

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Adriane Pereira Pereira

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA
CLÍNICA DE FISIOTERAPIA**

Porto Alegre

2015

Adriane Pereira Pereira

O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA CLÍNICA
DE FISIOTERAPIA

Projeto do Trabalho de Conclusão do
Curso de Graduação em Administração
apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Daniela Callegaro de
Menezes

Porto Alegre

2015

Adriane Pereira Pereira

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA
ESTRATÉGICA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA
CLÍNICA DE FISIOTERAPIA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (a) Examinador (a)

Orientadora: Prof. ^a Dra. Daniela Callegaro de Menezes – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelo dom da vida!

Agradeço também à minha família pelo apoio constante aos meus projetos, pelo carinho e incentivos dedicados.

Aos meus pais, Waldemar Luiz Pereira e minha mãe, Elizabeth Catarina P. Pereira, por todo amor, pela estrutura familiar e pelos exemplos de vida. Mãe, obrigada por acreditar em mim e me incentivar a cursar outra graduação.

À minha irmã, Andrea Pereira Miguens, e meu cunhado, Márcio Pacheco Miguens, meus sócios na empresa, pela permissão para utilização do nosso espaço de trabalho para a realização desta pesquisa .

Aos pacientes participantes das entrevistas pela disponibilidade e cooperação.

À minha secretária, Carmen Lucia Varante, pela ajuda na distribuição dos questionários durante o período de coleta de dados.

À professora e orientadora, Daniela Callegaro de Menezes, pelo apoio e ensinamentos durante toda a jornada de realização deste estudo.

Aos meus amigos que entenderam minhas ausências durante esse último semestre de faculdade.

Aos meus colegas da UFRGS, pela amizade conquistada e pelos momentos divertidos e inesquecíveis durante todo período da graduação.

RESUMO

A fisioterapia é um dos segmentos de serviço que mais cresceram nos últimos anos. Isso deve-se ao aumento da expectativa de vida do brasileiro que, segundo dados do IBGE, tem aumentado a cada ano. O número de clínicas de fisioterapia tem crescido para atender essa demanda e a necessidade de diferenciação na prestação de serviço tem-se feito necessária. A proposta deste trabalho é formalizar as práticas de relacionamento de marketing de uma clínica de fisioterapia da zona sul de Porto Alegre criando, com isso, ações que objetivam a retenção, fidelização, os benefícios mútuos desse relacionamento e o crescimento da empresa a longo prazo. Para isso, foram realizadas duas etapas de pesquisa de caráter exploratório, uma qualitativa e outra quantitativa. A pesquisa qualitativa foi realizada com dois sócios da clínica e com dez pacientes através de entrevistas semiestruturadas em profundidade. A etapa quantitativa conseguiu abranger um número significativo de usuários (162) que responderam a questões referentes à qualidade de serviço percebido e esperado em um questionário SERVQUAL adaptado. A análise de dados permitiu traçar o perfil dos clientes, bem como seu atual relacionamento com a clínica e suas percepções acerca dos serviços prestados. A partir disso, um plano ações voltados ao marketing de relacionamento foi criado a partir da ferramenta de marketing estratégico 5W2H.

Palavras-chave: Clínica de Fisioterapia. Fidelização. Qualidade. Marketing de Relacionamento. Satisfação

ABSTRACT

Physical therapy is one of the services sectors that grew the most in recent years. This is due to the increase in Brazilians' life expectancy which, according to IBGE data, has raised every year. The number of physical therapy clinics has grown to meet this demand and the need for differentiation in service delivery has been made necessary. The purpose of this paper is to formalize the practical marketing relationship of a physiotherapy clinic in the southern part of Porto Alegre creating thereby actions aimed at retention, loyalty, mutual benefits of this relationship and the growth in a long term. For this, there were two stages of exploratory research, qualitative and quantitative. Qualitative research was conducted with two members of the clinical and ten patients through semi-structured in-depth interviews. The quantitative stage could cover a significant number of users (162) who responded to questions regarding the quality of service perceived and expected in an adapted SERVQUAL questionnaire. Data analysis allowed to outline the customer profile as well as your current relationship with the clinic and their perceptions about the services provided. From this, a plan actions aimed at relationship marketing was created from the 5W2H strategic marketing tool.

Keywords: Physiotherapy Clinic. Loyalty. Quality. Relationship marketing. Satisfaction

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Metas com relação a clientes no marketing de relacionamento	28
Figura 2- Escada do Marketing de Relacionamento	29
Figura 3- Dimensões de Qualidade de Serviço.....	34
Figura 4- Fatores que influenciam a criação das expectativas pelos clientes.....	39
Figura 5- Natureza e determinantes das expectativas do cliente em relação a serviços	39
Figura 6- Avaliando a satisfação do Cliente	41
Figura 7- Formação da satisfação do cliente	41
Figura 8- Modelo "GAP" de Qualidade de Serviços.....	42
Figura 9- Nuvem de palavras criada a partir da transcrição da entrevista com os sócios da clínica.....	67
Figura 10- Nuvem de palavras criada a partir da transcrição da entrevista com os pacientes da clínica	69
Gráfico 1- Percentual de participantes de acordo com o gênero	71
Gráfico 2- Percentual de participantes de acordo com a faixa etária	72
Gráfico 3- Percentual de participantes de acordo com a escolaridade	73
Gráfico 4- Percentual de participantes de acordo com a proximidade da Clínica em relação à residência e ao trabalho	73
Gráfico 5- Nível de satisfação dos respondentes com os serviços prestados pela clínica Ipanemafisio	74
Gráfico 6- Ótica dos usuários sobre a diferenciação dos serviços prestados pela Ipanemafisio em relação às clínicas concorrentes.....	75
Gráfico 7- Ótica dos usuários sobre o oferecimento de incentivos ao retorno caso necessite de nova reabilitação física	76
Gráfico 8- Percentual de usuários que se consideram fiéis à clínica Ipanemafisio.....	77
Gráfico 9- Percentual de usuários que indicariam a clínica a amigos e familiares	78
Gráfico 10- Desempenho dos atributos da dimensão Tangibilidade.....	79
Gráfico 11- Desempenho dos atributos da dimensão Confiabilidade	80
Gráfico 12- Desempenho dos atributos da dimensão Responsabilidade	81
Gráfico 13- Desempenho dos atributos da dimensão Segurança.....	83

Gráfico 14- Desempenho dos atributos da dimensão Empatia.....84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- GAP da dimensão Tangibilidade	80
Tabela 2- GAP da dimensão Confiabilidade	81
Tabela 3- GAP da dimensão Responsabilidade	82
Tabela 4- GAP da dimensão Segurança	83
Tabela 5- GAP da dimensão Empatia	84
Tabela 6- Cruzamento 3º bloco e Gênero	85
Tabela 7- Cruzamento entre 3º bloco e Faixa Etária	85
Tabela 8- Cruzamento entre 3º bloco e Escolaridade	86
Tabelas 9- Médias das questões por estratos e a amostra total	88
Tabela 10- Objetivo Estratégico 1, 5W2H	92
Tabela 11- Objetivo estratégico 2, 5W2H	93
Tabela 12- Objetivo Estratégico 3, 5W2H	95

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	13
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
3.1 MARKETING DE SERVIÇOS	20
3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	22
3.3 AGREGANDO VALOR PARA O CLIENTE	30
3.4 QUALIDADE	32
3.4.1 Mensuração da qualidade em serviços	36
3.5 EXPECTATIVAS, PERCEPÇÕES E SATISFAÇÃO DO CLIENTE	37
3.5.1 Expectativas	37
3.5.2 Percepções	40
3.5.3 Satisfação do cliente	40
3.6 CONFIANÇA	43
3.7 FIDELIDADE DO CLIENTE E O GANHO DE MERCADO CONSEQUENTE	44
3.8 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES EM MARKETING DE RELACIONAMENTO	47
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
4.1 PESQUISA DE CARÁTER EXPLORATÓRIO	51
4.1.1 Dados Secundários	51
4.2 PESQUISA QUALITATIVA	52
4.3 PESQUISA QUANTITATIVA DE CARÁTER DESCRITIVO	54
4.4 AMOSTRAGEM	56
4.5 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS E ANÁLISE DE DADOS	57

4.6 ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO	57
5. ANÁLISE DOS DADOS	58
5.1 ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS	58
5.1.1 Descrição de uma clínica que apresenta excelência na prestação de serviços	58
5.1.2 Classificação de um serviço de qualidade	60
5.1.3 A confiança sob a percepção dos sócios da Ipanemafisio e de seus usuários	61
5.1.4 Os benefícios encontrados na Ipanemafisio	62
5.1.5 A satisfação dos clientes da Ipanemafisio	63
5.1.6 O relacionamento clínica- paciente e a fidelização	64
5.1.7 Análise léxica das transcrições das entrevistas com sócios e pacientes	66
5.1.7.1 Análise Léxica feita a partir das entrevistas com os sócios da Ipanemafisio	67
5.1.7.2 Análise léxica feita a partir das entrevistas com os pacientes da Ipanemafisio	69
5.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS	70
5.2.1 Confiabilidade do Questionário	70
5.2.2 Caracterização da amostra	71
5.2.3 Caracterização do atual relacionamento clínica- cliente	74
5.2.4 Avaliação do desempenho por dimensões	78
5.2.5 Comparação de médias por categorias (gênero, idade, escolaridade) com as questões satisfação, diferenciação no serviço, incentivos ao retorno, fidelidade e indicação	84
5.2.6 Análise de comparação do total da amostra com estratos definidos conforme fidelização	87
5.2.7 Análise de regressão múltipla entre a variável indicação e a percepção dos serviços prestados pela clínica	90
6. RESULTADOS E PLANOS DE AÇÃO	91
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	97
ANEXO A	101
ANEXO B	102
ANEXO C	103

INTRODUÇÃO

No cenário econômico atual a concorrência está cada vez mais acirrada. A necessidade de uma diferenciação das empresas no intuito de se manterem competitivas tem reformulado a antiga concepção de marketing voltado somente para a maximização da qualidade do produto ou da entrega de serviços. A gestão voltada para o relacionamento com o cliente traz na proximidade o conhecimento profundo de suas necessidades, suas expectativas e desejos, facilitando a entrega de um serviço mais personalizado e com mais valor. O marketing de relacionamento objetiva, com isso, ofertar serviços que despertem no consumidor o encantamento para que estes se tornem fieis à empresa, se tornem parceiros na divulgação da marca e favoreçam a empresa na busca por um crescimento sustentável a longo prazo.

Sob esse contexto, esse trabalho se propôs a caracterizar o perfil dos pacientes de uma clínica de fisioterapia na zona sul de Porto Alegre, estudar como é o atual relacionamento cliente- empresa para então traçar planos de ação estratégicos condizentes com o objetivo de reter e fidelizar clientes, melhorar a percepção de qualidade dos serviços oferecidos pela clínica e explorar o benefício desse bom relacionamento através de um marketing não formalizado pela propaganda boca-a- boca.

1. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A Ipanemafisio é uma empresa prestadora de serviços do ramo da fisioterapia que foi fundada em outubro de 2009. O projeto nasceu a partir do desejo de quatro fisioterapeutas, colegas de faculdade, em montar um negócio diferenciado no mercado. A clínica localiza-se na zona sul de Porto Alegre e oferece os serviços de fisioterapia traumato-ortopédica, reumatológica, neurológica, cardio-respiratória, geriátrica, pediátrica, desportiva. Há o serviço de acupuntura, prestado por um dos sócios da clínica e o serviço de massagem e drenagem linfática, realizado por um profissional qualificado na área. Atualmente a clínica atende uma demanda considerável de pacientes por dia, sendo em sua grande maioria de moradores da região. A empresa preza pela qualidade no atendimento, o acolhimento, o respeito, a atenção, a informação e a competência no serviço oferecido aos seus pacientes e familiares.

O público da clínica vêm crescendo ano após ano desde a data de sua abertura em 2009, mas a índices ainda pouco significativos. Entretanto, o que se pode observar é que há potencial para o crescimento dessa demanda. Não só porque há disponibilidade de profissionais qualificados e condições de espaço físico do local da empresa, mas também porque o mercado da fisioterapia está em ascensão.

Segundo dados do Instituto de Geografia e Estatística divulgados pela agência Brasil por Oliveira (2015), o setor de serviços encerrou o ano 2014 com crescimento de 6%. Em 2013, a expansão do setor foi de 8,5%. A receita nominal do setor de serviços registrou, em janeiro de 2015, crescimento de 1,6%, comparativamente ao primeiro mês de 2014, sendo considerado o menor de uma série iniciada em janeiro de 2012. Dentro do mercado de serviços, a fisioterapia, mais especificamente, têm se destacado e elevado esses números crescentes do setor terciário.

A fisioterapia está em crescimento de mercado nos últimos anos no Brasil. Com grande atuação na geriatria, a fisioterapia poderá absorver uma demanda crescente de potenciais pacientes devido ao crescimento da expectativa de vida do brasileiro. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a expectativa de vida no Brasil subiu para 74,9 anos em 2013, para ambos os sexos. De acordo com o Censo Populacional de 2000, os brasileiros com 60 anos ou mais já somam 14.536.029 indivíduos, representando 8,6% da população total. No Estado do Rio Grande do Sul, a expectativa de vida da mulher gaúcha ultrapassou os 80 anos e a expectativa de vida do homem gaúcho

também cresceu e chegou a 73,4 anos, um pouco superior aos 71,3 anos de expectativa da média nacional, segundo dados da pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizada em 2013 (ZERO HORA, 2014).

Outro aspecto importante que têm contribuído para o crescimento do mercado de atuação da fisioterapia é o aumento do número de pessoas que praticam atividade física. Com esse aumento, há também um aumento no número de lesões ocasionadas por eles e, com isso, a demanda por atendimentos de reabilitação desportiva está maior. O percentual de pessoas que praticam atividades físicas durante o tempo livre passou de 30,3% para 33,8%, segundo uma pesquisa da Vigitel realizada em 2013 (Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônica). Esse percentual representa um crescimento de 11% no número de pessoas que no tempo livre praticam exercícios (PORTAL BRASIL, 2014).

E, por fim, além dos dados de crescimento populacional e dos praticantes de atividade física, faz-se necessário destacar a grande relevância das parcerias das clínicas de fisioterapia com os planos de saúde para terceirização do serviço. O grande público das clínicas são de usuários de planos de saúde. No Brasil, 24,7% da população têm acesso a algum tipo de plano de saúde. Em 2002, a proporção era de 17,9%, de acordo com a estimativa da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), analisada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na Síntese de Indicadores Sociais e divulgada em novembro de 2013 (NITAHARA, 2013). Esses números revelam um percentual potencial de novos usuários do serviço de fisioterapia às clínicas conveniadas aos planos. Pela facilidade de acesso ao serviço principalmente devido aos convênios médicos, as clínicas de fisoterapias têm sido mais procuradas. Assim, com o crescimento da demanda pelo serviço de fisioterapia, a empresa deve estar preparada para melhor atendê-los.

Nesse sentido, com o setor terciário em expansão, e em especial o do mercado de fisioterapia, a criação de clínicas de fisioterapia tem atraído cada vez mais novos empreendedores. Dessa forma, os concorrentes têm apresentado uma taxa de crescimento significativa. E, para absorver essa demanda de forma que se crie um público fiel à empresa, é necessário que a organização se prepare competitivamente com relação às demais.

O número aproximado de clínicas de fisioterapia em Porto Alegre, que estão devidamente regularizadas com os órgãos fiscalizadores, é de trezentos e quarenta e três. Na região sul da cidade, local de atuação da clínica Ipanemafisio, é de trinta e cinco (PORTAL

CREFITO5, 2015). Essas trinta e cinco clínicas é que são as concorrentes da Ipanemafisio. Entretanto, excluindo-se dessas as que não atendem os principais planos de saúde, que é considerado um ponto forte de atração de público para as empresas, a concorrência direta é um pouco menor.

Há poucas clínicas concorrentes diretas pelo público da região, o que faz da localização um ponto estratégico para ganho de clientes na empresa. Outro ponto forte e que traz vantagem competitiva para a empresa é a qualidade na prestação do serviço. Os atendimentos são realizados somente por profissionais qualificados, há agilidade na recepção dos pacientes, há estacionamento próprio e o acesso ao transporte coletivo é facilitado pela proximidade a paradas de ônibus.

No entanto, apesar de a clínica estar atuando há seis anos no mercado e apresentar pontos fortes consideráveis para um mercado competitivo, poucas foram as ações em marketing realizadas pela empresa. Para conquistar seu atual fluxo de pacientes a clínica não conta com grandes investimentos na propaganda. A divulgação da empresa ocorre de forma simples e de baixo custo: um blog para acesso via internet, uma revista de circulação local pelos bairros da zona sul de Porto Alegre e o “boca-a-boca” entre pacientes que já utilizaram os serviços oferecidos pela clínica e saíram satisfeitos.

O marketing da clínica é extremamente pobre e pouco explorado pelos gestores. Assim, pontos fortes que proporcionariam vantagem competitiva e que poderiam ser aproveitados pelo marketing para promover o nome da clínica acabam por não serem desenvolvidos. Dessa forma, uma demanda considerável de atendimentos deixa de existir devido à fraca divulgação da empresa e dos serviços por ela prestados.

O marketing em uma empresa é bastante necessário quando se pretende ampliar a demanda de clientes e também quando se quer manter os clientes já conquistados. E é definido como de extrema importância para a organização, conforme McKenna (1997, p.7) “empresas bem-sucedidas percebem que o marketing é como qualidade: essencial para a organização”. O marketing na empresa é responsável por buscar informações que permitem aos gestores a compreensão sobre o mercado em que a empresa se encontra, pela identificação das necessidades latentes pelos possíveis consumidores de um serviço, pelas oportunidades de negócios e pela manutenção do relacionamento da empresa com os públicos de interesse. Também é ele quem pode auxiliar negócios a serem mais efetivos, com menores custos e maior retorno à organização.

Segundo Kotler, o marketing tem como principal responsabilidade o alcance do crescimento em receitas para a empresa, pois “ele deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar proeminência, senão domínio, nos mercados-alvo” (KOTLER, 1999, p. 32).

Ainda assim, dada sua importância, segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002, p.69):

Todas as empresas prestadoras de serviços profissionais deveriam ter a prudência de implantar algum tipo de função interna de marketing. Essa função será especialmente importante para as que enfrentarem mercados específicos nos quais não tem nenhuma reputação e têm pouca experiência, iniciativas agressivas de marketing dos concorrentes e clientes imprevisíveis e exigentes [...]

Para Kotler (1998, p.418): “o marketing interno descreve o trabalho feito pela empresa para treinar e motivar seus funcionários no bom atendimento dos consumidores”. É um trabalho feito cuidadosamente pela empresa, objetivando criar um vínculo maior com seu cliente ou com aquele que está realizando sua primeira compra através de um bom relacionamento.

Dentro das ferramentas que o marketing pode utilizar para conquistar um maior espaço no mercado bem como para conseguir manter o quadro de clientes já conquistados, está o marketing de relacionamento. Este pode ser definido como uma estratégia de negócios voltados ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais das empresas. No marketing de relacionamento a empresa e o cliente estão fortemente conectados.

É sabido que o relacionamento com os clientes é de extrema importância na constituição, no equilíbrio e no sucesso de uma empresa, independentemente da especialidade, ramo ou localidade da mesma. Com isso, as empresas vêm tentando melhorar suas ações para obter o crescimento esperado e manterem-se competitivas no mercado. Com o lema de que bons relacionamentos geram bons negócios, as empresas têm buscado estratégias para melhorar o relacionamento com os clientes com o intuito de criar valor na prestação de serviço e a longo prazo gerar maior lucratividade para a empresa.

O marketing de relacionamento, portanto, faz-se necessário e entra como uma estratégia competitiva pelo espaço em um mercado acirrado. Ter uma gestão estratégica voltada ao cliente faz com que a organização se importe com a sua demanda e busque se diferenciar para poder enfrentar com vantagem os seus concorrentes.

As empresas prestadoras de serviços mais preocupadas com os clientes precisam construir uma reputação através do bom serviço se pretendem agradar o cliente que hoje é mais exigente. Para isso, essas organizações devem estar focadas na percepção do cliente no

momento em que este contrata um serviço. Segundo Giancesi e Correa (*apud* Oliveira *et al.*, 2009, p.82), “o fornecedor deve identificar e priorizar seus esforços, visando uma percepção favorável dos serviços oferecidos, pois os primeiros e os últimos momentos do processo de compra irão influenciar a decisão do cliente em repetir a compra” .

Para que a empresa consiga que os clientes repitam a compra do serviço, é necessário um planejamento cuidadoso, voltado para a boa experiência adquirida, fazendo com que ele se torne fiel a esta empresa. Segundo Oliveira *et al.* (2009, p.91):

A fidelização favorece um melhor conhecimento do cliente e um diálogo personalizado com o mesmo, determinando com maior precisão seus desejos e necessidades, atendendo-as com excelência e até antecipando-as, visando resultados sustentáveis para a empresa. Conhecer o cliente e todo o processo de compra de um serviço é fundamental para a manutenção de um bom relacionamento.

O Marketing de Relacionamento cria um vínculo da empresa com o cliente, objetivando manter uma relação de longo prazo. Essa relação proporciona à empresa conhecer melhor seus clientes para que ela consiga, nessa relação personalizada, antecipar desejos e superar suas expectativas. As expectativas superadas proporcionam à empresa clientes fieis e compradores exclusivos da marca. A boa experiência vivida nessa relação converteria o cliente em defensor da marca e esse mesmo cliente acabaria por recomendar a outros clientes a experiência positiva vivida (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006). Novos clientes, dessa forma, seriam conquistados. Assim, o marketing de relacionamento além de fidelizar os clientes já conquistados, proporcionaria uma aumento de demanda para a clínica através do ganho de novos clientes pela recomendação.

Segundo Kotler e Keller (2012 *apud* Segatto, 2014, p. 11):

O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles. Os quatro componentes-chave são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).

Em um mundo em que a diferenciação do produto oferecido aos clientes está cada vez mais difícil, faz-se necessário agregar valor à prestação de qualquer tipo de serviço. A forma como a organização se relaciona com seus clientes tem sido cada vez mais debatida entre os *stakeholders*, tanto para os que objetivam manter o mercado conquistado, como para os que visam um ganho de espaço cada vez maior. Dessa forma, o marketing de relacionamento com o cliente, além de atual, é um ponto crucial de diferenciação nas organizações.

Constatada a ausência de um plano de marketing voltado ao cliente e dada sua importância hoje no mercado, justifica-se elaborar um plano estratégico direcionado ao marketing de relacionamento com os clientes na Ipanemafisio. Este estudo também se propõe a analisar o ambiente competitivo na qual a clínica se insere, pois, acredita-se, será diferencial para a fidelização dos clientes a longo prazo e proporcionará, conseqüentemente, a expansão do negócio, o ganho de lucratividade e o reconhecimento da qualidade do serviço prestado pela clínica.

Assim, este estudo tem como objetivo responder o seguinte questionamento: **De que forma o marketing de relacionamento pode contribuir com a fidelização de clientes em uma clínica de Fisioterapia?**

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Propor ações de marketing de relacionamento para fidelizar os clientes da Clínica Ipanemafisio.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos para atingir o objetivo geral a que este trabalho se propõe são:

- I. Determinar o perfil dos clientes da clínica Ipanemafisio.
- II. Caracterizar o atual relacionamento da Clínica Ipanemafisio com seus clientes.
- III. Analisar as lacunas entre expectativas e percepções dos clientes acerca da qualidade e da satisfação com os serviços prestados pela clínica Ipanemafisio.
- IV. Relacionar principais ações de marketing de relacionamento que a Clínica Ipanemafisio poderá utilizar para fidelizar seus clientes.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Estamos todos nos serviços hoje em dia, e no futuro estaremos bem mais. Estamos numa sociedade de serviços, consequência inevitável do grau elevado de personalização e de interação dentro de um meio desregulamentado e competitivo, onde os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes (TÉBOUL, 1999, p.22).

“Inicialmente, a teoria e a prática de marketing desenvolveram-se em conexão com produtos físicos [...]. Todavia, uma das maiores megatendências tem sido o crescimento fenomenal dos serviços” (KOTLER, 1998, P.411).

A importância dos serviços na economia mundial começou a acelerar na segunda metade do século 20 devido ao aumento da renda familiar e da complexidade da vida moderna nos países desenvolvidos. Vivemos uma economia em que a prestação e o marketing de serviços ocupam um papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis. O crescimento dos serviços está associado a uma estratégia de diferenciação entre as empresas de um mesmo setor industrial para ganhar mais espaço no mercado, uma vez que há uma tendência à comoditização dos produtos e a entrega de serviços agregados tem se tornado diferencial na compra deste produto. E mesmo o próprio serviço, como oferta final ao cliente é mais personalizado, o que dá mais competitividade devido à exclusividade na oferta. Portanto, desde serviços pessoais até os de alta tecnologia, sabe-se que há necessidade de uma prestação de serviços de qualidade para que a longo prazo essa relação seja vantajosamente competitiva e renda lucro ao empresário.

Está cada vez mais difícil a diferenciação do bem que se entrega ao consumidor e, portanto, a entrega de um serviço agregado ou não a um produto o torna mais personalizado em relação aos concorrentes. Ambos os conceitos são interdependentes e apoiam-se mutuamente na medida em que são necessários produtos para que se ofereçam serviços, bem como serviços para que se ofereçam produtos.

Os serviços possuem características próprias que os diferenciam dos produtos. Os produtos podem ser descritos através de seus atributos, já um serviço é mais complicado de ser especificado. Os serviços são mais difíceis de serem padronizados e quando produzidos, são consumidos simultaneamente. Não há como estocar fisicamente serviços. A precificação também é mais difícil devido à diferenciação na prestação de um mesmo serviço. Assim,

segundo Oliveira *et al.* (2009, p 81) “o termo serviço possui diversos conceitos e significados, dependendo da situação, da perspectiva e ponto de vista de cada autor”.

De acordo com Kotler e Keller (2006) existem quatro características importantes sobre os serviços: **intangibilidade** (os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados), **inseparabilidade** (os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente), **variabilidade** (os serviços dependem de quem os executa, onde são prestados e quando são fornecidos) e **percebibilidade** (os serviços não podem ser estocados).

Para Clark e Johnston (*apud* Oliveira *et al.*, 2009, p.81):

O conceito de serviço na perspectiva organizacional é o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores, ou seja, é a proposição do negócio. Na perspectiva do cliente é o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização.

Lovelock e Wright (2005, p.5) coloca como conceito de serviços um ato ou desempenho de criar benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no destinatário ou em nome do destinatário do serviço.

Já para Kotler e Keller (2006, p. 397) o serviço é definido como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Ainda como definição de serviços temos, segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.4), que “os serviços podem ser classificados como atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa para outra entidade ou pessoa”.

Dada a classificação de serviços, podemos dizer que, “o setor de serviços ou setor terciário é muito vasto e envolve uma variedade importante de atividades econômicas” (OLIVEIRA *et al.*, 2009, p.81). Segundo Rocha e Silva (2006), o interesse pelo marketing de serviços encontra-se ligado à importância econômica dos serviços nas economias pós-industriais, pois à medida que se reduzem as possibilidades de diferenciação de produtos, devido ao amadurecimento dos mercados, as empresas são levadas a desenvolver vantagens competitivas centradas na oferta ampliada de serviços.

