



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ZUCLEIDE DA SILVA CRUZ MARCIANO

MARKETING DE RELACIONAMENTO:

Satisfação dos consumidores de serviços médicos particulares em João
Pessoa

**João Pessoa
2021**

ZUCLEIDE DA SILVA CRUZ MARCIANO

MARKETING DE RELACIONAMENTO:

Satisfação dos consumidores de serviços médicos particulares em João Pessoa



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharela em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Dra. Ceres Grehs Beck.

**JOÃO PESSOA
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

M319m Marciano, Zucleide da Silva Cruz.

Marketing de relacionamento : satisfação dos consumidores de serviços médicos particulares em João Pessoa / Zucleide da Silva Cruz Marciano. – 2021.

71 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Profª D.ra Ceres Grehs Beck.

1. Marketing. 2. Marketing de relacionamento. 3. Satisfação do consumidor. 4. Serviços médicos. I. Título.

CDU 658.8 (043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PARECER 28/2021 - UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 3 de agosto de 2021.

FOLHA DE APROVAÇÃO
DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DISCENTE

Zucleide da Silva Cruz Marciano

MATRÍCULA: 20102460447

TÍTULO

Marketing de relacionamento: satisfação dos consumidores de serviços médicos particulares em João Pessoa

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 28/7/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 28/7/2021.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Ceres Grehs Beck

Orientador(a)

Anna Carolina Cavalcanti Carneiro da Cunha

Examinador(a) interno(a)

Amanna Ferreira Peixoto

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Anna Carolina Cavalcanti Carneiro da Cunha, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/08/2021 14:26:39.
- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 03/08/2021 19:26:13.
- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 03/08/2021 18:00:45.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 03/08/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 210795

Código de Autenticação: 93f9b7a8f3



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

*Dedico este trabalho a meus filhos Elias (in
Memorian) e Zuriel.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, que até aqui tem me sustentado e mostrado Sua bondade e misericórdia para comigo.

Aos meus tios, Abel e Bibiane Borges, que em todo tempo me incentivaram e torceram por mim.

Também quero agradecer ao meu filho Zuriel, que nas horas que pensei que não ia conseguir concluir meu curso, ele me dizia que não era possível ter passado os apertos que ele passou por conta das minhas ausências para eu desistir quando faltava bem pouquinho para acabar. Obrigada, filho, por não me deixar desistir e por ser uma das razões que me faz sempre querer prosseguir. Amo-te.

Agradeço à minha sogra, Dona Maria de Fátima, que por meses e em outras oportunidades, cuidou de meu filho para que eu pudesse dar continuidade aos meus estudos. Minha gratidão.

Agradeço a minha amiga e pastora, Dra. Michelle Salles, que tem me dado apoio e me incentivado nessa jornada acadêmica, que sempre me lembra que posso mais, desde que me esforce e me dedique. Louvo a Deus por sua vida, amiga.

E, sem sombras de dúvidas, quero agradecer à minha orientadora, a professora Dra. Ceres Beck, que não me deixou desistir e nem parar diante de minhas limitações. Realmente, agradeço a Deus pela vida dela e peço que Ele a abençoe tremendamente.

E, por fim, agradeço aos meus professores do IFPB, coordenadores e toda a equipe educacional, onde sempre tive o apoio e compreensão de todos. Professores dedicados, excelentes em suas áreas, que enriquecem e engrandecem a instituição Instituto Federal da Paraíba, da qual sempre tenho orgulho de falar.

E agradeço ao Instituto Federal da Paraíba, como um todo. Porque encontrei nessa instituição tudo o que precisei para continuar a minha educação, tanto em relação às equipes dos vários setores, bem como individualmente, fazendo amigos que levarei por toda a vida. Meu muito obrigada.

*“A inevitabilidade da mudança é uma
constante universal.”*

(Sheldon Cooper, *The Big Bang Theory*).

RESUMO

Sabendo que a finalidade do marketing é a satisfação das necessidades dos clientes, o marketing de relacionamento busca potencializar essa satisfação por meio de ações que permitam criar relações profundas e de longo prazo com o público de interesse que, no caso deste trabalho, são os consumidores de serviços médicos de clínicas particulares em João Pessoa/PB. A estratégia de marketing de relacionamento permite o desenvolvimento e gerenciamento das relações com o público-alvo de forma personalizada, ampliando a possibilidade de ofertas mais ajustadas às suas necessidades e, conseqüentemente, aumentando a qualidade percebida, além de melhorar e fortalecer a marca da instituição. Tendo como objetivo analisar a satisfação dos consumidores de serviços médicos prestados por clínicas de João Pessoa-PB, esta pesquisa busca entender quais lacunas existem, de forma a identificar melhorias na entrega destes serviços. Este trabalho caracteriza-se, quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada, de abordagem quali-quantitativa. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva e exploratória. Os principais resultados encontrados a partir da aplicação de um questionário a 124 consumidores de serviços revelaram que as clínicas médicas particulares de João Pessoa não estão correspondendo às expectativas dos clientes, o que resulta em insatisfação quanto aos serviços prestados.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Satisfação de consumidores. Serviços Médicos.

ABSTRACT

Knowing that the purpose of marketing is to meet the needs of customers, relationship marketing seeks to enhance this satisfaction through actions that allow the creation of deep and long-term relationships with the public of interest who, in the case of this work, are the consumers of medical services from private clinics in João Pessoa/PB. This relationship marketing strategy allows the development and management of relationships with the target audience in a personalized way, expanding the possibility of offerings that are more adjusted to their needs and, consequently, increasing the perceived quality, in addition to improving and strengthening the institution's brand . Aiming to analyze the satisfaction of consumers of medical services provided by clinics in João Pessoa-PB, this research seeks to understand what gaps exist, in order to identify improvements in the delivery of these services. This work is characterized, as to its nature, as an applied research, with a quali-quantitative approach. As for the objectives, it is a descriptive and exploratory research. The main results found from the application of a questionnaire to 124 service consumers revealed that private medical clinics in João Pessoa are not meeting customer expectations, which results in dissatisfaction with the services provided.

Keywords: Relationship marketing. Consumer satisfaction. Medical services.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor.	20
FIGURA 2:	Modelo das 5 Lacunas (Gaps) da Qualidade em Serviços.....	24
FIGURA 3:	Atributos da escala SERVQUAL.....	26

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	Evolução da orientação das empresas.....	17
QUADRO 2:	Comparação entre produtos e serviços.....	22
QUADRO 3:	Lacunas nos serviços e Comentários de Clientes.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1:	Qual seu gênero?.....	30
GRÁFICO 2:	Qual sua idade?.....	31
GRÁFICO 3:	Qual frequência você usa serviços de clínicas ou consultórios médicos particulares?.....	31
GRÁFICO 4:	Funcionários passam informações claras e precisas.....	32
GRÁFICO 5:	Médicos inspiram confiança.....	33
GRÁFICO 6:	Funcionários são treinados.....	34
GRÁFICO 7:	Serviços são entregues sem erros.....	35
GRÁFICO 8:	Funcionários atendem de forma rápida e eficiente.....	35
GRÁFICO 9:	Funcionários ligam para confirmar a consulta ou procedimento.....	36
GRÁFICO 10:	Eventuais mudanças de horário na consulta são rapidamente comunicadas e gerenciadas.....	37
GRÁFICO 11:	Pontualidade no atendimento (Horários das consultas agendados são cumpridos)	37
GRÁFICO 12:	Funcionários são cordiais e simpáticos.....	38
GRÁFICO 13:	Médicos são qualificados e atualizados com as novidades.....	39
GRÁFICO 14:	Médicos prestam um atendimento adequado.....	39
GRÁFICO 15:	Salas de consultas ou exames são sinalizados de forma clara e segura.....	40
GRÁFICO 16:	Clínica segue os protocolos de higiene recomendados durante a pandemia.....	40
GRÁFICO 17:	Funcionários prestam atendimento individualizado e atencioso.....	41
GRÁFICO 18:	Funcionários têm empatia e entendem as necessidades dos clientes.....	42
GRÁFICO 19:	Funcionários demonstram interesse em resolver os problemas dos clientes.....	43
GRÁFICO 20:	Médicos são atenciosos e gentis.....	43
GRÁFICO 21:	Instalações físicas são adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida ou necessidades especiais.....	44

GRÁFICO 22:	Funcionários usam farda limpa, identificação (crachá) e tem aparência asseada.....	45
GRÁFICO 23:	Funcionários usam máscara.....	46
GRÁFICO 24:	Instalações físicas adequadas.....	47
GRÁFICO 25:	Banheiros e salas de espera e de consultas/ exames são limpos.....	48
GRÁFICO 26:	Estacionamento disponível.....	48
GRÁFICO 27:	<i>Wi-fi</i> disponível.....	49
GRÁFICO 28:	Tempo médio aceitável de espera em uma clínica/consultório médico.....	50
GRÁFICO 29:	Principais motivos para deixar de usar uma clínica médica.....	54
GRÁFICO 30:	Satisfação e Indicação a amigos e familiares.....	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	MARKETING	16
2.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	18
2.2.1	Fidelização de clientes	19
2.3	MARKETING DE SERVIÇOS.....	21
2.3.1	Qualidade em Serviços	23
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	28
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	28
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	28
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	28
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	29
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	30
4.1	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS.....	30
4.1.1	Confiabilidade	32
4.1.2	Responsividade (Capacidade de Resposta)	35
4.1.3	Segurança	38
4.1.4	Empatia	41
4.1.5	Tangibilidade	44
4.2	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA AS CLÍNICAS MÉDICAS	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados	62

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso tem por tema o Marketing de Relacionamento. Sabendo que a finalidade do *marketing* é a satisfação das necessidades dos clientes, o marketing de relacionamento busca potencializar essa satisfação por meio de ações que permitam criar relações profundas e de longo prazo com o público de interesse que, no caso deste trabalho são os consumidores de serviços médicos oferecidos por clínicas particulares na cidade de João Pessoa/PB. A satisfação dos consumidores funciona como termômetro para orientar os gestores de negócios na aplicação da melhor estratégia empresarial. Neste sentido, mais do que somente atender as demandas e necessidades dos seus consumidores, o objetivo de uma empresa - que quer se diferenciar dos concorrentes - deve ser o de superar as expectativas de seus públicos-alvo, para garantir relacionamentos duradouros.

Kotler e Keller (2006) explicam que a satisfação é resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto/serviço em relação às expectativas da pessoa e a qualidade do serviço é testada sempre que o serviço é prestado. Então, além de atender as demandas e satisfazer as necessidades, buscar sempre superar as expectativas de seus consumidores é um dos principais fatores que garantem tanto a retenção, como a futura fidelização dos clientes, podendo resultar também em indicações futuras por meio da viralização desta satisfação em redes sociais e do boca a boca positivo destes clientes que ficaram encantados com o serviço recebido. Juntamente com outros fatores, como: atendimento, preço, condições de pagamento, ambiente físico, os serviços percebidos como de alta qualidade pelos consumidores acabam sendo um dos principais diferenciais que influenciam o processo de tomada de decisão de compra e de recompra. Por isso, manter relacionamentos a longo prazo e fidelizar clientes é um fator-chave de sucesso, pois clientes satisfeitos acabam sendo influenciadores positivos da marca e do negócio, indicando os serviços ou produtos a amigos e familiares e isso acaba se tornando um ciclo virtuoso de aumento de lucros para a empresa.

