realização deste trabalho e para a conquista do objetivo central, focado em discutir os meios do marketing ser gerador de valor para pequenas empresas prestadoras de serviços médicos.

Verificou-se que a aplicação do marketing é cabível às organizações com o perfil estudado, podendo seguir abordagens semelhantes às empresas prestadoras de serviços que não sejam da área médica, isso porque não há diferença no que diz respeito às suas especificidades relativas ao processo de entrega.

Assim como organizações de outras áreas, as que oferecem serviços médicos devem se preocupar em ter clara a sua missão, visão e valores para que esses propósitos norteiem as demais decisões da empresa, incluindo os seus objetivos e metas os quais devem ser estabelecidos com intencionalidade e visão estratégica, considerando as variáveis externas e internas da empresa.

Entre as variáveis internas é relevante ressaltar a necessidade de compreensão dos recursos organizacionais. O estudo de caso demonstrou que a visão estratégica sobre esses cenários (externo e interno) viabiliza o crescimento e sustentabilidade da empresa por meio da diferenciação perante o seu mercado. Por sua vez, esta diferenciação é resultante da entrega de valor ao seu mercado-alvo.

São notadas na entrega de serviços médicos as quatro características apresentadas neste estudo como típicas dos serviços: intangibilidade; inseparabilidade; heterogeneidade; e perecibilidade. Além de ser um processo de troca com os seus consumidores.

A compreensão de um dos objetivos propostos pelo estudo - identificar as limitações da aplicação do marketing para as pequenas empresas da área médica - aponta para que haja pouca, ou nenhuma, limitação. Assim como em negócios de diferentes áreas, sempre será necessário fazer adequações às especificidades relativas não somente ao segmento da empresa, mas também às características regionais, às expectativas do consumidor, aos desempenhos dos concorrentes e até mesmo às alterações macroambientais mais incontroláveis. Essa análise e adequação são inerentes ao marketing e devem fazer parte da visão estratégica. Contudo, não é possível esgotar a reflexão sobre esse objetivo proposto e vale a ressalva sobre as diretrizes apresentadas pelo código de ética médica o qual deve

ser considerado e preconiza restrições ao formato das comunicações feitas por profissionais e empresas da área.

O estudo sobre a qualidade percebida se apresentou relevante diante das declarações feitas durante as entrevistas as quais demonstraram que clientes da área médica atribuem aos serviços prestados os mesmos critérios de avaliação da qualidade que para serviços de outras áreas. Os clientes entrevistados demonstraram dar importância para atributos que vão além da qualidade técnica e, nesse sentido, declararam perceber valor em aspectos funcionais da prestação de serviço – “como” é prestado. Esses aspectos envolvem as variáveis controláveis do marketing e por isso evidenciam a utilização dos elementos do marketing *mix* como tática para a conquista de objetivos e metas organizacionais.

O estudo utilizou os sete P's do marketing *mix*, já que as três variáveis adicionais aos quatro P's tradicionalmente utilizados foram desenvolvidas especificamente para empresas prestadoras de serviços e abordam aspectos decisivos para o desenvolvimento de valor nesse tipo de organização.

Os processos, a capacitação das pessoas e o desenvolvimento de evidências físicas (os três P's adicionais ao marketing *mix*) administrados estrategicamente pela empresa em estudo foram mencionados por gestores, colaboradores e clientes sob pontos de vista distintos. Todos os entrevistados declararam que tais elementos são compreendidos como parte importante na construção da credibilidade e do posicionamento da empresa. Isso significa a atribuição ao valor percebido

O estudo sobre a gestão orientada pelo marketing mostrou-se relevante diante da abordagem teórica associada aos relatos dos gestores e colaboradores que declararam ter havido uma mudança de *status* da empresa a qual passou de uma empresa caseira para uma empresa profissionalizada.

Considerando que o estudo teve ainda o objetivo de identificar as limitações da aplicação do marketing para as pequenas empresas da área médica, o que se verificou foi a possibilidade de haver resistência quanto à sua aplicação em pequenas empresas desse segmento. Possivelmente, isso se dá devido ao desconhecimento sobre as possibilidades de resultados em decorrência da gestão orientada pelo marketing e ainda foi cogitada pelos gestores entrevistados a hipótese de existir uma crença equivocada sobre a incompatibilidade entre as áreas de marketing e medicina. Essa falsa crença pode realmente existir, pois, comumente empresas como a que foi estudada são gerenciadas pelo médico-

proprietário que, possivelmente, não tem formação para desempenhar essa função, já que a maioria das Faculdades de Medicina não oferecem disciplinas relacionadas à gestão em suas matrizes curriculares.