As ofertas podem dar-se de diferentes formas e, quando no mercado, podem incluir somente serviços ou podem estar agregados a um produto. Segundo Kotler (1998, p.412), há cinco tipos de ofertas: bem tangível (a oferta consiste em um bem tangível), bem tangível acompanhado de serviços (a oferta consiste em um bem tangível acompanhado de um ou mais serviços para enriquecer seu apelo de consumo), híbrido (a oferta consiste em partes iguais de bens e serviços), serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários (a oferta consiste em um serviço principal junto com alguns serviços adicionais e/ou bens de apoio) e serviço (a oferta consiste em um serviço).

Apesar de sua importância de diferenciação mercadológica, somente por volta de 1953 é que se tem registros de estudos em relação à natureza do marketing de serviços. Durante um longo período, estudiosos discutiram a existência de diferença sobre o conceito de marketing de bens e produtos e marketing de serviços, mas somente na década de 80 é que o conceito de marketing de serviços foi definido e, portanto, diferenciado do de marketing de bens e produtos (DETTMER; SOCORRO; KATON, 2002).

O marketing de serviços em sua essência, segundo Lovelock (2001, p.5):

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Serviço são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para cliente em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço.

O marketing de serviços trabalha com a qualidade do serviço prestado e isso implica que ele seja perfeitamente entregue ao consumidor. Não há como ter um produto de excelente qualidade se o serviço oferecido ao cliente deixar a desejar. Portanto, o objetivo do marketing de serviços é planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços competitivos e que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais. O marketing indica como atingir o mercado e a forma como se deve organizar a oferta de serviços numa empresa.

3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

As práticas do Marketing evoluíram, conforme fora crescendo a diversidade de produtos e serviços oferecidos pelas empresas, bem como a competitividade entre

estas. Com isso, um novo cenário fora apresentado no mercado, no qual só será possível a sobrevivência das organizações, através da prática do marketing de relacionamento (HERINGER; DÓRIA, 2012, p.92).

As empresas, e não só as prestadoras de serviços, estão tendo que se adaptar a um cenário de concorrência cada vez mais acirrado e, para isso, precisam criar relações com seus clientes se quiserem sobreviver no mercado. No esforço para criar vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo e que não sejam passíveis de imitação por parte dos concorrentes (ROWE; BARNES, 1998 *apud* SLONGO; MÜSSNICH, 2005), as empresas passam por verdadeiras redefinições em suas cadeias. Neste processo, as empresas buscam um relacionamento mais próximo com o cliente como forma de agregar mais valor à sua oferta (SLONGO; MÜSSNICH, 2005).

Segundo Heringer e Dória (2012), existe, atualmente, uma variedade quase infinita de opções de produtos, preços e qualidade competitivos, oriundos dos avanços tecnológicos e as empresas que não criarem diferenciais competitivos acabarão por fornecer *commodities* ao mercado. A implicância disso estará na perda de mercado justamente pela falta de diferenciação na oferta, já que os consumidores estão mais exigentes.

Pensando assim, os gestores passaram a considerar a criação de relacionamentos com seus clientes como forma de diferenciar-se no mercado. As empresas buscam um relacionamento mais próximo com o cliente como forma de agregar mais valor à sua oferta (SLONGO; MÜSSNICH, 2005). O relacionamento, portanto, é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999). Assim, o marketing tradicional das empresas voltado para uma visão de distribuição focado no produto passa por uma reestruturação para ter uma visão de relacionamento com o foco no cliente.

A valorização dos relacionamentos como importante estratégia capaz de gerar vantagem competitiva e diferenciação da oferta culminou no surgimento do Marketing de Relacionamento (SLONGO; MÜSSNICH, 2005). O cliente passou a ser mais importante na visão das empresas e buscar meios de se relacionar para entender suas necessidades, desejos e expectativas são fundamentais para sobreviver no mercado. A construção e a manutenção desses relacionamentos se baseia na criação de redes e estabelecimentos de acordos, alianças e parcerias estratégicas.

Gordon (1998, p.31) define o marketing de relacionamento como sendo: “processo que gera continuidade de identificação e criação de novos valores com os clientes e assim há

compartilhamento de benefícios com essa relação”. O marketing de relacionamento “permite aos gestores um melhor conhecimento de quem é o seu cliente, do que ele realmente gosta e o que fazer para deixá-lo sempre satisfeito, fazendo, até mesmo, com que o cliente se sinta parte da empresa, gerando, portanto, sentimentos de comprometimento, lealdade e satisfação” (OLKOSKI *et al.*, 2009, p.418).

Um conceito mais atual, defendido por Healy *et al.*(2001) e transcrito por Coelho e Reinaldo (2014), é o de que o marketing de relacionamento deve ser entendido como um guarda-chuvas, cuja ênfase é dada às trocas a partir de uma perspectiva de longo prazo e não de curto prazo. Esse conceito novo baseia-se “no estreitamento das relações com o objetivo de atrair, manter e aumentar o relacionamento com clientes. Nesse sentido, a atração de novos clientes passa a ser uma etapa, tendo como objetivo final a solidificação de relacionamentos, transformando clientes indiferentes em leais” (MCKENNA, 1992; GORDON, 1999 *apud* COELHO; REINALDO, 2014, p.3).

Há diferentes maneiras de construir relações duradoras com os clientes. Dentre elas, podemos agrupar em três diferentes categorias: construir benefícios superiores de fidelidade, que podem ser financeiros ou sociais; criar laços estruturais, que podem se basear em acordos e compromissos legais ou ainda encantar clientes de forma que o relacionamento proporcione mais do que era esperado por ele (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006, p.337).

Os benefícios financeiros dão ao cliente motivos como descontos por volume de compras e compras repetidas ou recompensas pela fidelidade (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006, p.337). Com relação aos laços estruturais, estes são criados quando a troca de fornecedor pode se tornar difícil ou custosa, acabando por criar um relacionamento pelo custo que a troca lhe proporcionará (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006, p.337).

Os benefícios que o cliente recebe da empresa pelo relacionamento que se criou entre ambos, além dos inerentes ao recebimento do valor do serviço, muitas vezes são mais significativos para os clientes que os atributos do serviço que são o centro da oferta (ZEITHAML; BITNER, 2003). Um desses benefícios é a confiança que o cliente passa a depositar na empresa. A dimensão confiança na análise de valor recebido é extremamente importante e considerada uma das mais importantes pelos clientes (ZEITHAML ; BITNER, 2003).

Além de benefícios de confiança, há os benefícios sociais, em que o cliente desenvolve um senso de familiaridade com o prestador de serviços e a proximidade estabelece a fidelização do cliente, além de estimular novas compras pelo fato de a empresa “conhecer

melhor o cliente”; benefícios de tratamento especial, como recebimento de preços e condições especiais; benefícios para as organizações, como aumento de compras pelos clientes, publicidade boca-a-boca; benefício da retenção de funcionários, em que a empresa mantém o quadro de funcionários, uma vez que estes ajudam a manter uma base de clientes satisfeitos; e tem também o benefício de redução de custos para a empresa, uma vez que a atração de novos clientes dispense custos com publicidade, promoções, entre outros (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O encantamento é a forma de relacionamento mais garantido à empresa, pois o cliente obteve mais do que esperava pelo produto ou serviço comprado. Não basta que se tenha clientes satisfeitos, pois a retenção dele como cliente ainda possui um elo fraco. Hoje, é necessário que se crie produtos e serviços que estão além da expectativa, ou seja, com um valor ainda maior. Gerar clientes encantados exige da empresa um atendimento ao cliente em que ele tenha alta prioridade, tanto nas estratégias desenvolvidas pela organização quanto nas ações que são feitas no mercado (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006, p.338).

Por outro lado, os benefícios para a organização constituem, justamente, os retornos que as empresas devem esperar de suas ações de marketing de relacionamento. A fidelidade pode ser considerada o benefício principal para a empresa advindo das ações em marketing de relacionamento, uma vez que se foca no objetivo de criar o vínculo a longo prazo para extrair os ganhos como o aumento do volume de compras de cada cliente conquistado, bem como a recomendação da marca a novos clientes (BARRETO, 2007).

Para construir essas diferentes relações duradoras entre a empresa e o cliente e ofertar valor como forma de atraí-lo, Berry (1983 *apud* Olkoski *et al.*, 2009, p.419) descreveu cinco elementos estratégicos para praticar o marketing de relacionamento, que são:

- (a) desenvolver o serviço em torno da construção do relacionamento com o cliente;
- (b) customizar o relacionamento individual com cada cliente;
- (c) multiplicar o serviço com benefícios extras;
- (d) vender um serviço que encoraje a lealdade do cliente
- (e) fazer marketing com os empregados para que eles atendam bem aos clientes.

Especificamente na prestação de serviços, existem ainda os chamados três “s” que são fundamentais no atendimento bem-sucedido ao cliente: *strategy* (estratégias), *systems* (sistemas), *staff* (colaboradores). Para Hooley, Saunders e Piercy (2006), há a necessidade de que a estratégia seja clara na prestação de serviço, que toda a organização seja comunicada

para que todos saibam seu papel na prestação do serviço ao cliente e que a estratégia demonstre comprometimento com o serviço prestado; o sistema empresarial deve compartilhar informações de forma rápida e fácil internamente e os funcionários devem reconhecer a importância da prestação de serviços para que se comprometam a fazer da melhor forma possível. O comprometimento da empresa em seu todo também é fundamental quando ela se propõe a criar um relacionamento duradouro com o cliente.

É importante salientar que ambas as partes, cliente e empresa, podem se beneficiar com a criação desse relacionamento. Um aspecto fundamental para estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes é certificar-se de que eles obtenham do relacionamento mais do que esperavam. Pesquisas mostraram que apenas satisfazer os clientes raramente é suficiente para dar-lhes um motivo para permanecerem fiéis e tornarem-se defensores em vez de meros clientes (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006, p.338).

Morgan e Hunt (1994 *apud* Olkoski *et al.*, 2009) destacam que a confiança, o comprometimento, a satisfação e a qualidade são mediadores do relacionamento e que trabalhar estes mediadores resulta em expectativa de continuidade da relação, lealdade do consumidor e boca a boca positivo. Segundo Prado (2004, p.8):

A incorporação de variáveis como Satisfação e seus antecedentes e aspectos relacionados à Confiança e Comprometimento mostram-se relevantes na predição da Lealdade [...] e uma forma de avaliar com mais precisão o relacionamento futuro deste com seus fornecedores.

No ambiente de negócios de hoje, a concorrência para obter novos clientes é particularmente acirrada, o que torna muito mais importante manter um cliente contente, leal e capaz de produzir referências (OLIVEIRA *et al.*, 2009, p.83). E, portanto, “para as empresas centradas nos consumidores, a satisfação é tanto uma meta como uma ferramenta de marketing”(KOTLER, 1998, p.54).

Olkoski também afirma que “o marketing de relacionamento permite aos gestores um melhor conhecimento de quem é o seu cliente, do que ele realmente gosta e o que fazer para deixá-lo sempre satisfeito, fazendo, até mesmo, com que o cliente se sinta parte da empresa, gerando, portanto, sentimentos de comprometimento, lealdade e satisfação” (OLKOSKI *et al.*, 2009, p.418).

Para aumentar as chances de retenção e fidelização dos clientes, as organizações estão se voltando para a construção de relações e laços entre a organização e seus clientes para

melhorar o nível de feedback e, em última análise, aumentar as chances de obter a fidelidade do cliente” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006).

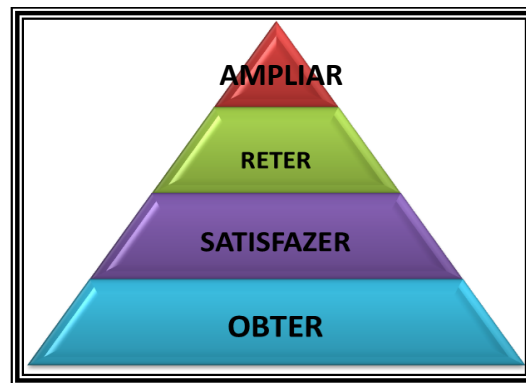
Quando empresas passam a fornecer valor de forma consistente ao cliente, este sente-se beneficiado e predisposto à criação de um relacionamento duradouro. A estratégia da empresa está em fazer com que o cliente perceba que está recebendo mais do que o simplesmente esperado. Os benefícios que o cliente recebe da empresa muitas vezes são mais significativos para os clientes que os atributos do serviço que são o centro da oferta (ZEITHAML; BITNER, 2003). “O valor percebido é a análise geral feita pelo cliente da utilidade de um produto com base nas percepções sobre o que é recebido e o que é fornecido” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.140). Para a empresa, a troca está no retorno que o relacionamento propicia e um deles é a fidelidade do cliente.

A fidelidade pode ser considerada o benefício principal para a empresa advindo das ações em marketing de relacionamento, uma vez que se foca no objetivo de criar o vínculo a longo prazo para extrair os ganhos como o aumento do volume de compras de cada cliente conquistado, bem como a recomendação da marca a novos clientes (BARRETO, 2007).

Assim, o Marketing de Relacionamento foca na continuidade de negociação com os mesmos clientes através da entrega de valor porque parte da premissa de que é menos custosa a manutenção que a conquista de novos clientes. O cliente fiel tende a transacionar mais com a empresa (venda-cruzada) (BARRETO, 2007) e ajuda na conquista de novos clientes em razão da propaganda positiva dos clientes encantados com o serviço proporcionado.

A figura abaixo ilustra graficamente as metas do marketing de relacionamento. O objetivo maior é concentrar o maior número possível de clientes no topo da pirâmide. Isso significa um número grande de clientes fiéis, propagandistas e defensores da marca, que confiam no serviço entregue pela empresa e trocam benefícios com a empresa com quem mantém um relacionamento a longo prazo.

Figura 1- Metas com relação a clientes no marketing de relacionamento



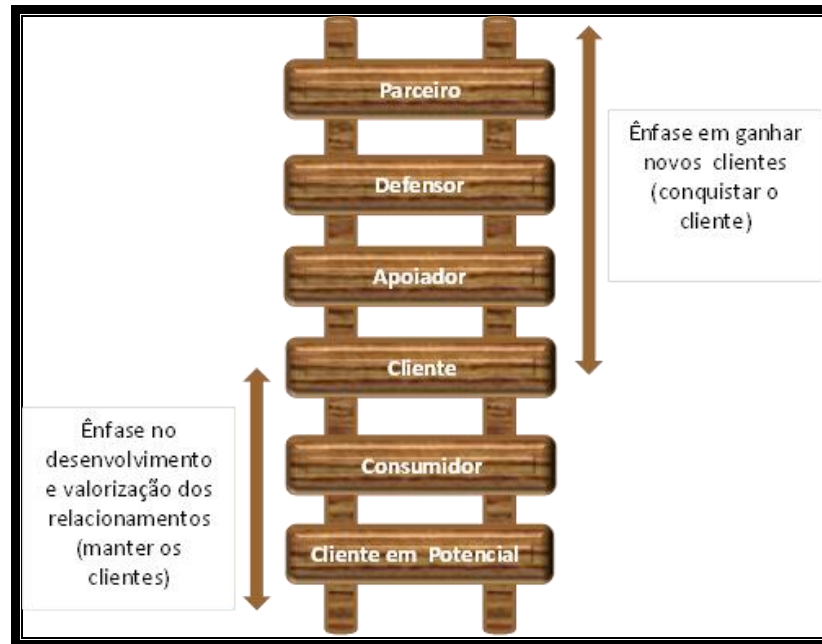
Fonte: Adaptado de Zethaml e Bitner (2003, p.140)

Com os ganhos para a empresa de ter clientes fiéis, e que por isso comprem mais, de ter clientes que fazem propaganda para a empresa sem custo algum e defensores da marca, “ as empresas estão percebendo que perder um cliente significa mais do que perder uma única venda, significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003 *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2009, p.84).

Devido a essa importância do cliente para a empresa, os vínculos de relacionamento estão se tornando cada vez mais importantes. Hoje existem diferentes maneiras de construir relacionamentos cliente-empresa. Dentre elas, podemos agrupar em três diferentes categorias: construir benefícios superiores de fidelidade, que podem ser financeiros ou sociais; criar laços estruturais, que podem se basear em acordos e compromissos legais ou ainda encantar clientes de forma que o relacionamento proporcione mais do que era esperado por ele (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006, p.337).

O Marketing de Relacionamento é baseado na construção de um forte relacionamento que influencia positivamente no resultado das trocas (OLKOSKI *et al.*, 2009). Ele proporcionaria clientes fiéis, que posteriormente se converteriam em apoiadores da empresa - que são aqueles que tem sentimentos positivos por ela- em defensores- que a recomendariam ativamente para outras pessoas- ou ainda em parceiros- em que ambos trabalham juntos para benefício mútuo (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006). Nesses estágios, é que o relacionamento proporcionaria prospecção de novos clientes. A figura abaixo mostra a escada do Marketing de Relacionamento, sendo o último degrau o objetivo final do relacionamento cliente-empresa.

Figura 2- Escada do Marketing de Relacionamento



Fonte: Adaptado de Hooley; Saunders; Piercy (2006, p.335)

Portanto, marketing de relacionamento exige mudanças na visão das organizações: de realização de negócios pontuais com o cliente para à visão de uma cadeia de negócios ao longo da vida desse cliente com a empresa. Para isso, utiliza-se o banco de dados com foco em cada cliente individual, para conhecer melhor seu perfil, e a manutenção de comunicação contínua no pós-venda, para criar uma relação empresa-cliente, como estratégias de pós-marketing (BARRETO,2007).

A escolha pela manutenção dos que já são clientes tem sido a melhor opção para muitas empresas. É importante salientar que priorizar o relacionamento e tornar um cliente fiel são medidas estratégicas que contribuem com a saúde financeira da empresa, mas que a perda de um cliente é dispendiosa (OLIVEIRA *et al.*,2009) por diminuir a participação dela no mercado e porque os custos com a reconquista são ainda maiores.

A partir disso, observou-se que os relacionamentos ganharam um patamar estratégico no processo de gestão em virtude da competição global e devido à migração do poder de barganha para as mãos dos clientes finais. Isso faz com que organizações busquem relacionamentos mais duradouros e vantajosos que possam trazer benefícios mútuos (ABBADE; NORO, 2012 *apud* COELHO;REINALDO,2014,p.3).

3.3 AGREGANDO VALOR PARA O CLIENTE

Ao longo do tempo, as empresas bem sucedidas foram deslocando seu foco da visão interna de melhorias de seus processos para a abordagem voltada para o mercado, objetivando atender as necessidades e desejos de seus consumidores e entregar valor superior a seus clientes (DOMINGUEZ, 2000). Com isso, o propósito da organização é buscar a satisfação do cliente para, então, obter lucros maiores. A satisfação do consumidor não é facilmente alcançada e isso faz com que as organizações invistam ainda mais na qualificação de seus serviços para agradar cada vez mais seus clientes. A concorrência nos dias de hoje está cada vez mais acirrada no mercado e isso obriga a diferenciação dos serviços prestados (KOTLER, 1998).

Os processos de troca naturalmente reconhecidos e apreciados são aqueles com maior valor percebido pelo cliente. Quinn *et al*; Montgomery e Porter (1998 *apud* Müssnich, 2002) afirmam que “com a queda dos custos de produção, o valor das trocas passa a ter a origem em atributos que apenas os serviços podem criar. Para eles, a função dos serviços como provedor de valor é cada vez mais importante”.

“Uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de seus concorrentes é prestar serviços de qualidade” (KOTLER, 1998, p. 421). Entretanto, com uma variedade grande de escolhas de produtos e serviços pelo cliente, o que uma empresa precisa saber é: o que faz o cliente escolher? A resposta que parece mais assertiva é: o que agregar mais valor no produto ou serviço entregue.

Segundo Kotler (1998, p.51), os consumidores de hoje são “maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada”.

Ainda segundo Kotler (1998, p. 51),

O valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. O valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. O custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

O valor que uma empresa consegue criar é tudo aquilo que o cliente percebe e está disposto a pagar por ele. O ponto de partida para o crescimento sustentável de uma empresa é satisfazer seus clientes e conseguir que estes paguem pelos produtos oferecidos mais do que os custos que a empresa teve com ele.

Para Dominguez (2000), a abordagem do valor recebido, envolve vários aspectos: a dimensão temporal, ou seja, o momento em que é avaliado, se pré-compra ou pós-compra; a visão externa e interna à empresa: a empresa tem uma percepção de valor diferente do cliente e há um *gap* entre o que a empresa entende que o cliente quer (visão interna) e o que ele diz querer (visão externa) em termos de atributo de valor. Segundo Sviokla e Shapiro (1995), uma efetiva orientação para o mercado é atingida pela comunicação das preocupações e exigências de clientes a todos os níveis da organização; a natureza do mercado, se mercado consumidor ou industrial; a dimensão pessoal, que depende dos desejos, percepções, preferências e comportamentos individuais de cada consumidor; dimensão de uso, que depende do tipo de uso que se fará do serviço ou produto comprado; interação e integração organizacional, que deve ter o processo de criação, manutenção e melhoria de valor entregue como responsabilidade de toda empresa e não de setores específicos; abrangência na cadeia de suprimentos: o valor percebido pelo cliente é o valor agregado pela empresa ao longo de toda a cadeia de suprimentos; relação entre valor percebido e qualidade percebida: a qualidade percebida é o julgamento do consumidor acerca do serviço ou produto adquirido. Já o valor percebido é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo do produto ou serviço; relação entre valor percebido e satisfação. A satisfação pode ser entendida como o grau de atendimento das expectativas desse consumidor, assim se acima da expectativa, o cliente sai satisfeito, se abaixo, insatisfeito.

“O marketing voltado para o valor é uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes. Ele é uma extensão da orientação para marketing que se apoia em vários princípios e pressupostos sobre os clientes” (CHURCHILL; PETER, 2012, p.11). O marketing voltado para a criação de valor está diretamente ligado aos benefícios que o cliente recebe em detrimento dos sacrifícios feitos para aquisição do serviço (WARD; RYALS, 2001 *apud* BARRETO, 2007).

Segundo Crescitelli (2003 *apud* Barreto, 2007), para a empresa e os clientes obterem valor em seu relacionamento, é preciso que ela seja capaz de tratar seus clientes de forma diferenciada, atendendo suas expectativas, mas que seja também capaz de selecionar seus

clientes e optar por trabalhar com aqueles que tenham maior potencial e sejam mais rentáveis a longo prazo.

Em virtude da dificuldade de avaliar o valor de um determinado produto ou serviço, mesmo após o seu uso, as empresas utilizam instrumentos para a avaliação do valor percebido: “visitas de executivos ou pessoal de vendas e marketing aos clientes, tratamento de reclamações ou dúvidas dos clientes, *telemarketing*, pesquisas para medir a satisfação dos clientes e determinar o valor percebido, *benchmarking* ou análise de valor do produto por equipe técnica” (DOMINGUEZ, 2000).

Esses sistemas de avaliação são de extrema importância para a empresa que quer definir aqueles clientes que lhe são essenciais, para criar, com eles, um maior relacionamento e dessa relação haver trocas de benefícios mútuos.

O fato é que mesmo com um critério rigoroso de avaliação sobre o que é percebido pelo cliente e o que é destinado pela empresa ainda há uma lacuna entre ambos. O desenvolvimento e a entrega de valor para o consumidor é uma estratégia essencial que depende do aprendizado e discussão do conceito de valor para o consumidor. Para tanto, conclui-se que ele é o complexo que desencadeia a possibilidade de satisfação e, conseqüentemente, de fidelização, sendo imperativo que as organizações o conheçam profundamente para obterem dessa relação os melhores benefícios possíveis..

3.4 QUALIDADE

A qualidade é frequentemente considerada como um dos fatores determinantes no sucesso de muitas empresas, pois oferecer produtos e serviços de qualidade passou a ser condição de sobrevivência no mercado e não mais como estratégia de diferenciação.

A qualidade pode ser definida, segundo Kotler (1998, p.65), como: “a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas”. Esta definição de qualidade está centrada na visão do consumidor, visto que está relacionado diretamente com a perspectiva de atendimento ou não de suas expectativas.

Sob uma outra perspectiva, a qualidade é vista em sua totalidade no ponto de vista das organizações. Segundo Kotler (1998, p.65): “a qualidade total é uma abordagem

organizacional ampla para a melhoria contínua de qualidade de todos os processos, produtos e serviços”.

“A qualidade total é a chave para gerar valor e satisfação ao consumidor” (Kotler, 1998, p.65). Segundo Daniel Beckham (1992 apud Kotler 1998, p. 65),

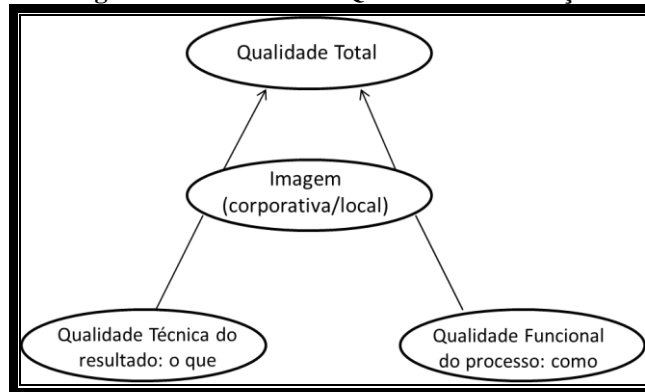
As empresas que não aprenderem a linguagem da melhoria da qualidade, manufatura e produção se tornarão tão obsoletas quanto as carroças de tração animal. Os dias do marketing funcional já se foram. Não podemos mais nos dar ao luxo de pensar que somos pesquisadores de mercado, publicitários, especialistas de marketing direto, estrategistas. Vamos assumir que nosso propósito é satisfazer os consumidores e isto significa focar o conjunto de processos.

Com o crescimento do setor de serviços na economia, o estudo e o entendimento na área mostraram-se cruciais para as empresas. Assim, sob essa ótica, as empresas que não se aprimorarem na melhoria da qualidade do serviço prestado estarão obsoletas.

Segundo Grönroos (2003), a qualidade apresenta duas distintas dimensões: a técnica, que é a parte oferecida ao cliente com o intuito de satisfazê-lo e a funcional, que refere-se a como o serviço é prestado. Atualmente, criar uma vantagem técnica é cada vez mais difícil uma vez que o conhecimento e a tecnologia são disseminados rapidamente. Entretanto, a qualidade funcional é capaz de agregar valor aos clientes pela diferenciação com que o serviço é prestado.

Conforme afirmado por Santos (2004), o julgamento dado pelos clientes ao serviço prestado baseia-se em percepções de pontos em que estes sentem-se mais qualificados a julgar. Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que os clientes julgam qualidade de serviços a partir de suas percepções sobre o resultado técnico proporcionado e também sobre o modo como tal resultado foi entregue. Serviços que o consumidor julga tecnicamente complexos serão avaliados de outra forma que não a técnica, já que é uma área não dominada pelo julgador.