Para construir relacionamentos duradouros e manter a fidelização, Kotler e Keller (2006) recomendam que é primordial reter e evitar a perda de clientes e para isso, as empresas devem identificar as causas dos problemas com clientes e ver as

que podem ser mais bem gerenciadas. Então, considerando a importância de entender as demandas dos consumidores, para oferecer serviços de qualidade que garantam a satisfação, a retenção de seus clientes e que estes possam até fazer gerar indicações positivas futuras, esta pesquisa busca entender se existem lacunas na prestação dos serviços médicos oferecidos em clínicas particulares de João Pessoa-PB, de forma a identificar melhorias a serem implementadas na entrega destes serviços. Para entender estas lacunas e possibilidades de melhorias, o estudo parte da análise da percepção e satisfação dos consumidores destes serviços. Este trabalho justifica-se pela curiosidade pessoal por ser usuária e consumidora de serviços de clínicas médicas e pela afinidade com o tema e por ter uma formação anterior na área da saúde. Além disso, esta pesquisa vai contribuir com a formação acadêmica na área de administração, fazendo esta triangulação entre a curiosidade pessoal como consumidora, a área da saúde e a formação em administração.

Entender como aplicar as estratégias de Marketing de Relacionamento permite o desenvolvimento e gerenciamento das relações com o público-alvo de forma personalizada, ampliando a possibilidade de ofertas mais ajustadas às suas necessidades e, conseqüentemente, aumentando a qualidade percebida (COLOMBO, 2005). Complementa-se que, além destas vantagens, satisfazer e encantar clientes - superando suas expectativas na entrega de serviços de qualidade - melhora e fortalece a marca e gera engajamento e fidelização. Diante do exposto, a presente pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: **Qual a satisfação dos consumidores de serviços médicos em clínicas particulares de João Pessoa-PB?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a satisfação dos consumidores de serviços médicos prestados por clínicas particulares de João Pessoa-PB.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Entender a satisfação dos consumidores que utilizam serviços médicos em clínicas particulares em João Pessoa-PB a partir das cinco dimensões que compõem a escala ServQual;
- Identificar possíveis lacunas na entrega dos serviços das clínicas médicas particulares;
- Sugerir ações de melhorias para as clínicas médicas particulares aprimorarem a satisfação de seus consumidores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata dos conceitos sobre os temas abordados neste trabalho: Marketing, Marketing de Relacionamento e Marketing de Serviços. Também são aprofundados aspectos relacionados às diferenças entre produtos e serviços, a percepção da qualidade em serviços pelos consumidores e tópicos relacionados à mensuração da qualidade de serviço na perspectiva do modelo ServQual.

2.1 MARKETING

Desenvolver boas estratégias de marketing é uma atribuição de todos que compõem uma organização e não se restringe apenas ao departamento de Marketing. Neste sentido, o Marketing, segundo Souza (2014), é muito mais que propaganda e preço, comunicação, entretenimento, trata-se de tudo o que a organização faz. Compreende, portanto, tanto as pessoas que trabalham nela, funcionários e colaboradores, como os que trabalham externamente, fornecedores e parceiros, sendo que todos devem estar envolvidos com o objetivo de conquistar e preservar clientes.

Uma vez que se pode “sentir” o mercado e avaliar que meios se utilizam para suprir a demanda existente, o Marketing cumpre o seu papel de integrador de relações sociais e de troca, com o objetivo de suprir as necessidades dos clientes em potencial. Segundo Drucker (1954, *apud* SOUZA, 2014, p. 44):

O propósito de todas as empresas de todos os setores de atividade é conquistar e preservar clientes; por essa razão, o *marketing* é a função distinta, única e comum a todas as empresas. O *marketing* é muito mais amplo que qualquer departamento; compreende todo o negócio. É o negócio inteiro olhado do ponto de vista de seus resultados finais, isto é, sob a ótica do consumidor. Assim, a preocupação e a responsabilidade pelo marketing devem estar presentes, permanentemente, em todos os setores da empresa e não exclusivamente na área de marketing.

No entanto, essa compreensão de que o Marketing deveria integrar todas as ações de todos os setores da organização com objetivo de conquistar e fidelizar o cliente ao mesmo tempo que se obtém retorno lucrativo, através da criação, entrega e comunicação de um valor superior a seus mercados-alvos escolhidos, é recente, ou seja, surgiu somente em meados de 1950 (KOTLER; KELLER, 2012).

A seguir, um breve quadro comparativo da evolução da orientação e do posicionamento do marketing nas empresas: orientação para produção, orientação para vendas, orientação para marketing (ou mercado) e orientação para marketing holístico, cujo foco é ampliado para as questões sociais e externas à empresa (Quadro 1).

QUADRO 1: Evolução da orientação das empresas

ORIENTAÇÃO	DESCRIÇÃO
Produção/ Produto	voltado para a produção e venda em massa, produtos básicos e padronizados, a fim de que os custos fossem baixos e assim os produtos tivessem menor preço e alcançasse mais compradores.
Vendas	partem do princípio que os consumidores e as empresas não compram produtos da organização na quantidade suficiente, e por isso investem em promoção e vendas agressivas, porque acreditam que os clientes, mesmo que não gostem do produto, não irão reclamar dele a um órgão de defesa do consumidor e talvez até comprem novamente o produto.
Marketing ou Mercado	a partir daqui a ideia era os produtos certos para seus clientes, baseados na satisfação dos mesmos através da criação, entrega e consumo final de tais produtos. Acredita-se que entender e suprir as necessidades dos clientes é o que colocaria as organizações à frente de seus concorrentes.
Marketing holístico	ocorre o reconhecimento de que no marketing tudo é importante, desde o consumidor, os funcionários, concorrentes, a sociedade, outras empresas, reconhecendo as complexidades das atividades do marketing.

Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2012).

De acordo com Souza (2014), Marketing é a forma de se comportar e agir das empresas modernas, ou seja, é trabalhar com transparência e verdade, é ofertar ao cliente o que ele necessita, sem dano e dolo. É cuidar para que a imagem da organização esteja associada à honestidade, sustentabilidade e credibilidade.

Assim, pensar e agir de modo a descobrir e suprir as necessidades dos clientes, sabendo que este está mais bem informado e entendendo o seu poder de escolha e seu valor, faz com que as organizações busquem ferramentas e estratégias de conquistar, satisfazer e manter o cliente, além de gerar lucro às organizações.

Desta evolução nos conceitos, e como uma forma de adaptação aos novos contextos, surge o Marketing de relacionamento que tem por objetivo aumentar a longevidade do relacionamento entre clientes e organização, gerando benefícios mútuos e adição de novos valores (MADRUGA, 2020).

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento surge em meados dos anos 1990, como consequência dos esforços e empenho de todos os executivos das empresas em se alinharem às novas realidades de mercado, à busca de posicionamento e aprimoramento de sua imagem corporativa (SOUZA, 2014).

Já, para Madruga (2020, p. 88):

Marketing de Relacionamento é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com Clientes finais, Clientes intermediários, fornecedores, parceiros e demais stakeholders, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos. O Marketing de Relacionamento privilegia a interação com os stakeholders com o objetivo de desenvolver, especialmente para eles, um conjunto de valores que os levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa e constante recompensa.

Logo, segundo a definição apresentada por Madruga (2020), o marketing de relacionamento é de fundamental importância para que a organização possa ter o foco no cliente de modo assertivo e coerente, satisfazendo suas necessidades e mantendo um relacionamento longo, com confiança, segurança e credibilidade, de modo a trazer benefícios mútuos, gerando fidelização e retenção desse cliente.

Desse modo, caso a organização esteja almejando excelência no relacionamento com clientes e seus stakeholders, ela deve adotar essas 7 funções do Marketing de relacionamento apresentadas por Madruga (2020, p. 96-97), a saber:

- 1. Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial:** a organização age de forma integrada na busca pela excelência no relacionamento com os clientes internos e externos, além dos parceiros de negócios.
- 2. Construção de objetivos de Marketing de Relacionamento:** Os objetivos são negociados, acompanhados e entendidos por toda a organização.
- 3. Estabelecimento de estratégias de Marketing de Relacionamento:** voltadas para a criação de valor conjuntamente com os clientes, sendo as trocas relacionais de sucesso e as estratégias inúmeras, claras e focadas na experiência do cliente.

4. **Implementação de ações táticas com foco no relacionamento:** Ações apoiadas por uma infraestrutura que traz segurança e precisão para os funcionários que estão na linha de frente com o cliente.
5. **Direção da ação, capacitação e engajamento dos colaboradores:** Sabe-se que a maior contribuição para gerar diferenciais competitivos no contato com o cliente sempre é dada pelos colaboradores, desde que treinados, encorajados e motivados.
6. **Obtenção de benefícios mútuos:** A organização entende melhor as necessidades do cliente e este se prontifica a fornecer informações valiosas a seu respeito adquirindo assim, produtos e serviços.
7. **Valores do Marketing de Relacionamento:** Esses valores amparam todas as funções anteriores para o relacionamento com o cliente, que são: confiança, respeito, segurança, colaboração e comunicação bidirecional.

Diante do exposto, percebe-se que hoje, é de suma importância conhecer as necessidades dos clientes, entender seus hábitos e conhecer suas expectativas, antecipando ofertas e descobrindo novas oportunidades de negócios. O profissional de marketing tem, então, a incumbência de compreender essas necessidades para criar diferenciais competitivos que permitam conquistar, reter e fidelizar seus consumidores, por meio de estratégias e formas de encantá-los, ultrapassando suas expectativas e garantindo sua satisfação e fidelização.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 217) complementam dizendo que: “o principal objetivo do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes compromissados e que são rentáveis para a organização”. O marketing de relacionamento vai, portanto, garantir a fidelização, que é a disposição de um cliente para manter-se fiel no longo prazo, comprando e utilizando seus bens e serviços de forma repetida, exclusiva e também tornando-se um ativo influenciador, recomendando a empresa a amigos.

2.2.1 Fidelização de clientes

A alta competitividade e a concorrência no mercado demonstram que um grande desafio das empresas hoje não se baseia apenas em conquistar novos

clientes, mas, sim, reter os que já existem. Kotler e Keller (2006, p. 189) demonstram na Figura 1 as etapas da decisão de compra e afirmam que “esse processo começa bem antes da compra real e tem consequências que perduram por muito tempo”.

FIGURA 1: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 189).