Ambos os gestores da clínica em estudo apresentaram essa realidade como uma fragilidade da área da medicina, abordando que médicos não são qualificados para a gestão administrativa enquanto estão em suas formações acadêmicas, contudo, quase invariavelmente, estarão à frente de uma empresa para exercerem a medicina.

Esse tipo de resistência a um novo modelo de gestão, que é de certa forma natural, é aspecto fundamental para ser compreendido. Dessa forma, ficará a indagação para compreensões futuras: a aplicação do marketing em empresas da área médica gera mais resistência comparada a empresas de outras áreas?

O presente estudo esteve interessado em responder aos questionamentos: a aplicação da gestão orientada pelo marketing pode gerar valor para a pequena empresa prestadora de serviços médicos? Em quais aspectos?

Por meio dos dados apresentados e da análise feita até o momento, é possível inferir que sim, a gestão orientada pelo marketing pode gerar valores qualitativos (satisfação do cliente; aumento da credibilidade do serviço; e otimização de processos) e quantitativos (aumento do faturamento, aumento das quantidades de vacinas aplicadas; e otimização de recursos).

Finalmente, embora tenha havido grande dedicação em conhecer as questões essenciais para a compreensão proposta pelo presente estudo e os objetivos declarados terem sido alcançados, é necessário declarar que existem nele limitações, primeiramente porque não houve a pretensão de esgotar todas as possibilidades e conhecimentos e, ainda, por se tratar de um estudo de caso único, fato esse que gera limitações intrínsecas a ele.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Definição de marketing**. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>. Acesso em: 07 maio 2013.
- AKTOUF, Omar. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Academic of Marketing Review**, v. 8, n. 21, p. 13-33, maio/ago. 2001.
- BAKER, J. Michael. **Marketing theory: a student text**. Reino Unido: Cengage EMEA, 2000.
- BATESON, E. John; HOFFMAN, K Douglas. **Managing services marketing: text and reading**. 2. ed. Cincinnati :South-Western College, 1992.
- BERRY, Leonard; LAMPO, Sandra. Marcas fortes nos serviços. **HSM Management**, v. 49, mar./abr. 2005.
- BISERA, Cheryl. First impressions and beyond: marketing practice in touch points – part II. **Journal of Medical Practice Management**, mar./abr. 2012.
- BITNER, J. Maryet *al*. Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service**, v. 8, n 3, p. 193-2005, 1997.
- BORDEN, H. Neil. The concept of the marketing mix. **Journal of Advertising Research**, v. 4, n. 2, p. 2-7, 1964.
- CADASTRO NACIONAL DE ESTABELECIMENTOS DE SAÚDE (CNES). Tipos de Estabelecimentos. Disponível em: http://cnes.datasus.gov.br/Mod_Ind_Unidade.asp?VEstado=35&VMun=355410&VUni=36. Acesso em: 10 out. 2012.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. Falácias em marketing no Brasil. In: **Anais do Encontro de Marketing (EMA)** da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- CASTRO, M. Claudio. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra, 2005.
- COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DE BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, de Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Fernando Alves, 1977.

DEMIRDJIAN, Z. S.; SENGYDER, Turan. Perspectives in consumer behavior: paradigm shifts in prospect. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Hollywood, FL, p. 348-53, mar. 2004.

DICKSON, R. Peter. Introdução ao marketing. In: CZINKOTA, R. Michael. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ENGEL, F. James; BLACKWELL, D. Roger; MINIARD, W. Paul. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage, 2009.

FOXALL, R. Gordan. The explanation of consumer behaviour: from social cognition to environmental control. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. v. 2, p. 262-8, 1997.

FREDRICKS, Daniel. The decline of traditional health care marketing. **Marketing Health Services**. p. 3-5, Summer 2011.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS (SEADE). Produto Interno Bruto (PIB) do setor de serviço. Disponível em: http://www.seade.gov.br/produtos/pibtrimestral/pdfs/PIBEstadoSP_3tri2011.pdf. Acesso em: 08 out. 2012.

GIL, C. Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, Christian. Defining marketing: a market oriented approach. **European Journal of Marketing**, v. 23, p.52-60, 1989.

_____. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. Quo Vadis Marketing? Toward a relationship marketing paradigm. **The Marketing Review**, v. 3, p. 129-146, 2002.