A figura abaixo mostra que o processo de julgamento realizado pelo cliente é baseado em duas diferentes dimensões:

Figura 3- Dimensões de Qualidade de Serviço

Fonte: Grönroos (2003 *apud* Griebeler, 2006, p.31)

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que os clientes não percebem a qualidade como um conceito unidimensional, mas que apresentam cinco dimensões que são consideradas pelos clientes no julgamento da qualidade de serviço: tangibilidade, responsividade, segurança, empatia e confiabilidade. A tangibilidade diz respeito à aparência daquilo que pode ser indício da qualidade do serviço; a responsividade diz respeito a capacidade de ajudar o cliente e à motivação no oferecimento do serviço prestado. A segurança diz respeito ao conhecimento do serviço prestado e à capacidade da empresa de passar confiança. A empatia compreende a importância dada a cada cliente e o esforço feito pela empresa para atender as necessidades de cada cliente. Confiabilidade diz respeito à entrega daquilo que foi prometido. A confiabilidade tem sido identificada como a que mais determina a qualidade na percepção do cliente.

“Essas dimensões representam o modo como os clientes organizam em sua mente as informações sobre a qualidade de serviços” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 93). E eles podem usar todas as dimensões para determinar as percepções de qualidade em serviços, mas algumas vezes podem não usar todas.

É importante ao empresário saber a percepção de qualidade que sua empresa está passando aos seus clientes para que se consiga atingir níveis de satisfação próximos aos desejados por eles. Para isso, o marketing da empresa deve focar-se em criar um relacionamento próximo a esses clientes para descobrir suas necessidades, desejos e expectativas do serviço oferecido.

A opinião dos especialistas de marketing é unânime quanto à necessidade da construção de relações sólidas por parte das empresas com seus clientes para alcançar uma posição superior diante dos concorrentes. Desse relacionamento, é importante ressaltar que à medida que se analisa a qualidade, descobre-se que há dois elos complementares, entre

qualidade e lucro, sendo um os benefícios externos de satisfação do cliente e o outro os benefícios internos da melhoria e eficiência da produção. Em determinado estágio, a qualidade do serviço cria uma percepção positiva da empresa, que resulta em satisfação do cliente, estimulando sua longevidade como cliente. A longevidade do cliente contribui para lucros maiores à medida que possibilita custos menores para busca de novos clientes, além de estimular vendas adicionais (SVIOKLA; SHAPIRO, 1995).

Para Sviokla e Shapiro (1995, p.122):

O enfoque em qualidade produz valor também internamente à medida que impulsiona melhoramentos de processo, tais como controles mais rigorosos de projetos e materiais, utilização mais eficiente de matérias-primas, menor ocorrência de retrabalhos, etc. O compromisso com a qualidade proporciona uma estrutura para a continuidade do aperfeiçoamento e aprendizado que podem ser efeitos cumulativos positivos substanciais em termos de eficiência e, assim reduzir os custos operacionais.

Da mesma forma como aplicado para produtos, o enfoque em qualidade de serviços produz valor internamente à medida que a equipe fará cursos de capacitação, especialização, treinamentos, visando a busca pelo aperfeiçoamento constante e a entrega de serviços cada vez melhores aos seus clientes.

O enfoque na qualidade melhora a empresa tanto internamente como externamente, uma vez que a busca pela qualidade interna diminui custos à medida que se procura diminuir erros nos processos e seu retrabalho. Externamente, a qualidade contribui para a conquista e a satisfação dos clientes.

O contato com os serviços, que é o momento em que o cliente interage com a empresa, produz algo como “um instantâneo fotográfico da qualidade de serviços da organização e cada contato contribui, de uma forma geral, para a satisfação dos clientes e para a formação do desejo de realizar novos negócios com a empresa” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.96).

O primeiro contato pode ser potencialmente fundamental para a determinação da satisfação e a fidelidade do cliente. Se um cliente está interagindo pela primeira vez, o contato inicial criará uma primeira impressão acerca da organização. Entretanto, mesmo que o cliente já tenha experienciado interações com a empresa, cada contato individual é extremamente importante. A cada nova interação com a empresa o cliente vai criando uma imagem combinada que irá se instalar em sua memória. Assim, muitas experiências positivas somam-se a uma imagem combinada de alta qualidade e negativas, de péssima qualidade (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Serviços oferecidos com qualidade geram satisfação do cliente, confiança no profissional e no seu serviço oferecido. Serviços considerados de alta qualidade pelo cliente são os que superam suas expectativas. Assim, as empresas que superarem as expectativas de seus clientes terão uma clientela fiel como consequência, pois conhecer as expectativas de sua clientela, constitui um princípio fundamental da qualidade.

3.4.1 Mensuração da qualidade em serviços

A qualidade é um dos atributos mais valorizados por todas as empresas que visam conquistar ou manter-se no mercado. Mensurar a qualidade de serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis.

“Nas organizações voltadas para o valor, a satisfação do cliente é uma importante medida de controle” (CHURCHILL; PETER, 2012, p.565). Téboul (1999) ressalta que é necessário medir a satisfação do cliente. Para mensurá-la, os gerentes de marketing devem determinar como os clientes percebem seu serviço e o valor de suas transações (CHURCHILL; PETER, 2012). Oliveira *et al.* (2009), ressaltam que a melhor maneira de conhecer a percepção que o cliente tem em relação à qualidade do serviço percebido e esperado é medindo o desempenho do serviço.

Uma maneira de avaliar a satisfação do cliente com relação ao desempenho do serviço prestado é conduzir alguns tipos de pesquisa, perguntando diretamente ao cliente, bem como sobre a intenção de comprar novamente ou recomendar o serviço a alguém. Além disso, as declarações do cliente sobre a satisfação oferecem a oportunidade de a organização comunicar-se com ele (CHURCHILL; PETER, 2012). O interessante é que, além de obter respostas importantes para a reestruturação da oferta de serviço para melhor satisfazê-lo, a empresa tem um contato mais direto com o cliente, facilitando a criação de um relacionamento com ele.

A mensuração da qualidade de serviço e da satisfação do cliente tem se tornado um importante construto para diversos estudos em marketing de serviços. Com isso, diversas escalas e índices têm sido desenvolvidos e extensivamente usados, ao longo do tempo, na tentativa de buscar a melhor ferramenta que classifique a qualidade na prestação de serviços.

Segundo Deizi Griebeler (2006), o precursor da mensuração da qualidade de serviços foi Grönroos em 1984 com seu modelo de qualidade funcional e técnica. Posteriormente,

Parasuraman, Zeithaml e Berry criaram uma ferramenta de medição baseada no modelo de satisfação proposto por Oliver (1980). Entretanto, em 1988, Parasuraman, Zeithaml e Berry complementaram seu modelo anteriormente proposto -os cinco *gaps* que afetam o nível de qualidade em serviços entregue ao consumidor final- e o denominaram SERVQUAL. Essa nova ferramenta, constituída de 22 questões que medem o nível desejado de qualidade (Expectativa) e outras 22 questões que avaliam o desempenho perceptível dos serviços prestados pela empresa, serve para melhor classificar a percepção do cliente acerca do serviço prestado por um determinado estabelecimento.

A escala SERVQUAL é um instrumento bastante difundido e referenciado na literatura, segundo Salomi, Miguel e Abackerli (2005). Este instrumento, avalia a qualidade dos serviços por meio de dimensões da qualidade, propostas por Parasuraman *et al.* (1990), e pode ainda receber ponderações por dimensão da qualidade. Seu índice de confiabilidade, medido pelo coeficiente alfa de Cronbach, é alto e, portanto, corresponde com grande fidedignidade à realidade (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005).

Outro ponto importante sobre a escala SERVQUAL é que apesar de ter sido desenvolvida para alguns segmentos específicos como hospitais, empresas de energia elétrica, contabilidade, lojas de departamento, bancos, colégios, entre outros, ela apresenta uma estrutura padronizada, o que permite uma universalidade de seu uso (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY *apud* GRIEBELER, 2006).

Karatepe, Yava e Babakus (2005 *apud* Griebeler, 2006, p.40) confirmam a aplicabilidade em diferentes segmentos da escala SERVQUAL:

Sugeriram a existência de alguns aspectos, potencialmente universais, na prestação de serviços e que, em vista disso, não há a necessidade de se desenvolver metodologias específicas para avaliação da qualidade em diferentes setores de serviço, uma vez que escala SERVQUAL pode ser adaptada a diferentes contextos e configura-se num instrumento efetivo para a avaliação da qualidade de serviços.

Assim, a escala SERVQUAL permite uma avaliação mais fiel sobre a expectativa e a percepção dos serviços sob a ótica do cliente e a satisfação do cliente com os serviços que está recebendo da empresa.

3.5 EXPECTATIVAS, PERCEPÇÕES E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

3.5.1 Expectativas

As expectativas dos clientes são crenças a respeito da execução do serviço e que funcionam como referências com relação aos desempenhos os quais são julgados. Conhecer o que o cliente espera é o principal e o mais importante passo na prestação de um serviço de qualidade. Estar errado acerca do que os clientes querem pode significar a perda de um negócio com o cliente e o desperdício de dinheiro, de tempo e de outros recursos com coisas que não são relevantes para o consumidor. Pode implicar, inclusive, na não sobrevivência em um mercado bastante competitivo.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p.67) os clientes possuem diversos tipos de expectativas sobre o serviço, são elas:

- Serviço desejado: nível de serviços que o cliente desejaria receber. É uma composição entre aquilo que os clientes acreditam que “possa ser” e aquilo que consideram que “deveria ser”. A expectativa reflete as esperanças e desejos desses consumidores.

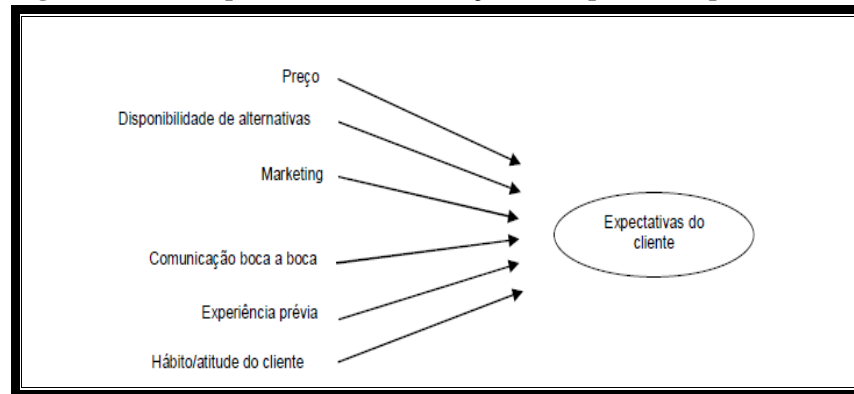
- Serviço adequado: nível de expectativa mais baixo ajustando-se ao limite que seria aceitável. É o nível de serviço que o cliente aceitará.

Os fatores que influenciam as expectativas são incontroláveis. As expectativas são formadas por diversos fatores como: experiência do cliente em outras empresas, propaganda, estado psicológico do cliente no momento da prestação do serviço (ZEITHAML E BITNER, 2003).

Assim, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 *apud* Griebeler, 2003, p.42) afirmam que as expectativas são construídas mediante comunicação interpessoal, necessidades pessoais e experiência passada. Outra forma de influência ocorre através das promessas explícitas de serviços (afirmações pessoais e impessoais sobre o serviço realizado pela organização para os clientes) e as promessas implícitas de serviços (indicações relacionadas a serviços de um tipo diferente daquelas promessas explícitas que levam a inferências sobre como os serviços deveriam ser e como realmente são (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Abaixo na figura, aparecem os principais fatores de influência na construção de expectativas pelos clientes:

Figura 4- Fatores que influenciam a criação das expectativas pelos clientes

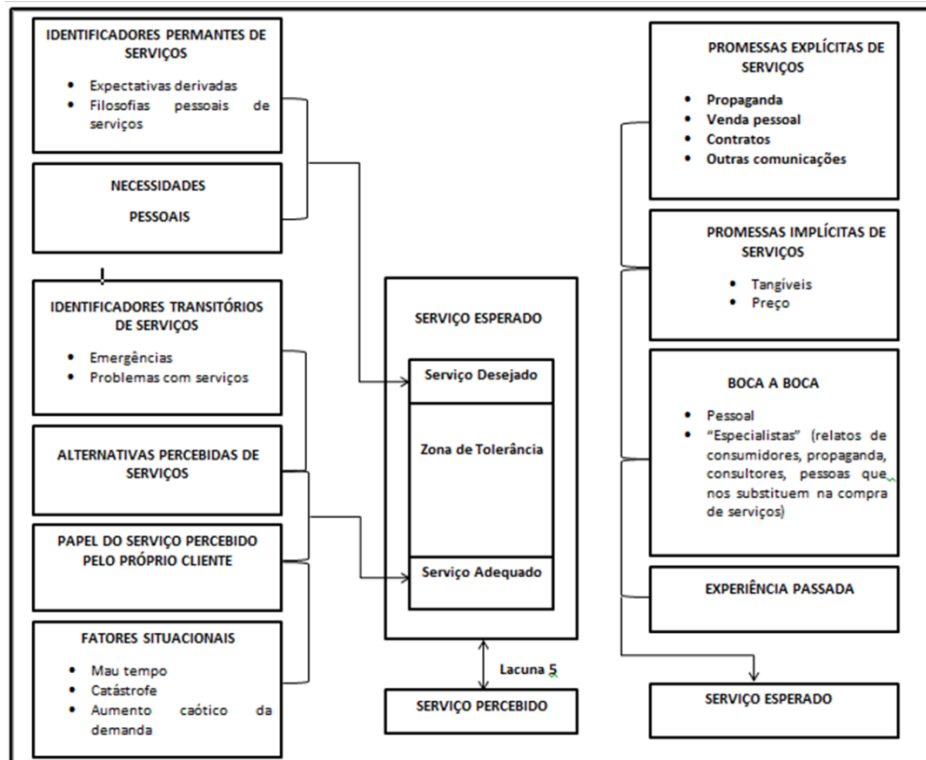


Fonte: Adaptado de Johnston e Clark (2002 *apud* Deizi Griebeler, 2006, p.42)

A comunicação boca-a-boca também é de extrema importância na influência da expectativa do cliente. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), esse tipo de comunicação é vista como informação fidedigna. A experiência prévia também é um fator de criação de expectativas para novas experiências com o mesmo serviço. As pessoas tentam comparar suas experiências passadas com a atual e criam novas expectativas.

A figura abaixo refere-se à natureza e determinantes das expectativas do cliente em relação a serviços.

Figura 5-Natureza e determinantes das expectativas do cliente em relação a serviços



Fonte: Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003, p.78)

3.5.2 Percepções

O modo como os clientes percebem os serviços muda ao longo do tempo. Aqueles serviços que hoje são de qualidade podem não ser futuramente. Dessa forma, as empresas devem constantemente atentar para o que seus clientes estão valorizando e considerando como serviços de qualidade para que saiam satisfeitos.

Os clientes percebem os serviços considerando sua qualidade e o quanto eles ficaram satisfeitos com o serviço prestado (ZEITHAML; BITNER, 2003).

As definições de qualidade e satisfação são diferentes, apesar de comumente confundidas.

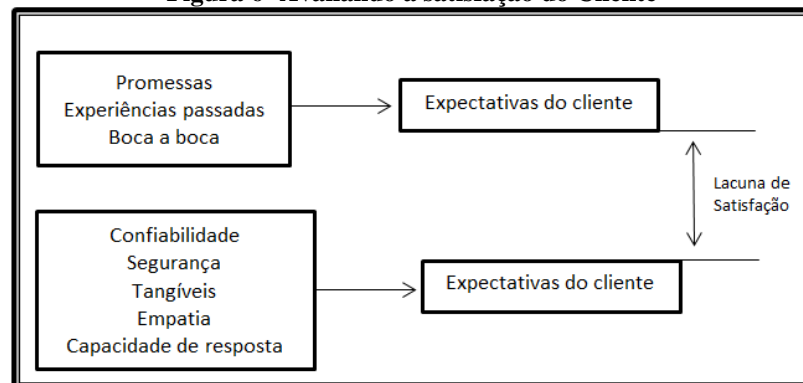
A qualidade refere-se a algo mais específico. Em se tratando de serviços, a qualidade está diretamente ligada às dimensões de serviço. Já a satisfação é um conceito mais amplo e que engloba a qualidade. A percepção da qualidade pelo cliente é que determinará se ele saiu satisfeito ou não.

3.5.3 Satisfação do cliente

De acordo com Kotler (1999), a satisfação do cliente é resultado do sentimento de prazer ou de desapontamento no atendimento recebido. Esses sentimentos resultam da comparação que o cliente faz do desempenho percebido de um serviço e suas expectativas.

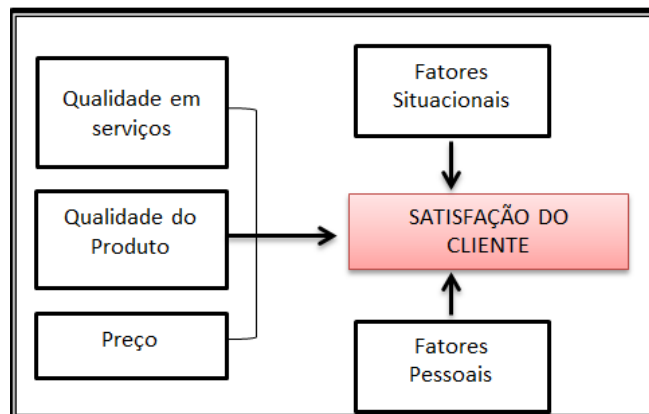
Boa parte da literatura sobre os índices de satisfação do cliente conclui que os clientes comparam suas experiências reais com as expectativas do serviço que esperavam receber. A qualidade de prestação do serviço e, subsequentemente, o nível de satisfação do cliente estão diretamente relacionados à diferença entre as expectativas e as experiências reais (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006, p.339).

As expectativas preditivas são as expectativas da empresa sobre o que os clientes acreditam que ocorrerá no recebimento do serviço. Em um segundo patamar encontram-se as reais expectativas dos clientes, ou seja, o que eles realmente esperam do serviço solicitado. Entre esses dois níveis há uma “zona de tolerância” em que um nível acima irá surpreender satisfatoriamente o cliente e fortalecerá a fidelidade. Assim como, abaixo da zona de tolerância gerará insatisfação e frustração do cliente, conforme mostra a figura 6 (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2006) .

Figura 6- Avaliando a satisfação do Cliente

Fonte: Adaptado de Hooley; Saunders; Piercy (2006, p.339)

Vários fatores podem influenciar as expectativas dos clientes, desde as necessidades pessoais até promessas específicas feitas pelos prestadores de serviços. As experiências passadas com o prestador de serviço servem como ponto de partida para a criação de expectativas. A criação da satisfação está diretamente ligada a essas expectativas, à qualidade dos serviços/produtos, ao preço e a fatores situacionais e pessoais porque deve estar de acordo com o que o consumidor está disposto a pagar.

Figura 7- Formação da satisfação do cliente

Fonte: Adaptado de Barreto (2007,p.78)

Determinar a real satisfação de um cliente é um trabalho árduo e que tem demandado bastante esforço de estudiosos da área. A avaliação da qualidade de um serviço é feita por meio da diferença entre a sua expectativa como cliente e de seu julgamento. A diferença entre a expectativa e o desempenho, também conhecido como *GAP*, é uma medida de qualidade de serviço.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (*apud OLIVEIRA et al.*, 2009) baseiam-se no Modelo de Gaps para explicar a diferença entre as expectativas dos clientes e suas percepções de serviço, que visa melhorar a satisfação do cliente com o serviço.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 419),

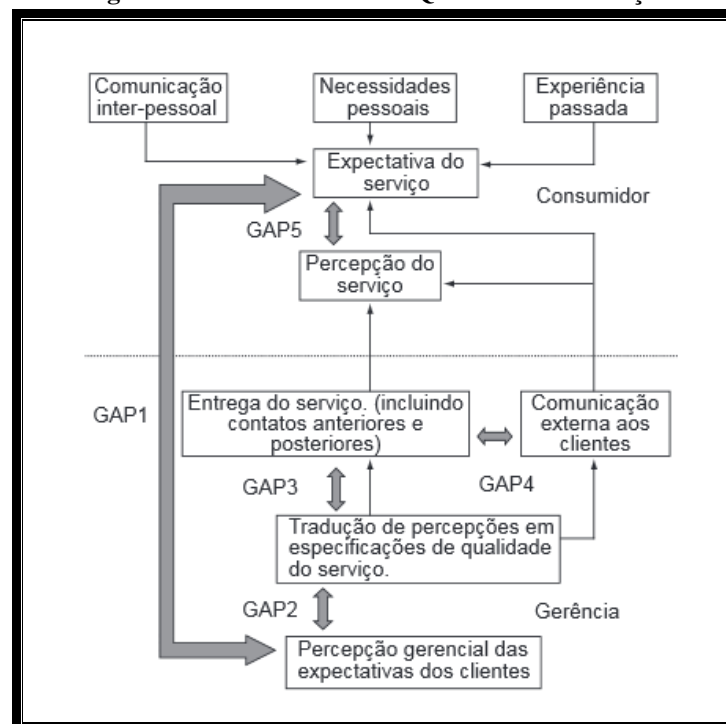
O modelo de lacunas distribui os conceitos centrais, as estratégias e as decisões concernentes ao marketing de serviços começando com o cliente e construindo as tarefas da organização ao longo do que é considerado necessário para a eliminação da lacuna entre a expectativa do cliente e a sua percepção.

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (*apud OLIVEIRA et al.*, 2009, p.83) os fatores são:

- gap* de conhecimento: consiste na diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção do prestador do serviço em relação às expectativas dos clientes;
- gap* de padrão: é a diferença entre as percepções dos prestadores de serviços em relação às expectativas do cliente e os padrões estabelecidos para o atendimento;
- gap* de comunicação: a diferença entre os serviços fornecidos para os clientes e os serviços prometidos;
- gap* de entrega: baseia-se na diferença entre os padrões de atendimento do prestador de serviço e o atendimento realizado aos clientes.

O quinto *gap* corresponde à qualidade percebida do serviço. É a diferença entre o serviço esperado e o serviço fornecido e é o *gap* que determina a satisfação do cliente.

Figura 8- Modelo "GAP" de Qualidade de Serviços



“O modelo das lacunas posiciona os conceitos-chave, as estratégias e as decisões no marketing de serviços, iniciando pelo cliente e construindo as tarefas da organização ao longo daquilo que é necessário para eliminar a lacuna entre expectativas e percepções do cliente” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.426).

A percepção da organização em sanar essas lacunas para se aproximar cada vez mais do cliente é de extrema importância para sua vitalidade no mercado. “Aos administradores que desejam melhorar a qualidade de seus serviços prestados devem eliminar as lacunas da empresa, não permitindo que ressurgam” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.426).

O modelo dos 5 *GAPS* ou modelo de lacunas tem como foco central a lacuna do cliente, que é a diferença entre a sua expectativa e a sua percepção do serviço recebido. É nessa lacuna que a satisfação do cliente é atingida ou não e é a partir da sua satisfação atingida que um relacionamento de longo prazo pode ser construído com o cliente.

3.6 CONFIANÇA

“A qualidade de um relacionamento está intimamente ligada àquela direcionada a serviços. [...] o consumidor está sistematicamente julgando suas relações com seus fornecedores, principalmente num processo contínuo de fornecimento de serviços” (PRADO, 2004, p.69). Estas relações devem ser baseadas na confiança, receptividade e qualidade. Entretanto, para Grönroos (1995 *apud* Barreto, 2007, p. 50): “ [...] para que o cliente se sinta motivado a engajar-se em um relacionamento com a empresa é preciso que o relacionamento também tenha qualidade, ou seja, que os momentos de verdade também tenham qualidade”.

“Os gerentes de marketing devem focar seus esforços na busca pela qualidade” (Kotler, 1998, p.65), pois Crosby *et al.* (1990) e Dwyer e Oh (1987) estudam a confiança “como característica ou aspecto da qualidade do relacionamento, argumentando que as oportunidades de vendas futuras dependerão basicamente desta qualidade do relacionamento, refletida pela confiança e satisfação das partes envolvidas (LEMON *et al.*, 2002)” (MÜSSNICH; SLONGO, 2005, p.153) .

Sob diferentes definições, a confiança é retratada no texto de Slongo e Müssnich (2005, p.154):

A confiança é definida como o sentimento de certeza e segurança de uma parte na integridade da outra, associada à honestidade, responsabilidade, competência, justiça e benevolência. Doney e Cannon (1997) determinam que a confiança em um fornecedor é construída por meio da confiança nos vendedores e na própria empresa. Lau e Lee (1999) defendem que a confiança é a disposição em contar com as outras partes em face do risco. Brei (2001) desenvolve um modelo sobre antecedentes e consequência do constructo confiança, concluindo que a lealdade do cliente é positivamente influenciada pela confiança e pelo valor percebido pelo cliente.

Crosby *et al.* (1990; Dwyer e Oh, 1987; Lemon *et al.*, 2002 *apud* Slongo, Müssnich, 2005) estudam a confiança como aspecto da qualidade do relacionamento, argumentando que as oportunidades de vendas futuras dependerão basicamente desta qualidade do relacionamento, refletida pela confiança e satisfação das partes envolvidas. Como consequência de um trabalho confiável e de qualidade, a empresa adquire mais clientes e consegue fidelizar os já existentes.

A confiança é extremamente importante e encoraja os parceiros a manter um relacionamento mais estreito na espera de que ambas as partes cumpram com que que foi prometido e que o façam com qualidade. Só assim os profissionais de marketing são incentivados a dispendem tempo e dinheiro nesse relacionamento. Assim,

Morgan e Hunt (1994) tratam comprometimento e confiança como variáveis-chaves pelo fato de encorajarem os profissionais de marketing a (1) trabalhar para preservar os investimentos em relacionamento, por meio da cooperação com os parceiros de troca; (2) resistir a alternativas atraentes de curto prazo em favor de benefícios esperados para o longo prazo; e (3) visualizar ações potenciais de alto risco como prudentes, dada a crença de que os parceiros não agirão de forma oportunista (SLONGO; MÜSSNICH,2005,p.154).

3.7 FIDELIDADE DO CLIENTE E O GANHO DE MERCADO CONSEQUENTE

Fidelidade no contexto empresarial tem sido usada para descrever o prolongado período de tempo em que um cliente prestigia uma empresa, comprando e utilizando seus produtos/serviços repetidamente e de forma exclusiva, preferencialmente, recomendando de maneira voluntária a marca daquele fornecedor (GONÇALVES, 2007).

Kotler (2002) afirma que é um desafio, mesmo para os profissionais que oferecem serviços de qualidade, manter os clientes fiéis. Mesmo os clientes satisfeitos com o serviço podem procurar outro prestador de serviço, mas somente os que tiveram suas expectativas superadas é que se tornarão clientes fiéis. Esses clientes fiéis é que aumentam o potencial de

lucro da empresa a longo prazo. “ [...] uma reputação de qualidade e valor pode atrair novos clientes, assim como incentivar os já existentes a se tornarem fiéis à marca ou a experimentarem outros produtos da mesma marca . Dessa maneira, as organizações podem aumentar as vendas com custos mais baixos (CHURCHILL; PETER, 2012,p.257).