Entender a satisfação (ou insatisfação) do consumidor, após o processo de compra e consumo é de fundamental importância para o gestor tomar decisões que levem à atitude de repetir a compra no estabelecimento, fazendo com que este passe de um consumidor eventual a um comprador fiel. Portanto, ao invés de somente focar suas estratégias em buscar novos clientes, as empresas devem entender as demandas para satisfazer os seus clientes atuais com o objetivo de estabelecer um relacionamento de longo prazo, pois “clientes satisfeitos compram mais produtos com mais frequência e a possibilidade de perdê-los para concorrentes é menor, se considerarmos clientes insatisfeitos” (HOFFMAN et al., 2009, p. 345). A fidelização de clientes representa, portanto, o comprometimento destes em continuar consumindo e comprando de um determinado fornecedor.

Para manter uma base de clientes fiéis é preciso aumentar a retenção, evitando perdas de clientes potenciais e existentes. Para reduzir as perdas de clientes, Kotler e Keller (2006, p. 157) sugerem que as empresas devem:

- 1) definir e calcular seu índice de retenção;
- 2) identificar as causas dos problemas com clientes e ver as que podem ser mais bem gerenciadas;
- 3) estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes;
- 4) calcular quanto custaria reduzir os níveis percentuais da perda de clientes;
- 5) antes de tudo, ouvir seus clientes.

Ainda de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 405), os seguintes fatores levam o cliente a mudar de empresa prestadora de serviços:

- Preço;
- Inconveniência (Localização/horário, espera);

- Falha no serviço central (erros, cobrança errada, péssimo serviço);
- Falha na entrega do serviço (desatenção, grosseria, indiferença, falta de preparo);
- Resposta à falha do serviço (sem resposta, resposta negativa);
- Concorrência (outra empresa que oferta serviços melhores)
- Problemas Éticos (trapaça, venda agressiva, conflitos de interesses);
- Mudança Involuntária (mudança de endereço do cliente, ou prestador encerrou as atividades).

Em todos os casos citados, percebe-se que apenas o último fator não é controlável diretamente pela empresa, porque não há como interferir na mudança de domicílio do cliente, mas todos os demais são gerenciáveis e requerem atenção para evitar perdas de clientes.

Na sequência, são aprofundados os conceitos do marketing de serviços, suas características e a necessidade de entender a satisfação dos consumidores com a qualidade dos serviços recebidos.

2.3 MARKETING DE SERVIÇOS

Para entender as particularidades que envolvem a entrega de serviços, primeiro se faz necessário entender as diferenças entre produtos e serviços. Kotler e Keller (2006, p. 397), definem Serviço como: “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada; a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.” Já, Produto é definido por Gabriel (2010, p. 43) como “a oferta capaz de satisfazer uma necessidade ou desejo, por meio de uma troca, podendo ser qualquer coisa, de bens tangíveis e serviços a experiências e ideias”.

Serviços possuem quatro características: Intangibilidade, Variabilidade, Inseparabilidade e Percibilidade (KOTLER; KELLER, 2006) e no quadro 2, a seguir, são descritas as características que diferenciam produtos de serviços.

QUADRO 2: Comparação entre produtos e serviços

PRODUTOS	SERVIÇOS	IMPLICAÇÕES RESULTANTES
Tangíveis	Intangíveis	Os serviços não podem ser estocados. Os serviços não podem ser patenteados com facilidade. Os serviços não podem ser dispostos nem deslocados rapidamente. A precificação dos serviços é difícil.
Padronizados	Heterogêneos	A execução de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações do funcionário e do cliente. A qualidade do serviço depende de muitos fatores incontroláveis. Não há certeza de que o serviço executado atende ao que foi proposto e planejado.
A produção é separada do consumo	Inseparáveis (a produção e o consumo são simultâneos)	Os clientes participam e afetam a transação. Os clientes afetam-se reciprocamente. Os funcionários afetam o desfecho do serviço. A descentralização dos serviços pode se tornar essencial. A produção em massa de serviços é difícil.
Não perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (citados por Zeithaml, Bitner e Gremler, 2014, p. 21).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) complementam que, além destas características que diferem produtos e serviços, há outras implicações que se referem ao mix de marketing tradicional que se aplica à gestão de marketing de produtos, ou seja, os 4P's: Produto, Preço, Ponto (praça) e Promoção. Os autores explicam que, em se tratando de serviços, este mix de marketing é expandido, resultando em 7P's. Então, o mix de marketing expandido para Serviços inclui mais 3 P's, que tornam a oferta de serviços mais tangível:

1) Pessoas: inclui o quadro de funcionários que desempenham e executam os serviços, e também o cliente e outros clientes que estão envolvidos nos desempenham e, por isso, influenciam nas percepções dos consumidores.

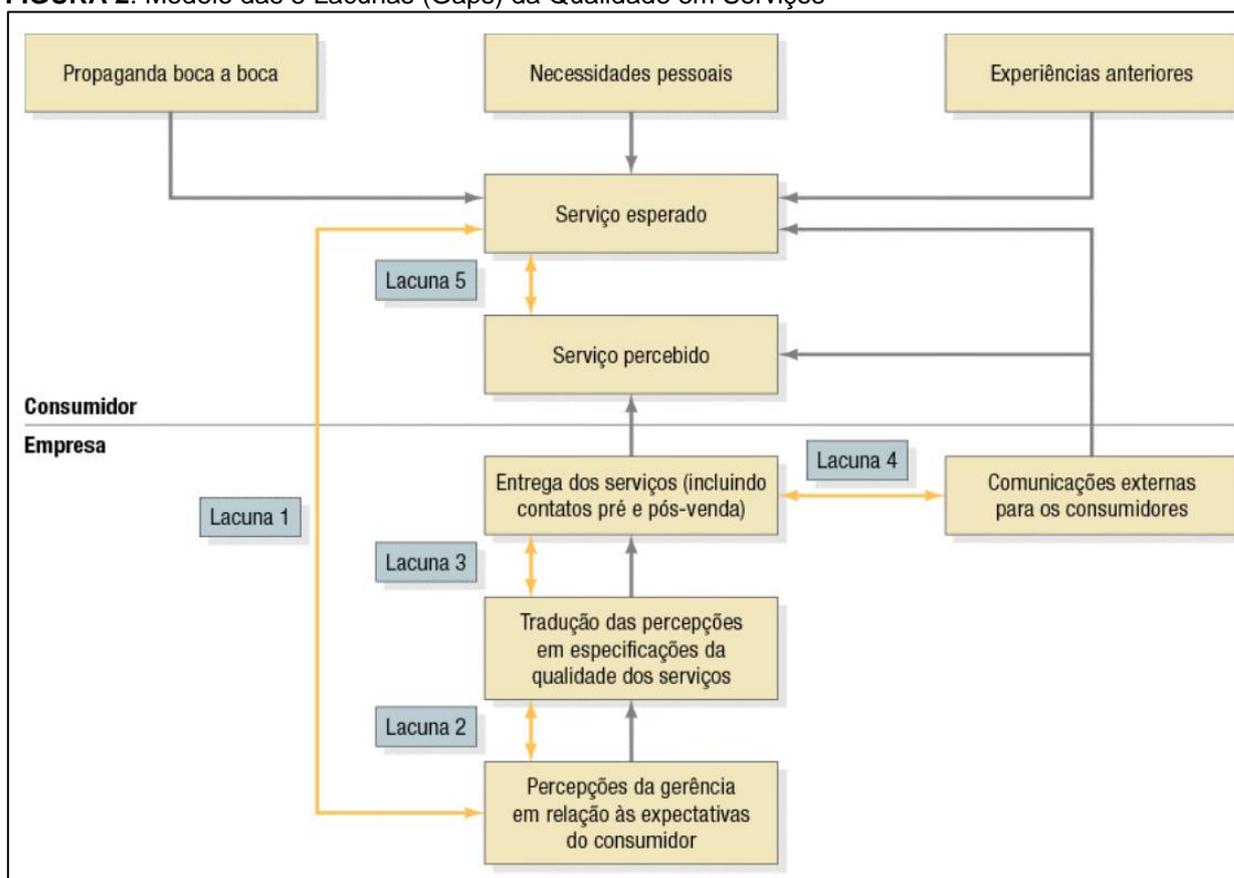
2) Evidências Físicas (*Physical Evidences*): é o ambiente em que os serviços são executados e inclui todas as evidências que tornam os serviços mais "tangíveis" na percepção do consumidor: conservação das instalações, limpeza, aparência, conforto, fardamento dos colaboradores, certificados e prêmios recebidos pela empresa, etc.

3) Processos: é composto pelas atividades e fluxos operacionais que permitem a execução eficiente dos serviços.

Devido às características particulares que diferenciam os serviços dos bens tangíveis, a mensuração da qualidade dos serviços é uma tarefa que se torna mais difícil e será abordada na sequência.

2.3.1 Qualidade em Serviços

Basicamente, qualidade em serviços é o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência percebida ao consumir um serviço. Dadas as características específicas dos serviços, explicadas anteriormente, mensurar a qualidade dos serviços é uma tarefa difícil, pois envolve aspectos subjetivos da avaliação do consumidor e resulta de uma experiência de consumo que leva ao processo comparativo entre a expectativa do cliente e a performance do produto/serviço recebido. A avaliação da qualidade pelo consumidor surge ao longo das percepções que vai tendo à medida que os serviços vão sendo executados. Os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (citados por Kotler e Keller, 2006) desenvolveram um modelo para auxiliar no gerenciamento da qualidade em serviços, apresentado na Figura 2, a seguir. Neste modelo, são indicadas as cinco lacunas (gaps) que podem ocorrer na entrega dos serviços e, com isso, percebe-se por que é tão difícil mensurar a satisfação dos clientes com relação à qualidade dos serviços recebidos.

FIGURA 2: Modelo das 5 Lacunas (Gaps) da Qualidade em Serviços

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (citados por Kotler e Keller, 2006, p. 407)

A partir da leitura deste assunto mencionado por Kotler e Keller (2006), Hoffman et al. (2009), e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), entende-se as características de cada uma destas lacunas (gaps) na entrega dos serviços em relação à percepção dos clientes, que são resumidas a seguir:

Gap 1 - Lacuna da Compreensão do Cliente: É a diferença entre o que os clientes esperam de um serviço e o que a gerência percebe que os clientes esperam.

Gap 2 - Lacuna do Projeto e dos Padrões de Serviço: Diferença entre o que a gerência percebe que os clientes esperam e as especificações estabelecidas para a qualidade na prestação do serviço.

Gap 3 - Lacuna do Desempenho do Serviço: Diferença entre as especificações estabelecidas para a prestação do serviço e o serviço realmente entregue.

Gap 4 - Lacuna da Comunicação: Diferença entre o serviço realmente entregue e a divulgação nas comunicações externas da empresa.

Gap 5 - Lacuna do Cliente: Diferença entre o serviço esperado e o serviço experimentado pelo cliente.

Na opinião de Hoffman et al. (2009), a Lacuna do Cliente (Gap 5) é considerada a mais importante, pois resulta das falhas dos processos anteriores e, à medida que os quatro primeiros *gaps* forem aumentando ou diminuindo, o Gap 5 será alterado na mesma proporção. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) também explicam que a lacuna do cliente se baseia na diferença entre as expectativas e as percepções do mesmo em relação ao serviço que está sendo desempenhado, ou seja, esta lacuna ocorre quando há uma falha entre o serviço esperado e o serviço recebido, sendo este um dos pontos mais importantes a serem focados pelas empresas de serviços.