_____. **Strategic management and marketing in the service sector**. Marketing Science Institute, 1983.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMAN, K. Douglas *et al.* **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage, 2009.

_____. Marketing de serviços. In: CZINKOTA, R. Michael. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOLBROOK, B. Morris. **Consumer value**: a framework for analysis and research. London: Routledge, 1999.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.

HUNT, D. Shelby. **Foundations of marketing theory**: toward a general theory of marketing. Armonk: M. E. Sharpe, 2002.

IBEG Cidades. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=355410>. Acesso em 02/12/2012

JAIN, C. Subhash. **Marketing**: planning & strategy. 7 ed. Mason: Thomson, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing de serviços profissionais**. 2 ed. Barueri: Manole, 2002.

_____. **Marketing essencial**. 2 ed. Barueri: Prentice Hall, 2005.

LAS CASAS, L. Alexandre. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo : Atlas, 2010.

LIN, Hui-Yao; SHIEH, Chich-Jen. The effects of marketing atrategies on customer value of an enterprise: with corporate culture as the moderator. **International Journal of Organizational Innovation**. v. 2, n. 4, winter 2010.

LIU, S.C. Ben; PETRUZZI, G. Nicholas; SUDHARSHAN, D. A service effort allocation model for assessing customer lifetime value in service marketing. **Journal of Services Marketing**. 21/1, p. 24-35, 2007.

LOVELOCK, Christopher; GUMMESSON, Evert. Whither Services Marketing? In Search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, p. 20-41, 2004.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, A. Marina; LAKATOS, M. Eva. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINEZ TERCERO, Mario. **Ciencia y marketing**: manual para investigadores y doctorandos en ciencias sociales. Madrid: ISIC, 2000.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de marketing**: planejamento e gestão estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES)**. Disponível em: <http://cnes.datasus.gov.br/Index.asp?home=1> Acesso em: 8 dez. 2012.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, A. Cyntia; PORTER, E. Michael (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. p. 419-440.

_____. Estratégias. In: **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 23-44.

MOWEN, C. John; MIROR, S. Michael. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Person, 2003.

MUDIE, Peter; PIRRIE, Angela. **Managing services marketing**. Burlington: Elsevier, 2006.

PACHAURI, Moneesha. Consumer behaviour: a literature review. **The Marketing Review**, v. 2, p. 319-355, 2002.

PARASURAMAN, A.; ZEITHALM, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**.v. 64, n. 4, p. 12-40,1988.

PRAHALAD, C.K. Scholars; RAMASWAMY, Venkat. The future of competition: co-creating unique value with customer. Boston: Harvard Business Sschool Press, 2004. Disponível em:

PORT, Otis. Customers move into the driver's seat. **Business Week Online**, 4 Oct. 1999. Disponível em: http://www.businessweek.com/1999/99_40/b3649009.htm Acesso em: 8 nov. 2011.

PORTER, E. Michael. **O processo da estratégia**.3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

QUIVY, Raymundo; CAMPENHOUDT, V. Luc. **Manual de investigação em ciências sociais**. 5 ed. Lisboa: Gradiva, 2008.

RATHMELL, M. John. **A bibliography on personal selling**.Chicago: American Marketing Association, 1966.

SANTOS, Tami *et al.* O desenvolvimento do marketing: uma perspectiva histórica. **Revista de Gestão USP**. v. 16, n. 1, p. 89-102, jan./mar. 2009.

SCHEFFER, Mário (Coord.). **Demografia médica no Brasil**. Equipe de pesquisa: Aureliano Biancarelli e Alex Cassenote. São Paulo: Conselho Regional de Medicina

do Estado de São Paulo (CREMESP); Brasília: Conselho Federal de Medicina, 2011. 118p. Disponível em: http://www.cremesp.org.br/pdfs/demografia_2_dezembro.pdf. Acesso em: 12/12/2012.

SCHMITT, H. Bernd. *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*. New York: The Free Press, 1999.

_____. **Marketing experimental**. São Paulo: Nobel, 2002.

SEVERINO, J. Antônio. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TINOCO, P. João Eduardo; ASSENCIO, W. Eduardo; JOÃO, W. Belmiro; CLARO, C. S. José Alberto. Influência nos valores individuais no desempenho empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz. In: **Anais do XIII Seminários em Administração (SemeAd)**. 2010. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/456.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2012.

THOMPSON Jr, A. Arthur. **Administração estratégica**. São Paulo: MacGraw-Hill, 2008.