“A chave para a fidelidade a longo prazo é expandir o valor para o cliente com base na sua definição individual de valor. Entretanto, essa definição pode variar muito de um cliente para outro” (GONÇALVES, 2007). As empresas com alto índice de fidelidade entre seus clientes apresentam em comum um bom serviço como base para a criação de um bom relacionamento com o cliente, desenvolvem serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem, têm como compromisso o desenvolvimento da fidelidade em toda a empresa, avaliam, a longo prazo, o comportamento do cliente para entender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização e atentam para as atividades dos concorrentes (GONÇALVES, 2007).

Essas são medidas cabíveis para que uma empresa consiga se manter fortemente competitiva no mercado. Além disso, a criação do relacionamento personalizado e intenso é que o fará cada vez mais próximo e fiel aos serviços oferecidos por essa empresa em detrimento de outras.

Segundo Corrêa e Canon (2002 *apud* JUM 2007), clientes fiéis tornam-se rentáveis para a empresa depois de longo tempo de relacionamento. Normalmente, são clientes muito satisfeitos e mostram-se dispostos a pagar mais pelos serviços prestados. Clientes muito satisfeitos podem tornar-se divulgadores da marca, propagandistas e seus defensores (JUM,2007). Isso ocorre geralmente quando associado a um encantamento com a marca. Segundo mostram pesquisas, um cliente satisfeito repassa a experiência a seis pessoas e o cliente insatisfeito a onze (HESKETT; SASSER; HART, 1990 *apud* JUM, 2007).

“O cliente insatisfeito ou muito insatisfeito tende, em situações competitivas, a trocar de fornecedor interrompendo um ciclo de fidelidade e tende a fazer oposição aberta à empresa” (JUM, 2007, p.21). O efeito destrutivo é custoso uma vez que reconquistar clientes exigirá esforços ainda maiores por parte da empresa. Além disso, a divulgação de experiências negativas de clientes insatisfeitos se propaga a uma rede maior de pessoas. E por isso, justifica-se a empresa não medir esforços para reter seus clientes, uma vez que

reconquistar ou buscar novos clientes dispense gastos ainda maiores para a empresa. (JUM,2007).

Segundo Téboul (1999), a fidelização dos clientes permite a multiplicação das vendas a um mesmo cliente e a empresa ainda recupera os gastos feitos para conquistá-lo. “Quanto mais se vende a um mesmo cliente, menor é o seu custo, chegando, então, no estágio de economias de relacionamento” (JUM, 2007, p 21.). Um cliente leal consome menos recursos de marketing, vendas e suporte, no entanto, compra mais (em maior volume e frequência) da empresa que conquistou sua lealdade.

Além disso, conforme afirmado por Dominguez (2000, p.58), “ o lucro por cliente aumenta de acordo com o número de anos que o cliente utiliza o produto ou serviço”. Com o tempo e a confiança na marca, a tendência é de que o cliente queira experimentar novos produtos ou serviços da mesma marca, uma vez que a experiência foi extremamente positiva. Isso se justifica, pois “os clientes não gostam de assumir riscos” (HOFFMAN; BATESON, 2003 *apud* JUM, 2007, p.22). Com isso, acabam ficando “mais propensos a testar ofertas de novos produtos de sua marca preferida” (DOMINGUEZ, 2000, p.58). “Mantendo o relacionamento de longo prazo com o mesmo prestador de serviços, o risco percebido associado à compra é reduzido” (JUM, 2007, p.22).

Com o intuito de fidelizar seus clientes, para manterem-se competitivas no mercado, as organizações estão implantando ações, como as citadas por Jum (2007, p.23):

- a) Converter clientes presumidos para clientes qualificados – processo de atração do cliente desejado;
- b) Converter clientes potenciais qualificados em clientes que concretizem a primeira compra- início do processo de compra pelo cliente;
- c) Converter clientes que concretizam a primeira compra em clientes frequentes- alimentar o processo de longo prazo: o relacionamento;
- d) Converter clientes frequentes em clientes habituais- perceber o que e por que os melhores clientes compram;
- e) Converter clientes habituais em “pregadores”- o seu cliente passa a ser seu vendedor;
- f) Recuperar clientes perdidos- é mais fácil vender para um ex-cliente que para um novo cliente.

Os fatores que levam à fidelidade do cliente, conforme Pinheiro (2002 *apud* Jum, 2007, p.23):

- a) O desempenho percebido- é igualado ao valor percebido ou nível percebido da qualidade recebida em relação ao preço pago;
- b) A qualidade percebida- o que e como o cliente recebe: o resultado técnico do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo (qualidade funcional);
- c) O valor percebido- envolve o valor emocional, social, qualidade/desempenho e preço/valor em relação ao dinheiro;
- d) A expectativa do cliente- o que ele esperava;
- e) A satisfação do cliente- o que ele achou do serviço recebido;
- f) As reclamações do cliente- o que ele não gostou ou o que ficou aquém de suas expectativas;
- g) A imagem da empresa;
- h) O compromisso- o vínculo criado com o cliente que conduzirá a efetuar uma nova compra.

Um ponto importante e que deve ser considerado, quando da criação de um relacionamento com o cliente, é que a empresa deve analisar a questão de quais clientes atender. Como a capacidade de qualquer empresa é limitada, ela não pode cobrir toda gama de clientes, devendo focar nos melhores deles (DOMINGUEZ,2000).

A conquista de novos espaços no mercado é mera consequência de um relacionamento estreito e bem-sucedido com os clientes. Assim, o foco do marketing deve ser na fidelização e na superação das expectativas do cliente para que esses mesmos clientes se tornem “vendedores” para a marca à qual são fieis e ajudem a prospectar novos clientes, sem custo algum para a organização.

3.8 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES EM MARKETING DE RELACIONAMENTO

A formulação de estratégias são as atividades desenvolvidas para definir o que será colocado em prática condizente com os objetivos da organização. Envolve a identificação e avaliação racional das oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como os pontos fracos e fortes da empresa para que se definam as estratégias que melhor cabem ao contexto (MENON ET AL.,1999; MINTZBERG; QUINN, 2001; PIERCY, 1998 *apud* TOALDO, 2004).

A implementação condiz com a ação prática em si. Envolve inúmeros fatores para que se atinja os objetivos finais, dentre eles: mobilização de recursos internos necessários, adaptação da organização às atividades a serem implementadas, comunicação que facilite as trocas em grupo, gestão das pessoas envolvidas para que haja envolvimento e comprometimento de todos em todo o processo e a existência de uma liderança efetiva tanto a nível estratégico quanto funcional para acompanhar todas as fases (HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; MENON ET AL.,1999; MINTZBERG; QUINN, 2001; NOBLE; MOKWA, 1999; PIERCY, 1998 *apud* TOALDO, 2004). Deve-se considerar também a influência que a concorrência tem na condução da estratégia na organização (TOALDO, 2004).

Toaldo (2004) também afirma que as estratégias são a combinação da formulação com a implementação e suas reformulações ao longo dessa implementação. A instabilidade do mercado hoje em dia não permite que o projeto inicial seja o mesmo aplicado. Deve-se fazer pequenas adaptações que se encaixem melhor no contexto da implementação, sem, contudo, desviar dos objetivos e propósitos iniciais do projeto estratégico. Vavra (1994 *apud* Ribeiro; Grisi; Saliby, 1999) afirma que, certamente, os profissionais de marketing jamais competiram anteriormente em um mercado como o de hoje. Assim, a implementação do projeto deve ser adaptada a esse contexto competitivo para que se tenha sucesso nos objetivos propostos.

Para que a oferta de serviços se diferencie, Ribeiro; Grisi; Saliby, (1999) acreditam que conhecer o cliente e suas necessidades é fundamental, entretanto se caracteriza por ser uma tarefa cada vez mais desafiadora e complexa, uma vez que os consumidores estão se tornando mais exigentes e diversificados. A lógica da adequação da estratégia de marketing de relacionamento em ambientes de grande turbulência está na disposição das empresas em aprenderem continuamente sobre seus clientes e realçarem o relacionamento com a oferta crescente de valor com base nesse conhecimento (DAY, 1994 *apud* RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999).

McKenna (*apud* Ribeiro, Grisi, Saliby, 1999, p. 33) acredita na aproximação do marketing de relacionamento com o conhecimento e a experiência ao afirmar que exige da empresa:

[...] o conhecimento da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos planos e formas de fazer negócios. O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram

constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto.

Uma das estratégias do marketing de relacionamento toma forma por meio das parcerias que são estabelecidas com clientes e com todos os agentes que influenciam em sua satisfação, bem como por meio dos programas de relacionamento, sustentados por bancos de dados de *marketing* (*database marketing*), utilizando-se da comunicação direta e interativa (malas diretas, *telemarketing*, computadores) para acessar os clientes (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999).

Assim, esse banco de dados deve permitir à empresa o diálogo com o cliente, o aprofundamento na base de clientes, o trabalho com nichos de mercado com eficiência e lucro e maior controle sobre o canal de distribuição.

A partir desse relacionamento cliente- empresa, Berry (*apud* Ribeiro; Grisi; Saliby, 1999, p. 34) sugere três níveis de marketing de relacionamento estabelecidos em ações táticas e afirma que quanto mais alto o nível, maior é o potencial para resultar em vantagem competitiva sustentável:

No nível de relacionamento 1, são oferecidos incentivos financeiros para que o cliente permaneça fiel, como práticas de programas de desconto para compras repetidas;

No nível 2, o relacionamento se sustenta em barreiras sociais que dificultam o rompimento do relacionamento das partes envolvidas, tais como a personalização e a customização do relacionamento. Por exemplo: comunicações regulares com os clientes chamando-os pelos nomes, provendo a continuidade do serviço pelo mesmo representante de vendas e aumentando o serviço básico por meio de atividades educacionais ou de entretenimento, tais como treinamentos, festas e etc;

O nível 3, o Marketing de Relacionamento se sustenta em soluções estruturais para importantes problemas dos clientes. Quando o Marketing de Relacionamento oferece valores agregados que são difíceis ou caros para o cliente e que não são facilmente disponíveis em outro local, cria-se um forte fundamento para a manutenção e o incremento do relacionamento.

Conforme Morgan (*apud* Maia, 2012), a vantagem competitiva é sustentada pelos recursos vindos de relacionamentos garantidos a longo prazo. Os recursos organizacionais, relacionais e de informação são os mais prováveis de se transformarem em vantagem competitiva sustentável para a empresa (MORGAN *apud* MAIA, 2012). Ainda segundo o mesmo autor, outro ponto importante é que esses relacionamentos, dada sua complexidade, são difíceis de serem imitados pela concorrência.

Portanto, a elaboração e a implementação de estratégias de marketing de relacionamento exige das empresas um esforço na tentativa de conhecer melhor seu público,

personalizar seus serviços para satisfazê-los, criar vínculos fortes como a fidelização e usufruir da vantagem competitiva sustentável decorrente desse relacionamento.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em consonância com os objetivos propostos no presente trabalho, foram realizadas pesquisas de marketing para traçar um perfil do público da clínica Ipanemafisio, para identificar o nível de satisfação e qualidade do serviço prestado através da visão do consumidor, para se identificar o atual relacionamento da clínica com seus clientes e, então, se proporem ações de marketing de relacionamento para fidelizar os clientes da Clínica e consequentemente ganhar mercado.

Esta etapa do trabalho foi composta por dois momentos: inicialmente por uma pesquisa exploratória, com levantamento e análise de dados e uma entrevista qualitativa em profundidade, com intuito de estudo preliminar e, posteriormente, conforme os resultados da pesquisa inicial - a qualitativa-, foi realizada uma pesquisa descritiva quantitativa para levantamento de dados estatísticos e análise dos resultados. Ambas as pesquisas são de grande importância para o estudo na intenção de atingir o objetivo geral a que este estudo se propõe.

4.1 PESQUISA DE CARÁTER EXPLORATÓRIO

Nessa fase inicial de aplicabilidade do trabalho, foi realizada, uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória é adequada quando é preciso definir o problema com maior precisão. Ela é, geralmente, a etapa inicial na estrutura geral de concepção de uma pesquisa e, por isso foi utilizada neste trabalho.

4.1.1 Dados Secundários

A pesquisa de marketing realizada no presente trabalho teve durabilidade de duas semanas e teve como objetivo o levantamento e análise de dados secundários.

Dados secundários referem-se aos dados, segundo Malhotra (2006, p.124) “que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta”. Dessa forma, foram levantados dados específicos sobre fidelidade em empresas prestadoras de serviços, o ganho de mercado com a fidelização de clientes, qualidade e satisfação em empresas prestadoras de serviços e o marketing de relacionamento em organizações prestadoras de serviços.

A análise dos dados secundários ocorreu de forma minuciosa e crítica para que se pudesse identificar possíveis fontes de tendenciosidade, confiabilidade dos dados coletados, bem como sua validade, segundo Malhotra (2006).

4.2 PESQUISA QUALITATIVA

“Tal qual a análise de dados secundários, a pesquisa qualitativa é uma metodologia importante usada na pesquisa exploratória” (MALHOTRA, 2006, p.153).

Posteriormente à etapa de pesquisa de caráter exploratório, foi selecionado um grupo pequeno de usuários dos serviços da clínica e também de alguns de seus sócios para uma entrevista inicial. A escolha desse pequeno grupo de usuários ocorreu de forma aleatória, respeitando algumas pequenas condições. Como se sabe que há grupos que frequentam a clínica exclusivamente pela manhã e outros à tarde, a seleção desses clientes ocorreu de forma aleatória devido às suas particularidades.

É de conhecimento dos sócios a existência dessas diferenças entre os turnos devido à procura maior por atendimentos em início de manhã e final de tarde, pois são horários concorridos por aqueles que necessitam trabalhar depois da fisioterapia, no caso dos que costumam ir no primeiro horário da manhã, e os que buscam o atendimento após o turno de trabalho, o que ocorre entre o período de 18 horas e 20 horas. Os horários não muito concorridos acabam por ter mais pacientes aposentados e idosos que não necessitam de horários específicos para atendimentos, o que acaba diferenciando os públicos nos turnos oferecidos pela clínica. O intuito de se entrevistar clientes dos diferentes turnos teve como objetivo conseguir englobar públicos de diferentes perfis.

A pesquisa exploratória qualitativa ocorreu através de entrevistas em profundidade justificado pelos autores Oliveira; Martins e Vasconcelos (2012, p.1):

Durante muitos anos, a discussão metodológica da pesquisa qualitativa girou em torno da observação como o principal método de coleta de dados. Mais recentemente, são as entrevistas que têm atraído interesses e passaram a ser amplamente utilizadas nas pesquisas. As entrevistas “em profundidade” são aquelas que apresentam uma maior flexibilidade, permitindo ao entrevistado construir suas respostas sem ficar preso a um nível mais rigoroso de diretividade e mediação por

parte do entrevistador, como acontece no caso do uso de questionário ou de uma entrevista totalmente estruturada. O uso de entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa deve ser apreciado e valorizado, considerando a riqueza de informações que podem ser obtidas e a possibilidade de ampliar o entendimento dos objetos investigados através da interação entre entrevistados e entrevistador, mas enfatizamos que a definição do método de pesquisa que deverá ser utilizado depende da natureza do objeto investigado, do problema de pesquisa e da abordagem paradigmática que guia o pesquisador.

As entrevistas em profundidade constituem uma forma não-estruturada, direta e pessoal que faz com que o único respondente seja testado pelo entrevistador, altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre o tópico testado.

A pesquisa em profundidade abrangeu questões relacionadas à qualidade de serviço prestado pela clínica, confiança na organização, satisfação em relação serviço prestado, instalações e atendimento, busca de um relacionamento da empresa com o cliente e programas de incentivo à fidelização do cliente.

As entrevistas foram realizadas com dez pacientes da clínica e com dois dos quatro sócios da organização estudada. O tempo para o levantamento das entrevistas ocorreu por três semanas.

Houve distinção de questionário aplicado aos sócios, em que se buscou pela visão do empresário na avaliação da qualidade de seus serviços e na percepção de seus clientes. Já aos usuários se questionou acerca da qualidade dos serviços oferecidos pela clínica, sobre a questão da fidelização e sua vontade com relação à implementação de programas de incentivo à fidelidade.

Portanto, a entrevista foi dividida em dois momentos, a entrevista com os sócios e a entrevista com os pacientes.

Nesta etapa as entrevistas ocorreram individualmente e foram seguidas conforme um roteiro previamente preparado e semiestruturado, dando ao respondente a liberdade de fazer observações. A entrevista semiestruturada utilizada neste trabalho permitiu ao respondente um clima mais informal durante o questionamento e a observação de coisas que não estavam claramente sendo perguntadas. As entrevistas encontram-se em anexo neste trabalho.

O roteiro para a entrevista com os sócios continha doze perguntas e o roteiro dos pacientes, dez. Em ambas as formas as entrevistas foram gravadas com autorização prévia do entrevistado para que se pudesse fazer a transcrição posteriormente para a análise.

O período de entrevistas iniciou na primeira quinzena de outubro por durante duas semanas. Estavam aptos a participar do estudo todos aqueles pacientes da clínica que

estivessem em tratamento durante o período de aplicação do questionário (8 outubro de 2015 a 23 de outubro de 2015) e ex-pacientes que tivessem realizado tratamentos até outubro do ano anterior, 2014. A escolha do período é de grande relevância, uma vez que antes do período estipulado a equipe de fisioterapeutas era diferente da que encontra-se atualmente, o que poderia influenciar na percepção do serviço realizado atualmente pela clínica.

A pesquisa exploratória qualitativa foi muito importante na construção da etapa quantitativa, em que se aplicou o questionário para o melhor entendimento da percepção do cliente sobre os serviços prestados pela clínica Ipanemafisio. Através da pesquisa qualitativa pôde-se perceber as características da clínica Ipanemafisio, a relação existente entre a clínica e os clientes e sobre a receptividade quanto a implementação de programas de incentivo à fidelização de clientes.

4.3 PESQUISA QUANTITATIVA DE CARÁTER DESCRITIVO

Com a pesquisa qualitativa realizada e o levantamento dos resultados inicialmente obtidos, a pesquisa quantitativa descritiva pôde ser realizada de modo mais direcionado. Foi elaborada uma programação diária, na qual foi considerada a disponibilidade de cada usuário para receber pessoalmente o questionário. Optou-se por essa forma de distribuição para que cada respondente não apenas recebesse o questionário, mas também pudesse ser esclarecido sobre os objetivos da pesquisa e o preenchimento.

Segundo Malhotra (2008), esse tipo de pesquisa procura quantificar os dados, diferentemente do que ocorre na pesquisa qualitativa. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. Assim, nessa etapa, a amostra foi constituída de 162 usuários, sendo que se objetivava inicialmente um estudo com um grupo de aproximadamente 150 pessoas.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um teste para adequação de possíveis questões anteriormente à aplicação ao público- alvo dessa pesquisa. Para pré-teste uma amostra de 5 questionários foram aplicados para sua validação.

Para fim de avaliação da qualidade dos serviços da clínica, utilizou-se um questionário estruturado e adaptado à área de aplicação do estudo, no caso a clínica de fisioterapia, para que os resultados fossem mais fidedignos à realidade. O questionário utilizado e adaptado foi

o SERVQUAL. O motivo da escolha da escala consistiu na sua validação, na facilidade de construção da escala adaptada e também por ser aplicável a qualquer empresa prestadora de serviços. A escala SERVQUAL serve para medir as cinco dimensões de qualidade de serviço: confiabilidade, segurança, responsabilidade, empatia e tangibilidade. Esse questionário busca avaliar a qualidade do serviço prestado comparando as expectativas dos clientes com as suas reais percepções.

Nesse questionário, a população da amostra deparou-se com vinte e duas questões em cada um dos dois blocos. Além desses, mais dois blocos continham cinco questões fechadas cada um deles. O bloco três foi constituído com cinco perguntas referentes às questões de satisfação, diferenciação nos serviços, fidelidade, indicação da clínica a parentes e amigos e oferecimento de incentivos ao retorno. E o quarto bloco continha perguntas referentes a gênero, idade, escolaridade e se o público da clínica mora e/ ou trabalha perto da clínica para fins de caracterização do perfil da amostra.

O primeiro, o segundo e o terceiro blocos eram constituídos por perguntas fechadas do tipo escalar (Likert). O respondente se deparava com uma escala do tipo Likert que variava de um a cinco, sendo 1 a resposta para os que discordavam totalmente, 2 para os que discordavam parcialmente, 3 para os que nem concordavam nem discordavam, 4 para os que concordavam parcialmente e 5 para os que concordavam totalmente. A escolha de um número na escala impossibilitava o respondente das outras quatro opções na mesma questão.

Para a validação do questionário aplicado na presente pesquisa, utilizou-se o alfa-Cronbach.

Lee J. Cronbach apresentou, em 1951, o coeficiente alfa de Cronbach como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. Segundo Hora, Monteiro e Arica (2010, p.89):

O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador.

Para o presente trabalho, calculou-se o alfa de Cronbach no Excel com a intenção de medir a confiabilidade do questionário aplicado na pesquisa.

$$\alpha \text{ de Cronbach} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \left(\frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right) \right]$$

onde:

k corresponde ao número de itens do questionário;

s^2_i corresponde a variância de cada item;

s^2_t corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

O modelo para estimação alfa Cronbach é válido para o intervalo de 0 e 1, onde valores negativos do alfa devem ser considerados como escalas sem confiança. (NICHOLS, 1999, *apud* HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010). Os valores de 0,6 a 0,7 são considerados os mínimos para a aceitabilidade na validação da confiança (HAIR JR *et al.*, 2005).

Os questionários foram entregues aos pacientes durante o período de 26 de outubro a 04 de novembro. Todos os dados dos questionários foram tabulados em planilhas do Excel, onde posteriormente foram analisados.

4.4 AMOSTRAGEM

Nesse momento do processo, a informação necessária para abordar o problema de pesquisa de marketing já tinha sido identificada e a natureza da concepção da pesquisa determinada, então definiu-se a amostra que seria examinada.

Segundo Malhotra (2006), a população- alvo deve ser definida com bastante precisão para evitar pesquisas ineficientes.

Neste estudo foi utilizada a amostragem do tipo probabilística e aleatória simples. Esse tipo de amostragem consiste em unidades amostrais escolhidas ao acaso, sendo que todos têm as mesmas chances de serem escolhidos.

Portanto, foram escolhidos aleatoriamente pacientes e ex-pacientes da clínica para responderem os questionários. O universo da pesquisa foi constituído de 162 questionários respondidos.

A condição para participação da pesquisa era ter utilizado os serviços da clínica, seja como atual paciente (aqueles que encontravam-se em tratamento na data de aplicação do questionário) ou como ex-pacientes.

4.5 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS E ANÁLISE DE DADOS

A aplicação dos questionários após o pré-teste ocorreu durante o mês de outubro para ambas etapas da pesquisa (qualitativa e quantitativa). Todos os dados coletados, tanto nas entrevistas quanto nos questionários foram salvos e analisados posteriormente. A análise léxica das transcrições foi realizada com o auxílio da ferramenta *WORDLE*. As transcrições foram passadas para esse programa, que analisou as palavras mais citadas pelos entrevistados transformando em nuvem para melhor visualização.

A análise quantitativa foi feita em parte no Excel, com a criação de gráficos de frequência e tabelas de médias, e parte no software *SPHINX*, com a realização dos cruzamentos de dados, criação de estratos para análise, gráficos, análise estatística das médias (teste T), análise de regressão e correlação de dados.

4.6 ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO

Por fim, a partir das significâncias estatísticas e os demais achados do trabalho, o objetivo foi a criação de um plano de ações mais direcionado em marketing de relacionamento voltado à fidelização de clientes e o ganho de mercado consequente. Para isso, utilizou-se a ferramenta 5W2H.

Segundo SEBRAE (2008 *apud* Lisbôa e Godoy, 2012, p.37),

A técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE, 2008). Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. Segundo o SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos dados coletados nesta pesquisa pôde-se: traçar o perfil dos usuários da clínica de fisioterapia Ipanemafisio, ver o grau de relacionamento que a clínica tem com seus clientes, saber as expectativas dos clientes e suas percepções com relação ao serviço prestado pela clínica atualmente em termos de qualidade e satisfação. A seguir são apresentados o índice de confiabilidade no questionário utilizado bem como os resultados dos dados coletados, destacando-se a frequência com que os graus relativos a cada atributo aparecem. Em seguida, são apresentadas as médias obtidas em relação às expectativas dos clientes e à percepção do serviço prestado por clínicas de fisioterapia para comparação.

5.1 ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS

Esta etapa consiste em analisar as entrevistas realizadas com os dois sócios e dez pacientes da clínica Ipanemafisio que ocorreram durante a primeira quinzena do mês de outubro de 2015. A partir dos resultados obtidos com as entrevistas pôde-se fazer um levantamento de aspectos que os clientes acham importante quando buscam um tratamento em uma clínica de fisioterapia e sua percepção de qualidade do serviço que a clínica oferece. Com relação à entrevista com os sócios, pôde-se perceber a visão que os sócios possuem da entrega de seus serviços, ou seja, como eles acham que estão entregando o serviço ao consumidor, e a forma como eles acham que seus clientes avaliam esse serviço prestado.

5.1.1 Descrição de uma clínica que apresenta excelência na prestação de serviços

A primeira parte da entrevista buscou saber o que os sócios consideram como serviço de qualidade e uma empresa com excelência nos serviços prestados. Aos usuários perguntou-se o que eles achavam essencial em uma clínica de fisioterapia.

Todos os usuários fizeram referência à presença de profissionais capacitados, à organização da clínica e à infraestrutura do local de tratamento, isso incluindo limpeza do local e equipamentos necessários ao efetivo tratamento.

Uma das respondentes, aqui identificada como A, classificou como clínica de excelência as que priorizam o aspecto físico:

Considero como aspecto importante numa clínica de fisioterapia a condição física do ambiente. Para que uma clínica apresente condições de excelência, deve ter ordem e higiene, inclusive no que se refere ao pessoal e ao material. As instalações devem ser adequadas a todos os tipos de tratamento a que se propõem e de fácil higienização.

Outro usuário, B, referiu-se à excelência nas clínicas as que possuem bons equipamentos e profissionais capacitados:

O essencial quando a gente busca um atendimento de fisioterapia é encontrar uma clínica com profissionais capacitados, que sabem o que estão fazendo, que buscam o aprimoramento, além de equipamentos e alternativas adequados para o tratamento de quem quer que seja.

Para o usuário C, a infraestrutura e a limpeza são fundamentais:

[...] É essencial numa clínica de fisioterapia um ambiente espaçoso, arejado e com condições de higiene adequadas. Para mim, esses são aspectos fundamentais.

Para os sócios, o aspecto físico também é importante. Para o sócio 1:

[...] A aparência do local também é avaliada na hora do julgamento pelo consumidor. A limpeza e os equipamentos novos passam confiança ao cliente. O uso de uniformes, seja jaleco para os fisioterapeutas seja camisas às recepcionistas e à menina da limpeza, ajuda na identificação dos profissionais e mostra a organização local. A minha clínica prioriza o bom atendimento desde a recepção.