Então, entender como o cliente percebe a qualidade dos serviços é extremamente importante para manter o marketing de relacionamento. Muitas razões podem ocasionar uma crise na retenção e fidelização dos clientes e acabar com as estratégias de marketing de relacionamento estabelecidas por uma empresa. Hoffman et al. (2009) apontam que uma falha que pode acontecer está relacionada à dependência da capacitação dos recursos humanos envolvidos diretamente na prestação do serviço (como o pessoal de atendimento), pois estes colaboradores fazem a entrega e participam do “momento da verdade” e podem significar, portanto, uma fonte de diferenciação da empresa (ou não). Mas, outros fatores (que podem variar de cliente para cliente) também interferem na percepção da qualidade dos serviços, tais como: elementos operacionais de rapidez e qualidade dos serviços, horários em que o serviço está disponível, capacidade da empresa de atender vários clientes em um mesmo momento e até mesmo se as instalações físicas (limpeza, conforto, estacionamento, entre outros), estão adequadas às expectativas dos clientes.

Kotler e Keller (2006) explicam ainda que, com base no Modelo Qualidade em Serviços (ou Modelo das 5 lacunas) desenvolvido em 1985 por Parasuraman, Zeithaml e Berry (também conhecidos pelas iniciais: PZB), estes autores identificaram cinco dimensões principais que seriam determinantes da qualidade dos serviços, descritas a seguir, segundo a ordem de importância:

1. Confiabilidade: habilidade em prestar o serviço prometido de forma confiável, segura, precisa e corretamente;
2. Responsividade (Capacidade de Resposta): disposição em ajudar os consumidores e proporcionar com rapidez e presteza o serviço, ou seja, atuar de forma responsável e sem demora;

3. **Segurança:** é a competência, o conhecimento e a cortesia dos empregados e sua capacidade de inspirar confiança e credibilidade ao consumidor na entrega dos serviços;
4. **Empatia:** é o entendimento do cliente, a atenção, o cuidado e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.
5. **Tangibilidade:** constitui a aparência de elementos tangíveis: instalações, materiais impressos, equipamentos e funcionários;

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), estas dimensões da qualidade em serviços representam a forma como os consumidores organizam as informações sobre a experiência com o serviço em suas mentes para determinar o seu grau de satisfação. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) mencionam que o encontro de serviço são os momentos em que as promessas são cumpridas ou quebradas e, portanto, entende-se que são elementos importantes da construção das percepções dos clientes. Em outras palavras, a “hora da verdade” é decisiva para manter uma boa impressão sobre a empresa prestadora de serviços.

A partir das 5 dimensões elencadas pelos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 apud Kotler e Keller, 2006, p. 407), partiram para o desenvolvimento de uma escala de 22 itens, chamada de SERVQUAL, para medir a percepção do consumidor em relação à Qualidade em Serviços. Kotler e Keller (2006, p. 408) elencam estes 22 atributos da escala SERVQUAL, de acordo com as cinco dimensões propostas por PZB, conforme listado a seguir na Figura 3:

FIGURA 3: Atributos da escala SERVQUAL

<p>Confiabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar o serviço como prometido • Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente • Entregar o serviço certo na primeira vez • Entregar os serviços no prazo prometido • Manter registros sem erros • Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente <p>Capacidade de resposta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado • Efetuar um atendimento rápido de clientes • Mostrar disposição para ajudar os clientes • Estar preparado para atender às solicitações do cliente 	<p>Segurança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes • Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações • Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais <p>Empatia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar aos clientes atenção individual • Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção • Ter em mente os melhores interesses do cliente • Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente • Oferecer horário de funcionamento conveniente <p>Itens tangíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos modernos • Instalações com visual atraente • Funcionários com aparência asseada e profissional • Materiais visualmente atraentes associados ao serviço
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 408).

Diante do exposto, fica evidente a importância de se conhecer as necessidades dos clientes, suas expectativas quanto aos produtos e serviços oferecidos, de modo a não fazer promessas que não serão cumpridas, provocando assim uma quebra de confiança e, como consequência, a não fidelização e retenção desse cliente. A não satisfação das necessidades do cliente e a percepção negativa dele como resultado de um mau atendimento pode comprometer, inclusive, a imagem e a vantagem competitiva de uma organização. Para tanto, cabe às organizações fazerem uso de todas as ferramentas e estratégias de marketing de relacionamento e marketing de serviços disponíveis para seu crescimento e para alcançar suas metas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se, quanto à sua natureza como uma pesquisa aplicada, pois destina-se à solução de problemas específicos e de abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva e exploratória, caracterizada por descrever uma população ou fenômeno, além de estabelecer relações entre variáveis. Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa bibliográfica e também de campo, pois utilizou-se de material já publicado, livros, monografias e artigos, além de material de internet e ainda uma pesquisa de campo aplicada a consumidores.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo escolhido considera todos os consumidores de serviços de clínicas médicas particulares de João Pessoa/PB. A amostra foi por conveniência e resultou em 124 questionários válidos que foram respondidos por consumidores. Dada a pandemia do Covid-19, optou-se por efetuar pesquisas via aplicativo de mensagens, utilizando a técnica de bola de neve, em que os respondentes eram convidados a repassar a seus contatos o pedido para participação.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados da pesquisa de campo deste trabalho baseou-se em um questionário estruturado contendo 5 questões abertas e 30 perguntas fechadas. O instrumento de coleta de dados encontra-se disponível no Apêndice A e foi disponibilizado no seguinte endereço eletrônico: “<https://forms.gle/Sa4xwuq1hK5bTehY7>” durante o mês de **março de 2021**. Para as questões fechadas, os respondentes foram instruídos a marcar o grau de importância (em uma escala de 10 pontos, sendo 0 - POUCO IMPORTANTE a 10 - MUITO IMPORTANTE) para cada questão e que poderia influenciar no seu processo de decisão de escolha de um consultório médico ou clínica particular em João Pessoa.

Para subsidiar a elaboração do questionário, foram pesquisados conceitos de marketing, marketing de relacionamento, fidelização de clientes, marketing de serviços, qualidade de serviços, o modelo das lacunas na entrega dos serviços, assim como as dimensões que facilitam o gerenciamento e entendimento da percepção dos clientes em relação à qualidade de serviços, mais precisamente a dimensões e os itens que compõe a escala SERVQUAL. As perguntas do questionário foram elaboradas a partir das cinco dimensões que compõem a escala ServQual desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (citados por Kotler e Keller, 2006). As cinco dimensões são: Confiabilidade, Responsividade (Capacidade de Resposta), Segurança, Empatia e Tangibilidade e são apontadas pelos autores como determinantes da percepção da qualidade dos serviços pelos consumidores.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi avaliado por 7 pessoas em forma de pré-teste e, após os ajustes das melhorias sugeridas, foi iniciado o processo de coleta de dados durante o mês de março de 2021.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

De modo a estruturar melhor a apresentação dos resultados e responder aos objetivos desta pesquisa, a análise dos dados coletados tiveram abordagem qualitativa. Para a análise das respostas às perguntas fechadas (que geraram dados quantitativos), foi utilizada a estatística descritiva. Para tanto, foi feito uso do software de planilha de dados, o qual possibilita, através das variáveis pesquisadas, um melhor gerenciamento das informações e dos resultados encontrados, que foram apresentados em forma de gráficos, tabelas e quadros.

Para a análise das respostas e sugestões às 5 perguntas abertas, foi feita uma leitura das principais sugestões apontadas pelos respondentes, sendo analisadas, agrupadas e explicadas na sequência em conjunto com as análises quantitativas, como forma de complementar as interpretações dos gráficos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa dos 124 questionários respondidos pelos usuários de serviços de clínicas médicas particulares de João Pessoa, buscando responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos, que são:

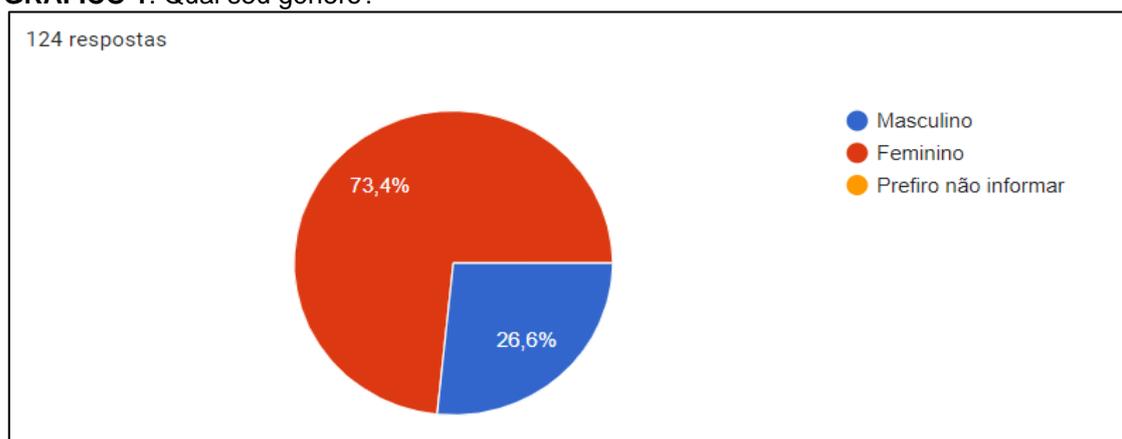
- Entender a satisfação dos consumidores que utilizam serviços médicos em clínicas particulares em João Pessoa-PB;
- Identificar possíveis lacunas na entrega dos serviços das clínicas médicas particulares;
- Sugerir ações de melhorias para as clínicas médicas particulares aprimorarem a satisfação de seus consumidores.

Para facilitar o entendimento, a apresentação dos resultados foi dividida em partes, sendo inicialmente feita a análise dos dados quantitativos obtidos na pesquisa, em conjunto com a análise qualitativa das respostas às questões abertas, finalizando com as sugestões de melhorias para que futuras lacunas possam ser gerenciadas e também minimizadas por gestores de clínicas médicas particulares.

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS

Para facilitar a visualização e explicação das respostas às perguntas fechadas e que geraram dados quantitativos, estes foram consolidados em forma de gráficos, sendo inicialmente feitas algumas perguntas de caracterização demográfica da amostra em estudo, apresentadas a seguir.