WANG, Y. Chi; LIN, H. Chien. A Study of the effect of TV drama on relationship among tourists` experiential marketing, experiential value and satisfaction. **International Journal of Organization Innovation**. v. 2, n. 3, winter 2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, K. Robert. **Case study research: design and methods**. 4 ed. London: Sage, 2009.

_____. **Estudo de caso: planejamento e método**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEITHAML, A. Valarie; BERRY, L. Leonard; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 1, p. 1-12, 1993.

ZEITHAML, A. Valarie; BITNER, J. Mary. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, A. Valarie; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. Leonard. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 33-46, Spring 1985.

ZEITHAML, A. Valarie; RUST, T. Roland; LEMON, N. Katherine. The customer pyramid: creating and serving profitable customers. **California Management Review**. v. 43, n. 4, p. 118, 2001.

ZEITHAML, A. Valarie *et al.* Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service**, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997.

APÊNDICE A – ROTEIROS PARA AS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Perguntas direcionadas aos gestores

- Como se deu o processo de mudança no modelo de gestão?
Objetivo: identificar a percepção do médico/gestor sobre as possibilidades de influência da gestão orientada pelo marketing.
- Em sua opinião, quais foram as principais mudanças resultantes do novo modelo de gestão da empresa?
Objetivo: identificar quais são os aspectos de mudança mais relevantes para a pequena empresa da área médica que é gerenciada pela gestão de marketing.
- Quais resultados foram mais significativos para a empresa?
Objetivo: identificar entre os resultados, quais representam maior valor para a empresa e/ou para o médico/gestor.
- Quais foram as principais dificuldades na implementação do novo modelo de gestão?
Objetivo: Identificar aspectos de resistência da pequena empresa da área médica para a adesão à filosofia do marketing e da estratégia.
- Quais ferramentas e rotinas a empresa passou a adotar nessa nova fase? Como elas auxiliam na gestão da empresa?
Objetivo: reconhecer as possibilidades de utilização de ferramentas e rotinas que resultem em geração de valor para a empresa.
- Como o cliente/paciente da empresa chega até vocês?
Objetivo: avaliar o nível de influência sobre a demanda.
- Em sua opinião, existe algum tipo de pensamento que distancia a relação entre as áreas da medicina e de marketing? Quais?
Objetivo: Identificar possíveis conceitos pré-determinados pela área da medicina que distanciem os gestores dessa área da área de marketing e estratégia.
- A gestão estratégica da empresa altera de alguma forma os procedimentos técnicos do médico na empresa?

Objetivo: identificar a percepção do médico/gestor sobre os limites da influência da filosofia do marketing no que diz respeito à sua atividade profissional na medicina.

- Em sua opinião, como os pacientes da empresa percebem as mudanças resultantes do novo modelo de gestão?

Objetivo: identificar a percepção do médico/gestor sobre a forma de pensar do cliente/paciente. Conhecer a percepção do cliente por meio da visão de quem atua, diretamente, com ele e acompanha o comportamento de consumo.

- Em sua opinião o paciente, atualmente, se vê mais como cliente ou mais como paciente? Existe mudança entre essas duas concepções na visão do paciente? E na visão da empresa?

Objetivo: identificar se, atualmente, os pacientes têm um nível de exigência diferente com relação à entrega de serviços da área da saúde.

- O grande desenvolvimento da tecnologia mudou a relação médico/paciente? Em quais aspectos?

Objetivo: identificar se a tecnologia é um dos fatores que estimulam a mudança na relação médico/paciente.

- Em sua opinião, o paciente que paga a consulta particularmente é mais exigente do que aquele que usa o serviço por meio de um convênio médico?

Objetivo: identificar a relação expectativa (que pode ser aumentada pelo custo superior ou abaixada pelo custo diluído no convênio médico) e necessidade de desempenho para gerar satisfação e percepção de qualidade.

- Existe algum aspecto que você considera relevante para esse estudo e não foi abordado?

Objetivo: Ampliar a possibilidade de coleta de informações relevante para além do previsto pelo pesquisador.