Para o sócio 2:

Para ter um serviço de qualidade, o lugar tem que ser limpo e bem organizado inicialmente. As pessoas reparam no ambiente e, por isso, a qualidade não se restringe à capacidade técnica. Depois, se avalia a receptividade do profissional e a sua técnica. Tudo isso envolve a qualidade na prestação de serviço. A excelência é algo acima do que considero simplesmente como qualidade. O estabelecimento deve prestar serviços de qualidade e ter uma estrutura física impecável. A excelência engloba infraestrutura no estabelecimento, a limpeza local, a receptividade desde a secretaria até o atendimento pelo profissional, o fisioterapeuta.

Para alguns dos entrevistados, somente o ambiente físico e os profissionais qualificados não são as únicas condições. Alguns referiram-se ao bom relacionamento terapeuta-paciente como essencial em uma clínica de excelência. Para o usuário D o relacionamento é de suma importância:

Acho essencial numa clínica a proximidade de casa, limpeza do local e funcionários atenciosos. Ninguém merece estar se curando de algum problema e ter que encarar cara feia e desconforto em uma situação que já não é das melhores.

Outro usuário, E, também classificou como de extrema importância o relacionamento do paciente com o fisioterapeuta em uma clínica de excelência:

Acho que a interação paciente-terapeuta faz toda a diferença para mim. Considero como essencial! O aprofundamento do fisioterapeuta na avaliação do meu problema, as explicações oferecidas com clareza sobre o tratamento, a segurança transmitida pelo fisioterapeuta durante o tratamento, o esclarecimento das minhas dúvidas, a gentileza e o respeito com que o fisioterapeuta me trata são aspectos importantes e básicos em uma clínica de excelência.

5.1.2 Classificação de um serviço de qualidade

Para Zeithaml e Bitner (2003), a qualidade em serviços é um componente central das percepções do cliente. “No caso dos serviços puros, a qualidade de serviços será o elemento preponderante nas avaliações dos clientes” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.92). A fisioterapia é um serviço puro e, dessa forma, será avaliada a partir das percepções sobre o resultado técnico e sobre o modo como tal resultado foi entregue ao paciente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para o sócio 1, qualidade abrange uma série de fatores, mas a expectativa do cliente deve ser alcançada:

Um serviço de qualidade é aquele que abrange todas as expectativas do cliente. Tudo aquilo que se deseja encontrar em um serviço, encontra-se ou pelo menos quase tudo. Para apresentar qualidade ao cliente, o prestador deve atentar para o primeiro atendimento. A primeira recepção é de extrema importância porque nem sempre o cliente te dará uma segunda oportunidade em um atendimento inicial mal feito. A aparência do local também é avaliada na hora do julgamento pelo consumidor. A limpeza e os equipamentos novos passam confiança ao cliente. O uso de uniformes, seja jaleco para os fisioterapeutas seja camisetas às recepcionistas e à menina da limpeza, ajuda na identificação dos profissionais e mostra a organização local. A minha clínica prioriza o bom atendimento desde a recepção. As secretárias devem ter agilidade no atendimento; devem se mostrar pacientes às dúvidas apresentadas e responder com amabilidade. Outro fator importante é a pró-atividade na resolução dos problemas. Depois que passa pela recepção, vem o julgamento do profissional técnico.

O sócio 2 concorda que a qualidade abrange a infraestrutura e a relação terapeuta-paciente, mas que atingir o objetivo do tratamento é fundamental:

Para ter um serviço de qualidade, o lugar tem que ser limpo e bem organizado inicialmente. As pessoas reparam no ambiente e, por isso, a qualidade

não se restringe à capacidade técnica. Depois, se avalia a receptividade do profissional e a sua técnica. Atingir o resultado a que o tratamento se propõe é fundamental. Tudo isso envolve a qualidade na prestação de serviço. [...] A excelência engloba infraestrutura no estabelecimento, a limpeza local, a receptividade desde a secretaria até o atendimento pelo profissional, o fisioterapeuta. É importante a técnica, mas também o bom relacionamento terapeuta-paciente. Isso faz a diferença no engajamento do tratamento pelo paciente.

5.1.3 A confiança sob a percepção dos sócios da Ipanemafisio e de seus usuários

A confiança é um atributo essencial na avaliação da qualidade pelo cliente. Inclusive, essa é uma das dimensões consideradas pelas pessoas no julgamento de qualidade dos serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Aos usuários e sócios, a confiança é crucial na determinação de um serviço de qualidade ou não.

Conforme relatado pela paciente A sobre sua confiança na Ipanemafisio :

Eu tenho confiança nos profissionais dessa empresa, pois acredito que o comportamento dos profissionais mostram um trabalho de equipe, assim influenciam o cotidiano com suas posturas. [...] As sessões são agradáveis e o atendimento é rápido e eficiente.

Outro paciente, aqui chamado por F, também considera a clínica e seus profissionais confiantes:

Tenho confiança nos profissionais da empresa. Durante o tratamento sempre me explicaram o que estava sendo feito, o porquê daquilo ser feito e como estava andando a minha recuperação. Esse tipo de explicação dá mais credibilidade a quem nos atende. Sabemos que a pessoa sabe o que está fazendo.

E para os sócios a confiança reflete positivamente na clínica. Ambos concordam que a confiança deve ser buscada para que o serviço atinja qualidade e seja indicado a novos clientes. É uma maneira barata e eficaz de captar novos clientes e de fazer com que os que experimentaram o serviço retornem, quando tiverem necessidade. O sócio 1 afirma:

A confiança impacta diretamente na avaliação da qualidade de serviço. A confiança reduz a ansiedade do paciente sobre o resultado do tratamento porque se sabe que o objetivo será alcançado. A confiança nos proporciona mais pacientes por indicação porque a fisioterapia é um serviço que exige isso. Você procura por

serviços já experimentados por conhecidos para saber se o resultado está dentro do desejado.

Para o sócio 2, a confiança também ajuda na qualificação do serviço e na prospecção de novos clientes:

Acredito que a confiança é fundamental para que o serviço seja reconhecido como de qualidade. Confiar no profissional que está te atendendo faz toda a diferença, desde o engajamento no tratamento até a indicação do profissional para amigos e familiares.

5.1.4 Os benefícios encontrados na Ipanemafisio

Aos respondentes foi perguntado sobre os benefícios que a Ipanemafisio proporcionava de formas distintas. Aos usuários, questionou-se o que desejavam que tivesse na clínica que não haviam encontrado e aos sócios, que benefícios ele achavam que estavam proporcionando aos seus clientes.

As respostas se encontraram em pontos como estacionamento, infraestrutura e limpeza. Os sócios consideraram o horário de funcionamento da clínica como flexibilidade aos clientes que tem restrições de horário e, por isso, como benefício.

O sócio 1 coloca que:

Não focamos muito em benefícios extras, além da prioridade que é a reabilitação completa do paciente e de fazê-lo sentir que sua estada durante o tratamento seja agradável, mas temos estacionamento próprio, fornecemos cadeira de rodas àqueles que possuem dificuldade de locomoção, fornecemos água e café na recepção para os que aguardam nossos serviços e temos poltronas confortáveis para a espera, além de o ambiente ar-condicionado principalmente para dias quentes de verão. Outro benefício é a flexibilidade de horários que dispomos. Atendemos diariamente a partir das 7 e 15 da manhã e encerramos as 20 horas, mas não fechamos ao meio-dia.

E o sócio 2 confirma:

Considero um benefício a clínica proporcionar horários flexíveis para que, quem tem dificuldade de horários, consiga encaixar um tempo para seu tratamento. Atendemos a partir das 7 e 15 da manhã e vamos até as 20 horas e não fechamos ao meio-dia. Considero como benefício também a infraestrutura da clínica e a limpeza diária do local. Atendemos uma quantidade enorme de pacientes diariamente e isso não impede que as salas e a recepção estejam sempre limpas e organizadas para receber os pacientes. Temos estacionamento próprio e isso também é um benefício que proporcionamos.

Alguns pacientes afirmaram não sentir nenhum tipo de necessidade durante o tratamento. O paciente aqui identificado como E afirmou não sentir falta de nada até o momento da entrevista. O paciente G também confirmou dizendo não sentir falta de nada: “No momento a empresa possui todas condições para prestar um ótimo serviço, não senti falta de nada”.

Entretanto, um paciente, H, relatou a falta de maiores áreas de estacionamento e de recepção.

5.1.5 A satisfação dos clientes da Ipanemafisio

As satisfação foi questionada diretamente na pergunta aberta, tanto para usuários quanto para sócios.

O paciente H afirmou se considerar satisfeito com o serviço prestado porque atende às suas expectativas. Assim como o paciente E que afirmou : “Poderei avaliar somente através do serviço da profissional que trabalha na recuperação de minhas necessidades funcionais. O trabalho é do mais alto nível técnico, trazendo a recuperação dentro das minhas expectativas estabelecidas”.

Outros pacientes afirmaram que a sua satisfação está ligada ao reduzido tempo de tratamento e sua eficácia: Para o paciente D: “Fiquei satisfeito com o serviço porque tive rápida recuperação” e para o paciente C: “O tratamento que realizei com eles me curou antes do tempo previsto pelo médico e não tive nenhuma complicação depois. Acredito que nada fala melhor do que isso”.

Aos sócios a satisfação está no retorno do paciente para um novo tratamento, na indicação de amigos e familiares ou ainda no retorno que o próprio paciente dá a cada sessão realizada. O sócio 1 afirma:

Um cliente satisfeito é aquele que termina o tratamento e sai feliz porque conseguiu o sucesso na reabilitação. Outro parâmetro de satisfação está na conversa a cada sessão. A proximidade da relação terapeuta-paciente também facilita a comunicação, assim somos meios de saber se algo está errado, mesmo que seja de alguma coisa que diz respeito à recepção ou à empresa mesmo. O retorno quando necessitam novamente do serviço é indicativo da satisfação do cliente e isso é bem comum lá na clínica. A procura pelos nossos serviços aumentou bastante desde a

data da abertura e temos tido indicação não só de pacientes que conheceram os nossos serviços, mas também de médicos satisfeitos com os resultados encontrados.

O sócio 2 reafirma a questão do retorno do paciente para um novo tratamento como um indicativo da satisfação com o serviço.

Um cliente satisfeito é aquele que termina o tratamento reabilitado e que te indica para os amigos e familiares que precisam. Lá na Ipanemafisio notamos a satisfação dos pacientes quando estes retornam para novos tratamentos ou te indicam para outras pessoas. A satisfação do cliente é o melhor marketing para a clínica. O movimento de clientes novos aumentou em grande parte por indicação de pessoas que utilizaram os serviços e saíram satisfeitas. A satisfação dos nossos clientes acredito ser alta porque temos muita indicação boca-a-boca. Como eu falei anteriormente, temos muita indicação e ex-pacientes. Acredito que a razão não é por algo específico, mas por um conjunto de razões que fazem com que as pessoas retornem ou indiquem. Temos um grupo excelente de funcionários e uma infraestrutura boa para atender nossos pacientes da melhor forma possível, mas acredito que a proximidade terapeuta-paciente faz a diferença no tratamento. A paciência, a confiança, o carinho, são aspectos que aproximam o profissional do paciente e fazem toda a diferença.

A satisfação com a clínica apresentou muitos aspectos positivos entre os entrevistados porque além de atingir as expectativas dos clientes, muitos saíram satisfeitos porque compararam o tempo estimado de tratamento pelo médico e se surpreenderam com o resultado. O resultado dessa satisfação já é atualmente visto pelos sócios, como afirmaram anteriormente: “o crescimento do número de pacientes vem aumentando desde a data de inauguração da clínica”.

5.1.6 O relacionamento clínica- paciente e a fidelização

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), ambas as partes, cliente e empresa, podem se beneficiar de um relacionamento de longo prazo. Para a empresa, a retenção de clientes fieis pode proporcionar maiores vendas e um marketing barato e eficaz chamado boca-a-boca. Ao cliente fiel, benefícios como a confiança do cliente em saber o que esperar do serviço diminui a ansiedade quanto ao resultado do tratamento.

No caso da Ipanemafisio, todos os pacientes entrevistados responderam ter um bom relacionamento com a clínica, entretanto nenhum deles descreveu esse relacionamento como a longo prazo. Todos se referiram ao relacionamento como o que ocorreu durante o tratamento,

seja ele com as secretárias ou mesmo com o fisioterapeuta. E afirmaram que recomendariam o serviço.

A paciente I referiu seu relacionamento durante o tratamento como ótimo: “Me sentia querida e tratada como uma amiga que merece os melhores cuidados”! e acrescentou dizendo: “Não só recomendaria como já recomendei diversas vezes pela confiança no serviço prestado. Sempre gosto de indicar serviços que eu conheço ou eu mesma utilizar serviços indicados por pessoas próximas”.

Um outro paciente, J, também referiu ter um bom relacionamento com a empresa, mas que não sente necessidade de um contato após a reabilitação: “Não sinto necessidade de um contato com vínculo a longo prazo. O que me fará voltar certamente é a necessidade de um outro tratamento e a excelente qualidade que tive do serviço quando precisei ”.

Para os sócios o relacionamento também é temporário, restringindo-se ao período de tratamento. Entretanto, eles consideram que durante esse período a qualidade de atendimento deva ser tão boa e marcante positivamente que fará o paciente voltar quando necessitar de um novo atendimento ou recomendará a amigos e familiares que precisem de fisioterapia.

O sócio 1 refere que a clínica não tem um programa voltado para a criação de um relacionamento a longo prazo com o cliente e acrescenta que o bom atendimento é que fará o cliente voltar. O contato maior acontece com os médicos, que farão o papel de mediadores na indicação da clínica, quando recomendarem o tratamento de fisioterapia ao paciente:

A única forma de relacionamento que temos são com os médicos em cartas que mandamos pelos pacientes. De tempos em tempos de tratamento, o fisioterapeuta entra em contato com o médico responsável para uma troca de ideias.

Entretanto, um dos sócios diz que há pacientes que necessitam de fisioterapia por toda sua vida, dada a patologia que apresentam, e acrescenta:

O público alvo de relacionamento com a clínica seriam principalmente os que necessitam fisioterapia para sempre, como os que apresentam as patologias neurológicas, reumatológicas e as da área da geriatria.

O sócio 2 também concorda que não há ações voltadas para o relacionamento da clínica após o tratamento do paciente e refere-se somente ao contato médico como fonte de

relacionamento para conquistar novos pacientes. Esse sócio também considera que a satisfação com o serviço é que fará o antigo paciente retornar.

Quanto à fidelização, alguns pacientes referiram que a fidelização nesse tipo de serviço se dá pela satisfação com o serviço prestado.

O paciente E afirma:

Acredito que a empresa se preocupa com o cliente, com o seu bem-estar, conseqüentemente, ele acaba se fidelizando. A melhor forma da empresa manter um bom relacionamento é continuar aprimorando o serviço prestado, pois por meio de boas experiências o cliente acaba mantendo um vínculo e, quando necessitar novamente da empresa, com certeza voltará. Eu recomendaria a clínica pelo atendimento que tive quando me tratei lá.

E seu ponto vista é confirmado por outros usuários como o F: “Eles se preocupam em me manter fiel porque sempre sou bem atendido e tenho minha demanda satisfeita. As atuais medidas são suficientes para a manutenção do relacionamento a longo prazo: qualificação dos profissionais e bom atendimento”.

5.1.7 Análise léxica das transcrições das entrevistas com sócios e pacientes

Com o intuito de enriquecer a análise da presente pesquisa, foi realizada uma análise léxica a partir das transcrições dos dois sócios da clínica e dos dez pacientes entrevistados.

Para Freitas *et al.* (2006, p.122),

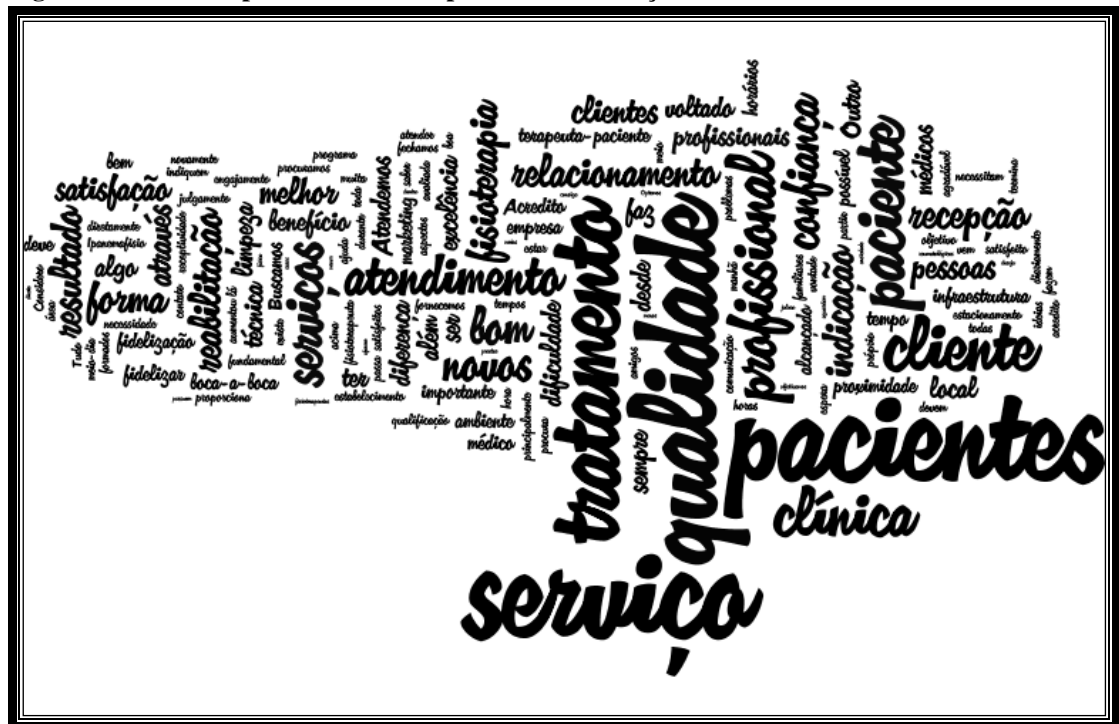
O paradigma da análise de dados textuais oferece uma visão alternativa baseada na análise de frequência de elementos (palavras ou formas gráficas) presentes no texto e considerados como indicadores de atos de linguagem ou como rastros de modelos cognitivos. Trata-se de definir a estatística das decisões de linguagem para chegar aos fatores suscetíveis de explicá-los [...]

Para a análise das palavras mais citadas e suas relações, utilizou-se uma ferramenta online chamada *WORDLE*. Esse programa foi responsável por criar nuvens de palavras através das transcrições feitas com as entrevistas semiestruturadas dos dois sócios da clínica e dos dez pacientes.

As transcrições foram divididas em duas partes, as dos sócios e a dos pacientes entrevistados. As figuras abaixo representam os dois momentos.

5.1.7.1 Análise Léxica feita a partir das entrevistas com os sócios da Ipanemafisio

Figura 9- Nuvem de palavras criada a partir da transcrição da entrevista com os sócios da clínica



Fonte: WORDLE

A figura acima demonstra palavras em destaque como tratamento, qualidade, serviço e pacientes em um primeiro plano. Um pouco menores, mas de grande relevância, apareceram palavras como confiança, profissional, paciente, indicação, cliente, clínica, bom, reabilitação, resultado, satisfação e fisioterapia.

Essas palavras apareceram inúmeras vezes no decorrer da entrevista e vieram interligadas nas citações dos sócios.

As palavras tratamento e serviço estiveram ligadas à palavra qualidade na maior parte das citações. Os sócios entrevistados enfatizaram que o propósito da prestação de serviço é

proporcionar qualidade ao tratamento dos pacientes para que atendam às necessidades dos que os procuram.

A palavra confiança também foi bastante citada e ligada à palavra profissionais, significando que ela é extremamente importante para que o paciente continue a fazer o seu tratamento com determinado profissional, bem como confie no resultado do tratamento.

As autoras Eleutério e Souza (2002, p.56) reafirmam que a confiabilidade é muito importante na avaliação de qualidade de serviço:

[...] a confiabilidade a dimensão mais considerada pelos clientes quando estes avaliam a qualidade do serviço. Quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, quando comete erros possíveis de serem evitados, quando deixa de cumprir promessas feitas aos clientes, ela estremece a confiança do cliente e abala suas chances de obter reputação pela excelência do serviço. Do ponto de vista do cliente, a prova de um serviço é sua realização impecável.

A palavra reabilitação apareceu ligada à técnica reforçando a ideia de que a boa reabilitação, a esperada, depende de uma técnica eficiente.

Outra palavra em destaque é a palavra atendimento que aparece ao lado das palavras bom e novos em diversas citações. Os sócios reforçaram a ideia de que a clínica busca por um bom atendimento para proporcionar qualidade nos serviços prestados. Assim, novos pacientes aparecerão para atendimento na clínica, já que esta oferece serviços considerados bons.

A palavra resultado esteve ao lado da palavra satisfação e também próxima à palavra boca-a-boca. A citação dessas palavras reforça a ideia de que o bom resultado é um dos itens de avaliação da satisfação para o cliente. Os sócios descreveram o resultado esperado ou excelente como objetivo da clínica também no propósito de expandir os usuários da Ipanemafisio, uma vez que a satisfação do cliente proporcionaria a propaganda boca-a-boca.

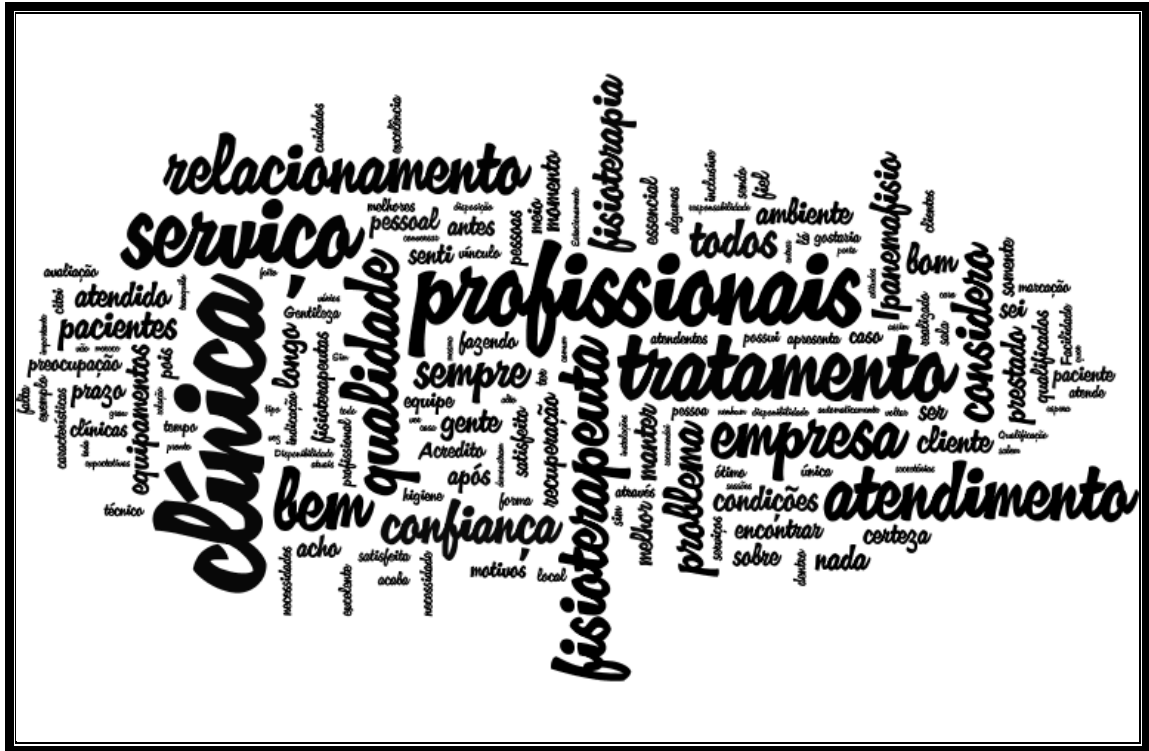
E reforçando essa propaganda barata que é para a empresa o boca-a-boca, a indicação da clínica a parentes e amigos foi bastante citada e tida como um dos propósitos da empresa na captação de novos pacientes. A palavra indicação foi bastante citada ao lado de palavras como confiança e paciente. A indicação só ocorre quando o cliente confia no serviço e no profissional que o atenderá. Essa descrição condiz com o que os sócios relataram na entrevista de que a indicação é muito importante na captação de novos clientes e que a confiança é uma

das responsáveis pela indicação. É uma estratégia de marketing barata e eficiente para a clínica e um dos objetivos dos sócios.

A palavra relacionamento também aparece com destaque e está ligada às palavras profissionais e clientes, reforçando a ideia de que o bom relacionamento entre os profissionais e seus clientes é objetivo da empresa.

5.1.7.2 Análise léxica feita a partir das entrevistas com os pacientes da Ipanemafisio

Figura 10- Nuvem de palavras criada a partir da transcrição da entrevista com os pacientes da clínica



Fonte: WORDLE

A figura acima traz como destaque palavras como clínica, profissionais, tratamento, serviço, fisioterapeuta, atendimento e relacionamento como as principais palavras em destaque.

Chama a atenção a proximidade das palavras qualidade, profissionais e serviço. Grande parte dos entrevistados referiu-se ao atendimento na clínica como de qualidade,

destacando os profissionais em seu comportamento bem como a qualidade do serviço prestado.

As palavras “considero”, “tratamento” e “bom” também apareceram próximas, significando uma boa impressão dos clientes em relação ao tratamento proporcionado pela clínica.

A confiança também apareceu nas entrevistas com os pacientes e ligada diretamente à qualidade e à palavra fisioterapeuta, demonstrando que o profissional que os atendeu passou confiança e qualidade em seu atendimento. Um pouco menos citada também esteve ligada à palavra confiança a palavra acredito.

O nome da empresa foi citado algumas vezes pelos entrevistados e apareceu associada à palavra bom, demonstrando uma boa resposta do público com relação aos serviços e ao ambiente da clínica.

Os equipamentos aparecem, mas em uma escala menor na figura, em referência a presença de equipamentos adequados ao tratamento.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

Esta etapa consiste em analisar os resultados obtidos a partir dos questionários entregues aos pacientes da clínica Ipanemafisio que ocorreram até o início do mês de novembro. A partir dos resultados obtidos com o questionário, pôde-se fazer uma análise sobre as características dos pacientes que frequentam a clínica, sobre o relacionamento dos pacientes com a clínica e sobre as expectativas e o que o cliente percebe como qualidade na prestação de serviço bem como a sua satisfação com o serviço prestado atualmente.

5.2.1 Confiabilidade do Questionário

Para medir o grau de confiabilidade do questionário aplicado, calculou-se o alfa de Cronbach. O valor encontrado para o questionário aplicado foi de 0,89. Dentro dos valores de aceitabilidade, conforme Hair Jr. *et al.*, acima de 0,6, o questionário apresentou um valor bastante significativo de confiabilidade.