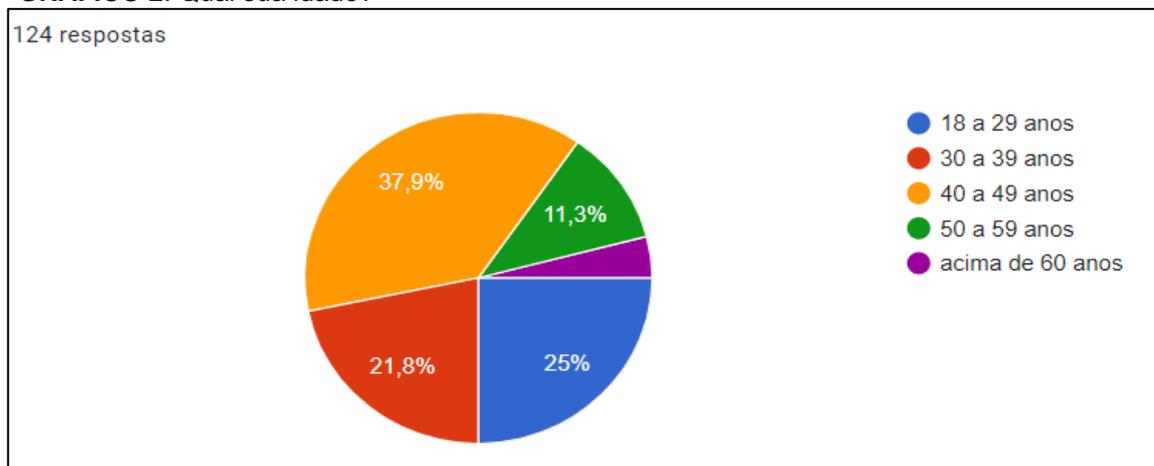
GRÁFICO 1: Qual seu gênero?



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme dados do Gráfico 1, a maior parte dos respondentes (73,4%) foi de mulheres. Esta é uma questão que pode levar a duas prováveis interpretações, e que podem ser aprofundadas em pesquisas futuras: 1) mulheres são mais propensas a responder pesquisas e 2) mulheres frequentam mais clínicas médicas.

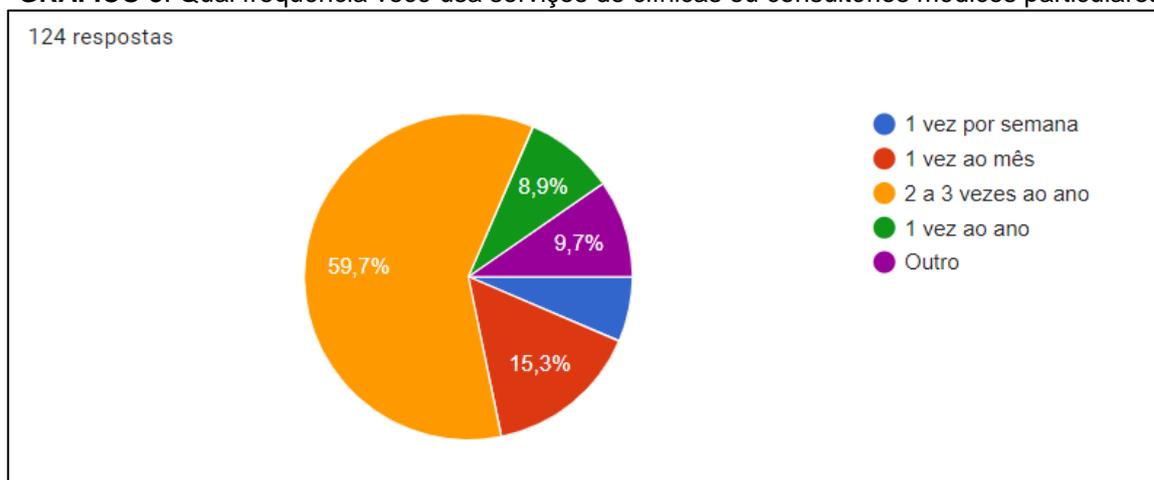
GRÁFICO 2: Qual sua idade?



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Gráfico 2, percebe-se que os respondentes tiveram idades bem variadas e esta abrangência corresponde ao que esta pesquisa se propunha. O Grupo com menor quantidade de respostas ficou acima de 60 anos, o que pode ser explicado pelo fato da pesquisa ter sido aplicada por formulário eletrônico e as pessoas nesta faixa etária têm menos intimidade com a realidade digital.

GRÁFICO 3: Qual frequência você usa serviços de clínicas ou consultórios médicos particulares?



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Gráfico 3, pode-se verificar que a maior parte do público (quase 60%), vai de 2 a 3 vezes por ano a consultas médicas, sendo que 15,3% vai 1 vez ao mês.

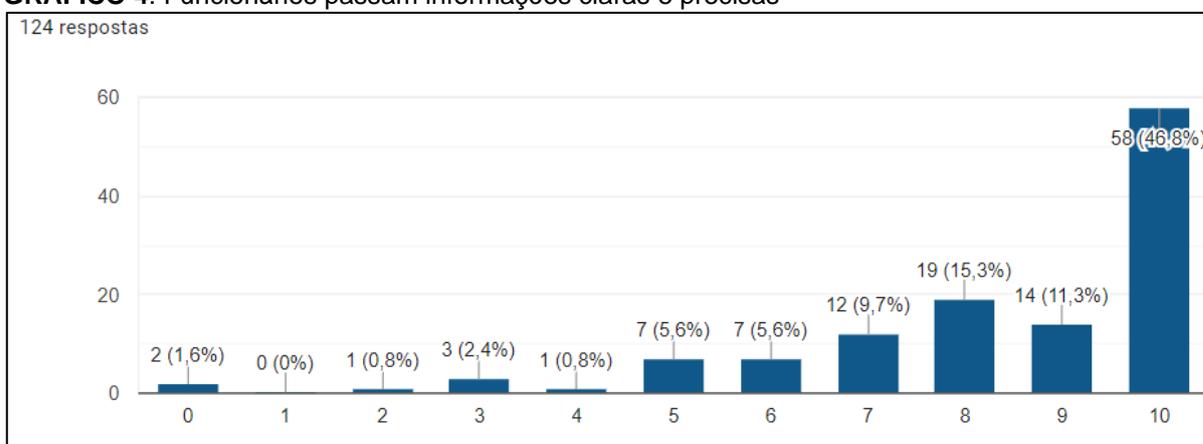
Os gráficos a seguir foram analisados, interpretados e agrupados segundo as 5 categorias elencadas pela escala ServQual (Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança, Empatia, Tangibilidade). Os dados se referem ao que os respondentes indicaram ser mais importante segundo sua percepção em uma clínica ou consultório médico particular na cidade de João Pessoa e foram respondidos segundo o grau de importância em uma escala de 10 pontos (sendo 0 - POUCO IMPORTANTE a 10 - MUITO IMPORTANTE).

4.1.1 Confiabilidade

A confiabilidade trata-se da capacidade de execução do serviço prometido de forma confiável, segura e precisa (KOTLER; KELLER, 2012).

Quando questionados sobre a importância que os respondentes dão ao fato dos funcionários das clínicas passarem informações claras e precisas, 46,8% responderam que isso é muito importante, seguidos do total de 36,3% que indicaram um grau de importância variando de 7 a 9. Estes dados comprovam, portanto, que para 83,1% dos consumidores que responderam a pesquisa, a confiança nos funcionários das clínicas tem muita relevância (Gráfico 4).

GRÁFICO 4: Funcionários passam informações claras e precisas



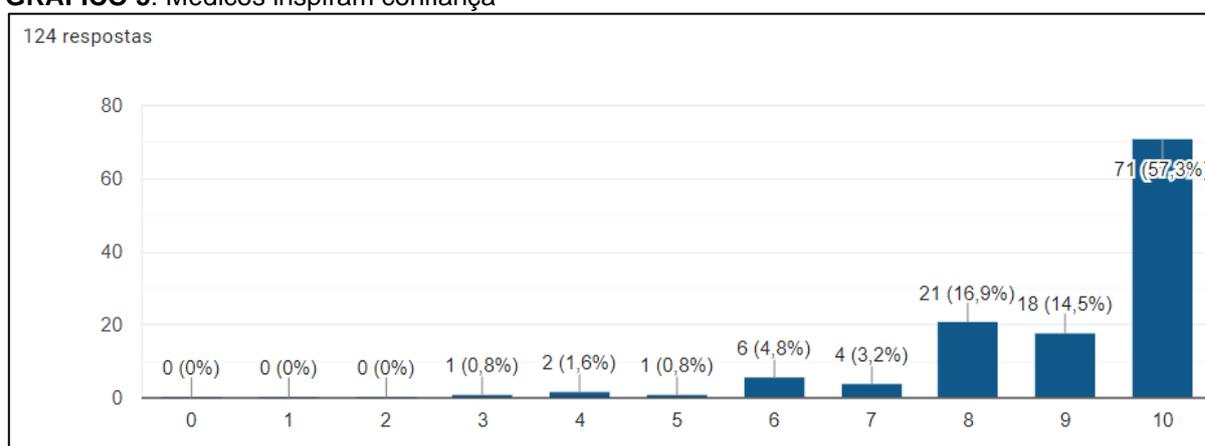
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Lembrando os ensinamentos de Kotler e Keller (2012, p. 397) que dizem que “a qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado”.

Então, quem presta serviços deve estar sempre atento a oferecer o melhor serviço de qualidade de forma a sempre encantar e surpreender seus clientes, para que se sintam satisfeitos e também motivados a repetir a experiência na escolha de um fornecedor de serviços no futuro.

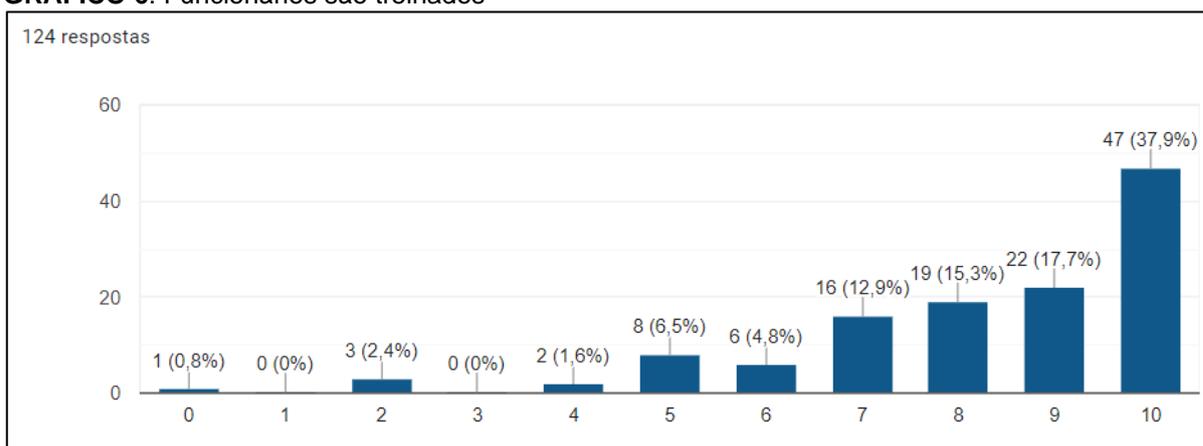
Os dados do Gráfico 5 permitem inferir que a confiança no médico (ou seja, se o paciente se sente seguro e confia nos serviços prestados pelo médico), é um fator bastante relevante, pois 88,7% responderam segundo o grau de importância que variou entre 8 a 10. Com base neste resultado, pode-se dizer que este é um dos principais fatores para a tomada de decisão para escolher uma clínica médica.