Perguntas direcionadas aos colaboradores da empresa

- Em sua percepção como se deu o processo de mudança no modelo de gestão da empresa?
Objetivo: identificar a percepção do colaborador sobre as possibilidades de influência da gestão orientada pelo marketing.
- Em sua opinião, quais foram os principais resultados da mudança de modelo de gestão da empresa?
Objetivo: identificar quais são os aspectos de mudança mais relevantes para a pequena empresa da área médica que é gerenciada pela gestão de marketing, orientada pelos fundamentos da estratégia.
- Quais resultados foram mais importantes para a empresa e para a sua atividade?
Objetivo: identificar entre os resultados, quais representam maior valor para a empresa e/ou para o colaborador.
- O modelo de gestão atual da empresa altera diretamente de alguma forma a sua atividade? Como?
Objetivo: identificar a percepção do colaborador sobre as influências diretas geradas pela implementação da filosofia do marketing no que diz respeito à sua atividade profissional na organização.
- Em sua opinião e em sua atividade, quais foram as principais dificuldades na implementação do novo modelo de gestão?
Objetivo: Identificar aspectos de resistência da pequena empresa da área médica para a adesão à filosofia do marketing e da estratégia.
- Em sua opinião, existe algum tipo de pensamento que distancia as áreas da medicina e de marketing? Quais?
Objetivo: Identificar a percepção de uma pessoa que não é profissional da área médica, mas que atua diretamente com essa área, sobre possíveis conceitos pré-determinados que distanciem as empresas da área mensurada de marketing e estratégia.
- Em sua opinião, como os pacientes da empresa percebem as mudanças resultantes do novo modelo de gestão?
Objetivo: identificar a percepção do colaborador sobre a percepção do cliente/paciente. Conhecer a percepção do cliente por meio da visão de

quem atua diretamente com ele e acompanha o comportamento de consumo.

- Em sua opinião o paciente atualmente se vê mais como cliente ou mais como paciente?

Objetivo: identificar se atualmente os clientes/pacientes têm um nível de exigência diferente com relação à entrega de serviços da área da saúde.

- Em sua opinião, o paciente que paga o serviço particularmente é mais exigente do que aquele que tem um convênio médico?

Objetivo: identificar a relação expectativa (que pode ser aumentada pelo custo superior ou abaixada pelo custo diluído no convênio médico) e necessidade de desempenho para gerar satisfação e percepção de qualidade.

- O grande desenvolvimento da tecnologia mudou a relação do paciente com a empresa da área médica? Em quais aspectos?

Objetivo: identificar se a tecnologia é um dos fatores que estimulam a mudança na relação paciente/empresa da área médica.

- Existe algum aspecto que você considera relevante para esse estudo e não foi abordado?

Objetivo: Ampliar a possibilidade de coleta de informações relevante para além do previsto pelo pesquisador.

Perguntas direcionadas aos clientes/pacientes

- Você percebeu alguma mudança na empresa do período que você iniciou a sua relação com ela até os dias atuais?
Objetivo: identificar a percepção do cliente sobre as mudanças resultantes da gestão orientada pelo marketing.
- Em sua opinião, quais foram as principais mudanças que ocorreram nesse período?
Objetivo: identificar quais foram os aspectos de mudança mais relevantes na pequena empresa da área médica sob o ponto de vista do cliente/paciente.
- Se você tiver que elencar as três mudanças mais importantes da empresa, quais seriam e por qual motivo?
Objetivo: identificar quais atributos representam maior valor para a (o) cliente/paciente.
- Como você escolheu essa empresa?
Objetivo: avaliar o nível de influência sobre a demanda.
- Você pode elencar três características que mais te agradam nessa empresa?
Objetivo: identificar quais atributos representam maior valor para a (o) cliente/paciente.
- Em sua opinião, essa empresa é diferente em algum aspecto quando comparada à maioria das demais empresas da área médica? Quais são as principais diferenças?
Objetivo: relacionar as características com a gestão orientada pelo marketing e fundamentos da estratégia.
- As mudanças na estrutura da empresa alteraram de alguma forma a sua relação com o médico?
Objetivo: identificar a percepção do cliente/paciente sobre os limites das influências geradas pela implementação da filosofia do marketing.
- Em sua opinião, você é um cliente ou um paciente em uma empresa da área da saúde?
Objetivo: identificar a autopercepção do cliente/paciente com relação à prestação de serviço da área médica.

- Você faz uso da tecnologia para se informar sobre questões da sua saúde ou da saúde dos familiares? Em sua opinião, essa possibilidade mudou a sua posição e comportamento perante o médico?

Objetivo: identificar se a tecnologia é um dos fatores que estimulam a mudança na relação médico/paciente.

- Existe algum aspecto que você gostaria de falar sobre as mudanças da clínica e não foi abordado?

Objetivo: Ampliar a possibilidade de coleta de informações relevante para além do previsto pelo pesquisador.