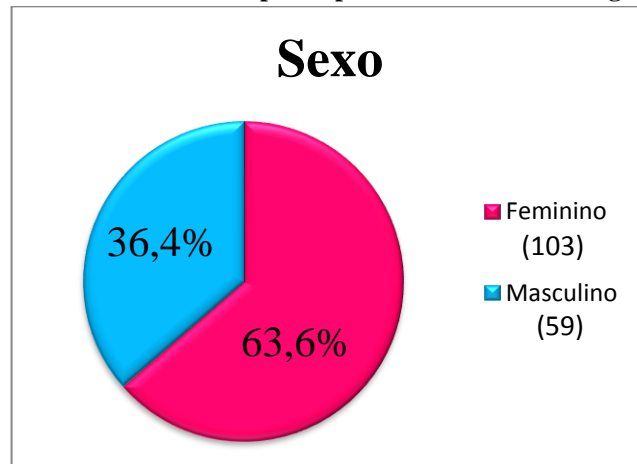
5.2.2 Caracterização da amostra

A partir do número de questionários obtidos, constituiu-se uma amostra para o estudo de 162 pacientes.

Para traçar o perfil dos usuários, no questionário era perguntado ao paciente questões como gênero, idade, grau de instrução e se o mesmo mora e/ou trabalha perto da Clínica.

Com relação à questão gênero, 63,6% dos respondentes da amostra é constituída por mulheres. Os demais 36,4% é formado por homens, o que corresponde a 59 dos 162 participantes, conforme a figura 6.

Gráfico 1- Percentual de participantes de acordo com o gênero

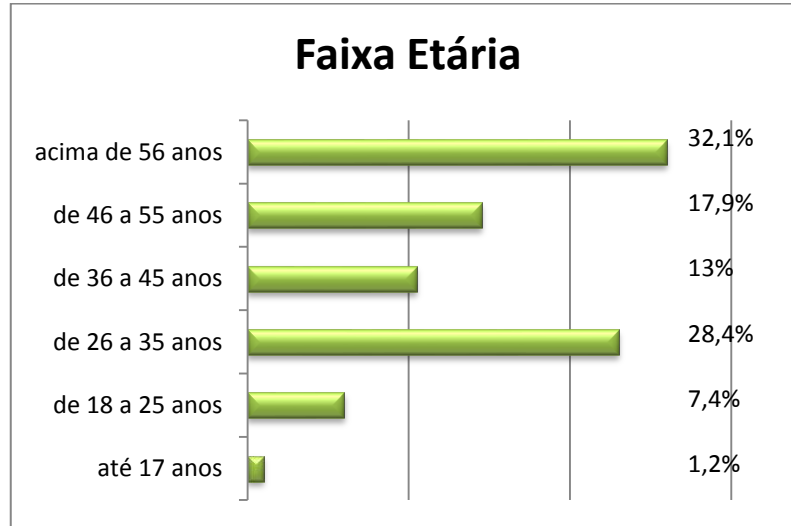


Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

Com relação à idade, houve predominância maior para as faixas que variam de 26 a 35 anos (28,4%) e para os maiores de 56 anos (32,1%). Os menores de 25 anos somaram 8,6% do total da amostra. A faixa de 36 a 45 anos obteve um percentual de 13% da amostra e os que apresentam idades entre 46 a 55 anos, 17,9% do total. A partir dessa distribuição pode-se

concluir que o público da clínica é bastante variado, com jovens entre 26 e 35 anos e pacientes acima de 56 anos predominantemente. O gráfico abaixo representa os percentuais quanto à idade da amostra.

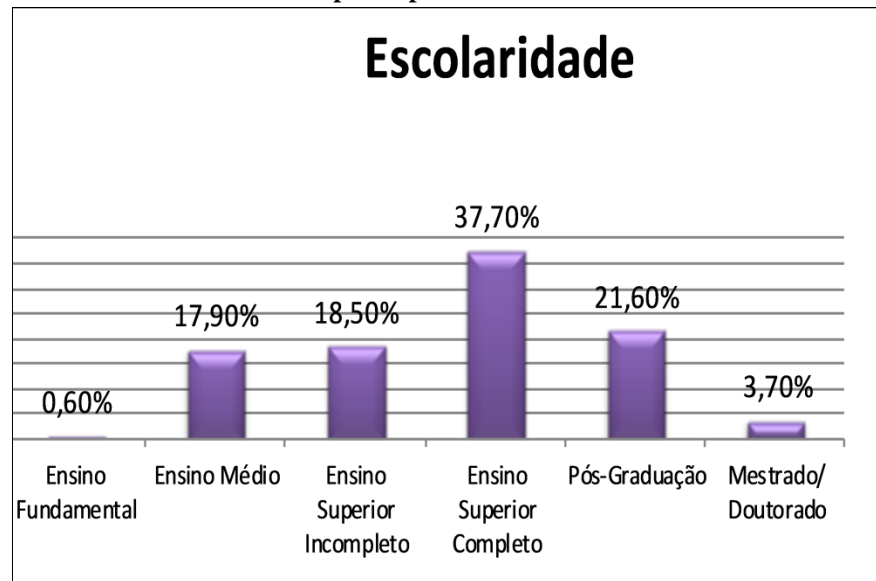
Gráfico 2- Percentual de participantes de acordo com a faixa etária



Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

Em relação à escolaridade, pode-se concluir que a grande maioria da amostra é formada por pacientes com o ensino superior completo (37,7%), seguido dos que concluíram pós-graduação, 21,6%. Com valores muito próximos estão os que disseram ter curso superior incompleto, com 18,5% do total da amostra, e os que disseram ter somente completado até o ensino médio, 17,9%. Por fim, somente 6 do total da amostra declararam apresentar mestrado ou doutorado, o que corresponde a 3,7%, e um disse ter somente o ensino fundamental como grau de instrução (0,6%). O gráfico 3, abaixo, representa a distribuição percentual encontrada quanto ao grau de escolaridade da amostra.

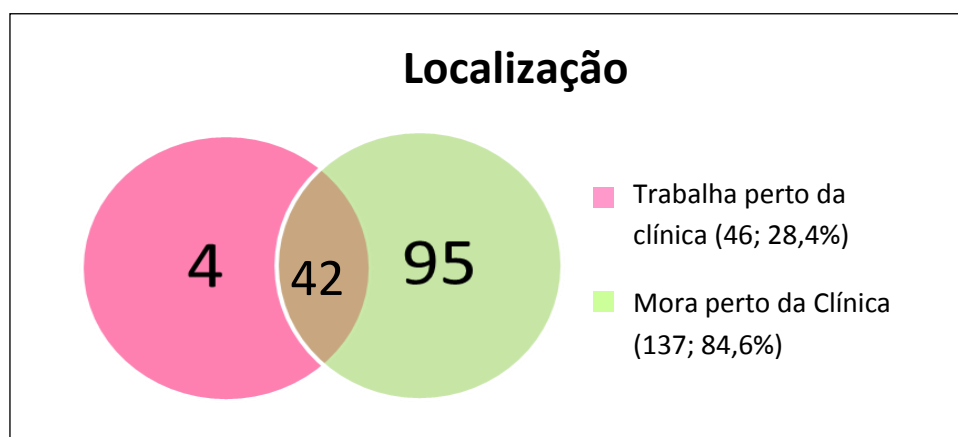
Gráfico 3- Percentual de participantes de acordo com a escolaridade



Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

Para finalizar o perfil da amostra da clínica, foi perguntado se os pacientes moram e /ou trabalham perto da clínica, o que facilitaria a ida ao estabelecimento para o tratamento. Dos 162 entrevistados, 137 responderam que moram perto da clínica (84,6%), 46 (28,4%) trabalham perto da clínica e 21 trabalham e moram perto da clínica, conforme o gráfico 4. Esse alto percentual confirma, como visto também nas entrevistas em profundidade, que a proximidade à residência e/ou ao trabalho é um fator importante na hora da escolha do local de tratamento.

Gráfico 4- Percentual de participantes de acordo com a proximidade da Clínica em relação à residência e ao trabalho



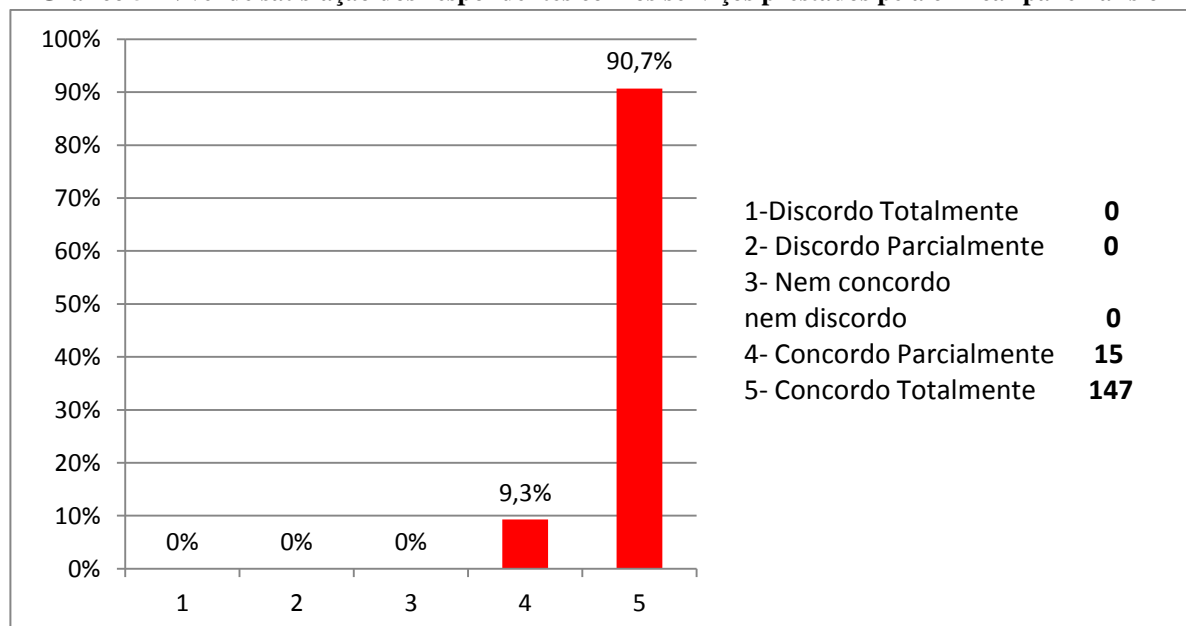
Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

5.2.3 Caracterização do atual relacionamento clínica- cliente

No terceiro bloco do questionário, foi perguntado o nível de satisfação do cliente com relação aos serviços prestados pela Ipanemafisio; se o cliente achou que os serviços foram oferecidos de forma diferenciada; se a clínica realiza incentivos para um próximo retorno; se o cliente é fiel a partir do que experenciou na empresa e se indicaria a amigos e familiares os serviços da Clínica. A partir dos dados coletados nas entrevistas, conseguiu-se traçar um perfil do atual relacionamento que a clínica Ipanemafisio mantém com seus clientes.

O nível de satisfação dos clientes entrevistados foi excelente, chegando a 90%. Dos 162 entrevistados, 147 (90,7%) mostraram-se extremamente satisfeitos com o serviço da clínica marcando a opção 5 como resposta e 15 (9,3%) disseram-se satisfeitos assinalando a resposta 4. A média foi de 4,91, representando um valor alto e muito próximo do valor máximo (5). As demais respostas não foram assinaladas. A importância de um alto índice de satisfação dos clientes é demonstrado no retorno deste em busca de novos serviços e nas indicações de novos clientes que este cliente satisfeito traz à empresa. A satisfação possibilita a fidelização do cliente e a propaganda “boca-a-boca” a novos clientes, aumentando a participação de mercado da empresa. Abaixo, o gráfico demonstra o alto nível de respostas positivas dos clientes acerca da satisfação dos serviços prestados pela empresa.

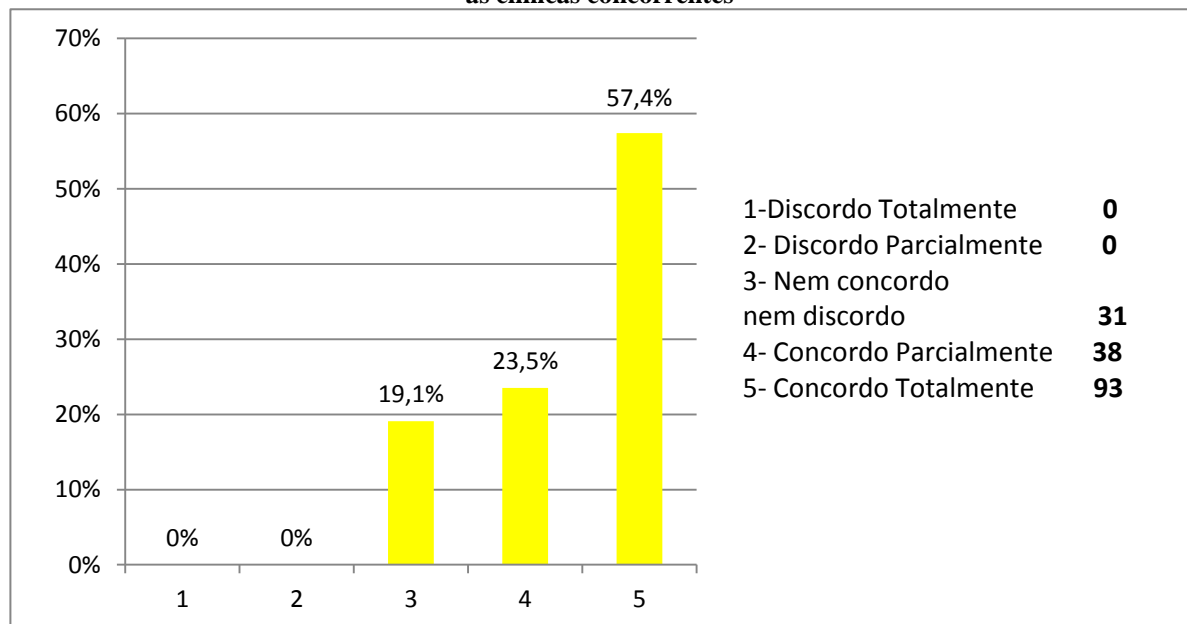
Gráfico 5- Nível de satisfação dos respondentes com os serviços prestados pela clínica Ipanemafisio



Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

Além da satisfação, também foi mensurada a diferenciação dos serviços prestados pela clínica em relação aos seus concorrentes. Pelos dados obtidos, a diferenciação dos serviços da Ipanemafisio em relação às clínicas concorrentes é satisfatória, pois 57,4% dos entrevistados concorda totalmente com a diferenciação dos serviços prestados pela clínica. Isso corresponde a 93 pessoas de um total de 162 entrevistados. Dos que concordam parcialmente, 38 pessoas acham o serviço da clínica diferenciado, o que corresponde a 23,4% da amostra. Por fim, 19,1% da amostra (31 pessoas) se abstiveram, marcando não concordo nem discordo. Muitas pessoas colocaram como observação no questionário que marcaram a opção 3 por não terem experienciado outro serviço e, dessa forma, não conseguiram ter parâmetros de comparação do serviço da Ipanemafisio com a dos concorrentes. A média das respostas ficou em 4,38. Esse valor corresponde a um índice de diferenciação muito bom para a clínica em comparação com as concorrentes. Abaixo segue o gráfico ilustrando a avaliação dos entrevistados com relação à diferenciação dos serviços prestados.

Gráfico 6- Ótica dos usuários sobre a diferenciação dos serviços prestados pela Ipanemafisio em relação às clínicas concorrentes

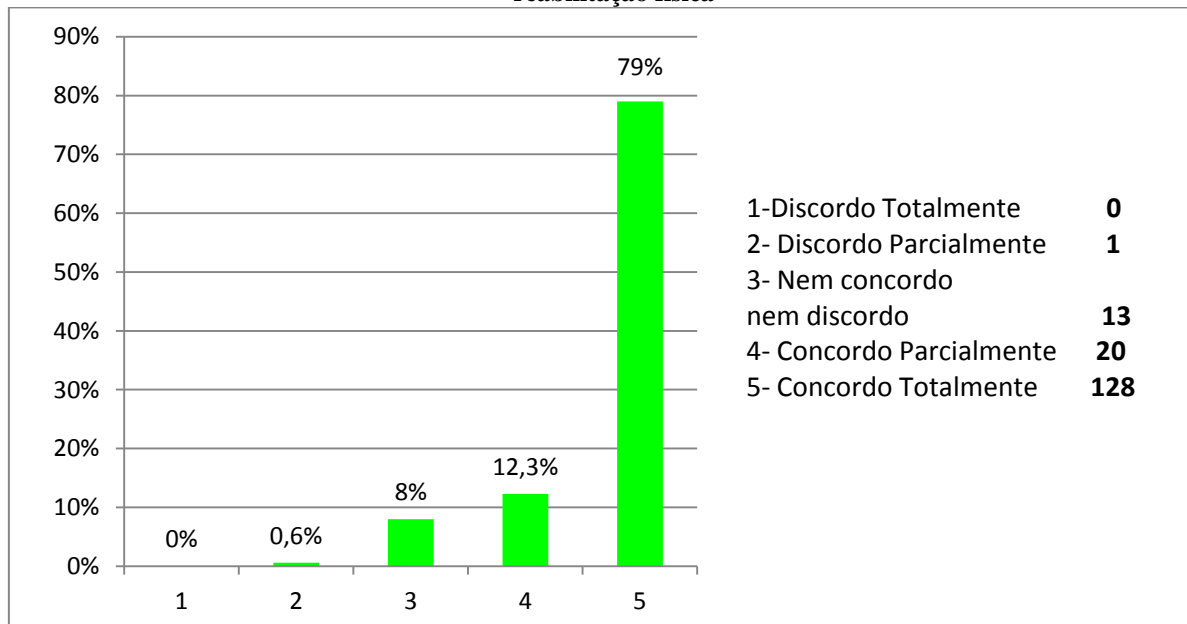


Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

O terceiro tópico do bloco 3 do questionário pedia a avaliação quanto ao oferecimento ou não de incentivos para o retorno à clínica quando o paciente necessitasse novamente de reabilitação física. Dos 162 entrevistados, 128 assinalaram que a clínica oferece incentivos ao retorno à clínica (79%) e 20 (12,3%) pessoas da amostra colocaram que concordam parcialmente, Somente 8% da amostra não concorda nem discorda e um respondente (0,6%)

discorda parcialmente. A média de 4,70 demonstra que a clínica procura incentivar seus clientes a um retorno, quando estes precisarem novamente de serviços de fisioterapia, apesar de não haver programas de incentivos explícitos aos clientes. Conforme afirmado pelos sócios, os incentivos ficam a cargo do trabalho bem executado e da cordialidade com que os pacientes são atendidos. A partir desses dados, identificou-se que as ações de retorno feitas pela clínica devem ser mais eficazes e é um ponto a ser mais trabalhado, apesar de a estatística alcançar próximo a 80% da amostra. Abaixo, segue o gráfico que demonstra se os pacientes percebem ou não as ações de incentivo para que eles retornem na busca por novas reabilitações físicas.

Gráfico 7- Ótica dos usuários sobre o oferecimento de incentivos ao retorno caso necessite de nova reabilitação física

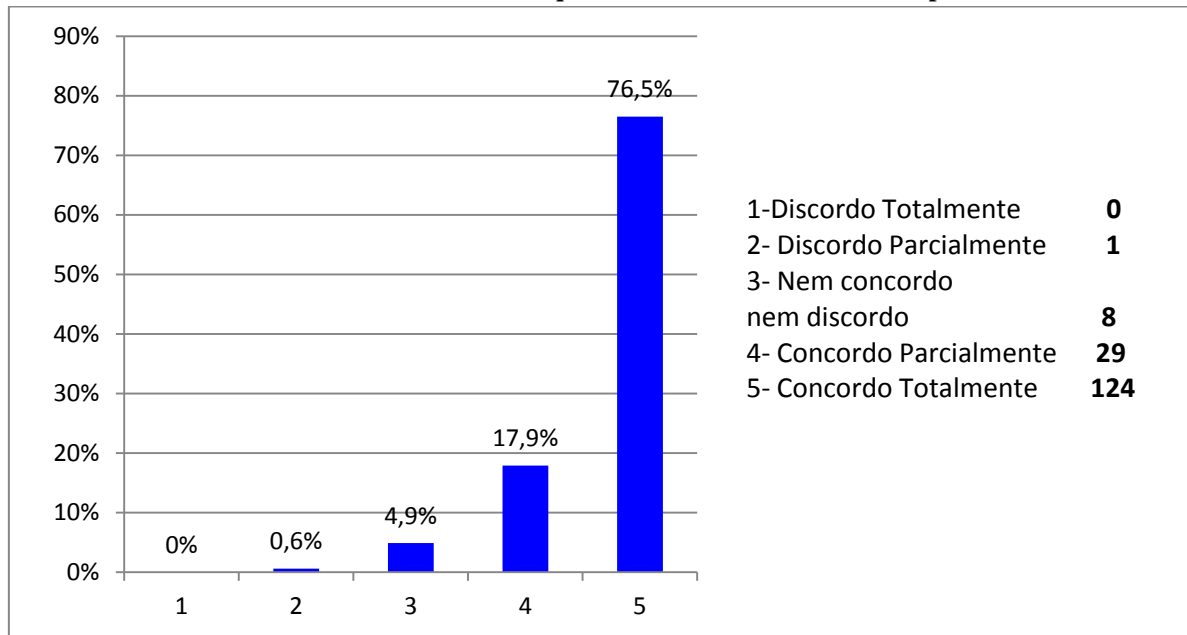


Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

O quarto ponto abordado no bloco 3 do questionário é sobre fidelidade. Foi perguntado aos pacientes se eles são fiéis à clínica Ipanemafisio e 76,5% deles responderam que são. Um índice bastante importante e que serve como resposta a um bom relacionamento que a empresa vem buscando com os clientes. Pode-se afirmar que os clientes da clínica são, em sua maioria, fiéis à Ipanemafisio. Ainda que não concordem totalmente, 17,9% da amostra concordou parcialmente com relação à fidelidade à clínica e 4,9% não concorda nem discorda. A média dos respondentes ficou em 4,70, o que representa um índice de fidelidade bastante significativo por estar próximo ao valor máximo de 5. A partir desses dados pode-se concluir que os que concordam parcialmente estão muito próximos de se tornarem fiéis e aguardam

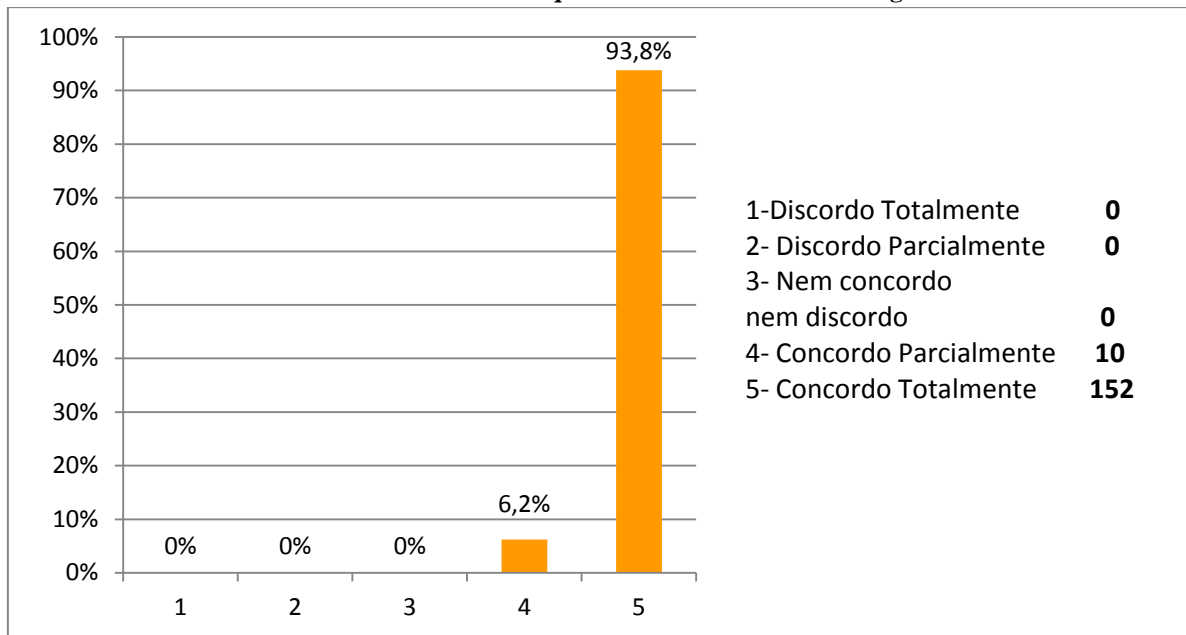
ações para que o relacionamento torne-se mais estreito com a clínica. Os que se abstiveram, não concordando nem discordando, são potenciais clientes fiéis e poderiam vir a tornar-se, caso as ações em marketing de relacionamento sejam eficazes. Somente um respondente afirmou discordar parcialmente de ser fiel à Ipanemafisio (0,6%), o que representa um excelente índice de constatação para a clínica.

Gráfico 8- Percentual de usuários que se consideram fiéis à clínica Ipanemafisio



Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário

Por fim, e de extrema importância para o marketing da clínica e para o seu crescimento no mercado, foi perguntado aos pacientes se indicariam a clínica a amigos e familiares que necessitassem de serviços fisioterápicos. Dos 162 questionados, 152 (93,8%) responderam que concordam totalmente com a indicação da clínica e 10 (6,2%) que concordam parcialmente, um valor extremamente alto e significativo para a empresa. A média dos valores respondidos ficou em 4,93, muito próximo ao valor máximo. Com base nesses dados pode-se afirmar que a empresa mantém um relacionamento bastante próximo com os clientes e, apesar de não investir fortemente no marketing, especialmente em relacionamento, tem um retorno bastante positivo com a propaganda indireta do “boca-a-boca”.

Gráfico 9- Percentual de usuários que indicariam a clínica a amigos e familiares

Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

5.2.4 Avaliação do desempenho por dimensões

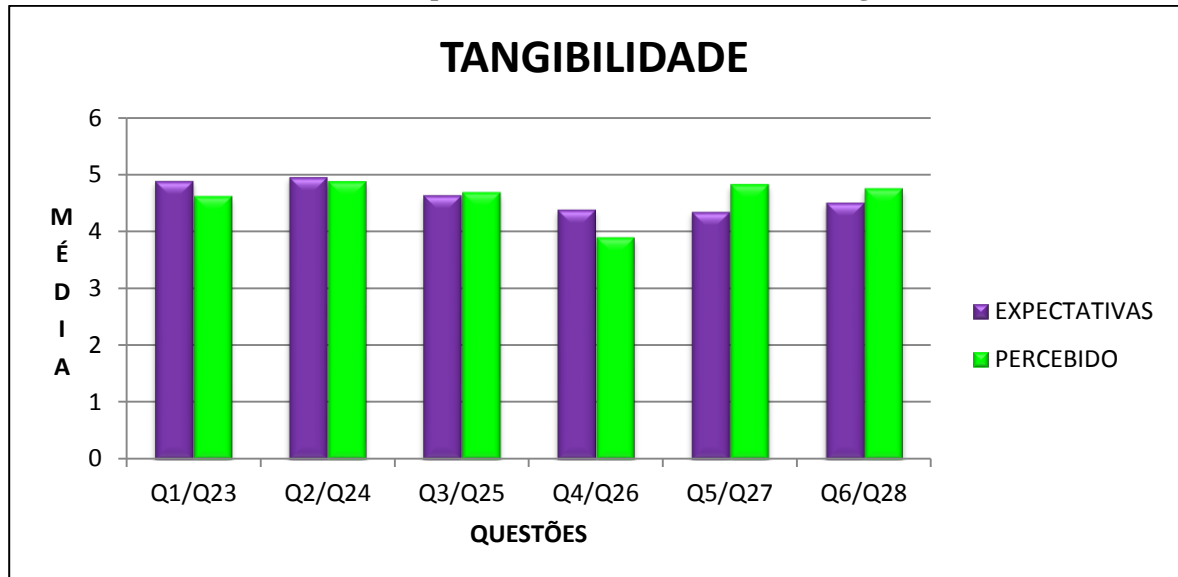
Para essa etapa de análise, realizou-se uma distribuição das questões da escala SERVQUAL adaptada conforme as cinco dimensões definidas por Zeithaml e Bitner (2003) como importantes ao cliente na percepção de qualidade de serviços: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

A qualidade percebida no serviço foi classificada de acordo com a comparação dos valores médios de expectativa e percepção do serviço pelo cliente de cada agrupamento. Os valores percebidos que superaram os valores da expectativa, apresentaram valores de *GAP* positivo e tiveram a qualidade definida como excelente. Os valores médios iguais de expectativa e percebido, cuja diferença deu zero, a qualidade foi definida como satisfatória e os valores médios de expectativa que ultrapassaram os valores percebidos, tiveram sua qualidade, então, definida como inaceitável. O valor do *GAP* é dado pela diferença entre o que foi percebido e a expectativa do cliente. Lima (2013) define o *GAP* como uma lacuna entre o que cliente espera e o que ele recebe de fato e a sua percepção determina a sua continuidade ou não como cliente da empresa.