GRÁFICO 5: Médicos inspiram confiança



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na sequência de perguntas ainda relacionadas ao atributo da confiabilidade, os usuários deveriam dizer o quanto consideram importante que os funcionários das clínicas sejam treinados, pois isso implica na confiança com os serviços prestados pelo/s atendente/s. Os dados apontam que mais de 70% dos respondentes consideram importante que os funcionários de uma clínica médica sejam bem treinados (considerando as respostas que variaram entre 8 a 10 na escala). Estes percentuais elevados demonstram que investir em treinamento, motivação e estrutura organizacional de funcionários é muito importante, uma vez que são eles que têm os primeiros contatos com os clientes.

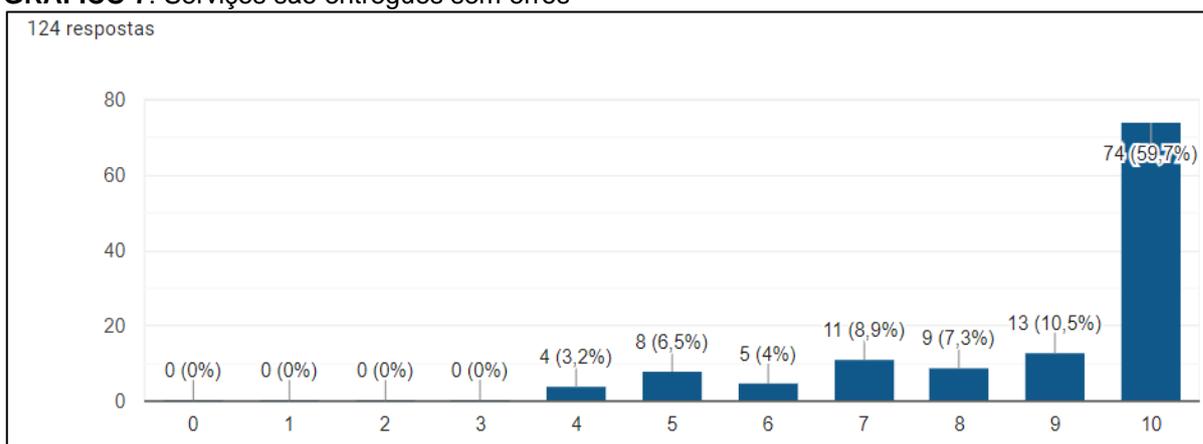
GRÁFICO 6: Funcionários são treinados

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Novamente Kotler e Keller (2012) lembram que é necessário investir em treinamento de novos funcionários com a intenção de padronizar processos e atendimento de modo a manter o padrão de qualidade na oferta dos serviços e, assim, garantir a satisfação dos clientes.

Os resultados do Gráfico 6 têm relação com os dados apresentados no Gráfico 4 e ambos apontam quanto este é um indicador relevante para gestores prestarem atenção quanto ao que podem melhorar em termos de treinamento e capacitação aos seus funcionários, já que a confiança dos clientes nas informações prestadas pelos funcionários acaba tendo relação também com a confiança na clínica de forma ampla.

Sobre eventuais erros que podem acontecer na prestação dos serviços (erros nas consultas, receitas médicas, autorização de exames, etc.), a maior parte dos respondentes (59,7%) considera que não ocorrer erros na entrega dos serviços é muito importante, seguida dos demais respondentes que somaram 26,7% (que indicaram grau de importância entre 7 e 9), conforme apresentado no Gráfico 7:

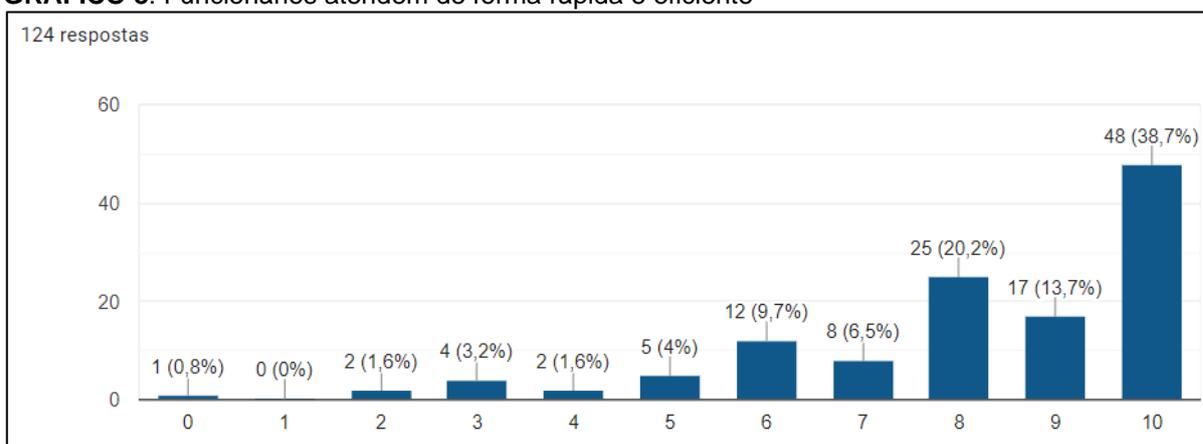
GRÁFICO 7: Serviços são entregues sem erros

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.1.2 Responsividade (Capacidade de Resposta)

Para Kotler e Keller (2012), a Capacidade de Resposta refere-se à Presteza ou Responsividade, ou seja, a disposição do atendimento em ajudar os consumidores e proporcionar com rapidez e presteza o serviço, atuando de forma responsável e sem demora. Em outras palavras, é quando o prestador de serviço, entrega de forma imediata, de forma atenciosa e com prontidão para lidar com perguntas, queixas, problemas e solicitações do cliente.

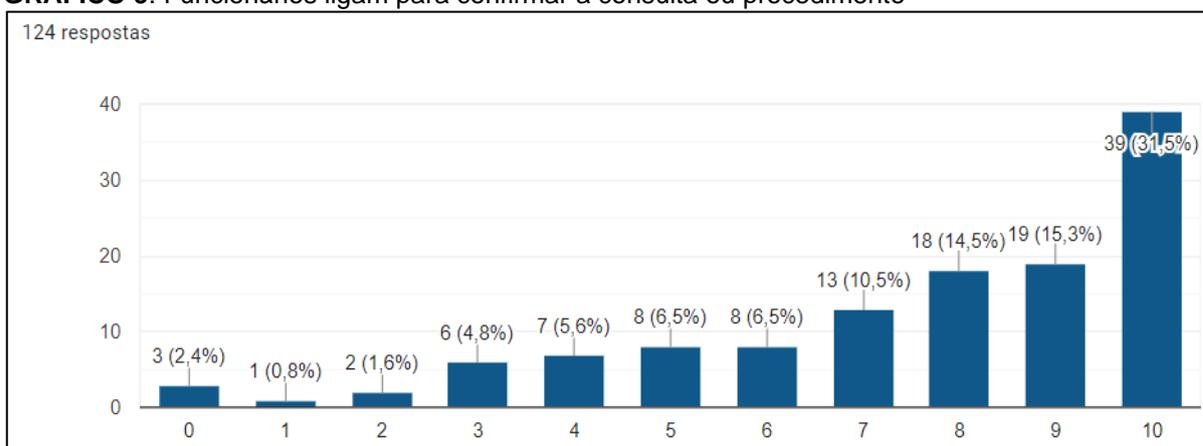
No Gráfico 8, percebe-se como os usuários julgam importante o atendimento de forma rápida e eficiente prestado pelos funcionários das clínicas médicas, já que para 72,6% dos respondentes este critério tem um grau de importância que variou entre 8 a 10.

GRÁFICO 8: Funcionários atendem de forma rápida e eficiente

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Percebe-se no gráfico 9 uma distribuição de respostas quanto à questão de funcionários da clínica ligarem para o cliente confirmando a consulta ou procedimento. Para 31,5% dos respondentes é muito importante essa ação por parte da clínica, garantindo-lhes assim, a certeza de seu atendimento. Já 29,8% dos respondentes consideram importante. Outros 23,5% consideram razoável ou de pouca importância essa ação, enquanto que 15,2% entendem que esta ação não é importante. Em resumo, 61,3% dos respondentes marcaram as alternativas entre 8 a 10 e, portanto afirmam que é importante que a clínica entre em contato com eles para confirmarem a consulta ou procedimento.

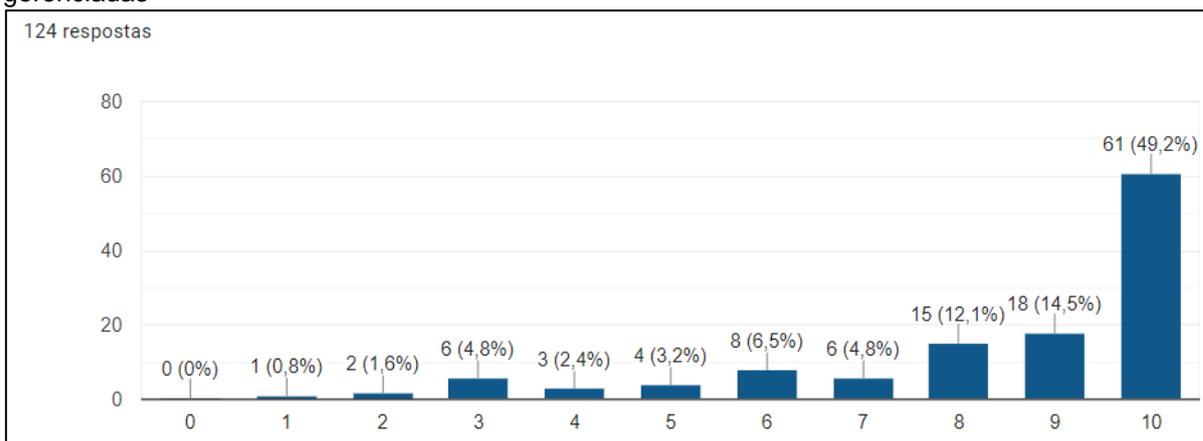
GRÁFICO 9: Funcionários ligam para confirmar a consulta ou procedimento



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Sobre eventuais mudanças de horário na consulta serem comunicadas e gerenciadas, a maior parte dos respondentes (49,2%) considera este item “muito importante”, seguida dos demais respondentes que somaram 26,6% (que indicaram grau de importância entre 8 e 9), conforme apresentado no Gráfico 10:

GRÁFICO 10: Eventuais mudanças de horário na consulta são rapidamente comunicadas e gerenciadas

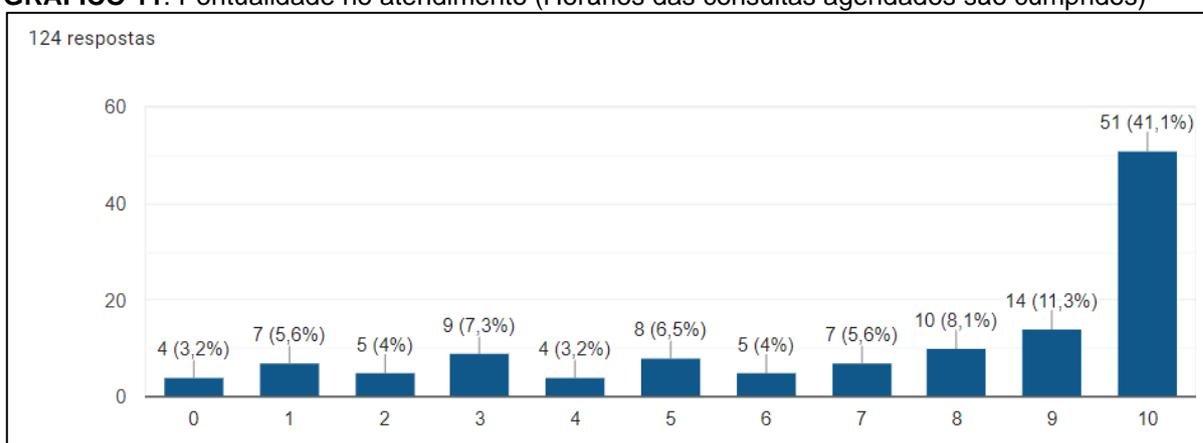


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A partir das informações constantes no Gráfico 10, considera-se que os gestores e médicos de clínicas particulares devem prestar atenção a esta necessidade apontada pelos usuários dos serviços das clínicas de serem avisados quando ocorrerem mudanças de horário no atendimento.

O Gráfico 11 refere-se à pontualidade no atendimento (horários das consultas agendadas são cumpridas) e mostra que para 41,1% dos respondentes a pontualidade é muito importante. Somando-se aos respondentes que consideram importante a pontualidade, o grau de importância sobe para 60,5%. Enquanto para os outros respondentes essa questão tem pouca ou nenhuma importância, soma-se 39,4%.

GRÁFICO 11: Pontualidade no atendimento (Horários das consultas agendados são cumpridos)



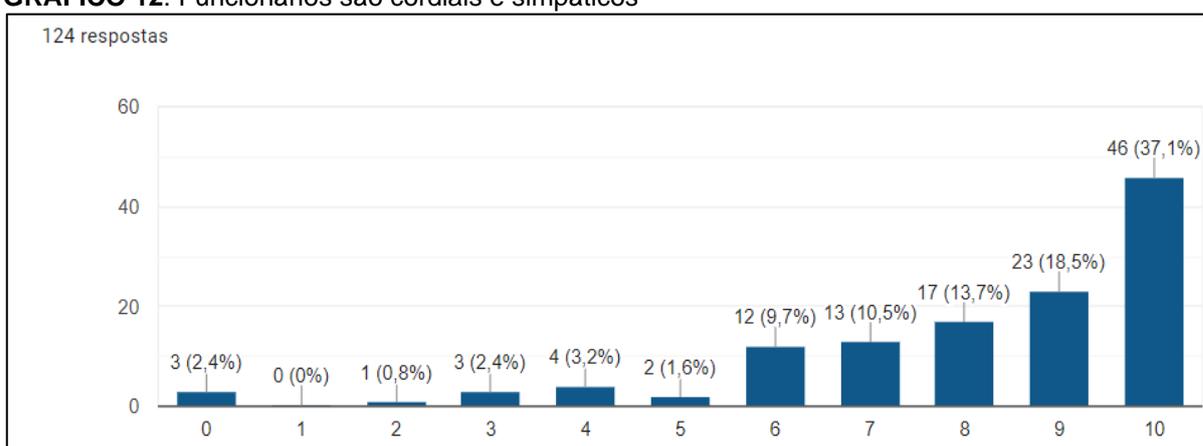
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

4.1.3 Segurança

Refere-se ao conhecimento sobre as atividades e à cortesia dos funcionários, e também tem relação com a capacidade da empresa e de seus funcionários de inspirar confiança no cliente. Kotler e Keller (2012) explicam que o atributo da Segurança diz respeito à competência, conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade de inspirar confiança e credibilidade ao consumidor na entrega dos serviços.

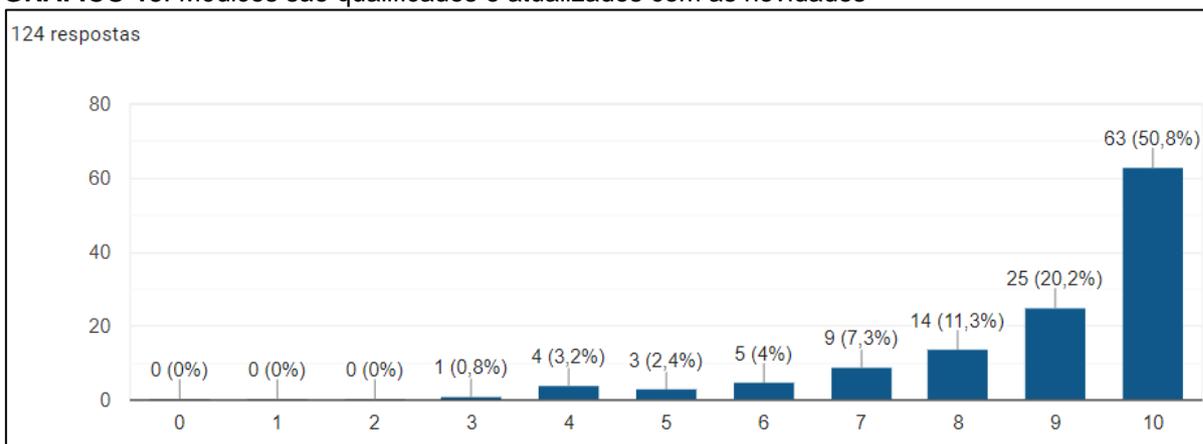
No Gráfico 12 é observado o grau de importância dos respondentes dado pelos usuários das clínicas à questão do funcionário ser cordial e simpático no atendimento ao cliente. Como pode-se ver, para 37,1% dos respondentes é “muito importante” este atributo. Somando-se aos que consideram importante, o grau de importância sobe para 69,3%. Mas para 30,6% dos respondentes é de pouca ou de nenhuma importância.

GRÁFICO 12: Funcionários são cordiais e simpáticos



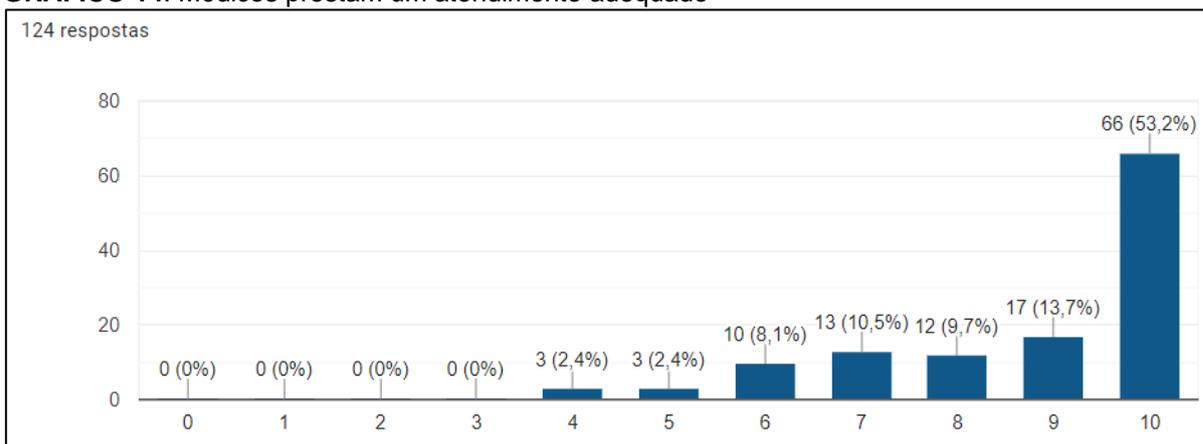
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O atributo ligado à segurança também tem relação com a forma como os pacientes percebem e sentem confiança nos serviços entregues pelos médicos, ou seja, o quanto os médicos têm “segurança” no que fazem. No Gráfico 13, percebe-se como os usuários julgam importante que os médicos sejam qualificados e atualizados com as novidades em suas áreas de atendimento (congressos, convenções, diplomas, cursos), já que, para 82,3% dos respondentes este critério tem um grau de importância entre 8 a 10.

GRÁFICO 13: Médicos são qualificados e atualizados com as novidades

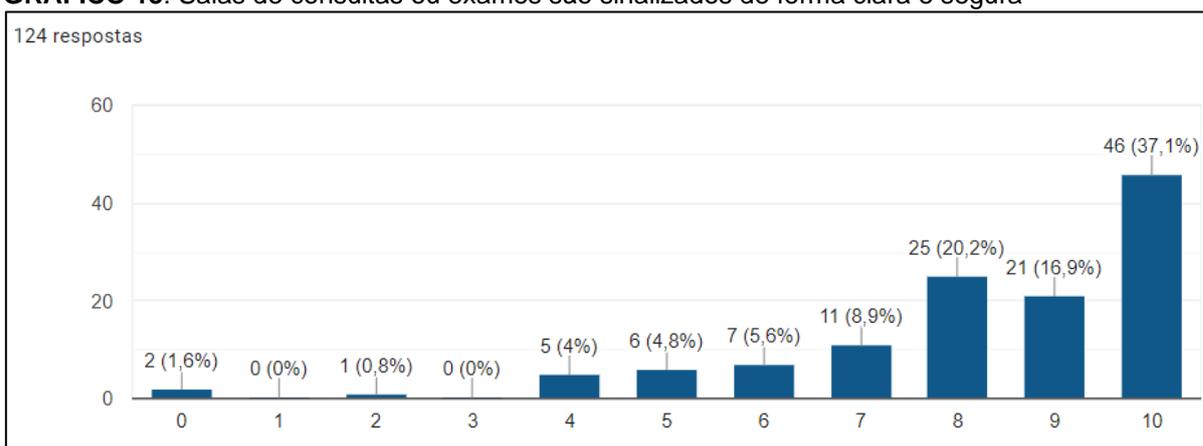
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Gráfico 14, observa-se como os usuários julgam importante que os médicos prestem um atendimento adequado (ou seja, que o tempo de consulta é suficiente e se os médicos resolvem as dúvidas, etc), já que para 76,6% dos respondentes este critério tem um grau de importância entre 8 a 10. Apenas para 21% é pouco importante esse critério.