A seguir segue a análise de cada dimensão. Os gráficos de 10 a 14 representam as médias da qualidade percebida e da expectativa dos participantes com relação aos serviços de

fisioterapia prestados em seus agrupamentos de acordo com as cinco dimensões abordadas pela escala SERVQUAL.

Gráfico 10- Desempenho dos atributos da dimensão Tangibilidade



Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

De acordo com o gráfico 10, as questões Q3/Q25 (referente à localização e ao acesso à clínica), Q5/Q27 (sobre a boa aparência dos funcionários) e Q6/Q28 (compatibilidade da aparência física da empresa com o serviço prestado) possuem valores de *GAP* positivos iguais a 0,05; 0,48 e 0,25 respectivamente. Isso significa que a expectativa foi excedida e a qualidade foi considerada surpreendente, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005 *apud* Griebeler, 2006), que referem qualidade pela diferença entre o percebido e a expectativa do cliente. Nas questões Q1/Q23 (sobre possuir equipamentos modernos e em bom estado), Q2/Q24 (a clínica possuir instalações limpas e em bom estado) e Q4/ Q26 (registros informatizados de pacientes) a expectativa foi maior que o percebido pelos clientes e, portanto, há condições de se melhorar, principalmente na informatização dos serviços, que teve a diferença maior. Os *GAPs* foram de -0,27, -0,08 e -0,49, para as questões Q1/Q23, Q2/Q24 e Q4/Q26 respectivamente.

A tabela abaixo mostra o *GAP* Total da dimensão que há entre as expectativas dos clientes e a qualidade percebida por eles nos serviços prestados pela Ipanemafisio no quesito tangibilidade, cujo valor foi de - 0,01. Observa-se que o valor médio da expectativa é muito próximo ao valor percebido, o que mostra um *GAP* pequeno entre o esperado e a percepção

do que foi entregue aos clientes. A dimensão tangibilidade apresentou a menor média percebida entre as demais dimensões avaliadas.

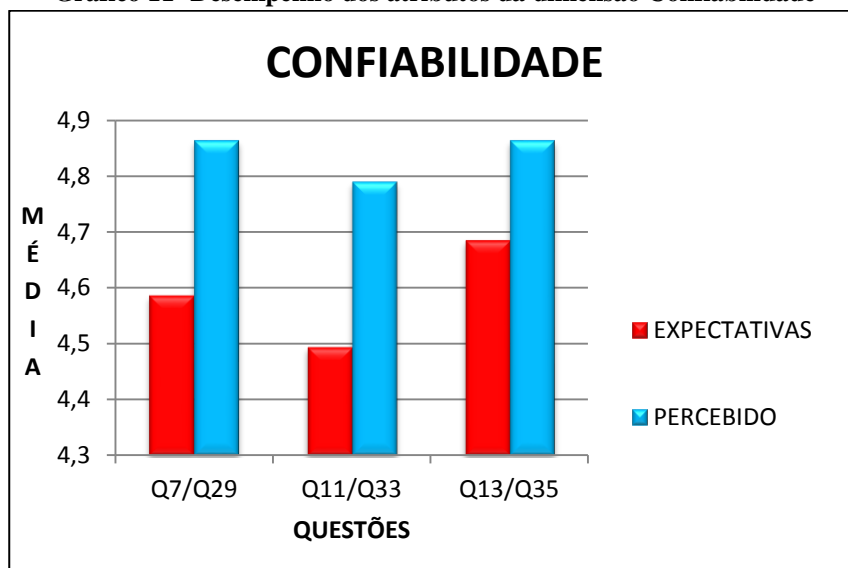
Tabela 1- GAP da dimensão Tangibilidade

DIMENSÃO	PERCEBIDO	EXPECTATIVA	GAP
TANGIBILIDADE	4,61	4,62	-0,01

Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

A dimensão confiabilidade apresentou valores percebidos superiores aos da expectativa em todos os quesitos questionados aos clientes. O significado disso é a satisfação do cliente pelo cumprimento de algo que foi prometido pela clínica (Q7/Q29), a realização do serviço correto desde a primeira vez (Q11/Q29) e a entrega do serviço no prazo prometido (Q13/Q35). O *GAP* das questões Q7/Q29, Q11/Q33 e Q13/Q35 foi de 0,28; 0,3 e 0,18 respectivamente.

Gráfico 11- Desempenho dos atributos da dimensão Confiabilidade



Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

O quesito confiabilidade apresentou uma diferença de 0,25 entre a qualidade do serviço percebido e a expectativa do cliente. Esse valor representa um *GAP* muito bom para a clínica uma vez que o serviço oferecido apresenta confiança maior que a esperada pelos clientes.

Dentre todas as dimensões, a confiabilidade foi a que apresentou a melhor média de qualidade percebida pelos pacientes da clínica Ipanemafisio (0,25).

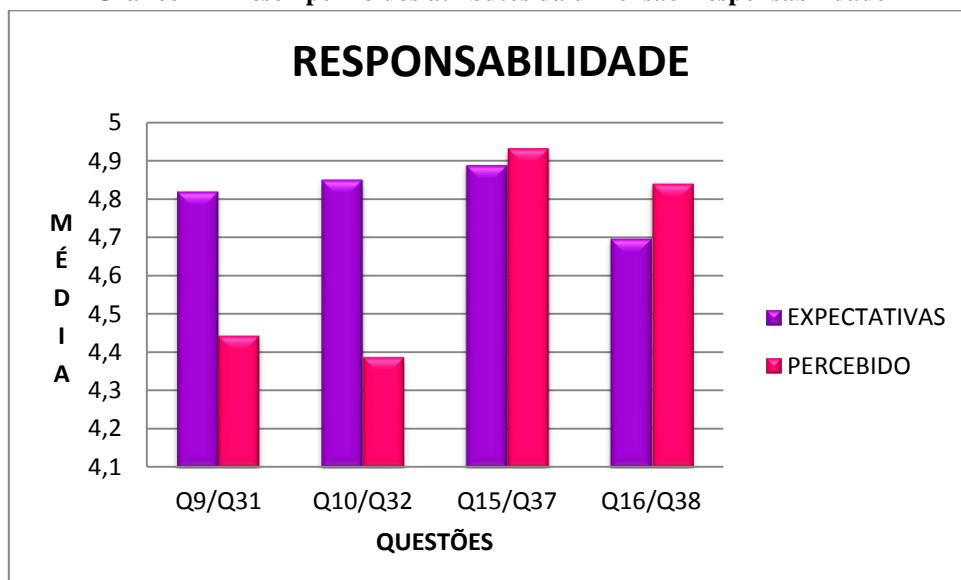
Tabela 2- GAP da dimensão Confiabilidade

DIMENSÃO	PERCEBIDO	EXPECTATIVA	GAP
CONFIABILIDADE	4,84	4,59	0,25

Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

A terceira dimensão avaliada foi a responsabilidade. 50% das questões de responsabilidade tiveram a expectativa dos serviços superada pela percepção do cliente e as outras 50% não. As questões Q9/Q31, que se referem à comunicação da empresa com cliente, seja através do telefone, do blog, por e-mail, e Q10/32, referem-se à atualização dos registros dos pacientes, tiveram um *GAP* de -0,38 e - 0,46 respectivamente. Os valores negativos indicam que a qualidade percebida pelos clientes foi inferior à expectativa por eles imaginada. Entretanto, as questões Q15/Q37, referentes à boa vontade dos funcionários em ajudar os clientes, e Q16/Q38, que questionam a presteza da clínica em ajudar a resolver algum problema enfrentado pelo cliente, tiveram valores de *GAP* positivos: 0,04 e 0,14.

Gráfico 12- Desempenho dos atributos da dimensão Responsabilidade



Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

O *GAP* da dimensão foi de -0,16. A média dos valores percebidos foi menor que a média dos valores esperados e, portanto, a diferença entre eles foi negativa. Questões como

facilidade de comunicação com os clientes, independente do meio se por telefone ou pela internet, e a manutenção dos registros atualizados foram considerados importantes, mas não muito bem avaliados pelos clientes, o que exige uma atenção maior dos gestores da empresa na sua reorganização.

A tabela abaixo mostra a diferença entre as médias dos valores de serviço percebido e serviços esperado na dimensão responsabilidade.

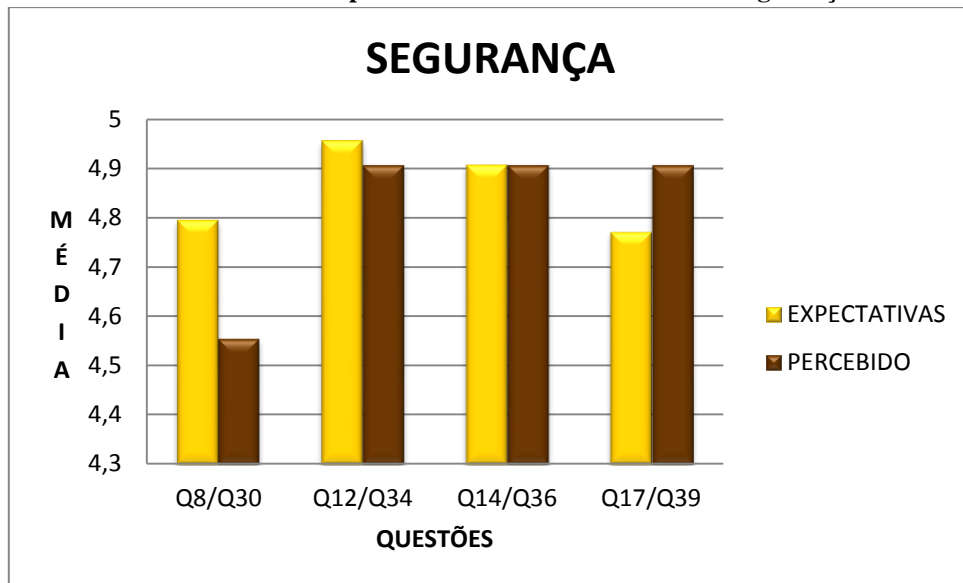
Tabela 3- GAP da dimensão Responsabilidade

DIMENSÃO	PERCEBIDO	EXPECTATIVA	GAP
RESPONSABILIDADE	4,65	4,81	-0,16

Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

A segurança é uma das dimensões consideradas mais importantes na avaliação da qualidade dos serviços pelos clientes. Das quatro perguntas referentes à segurança, três tiveram seus valores percebidos maiores que a expectativa. Somente nas questões Q17/Q39, referente à disponibilidade e prontidão dos funcionários em atender seus clientes, é que a expectativa superou o percebido pelo paciente da clínica, apresentando valor positivo de 0,13. Nota-se que as questões 14 e 36 (sobre os profissionais transmitirem conhecimento e familiaridade sobre o serviço prestado) tiveram o mesmo escore de média e, portanto, no cálculo de sua diferença, a resposta foi zero, indicando que a qualidade foi satisfatória. Nas demais questões 8 e 30, sobre os profissionais apresentarem cursos de especialização e cursos de atualização, e 12 e 34, sobre os profissionais inspirarem confiança em seus clientes, a média foi de -0,24 e -0,05 respectivamente. A qualidade foi considerada abaixo das expectativas por apresentar valores de percepção menores que os valores esperados pelos pacientes.

Gráfico 13- Desempenho dos atributos da dimensão Segurança



Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

Abaixo segue na tabela 4 o valor do *GAP* entre a qualidade percebida e a expectativa do cliente na dimensão segurança. A diferença entre as médias da qualidade percebida e da expectativa foi de -0,04. Essa diferença, apesar de pequena, representa uma qualidade ainda abaixo da que os clientes esperam do serviço da clínica em relação à segurança.

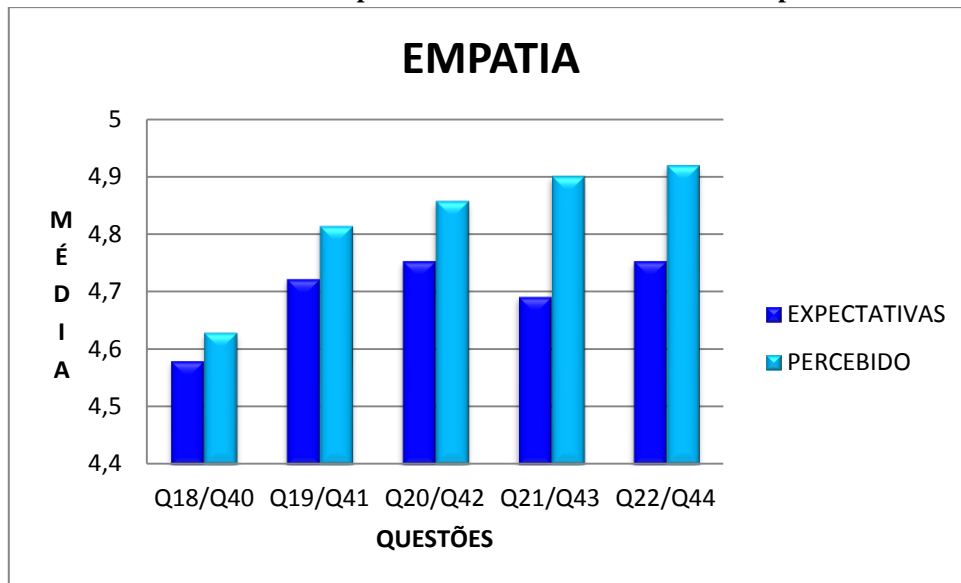
Tabela 4- GAP da dimensão Segurança

DIMENSÃO	PERCEBIDO	EXPECTATIVA	GAP
SEGURANÇA	4,82	4,86	-0,04

Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

A última dimensão analisada foi a empatia. Cinco perguntas do questionário englobaram essa dimensão, que apresentou em todas questões o valor percebido acima das expectativas. Essa dimensão foi composta por questões como a personalização dos atendimentos, a flexibilização de horários para os clientes, a atenção para necessidades mais específicas de cada cliente, a presteza na remarcação dos atendimentos e a preocupação com o bem-estar dos pacientes. Cada uma das questões anteriores foi avaliada com *GAP* positivo de 0,05; 0,09; 0,10; 0,21; 0,17 respectivamente. Abaixo encontra-se o gráfico representativo dos valores médios de expectativa e valor percebido de cada questão avaliada.

Gráfico 14- Desempenho dos atributos da dimensão Empatia



Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

Abaixo segue na tabela 5 o valor do *GAP* entre a qualidade percebida e a expectativa do cliente na dimensão empatia. A diferença entre a qualidade percebida e a expectativa foi de 0,12. Essa média foi a segunda melhor avaliada pelos respondentes no questionário sobre a clínica. Isso significa que a empatia foi muito bem avaliada e superou aquilo que os pacientes tinham como expectativa sobre o serviço.

Tabela 5- GAP da dimensão Empatia

DIMENSÃO	PERCEBIDO	EXPECTATIVA	GAP
EMPATIA	4,82	4,7	0,12

Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no questionário.

5.2.5 Comparação de médias por categorias (gênero, idade, escolaridade) com as questões satisfação, diferenciação no serviço, incentivos ao retorno, fidelidade e indicação

A análise abaixo teve o propósito de caracterizar os grupos que são mais satisfeitos com o serviço da clínica, os que consideram o serviço diferenciado ou não, os que acham que a clínica oferece incentivos ao seu retorno, os que se consideraram fieis da Ipanemafisio e os que indicariam o serviço a parentes e amigos. As médias das tabelas que apresentaram estatística significativa estão destacadas em amarelo.

Tabela 6- Cruzamento 3ºbloco e Gênero

GÊNERO	SATISFAÇÃO	DIFERENCIAÇÃO DO SERVIÇO	INCENTIVOS AO RETORNO	FIDELIDADE	INDICAÇÃO
FEMININO	4,89	4,42	4,80	4,78	4,96
MASCULINO	4,93	4,32	4,53	4,58	4,90

Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no SPHINX.

Na comparação da média entre gêneros, os homens mostraram-se mais satisfeitos com os serviços da clínica que as mulheres. Entretanto, nos demais quesitos, como diferenciação na prestação de serviços, oferecimento de incentivos ao retorno, fidelidade e indicação, as mulheres classificaram melhor a clínica.

Não houve diferença significativa nessa comparação, exceto para a questão referente a incentivos de retorno no gênero masculino, que apresentou pouca significância estatística de 88,8% a um índice de 95% de confiança.

Tabela 7- Cruzamento entre 3º bloco e Faixa Etária

FAIXA ETÁRIA	SATISFAÇÃO	DIFERENCIAÇÃO DO SERVIÇO	INCENTIVOS AO RETORNO	FIDELIDADE	INDICAÇÃO
ATÉ 17 ANOS	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00
DE 18 A 25 ANOS	4,83	4,50	4,67	4,67	4,83
DE 26 A 35 ANOS	4,89	4,39	4,70	4,61	4,89
DE 36 A 45 ANOS	4,86	4,14	4,48	4,57	4,91
DE 46 A 55 ANOS	4,93	4,24	4,76	4,72	5,00
ACIMA DE 56 ANOS	4,94	4,52	4,75	4,85	4,98

Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no SPHINX.

Os clientes que se declararam mais satisfeitos são os que apresentam até 17 anos de idade, seguidos pelos que apresentam idade superior a 56 anos e os que têm entre 46 e 55 anos. Os menos satisfeitos encontram-se na faixa dos 18 a 25 anos. Entretanto, a média apresentada foi bastante alta considerando-se que o escore máximo era de 5. Destas médias, a única que apresentou significância estatística alta foi a faixa dos que têm até 17 anos, de 99,99% a um índice de confiança de 95%.

Os pacientes até 25 anos consideram que o serviço da clínica é diferenciado, apesar de não haver significância estatística relevante nas respostas. O escore mais alto foi de 4,50 para duas faixas etárias.

A questão que perguntava se a clínica oferecia incentivos ao retorno do paciente, apresentou significância estatística de 99,99% para as respostas dos pacientes com até 17 anos e média 5. As demais faixas etárias apresentaram médias acima de quatro com o menor valor prevalecendo entre os que têm idade de 36 a 45 anos.

A fidelidade, quesito importante no objetivo deste trabalho, somente apresentou significância estatística para as respostas dos pacientes acima de 56 anos, cuja média foi de 4,85. Os menos propensos à fidelidade com a empresa foram os pacientes com idade até 17 ano, apresentando uma média de 4,50.

Dos que indicariam, a significância estatística alta esteve nos grupos cuja faixa etária era de 46 a 55 anos e até 17 anos, 99,9% a um índice de confiabilidade de 95% e médias de 5 para ambos. Os pacientes com idade acima de 56 anos apresentaram pouca significância estatística em suas respostas, 89% e média 4,98. As demais respostas não foram significativas estatisticamente. Os menos propensos à indicação são os de idade de 18 a 25 anos, cuja média foi de 4,83.

Tabela 8- Cruzamento entre 3º bloco e Escolaridade

ESCOLARIDADE	SATISFAÇÃO	DIFERENCIAÇÃO DO SERVIÇO	INCENTIVOS AO RETORNO	FIDELIDADE	INDICAÇÃO
ENSINO FUNDAMENTAL	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
ENSINO MEDIO	4,97	4,52	4,83	4,79	5,00
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	4,93	4,43	4,63	4,60	4,90
ENSINO SUPERIOR COMPLETO	4,90	4,30	4,77	4,79	4,95
PÓS-GRADUAÇÃO	4,83	4,37	4,60	4,66	4,91
MESTRADO/DOCTORADO	5,00	4,33	4,17	4,17	4,83

Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no SPHINX.

Em termos de escolaridade, o Ensino Fundamental apresentou significância estatística de 99,99% para todos os itens: satisfação, diferenciação, incentivo, fidelidade e indicação, a um índice de confiança de 95%.

Os declarados mais satisfeitos são os do Ensino Fundamental e os que apresentam Mestrado e Doutorado, com médias de 5,00 para ambos. Os mestres e doutores, assim como os do Ensino Fundamental, também tiveram significância estatística em suas respostas, 99,99% a 95% de confiança. Os menos satisfeitos são os pós-graduados, que tiveram média de 4,83 e não apresentaram significância estatística em suas respostas.

Os que declararam receber incentivos da Ipanemafisio são os que possuem escolaridade até o Ensino Médio (incluindo os que possuem até o Ensino Fundamental), com médias de 4,83 e 5,00 respectivamente.

Dos fiéis, os que possuem Ensino Médio foram os que apresentaram a maior média (5,00) e apresentaram significância estatística (99,99%). Os pacientes que declararam possuir formação até o Ensino médio e o Ensino Superior Completo tiveram médias iguais a 4,79. Os que tiveram a menor média para a fidelidade são os que possuem mestrado e/ou doutorado, 4,17.

Dos pacientes que referiram indicar a clínica a parentes e amigos, os que tem escolaridade até o Ensino Médio tiveram as maiores médias, 5,00, e apresentaram significância estatística alta, 99,9%.

A média dos que possuem Ensino Superior Completo também foi alta, 4,95, entretanto não teve significância estatística. A menor média esteve no grupo dos mestres e doutores, 4,83.

5.2.6 Análise de comparação do total da amostra com estratos definidos conforme fidelização

Para esta etapa da análise, criaram-se dois estratos para comparação com a amostra total. O primeiro estrato foi constituído por respondentes que assinalaram 1, 2 e 3 para a questão de fidelidade do bloco três e o segundo estrato foi constituído por aqueles que responderam 4 e 5 para a mesma questão relacionada à fidelidade do cliente. A partir da tabulação das médias, os dados foram comparados. Abaixo seguem as tabelas.

Tabelas 9- Médias das questões por estratos e a amostra total

MÉDIA POR QUESTÃO
PARA TODOS
QUE MARCARAM
2 E 3 NO QUESITO
FIDELIDADE
(9 OBSERVAÇÕES)
ESTRATO 1

QUESTÕES	MÉDIA
23	4,44
24	4,78
25	4,78
26	3,56
27	4,78
28	4,89
29	4,78
30	3,67
31	3,89
32	4
33	4,56
34	4,67
35	5
36	5
37	5
38	4,33
39	5
40	4,44
41	4,89
42	4,56
43	5
44	5

MÉDIA POR QUESTÃO
PARA TODOS
QUE MARCARAM
4 E 5 NO QUESITO
FIDELIDADE
(153 OBSERVAÇÕES)
ESTRATO 2

QUESTÕES	MÉDIA
23	4,63
24	4,89
25	4,69
26	3,92
27	4,84
28	4,75
29	4,87
30	3,61
31	4,48
32	4,41
33	4,80
34	4,92
35	4,86
36	4,90
37	4,93
38	4,87
39	4,90
40	4,64
41	4,81
42	4,88
43	4,90
44	4,92

MÉDIA POR QUESTÃO
DO TOTAL
DA AMOSTRA
(162 OBSERVAÇÕES)
TOTAL

QUESTÕES	MÉDIA
23	4,62
24	4,88
25	4,69
26	3,90
27	4,83
28	4,76
29	4,86
30	3,55
31	4,44
32	4,39
33	4,79
34	4,91
35	4,86
36	4,91
37	4,93
38	4,84
39	4,91
40	4,63
41	4,81
42	4,86
43	4,90
44	4,92

Fonte: elaboração da autora no Excel de acordo com as respostas colhidas no SPHINX.

Em destaque estão os maiores escores de média. Pôde-se concluir a partir da comparação dos estratos que a dimensão tangibilidade (constituída pelas questões de 23 a 28) foi mais importante na avaliação dos que marcaram 4 e 5 para fidelidade. Entretanto, a localização e acessibilidade da clínica apresentada na questão 25 e a questão 28 referente à aparência física da Ipanemafisio ser compatível com o tipo de serviço oferecido apresentaram maiores médias para os que marcaram 1,2 e 3 em comparação com os que responderam 4 e 5 na questão de fidelidade, 4,78 e 4,89 respectivamente, e também com relação à amostra total 4,69 e 4,76.

A dimensão confiabilidade foi melhor avaliada pelos que se consideraram fieis à clínica, ou seja, os que marcaram 4 e 5 na questão fidelidade. Os pacientes consideraram o comprometimento da clínica no cumprimento daquilo que se propõe e a execução do serviço

certo na primeira vez como pontos positivos na sua avaliação da clínica, apresentando médias de 4,87 e 4,80 respectivamente. O fornecimento dos seus serviços no prazo prometido foi melhor avaliado pelos que não se consideraram fieis à clínica.

Na dimensão responsabilidade, os que não se consideraram fieis à clínica, marcando 1, 2 e 3 para a questão fidelidade (49), tiveram maior média para a questão 37, que se referia à apresentação dos profissionais durante o trabalho, como jalecos limpos, cabelos presos, unhas cortadas..., 5,00. As demais questões da dimensão, para os fieis, apresentaram valores médios de 4,48, 4,41 e 4,87. Nessa dimensão foi considerada a facilidade de comunicação do cliente com a empresa, a atualização dos registros dos pacientes e a prestatividade da empresa na busca por soluções para o cliente.

A segurança foi melhor avaliada pelos pacientes do estrato 1. As médias apresentadas foram 3,67, 5 e 5 para as questões 30, 36 (os profissionais transmitem conhecimento e familiaridade sobre o serviço prestado) e 39 (Os funcionários agem com disponibilidade e prontidão para atender seus clientes). A questão 30, que se referia aos profissionais da Ipanemafisio apresentam especializações e/ou cursos de atualização, teve média total (3,55) inferior à avaliada pelos que se consideraram fieis. A média da questão 34, sobre o comportamento dos funcionários inspirarem confiança em seus clientes, no grupo dos fieis (4,92) superou as demais médias dos outros grupos, cujas médias foram 4,67 e 4,91 para a amostra do estrato 1 e do total.

A empatia foi melhor avaliada pelos pacientes do estrato 1. Englobaram essa dimensão as questões de 40 a 44, perguntou-se se o atendimento aos clientes é personalizado, se a clínica apresentava horários de funcionamento convenientes para atender as necessidades de seus clientes, se a clínica buscava atender as necessidades específicas de seus clientes, se a clínica era solícita na remarcação dos atendimentos e se mostrava-se preocupada com o bem-estar de seus clientes. As médias das questões 41, 43 e 44 foram maiores no estrato 1, 4,89, 5,00 e 5,00. No estrato 2 e no total da amostra as médias foram iguais nas mesmas questões, 4,81, 4,90 e 4,92. O estrato 2 apresentou média maior para as questões 40 (4,64), e 42 (4,88). A amostra total apresentou médias superiores ao estrato 1 nas questões 40 e 42.

Todas as questões do estrato 2 (selecionados por terem marcado 4 e 5 na questão fidelidade) apresentaram significância estatística a 95% de confiança. No entanto, para o estrato 1, somente as questões 35, 36, 37, 43 e 44 não apresentaram significância estatística em suas respostas ao mesmo grau de confiabilidade.

5.2.7 Análise de regressão múltipla entre a variável indicação e a percepção dos serviços prestados pela clínica

A análise de regressão compreende a análise de dados amostrais onde se procura encontrar um modelo linear válido que permita explicar e fazer previsões para uma variável dependente a partir de mais variáveis independentes. Assim, segundo Malhotra (2012, p 426), “ a análise de regressão é um procedimento poderoso e flexível pra a análise de relações associativas entre uma variável dependente métrica e uma ou mais variáveis independentes”.

O propósito desta análise foi para verificar a influência entre a indicação dos pacientes com as questões de tangibilidade, confiabilidade, responsabilidade, segurança e empatia percebidas por eles na clínica.

As questões que apresentaram maior força na indicação dos pacientes foram, por ordem da mais forte, maior beta, à menos (menor beta) 44, 34, 41, 35 e 38. Os betas foram: 0,322, 0,399, 0,240, -0,195, 0,165. O coeficiente de determinação múltipla R^2 , foi de 0,509, ou seja, 50,9% dessas variáveis explicam o motivo de indicação da clínica a parentes e amigos.

Portanto, mostrar-se preocupado com o bem-estar dos clientes (empatia) é a questão que mais influencia as pessoas a indicarem a clínica. O comportamento dos funcionários ao inspirar confiança em seus clientes (segurança) e apresentar horários de funcionamento convenientes para atender as necessidades de seus clientes (empatia) também são fortemente considerados na indicação. A entrega dos serviços no prazo prometido (confiabilidade) influencia negativamente, ou seja, a indicação não aumenta simplesmente porque os prazos foram entregues no prazo prometido, pelo contrário. A presteza na busca para resolver os problemas dos clientes (responsabilidade) também influencia na indicação.

Em relação à questão da reta, a cada unidade de aumento no escore B da questão 35 (a Ipanemafisio fornece seus serviços no prazo prometido), que foi de -0,119, haverá uma diminuição na indicação dos pacientes à clínica.

6. RESULTADOS E PLANOS DE AÇÃO

A dimensão responsabilidade foi a pior avaliada pelos pacientes da Ipanemafisio, seguida por segurança e tangibilidade. Assim, as questões que a empresa deve atentar para apresentar melhor qualidade percebida aos seus clientes são principalmente: apresentar equipamentos modernos e em bom estado, instalações físicas limpas e de aparência agradável, manter os registros dos pacientes informatizados e atualizados, melhorar o acesso de comunicação da clínica com os pacientes, mostrar que seus profissionais apresentam especializações e/ou cursos de atualização e procurar inspirar confiança nos seus clientes.

Para fidelizar mais clientes, a clínica deve melhorar principalmente questões relacionadas à tangibilidade, confiabilidade e responsabilidade. Além das questões acima citadas na avaliação da qualidade percebida, os pacientes consideram importante a apresentação dos funcionários (jalecos limpos, cabelos presos, unhas cortadas...), o cumprimento daquilo que a empresa se comprometeu, a presteza na busca para resolver os problemas dos clientes, o atendimento personalizado e a procura por atender as necessidades específicas de seus clientes.

Os homens mostraram-se mais satisfeitos com o serviço prestado pela Ipanemafisio, entretanto a porcentagem de fidelidade foi maior entre as mulheres. A faixa etária mais satisfeita tinham até 17 anos e os menos satisfeitos entre 18 e 25 anos. Os mais fieis encontram-se na faixa acima de 56 anos. Quanto à escolaridade, os menos satisfeitos eram pós-graduados e os mais satisfeitos, os do ensino fundamental. Os mais fieis foram os que tinham formação até o ensino fundamental, confirmando sua alta média de satisfação com a clínica.

Na busca por aumentar sua captação de novos clientes, a clínica deve investir também na melhora de itens que foram importantes na avaliação da indicação como: mostrar-se preocupado com o bem-estar dos clientes, fazer com que o comportamento dos funcionários inspire confiança em seus clientes, apresentar horários de funcionamento convenientes para atender as necessidades de seus clientes e ser prestativo na busca para resolver os problemas dos clientes.

As mulheres afirmaram indicar mais, achar o serviço mais diferenciado e perceber alguns aspectos que a empresa faz que as incentivam ao retorno. As faixas etárias que mais

indicam a clínica a amigos e parentes são até 17 anos e 46 a 55 anos. Quanto à escolaridade, os que mais indicam tem menor tempo escolar, ensino fundamental e médio, em comparação com os que são indiferentes à indicação ou não indicam, que possuem mestrado e/ou doutorado seguido dos que possuem ensino superior incompleto.

Com base nos achados da pesquisa aplicada neste trabalho, um plano de ação foi elaborado condizente com as necessidades de melhora na qualidade dos serviços prestados e na busca por um relacionamento mais próximo com seus clientes. A ferramenta 5W2H foi utilizada para a elaboração desse plano de ações a que este trabalho se propôs.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Conhecer melhor o perfil do cliente da Clínica

Antes de se criar um relacionamento com o cliente é necessário que se conheça melhor o público da empresa. Para isso, é necessária a criação de um banco de dados. Além disso, na pesquisa aplicada por este estudo muitos pacientes acharam importante informatizar os registros da clínica como forma de facilitar o acesso aos dados, principalmente dos que já possuem cadastro na clínica.

Tabela 10- Objetivo Estratégico 1, 5W2H

MEDIDA DE DESEMPENHO	QUANDO?	POR QUÊ?	ONDE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?
Tornar os registros dos pacientes informatizados	Imediato e contínuo	Para agilizar a busca por dados (data base) sobre informações em relação aos clientes	Na sede da Ipanemafisio	Através da criação de um banco de dados no Excel (futuramente o CRM)	Assistente administrativo	Sem custo
Atualizar dados arquivados	Imediato e contínuo	Para o caso de haver necessidade de consulta pelo setor administrativo ou para contato com o paciente	Na sede da Ipanemafisio	Através do Excel	Assistente administrativo	Sem custo

Fonte: elaboração da autora no Excel.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Melhorar o relacionamento paciente- clínica através de canais de comunicação.

O propósito de se melhorar a comunicação do cliente com a empresa é que se tem um feedback das percepções das coisas boas e ruins para que se busque corrigir erros. Outra maneira de estreitar a relação paciente- clínica é utilizando os meios de comunicação mais diretos, como o telefone e o e-mail, para saber dos resultados após o término do tratamento. Essa conduta aproxima o paciente da empresa e cria um sentimento de importância para o cliente, que se sente especial.

O cartão de aniversário serve para agradecer o paciente e mostrar o quanto ele é importante para a empresa. É uma forma singela de aproximar a clínica a um nível menos formalizado de relação.

Tabela 11- Objetivo estratégico 2, 5W2H

MEDIDA DE DESEMPENHO	QUANDO?	POR QUÊ?	ONDE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?
Usar canais de comunicação para sugestões ou reclamações	Imediato e contínuo	Melhorar a percepção de qualidade pelo cliente e corrigir erros pelas reclamações	Sede da Ipanemafisio	E-mail, SMS, WhatsApp, Redes Sociais, telefone comercial	Auxiliares administrativos	Sem custo significativo
Contatar com o paciente após o término do tratamento	4 a 5 dias após o paciente finalizar o tratamento	O cliente sente-se lembrado e importante ao mesmo tempo, além de aproximar o relacionamento	Sede da Ipanemafisio	Ligação para os telefones cadastrados no sistema	Auxiliares administrativos/ Fisioterapeutas	Sem custo significativo
Enviar Cartão de aniversário	Aplicação imediata	Demonstra a importância que a clínica dá a cada um de seus clientes. Fazer os pacientes sentirem-se valorizados	Sede da Ipanemafisio	Através do correio	Auxiliares administrativos	Sem custo significativo

Fonte: elaboração da autora no Excel.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Reter e Fidelizar clientes.

Alcançar o consumidor tem sido um desafio de marketing e a fidelização um propósito final de qualquer empresa. Os produtos e serviços precisam ser diferenciados em meio a um excesso de opções. Entretanto, a venda de serviço não é o único objetivo desta clínica. O propósito é se criar um relacionamento forte com o cliente para que ele seja fiel à empresa e, com isso, se extraia os benefícios que ele proporciona. Essa proximidade com os clientes, resultante de um relacionamento, permite uma base maior de conhecimento acerca deles. E, explorando-se essa base de conhecimento, é possível alcançar maior lucratividade devido à possibilidade de maiores receitas com transações futuras com esses clientes, de custos menores das transações e até mesmo da venda da informação (GLAZER, 1991 *apud* RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999).

Com base nisso, criaram-se ações que objetivam reter e fidelizar clientes.

Tabela 12- Objetivo Estratégico 3, 5W2H

MEDIDA DE DESEMPENHO	QUANDO?	POR QUÊ?	ONDE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?
Realizar atendimento personalizado	Imediato e contínuo	Para se criar diferenciação e confiança no tratamento realizado pelo fisioterapeuta	Redes sociais	Disponibilizando-se meios de contato por telefone ou mídia social (Facebook, Whatsapp) para sanar dúvidas e passar orientações	Fisioterapeutas e auxiliares administrativos	Sem custo
Procurar atender as necessidades específicas de seus clientes	Imediato e contínuo	Para criar empatia e conveniência	Sede da Ipanemafísio	Criar espaço kids para que pais levem seus filhos ao atendimento de fisioterapia, fraldário	Setor financeiro	R\$ 25.000,00
Realizar palestras mensais sobre questões importantes de saúde pública	Início em jan/2016	Para passar orientações importantes que servem como profilaxia e para que o fisioterapeuta se aproxime dos moradores da região, tornando a clínica mais conhecida	Sede da Ipanemafísio	Colocando cartazes divulgando a palestra para a comunidade. A escolha do tema poderá ser determinada pela população sobre assuntos de interesse da maioria	Fisioterapeutas	Sem custo

Fonte: elaboração da autora no Excel.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura e as diversas pesquisas acerca do tema Marketing de Relacionamento têm demonstrado que a criação de um relacionamento mais próximo do cliente com a empresa traz benefícios mútuos.

De maneira geral, são os clientes leais que sustentam a liderança de uma empresa no mercado e não os clientes meramente satisfeitos. Para se conseguir essa lealdade, os serviços devem ser continuamente melhorados, os preços devem ser competitivos e a empresa deve buscar um relacionamento profundo com seus clientes para conhecê-los melhor. Oferecer valor ao cliente é de extrema importância e a sua percepção acerca do serviço oferecido é determinante na sua recompra.

Dessa forma, e dada a importância estratégica desse relacionamento para as empresas hoje em dia, este trabalho teve por finalidade elaborar as diretrizes que objetivaram implementar um programa de marketing de relacionamento em uma clínica de fisioterapia na cidade de Porto Alegre, já que a mesma não possui formalmente ações de marketing, além de avaliar o benefício advindo dessa relação como a manutenção de clientes.

Através da implementação do plano de ações proposto, a clínica terá suas ações mais direcionadas ao público-alvo, poderá constatar as insatisfações de seus clientes, melhorar suas percepções de qualidade ao serviço prestado pela clínica e poderá buscar um crescimento sustentável a longo prazo.

A partir das análises feitas, os resultados obtidos nesta pesquisa serviram não só para ajudar a criar um programa de fidelização na clínica Ipanemafisio, mas também para contribuir com outras empresas uma vez que o programa de marketing de relacionamento é extremamente importante a qualquer empresa prestadora de serviço. Além disso, o levantamento teórico a respeito do assunto abordado, bem como a aplicabilidade na clínica de fisioterapia, foram importantes para que se verificasse na prática a evidência da teoria a respeito do marketing de relacionamento trabalhada até então.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Lúcia de J.; GUIMARÃES, Raul B. **O lugar social do fisioterapeuta brasileiro**. Revista Fisioterapia e Pesquisa, São Paulo, v.16, n.1, p.82-88, jan./mar., 2009.

ALMEIDA, S. O.; LOPES, T. C.; PEREIRA, R. C. F. A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador (BA). **Anais...** Salvador, ANPAD, 2006.

BARRETO, Iná Futino. **A Avaliação de Resultados de Ações de Marketing de Relacionamento**. 2007. 207 f. Tese (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COELHO, Pedro Felipe da Costa ; REINALDO, Hugo Osvaldo Acosta. Revisão Sistemática da Literatura Nacional sobre Marketing de Relacionamento entre 1997 e 2013. In ENANPAD, 37. Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARÁN, Juliano Aita. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p.73-93, mar. 2006. Trimestral.

DETTMER, Brígida; SOCORRO, Ceci; KATON, Heitor Takashi. Marketing de Serviços: Análise da Percepção da qualidade de serviços através da ferramenta SERVQUAL em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 4, n. 8, p.60-74, 2002. Semestral.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, Ensaio. São Paulo, v.7, n.4, p. 53-64, out/dez, 2000. Trimestral.

FARIA, Luiz Henrique Lima et al. 20 anos de publicações sobre Marketing de Relacionamento. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 1, p.106-118, jan/mar, 2014. Trimestral.

FREITAS, Henrique et al. **Pesquisa via web: Reinventando o papel e a ideia de pesquisa**. Canoas: Sphinx, 2006.

G1 **Setor de serviços cresceu 6% em 2014, diz IBGE**. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/02/setor-de-servicos-cresceu-6-em-2014-diz-ibge.html>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

GONÇALVES, Helmer José. **Fidelização de Clientes**. 2007. 61 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRIEBELER, Deizi. **Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos: um estudo de caso sobre expectativas e percepções de clientes**. 2006. 112f. Dissertação (Mestrado)- Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

GRÖNROOS, C. A. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v.18, n.4, p.36-44, 1984.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HERINGER, Benedita Hirene de França; DÓRIA, Mônica Leide Vieira de Castro. A Eficácia das Redes Sociais no Marketing de Relacionamento no Varejo. **Revista de Administração da Fatea**, Lorena, v. 5, n. 5, p.91-108, jan/dez, 2012. Anual.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de marketing e posicionamento Competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HORA, Henrique Rego Monteiro da; MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, Jose. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p.85-103, jun/set, 2010. Quadrimestral.

JOHNSTON R.; CLARK G. **Administradora de operações e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

JUM, Cassiane Barbieri. **Fidelização e conquista de novos clientes pela qualidade em serviços**. 2007. 50 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N.. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. Barueri: Manole Ltda, 2002.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L.. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LIMA, Agnaldo. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes: gestão do relacionamento**. 2. Ed. São Paulo. Atlas, 2013.

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. A aplicação do método 5W2H no Processo Produtivo do Produto: a jóia. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, Florianópolis, v. 4, n. 7, p.32-47, jul. 2012. Semestral.

- LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2006.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2012.
- MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 25 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1997.
- NITAHARA Akemi. Percentual da população com plano de saúde aumenta 24,7%. 29 nov.2013. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/brasil/2013/11/percentual-da-populacao-que-tem-plano-de-saude-aumenta-para-247>> Acesso em 18 abr.2015.
- OLIVEIRA, Edson Gomes de et al. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para fidelização. **Revista de Administração da Fatea**, Lorena, v. 2, n. 2, p.79-93, jan/dez, 2009. Anual.
- OLIVEIRA, Nielmar de. **Receita nominal de serviços alcança crescimento de 1,6%**. Portal da Agência Brasil. 17 mar 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/receita-nominal-de-servicos-alcanca-crescimento-de-1-6>> Acesso em 27 mar.2015.
- OLIVEIRA, Verônica M. de; MARTINS, Maria de F.; VASCONCELOS, Ana C.F. Entrevistas "em profundidade" na pesquisa qualitativa em Administração: pistas teóricas e metodológicas. In: SIMPOI, XV. São Paulo (SP). **Anais...**São Paulo, 2012.
- OLKOSKI, Guilherme et al. Marketing de Relacionamento e Software de CRM: um estudo de caso em uma concessionária de automóveis. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p.417-432, set/dez, 2009. Quadrimestral.
- PORTAL BRASIL. **Pesquisa revela aumento na prática de atividades físicas**.30 jul.2014 Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2014/05/pesquisa-revela-aumento-na-pratica-de-atividades-fisicas>> Acesso em 18 abr. 2015.
- PORTAL CREFITO 5 **Quantidades de inscrições por municípios**. Disponível em: <<http://www.crefito5.org.br/wp-content/uploads/2015/01/Inscrições-Ativas-por-município.pdf>> Acesso em 27 mar.2015.
- PRADO, Paulo Henrique Muller. **A Avaliação do Relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em Bancos de Varejo**. 2004. 497 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.
- RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hildebrand e; SALIBY, Paulo Eduardo. Marketing de Relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 1, p.31-41, jan/mar, 1999. Trimestral.

ROCHA, Angela da; LUCE, Fernando Bins. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas- RAE Clássicos**, São Paulo, v. 46, n. 3, p.87-93, jul/set, 2006. Trimestral.

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. Marketing de Serviços: retrospectiva e tendências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p.79-87, out/dez 2006. Trimestral.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Alvaro José. Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 12, n. 2, p.279-293, mai/ago, 2005. Quadrimestral.

SANTOS, Neilton Santana. **Componentes e atributos que configuram a qualidade na relação médico-paciente**. 2004.124f. Tese (Doutorado)- Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SLONGO, Luiz Antônio; MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p.149-170, jan/mar, 2005. Trimestral.

SEGATTO, Andressa Prestes. **Marketing de Relacionamento em uma academia de ginástica**: um estudo para retenção e fidelização de clientes. 2014. 85 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson P. **Mantendo Clientes**. 1 ed. São Paulo: Makron books do Brasil Editora Ltda, 1995.

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

TOALDO, Ana Maria Machado. **Formação da estratégia de marketing**: a construção de um modelo teórico. 2004. 240 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente**. 6. ed. São Paulo: Amgh Editora Ltda, 2014.

ZERO HORA. **Expectativa de vida da mulher gaúcha ultrapassa 80 anos, diz IBGE**. Porto Alegre.01 dez. 2014. ZH Notícias. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2014/12/expectativa-de-vida-da-mulher-gaucha-ultrapassa-80-anos-diz-ibge-4654396.html>> Acesso em 27 mar.2015.

ANEXO A

Roteiro Questionário Qualitativo – Sócios da Clínica de Fisioterapia

1. O que é para você um serviço de qualidade?
2. Quais características os estabelecimentos possuem para apresentarem excelente qualidade na prestação de serviços?
3. Como sua empresa se enquadra nessas descrições de qualidade e excelência?
4. De que forma a confiança impacta na qualidade de prestação de serviço pela clínica?
5. Que benefícios em termos de prestação de serviço sua Clínica oferece?
6. Na sua concepção, o que seria um cliente satisfeito? Como é a satisfação dos seus clientes?
7. Os atuais clientes seriam capazes de recomendar os serviços da Clínica a outros possíveis clientes? Por qual (is) razão (ões)?
8. A fidelização de clientes é um objetivo atual da Clínica? Por quê?
9. Existe atualmente algum programa de fidelização aos clientes? Por quê?
10. Existe alguma ação de marketing voltado para a criação de um relacionamento com os clientes? Se sim, quais tipos de clientes têm sido focos dessas ações e como tem sido sua resposta? Se não, quais clientes seriam alvo dessas possíveis ações?
11. Qual meio de prospecção de novos clientes é utilizado pela clínica?
12. Quais são as maiores dificuldades hoje para fidelizar um cliente da clínica?

ANEXO B

Questionário Qualitativo – Usuários da Clínica de Fisioterapia

1. O que você considera essencial em uma Clínica de Fisioterapia?
2. A Ipanemafisio apresenta características de uma Clínica de excelência? Quais?
3. O que você gostaria de encontrar na empresa que atualmente não há?
4. Você considera o serviço prestado pela Ipanemafisio de qualidade? Por quê?
5. O que a Ipanemafisio pode fazer de diferente para deixa-lo mais satisfeito?
6. Você tem confiança no serviço prestado pelos profissionais dessa empresa? Quais características deles que lhe trazem (ou não) essa confiança?
7. Como você considera o seu relacionamento com a empresa e seus profissionais?
8. Você recomendaria a Clínica a alguém que necessitasse desse tipo de serviço? Por quê?
9. Você considera que há algum tipo de preocupação da empresa em mantê-lo como cliente fiel? Por quê?
10. Você gostaria que a Clínica realizasse medidas que objetivassem manter um relacionamento com você a longo prazo? Porque? Se respondeu sim, perguntar que tipo de medidas?

ANEXO C

QUESTIONÁRIO

BLOCO 1: Essa primeira parte do questionário refere-se às **expectativas** do cliente em relação a uma **clínica de fisioterapia ideal**. Não há uma referência direta a algum lugar específico nesse momento. Circule o número que achar mais indicado como resposta.

<p><u>LEGENDA</u></p> <p>1. Discordo Totalmente</p> <p>2. Discordo Parcialmente</p> <p>3. Nem discordo nem concordo</p> <p>4. Concordo Parcialmente</p> <p>5. Concordo Totalmente</p>



1- As empresas devem possuir equipamentos modernos e em bom estado.					
2- As instalações físicas devem ser limpas e de aparência agradável.					
3- A empresa deve ser bem localizada e de fácil acesso.					
4- Os registros dos pacientes devem ser informatizados.					
5- Os funcionários da empresa devem ter boa aparência.					
6- A aparência física dessas empresas deve ser compatível com o tipo de serviço oferecido.					
7- Quando essas empresas se comprometem a fazer algo, elas cumprem.					
8- Os profissionais dessas empresas devem apresentar especializações e/ou cursos de atualização.					
9- A comunicação (blog, página na internet, telefone) deve ser de fácil acesso entre a empresa e o cliente.					
10- Essas empresas devem manter seus registros atualizados.					
11- Essas clínicas executam o serviço certo desde a primeira vez.					

12- O comportamento dos funcionários dessas clínicas devem inspirar confiança em seus clientes.					
13- Essas empresas devem fornecer seus serviços no prazo prometido.					
14- Os profissionais dessas empresas devem transmitir conhecimento e familiaridade sobre o serviço prestado.					
15- Os funcionários devem ter sempre boa vontade em ajudar seus clientes.					
16- Quando os clientes enfrentam problemas a empresa mostra-se prestativa e busca resolver o problema.					
17- Os funcionários dessas empresas devem agir com disponibilidade e prontidão para atender seus clientes.					
18- O atendimento aos clientes dessas empresas deve ser personalizado.					
19- Essas empresas apresentam horários de funcionamento convenientes para atender as necessidades de seus clientes.					
20- Essas empresas procuram atender as necessidades específicas de seus clientes.					
21- Essas empresas são solícitas na remarcação dos atendimentos.					
22- Essas empresas mostram-se preocupadas com o bem-estar dos clientes.					

BLOCO 2: Refere-se à **experiência** do cliente na Clínica **IPANEMAFISIO**.

LEGENDA

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo Parcialmente
- 3- Nem discordo nem concordo
- 4- Concordo Parcialmente
- 5- Concordo Totalmente



23- A Ipanema possui equipamentos modernos e em bom estado.					
24- As instalações físicas da Ipanemafisio são limpas e de aparência agradável.					
25- A Ipanemafisio é bem localizada e de fácil acesso.					
26- Os registros dos pacientes da Ipanemafisio são informatizados.					
27- Os funcionários da Ipanemafisio possuem boa aparência (jalecos limpos, cabelos presos, unhas cortadas...).					
28- A aparência física da Ipanemafisio é compatível com o tipo de serviço oferecido.					
29- Quando a Ipanemafisio se comprometem a fazer algo, ela cumpre.					
30- Os profissionais da Ipanemafisio apresentam especializações e/ou cursos de atualização.					
31- A comunicação (blog, página na internet, telefone) é de fácil acesso entre a Ipanemafisio e o cliente.					
32- A Ipanemafisio mantém seus registros atualizados.					
33- A Ipanemafisio executa o serviço certo desde a primeira vez.					
34- O comportamento dos funcionários da Ipanemafisio inspiram confiança em seus clientes.					
35- A Ipanemafisio fornece seus serviços no prazo prometido.					
36- Os profissionais da Ipanemafisio transmitem conhecimento e familiaridade sobre o serviço prestado.					
37- Os funcionários da Ipanemafisio têm sempre boa vontade em ajudar seus clientes.					
38- Quando os clientes enfrentam problemas, a Ipanemafisio mostra-se prestativa e busca resolver o problema.					
39- Os funcionários da Ipanemafisio agem com disponibilidade e prontidão para atender seus clientes.					
40- O atendimento aos clientes da Ipanemafisio é personalizado.					
41- A Ipanemafisio apresenta horários de funcionamento convenientes para atender as necessidades de seus clientes.					
42- A Ipanemafisio procura atender as necessidades					

específicas de seus clientes.					
43- A Ipanemafisio é solícita na remarcação dos atendimentos.					
44- A Ipanemafisio mostra-se preocupada com o bem-estar dos clientes.					

BLOCO 3: Essas próximas perguntas referem-se à sua disposição em buscar os serviços da Clínica Ipanemafisio sempre que precisar.

<u>LEGENDA</u>
1- Discordo Totalmente
2- Discordo Parcialmente
3- Nem discordo nem concordo
4- Concordo Parcialmente
5- Concordo Totalmente

45- Estou satisfeito com os serviços da Clínica Ipanemafisio.					
46- A Ipanemafisio me proporciona um serviço diferenciado das demais clínicas de fisioterapia.					
47- A Ipanemafisio me oferece incentivos para que eu retorne caso precise de uma nova reabilitação física.					
48- Eu sou fiel à Clínica Ipanemafisio.					
49- Eu indico a Clínica Ipanemafisio a amigos e/ou familiares.					

BLOCO 4: O bloco, abaixo, refere-se ao seu perfil. Marque um X na opção que corresponda a sua característica:

SEXO	Feminino		Masculino		
FAIXA ETÁRIA	de 18 a 25 anos	de 26 a 35 anos	de 36 a 45 anos	de 46 a 55 anos	acima de 56 anos

ESCOLARIDADE	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior incompleto	Ensino Superior completo	Pós-Graduação	Mestrado /Doutorado
---------------------	--------------------	--------------	----------------------------	--------------------------	---------------	---------------------

Moro perto da Clínica Ipanemafisio	SIM	NÃO
Trabalho perto da Clínica Ipanemafisio	SIM	NÃO