GRÁFICO 14: Médicos prestam um atendimento adequado

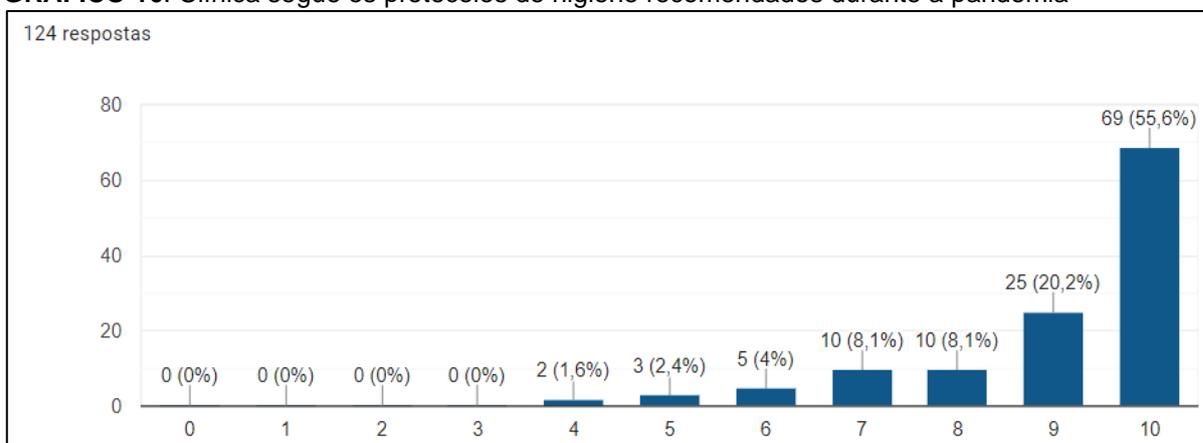
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quando questionados sobre a importância que os respondentes dão para o fato de que as salas de consultas ou exames sejam sinalizadas de forma clara e segura, 74,2% dos respondentes indicaram um grau de importância variando de 8 a 10. Enquanto que 19,3% dos respondentes consideram esse critério pouco importante, e para 6,4% de nenhuma importância.

GRÁFICO 15: Salas de consultas ou exames são sinalizados de forma clara e segura

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Diante da pandemia de Covid-19 que enfrenta-se nesse período da pesquisa (desde março de 2020 no Brasil), no Gráfico 16 são apresentados os resultados quando foi perguntado aos respondentes sobre a importância dada a clínica que segue os protocolos de higiene e medidas preventivas recomendados pelas autoridades sanitárias durante a pandemia (a exemplo de: disponibilizar álcool em gel, uso de máscara, distanciamento social, etc.) e 83,9% responderam considerar este fator com grau de importância de 8 a 10. Mas, apesar disso, para 16,1% dos respondentes o grau de importância é pouco ou nenhum.

GRÁFICO 16: Clínica segue os protocolos de higiene recomendados durante a pandemia

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Um respondente enfatizou a importância que dá à questão dos cuidados a serem tomados devido à pandemia: “Acho que o principal hoje em dia é a preocupação com os protocolos de segurança. Percebo que muitos não se preocupam com

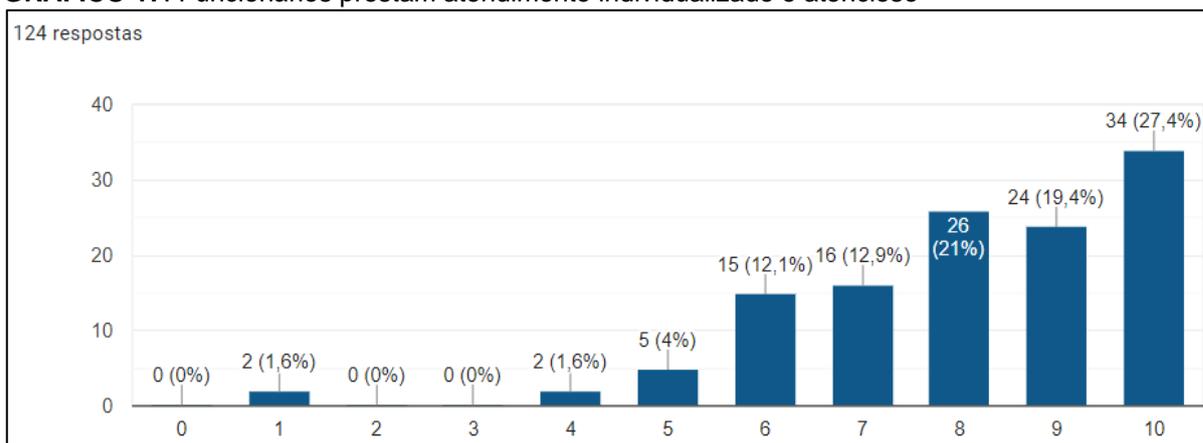
aglomeração ou já banalizaram, principalmente secretárias. Eu já deixei uma obstetra porque as funcionárias dela ficavam tirando a máscara e sempre era lotado.”

4.1.4 Empatia

Refere-se a atenção cuidadosa e personalizada que a empresa oferece a seus clientes, de modo a fazer com que os mesmos sintam-se únicos e especiais ao terem suas necessidades compreendidas. O atributo da empatia, segundo Kotler e Keller (2012) trata do entendimento da “dor” do cliente, ou seja, de dar atenção especial aos clientes pelo pessoal de atendimento, com cuidado e carinho individualizados.

Os dados do Gráfico 17 permitem inferir que ter um atendimento personalizado, ou seja, individualizado e atencioso, é um fator bastante relevante, pois 67,8% responderam segundo o grau de importância entre 8 a 10. Como diz Madruga (2020) são os colaboradores em contato com o cliente que geram diferenciais competitivos, desde que os mesmos sejam treinados, encorajados e motivados.

GRÁFICO 17: Funcionários prestam atendimento individualizado e atencioso



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Cada vez mais ficam claros os ensinamentos de Kotler e Keller (2012), que apontam para a importância que o pessoal de atendimento têm, pois atuam na linha de frente e entregam os serviços. Estes funcionários participam do “momento da verdade” e este fator é decisivo para influenciar as percepções positivas ou negativas em relação à qualidade dos serviços recebidos.

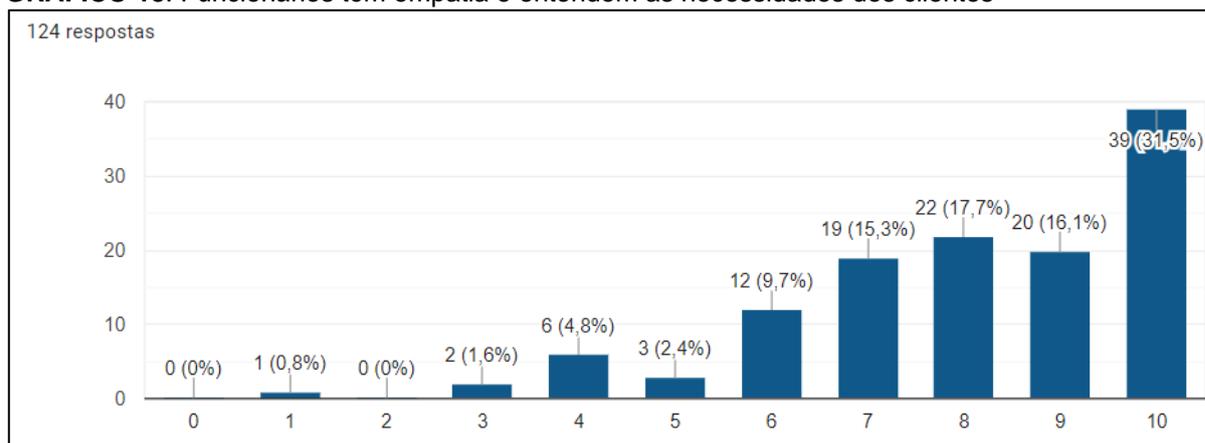
Alguns comentários abertos dos respondentes reforçam a importância da empatia para a manutenção da satisfação dos clientes, conforme os trechos a seguir:

“As atendentes tem muita paciência”.

“Os profissionais da clinica devem ser educados e solícitos, os médicos deve ter empatia e sensibilidade ao atendimento e façam bem o seu trabalho”.

Ainda sobre a empatia, os dados do Gráfico 18 mostram que 31,5% dos respondentes consideram muito importante que funcionários tenham empatia e entendam as necessidades dos clientes. Os respondentes que marcaram como grau de importância entre 8 a 9, também são considerados como de importância elevada, somam 33,8%. Desta forma, isso permite inferir que para 65,3% dos usuários (grau de importância entre 8 a 10), a empatia dos atendentes é importante. Novamente estes dados confirmam o que já foi percebido nos Gráficos 4 e 6 (apresentados anteriormente) que tratam da confiança que os clientes têm nos atendentes. Ainda sobre a empatia, houve os que consideraram de pouca importância esse critério, somando 27,4% dos respondentes, além de 7,2% considerarem de nenhuma importância esse critério.

GRÁFICO 18: Funcionários têm empatia e entendem as necessidades dos clientes

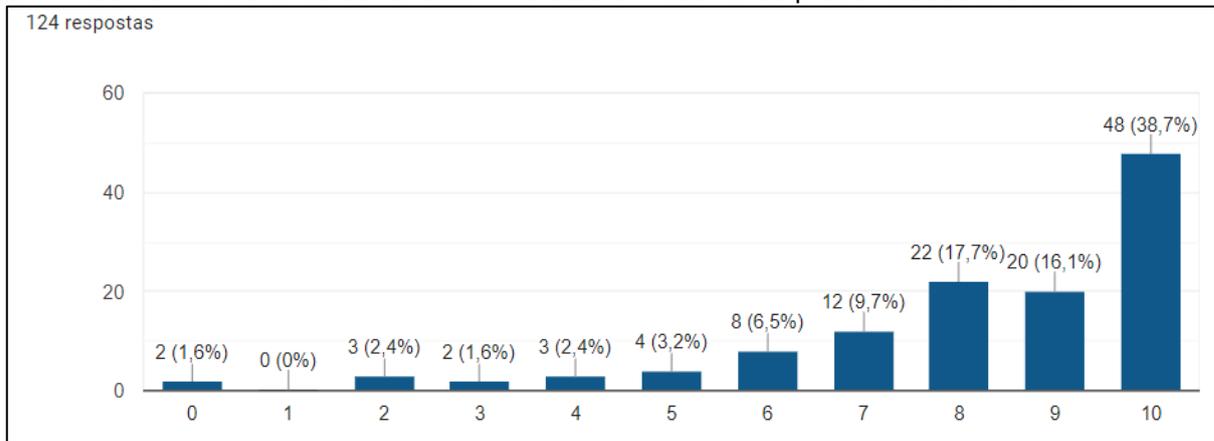


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 19, observa-se que 38,7% dos respondentes consideram muito importante que os funcionários demonstrem interesse em resolver os problemas dos clientes durante o atendimento. Outros 19,4% acham de pouca importância, e 33,8% responderam considerar importante. Enquanto que para 8% dos respondentes, esse critério é tido por pouca ou nenhuma importância (escala de 0 a 4). Tais ações dos funcionários, engajamento em resolver problemas que surjam durante o atendimento ao cliente, indica um dos exemplos dos valores de relacionamento: confiança,

segurança, respeito, engajamento, colaboração e comunicação bidirecional (MADRUGA, 2020). Isso contribui para a afirmação de que a percepção do cliente em relação a qualidade de serviços está ligada ao modo de agir e à motivação das pessoas que fornecem os serviços e a capacidade dos mesmos em manter boa relação com os clientes (CRNKOVICK; MAGALHÃES; MORETTI, 2009).

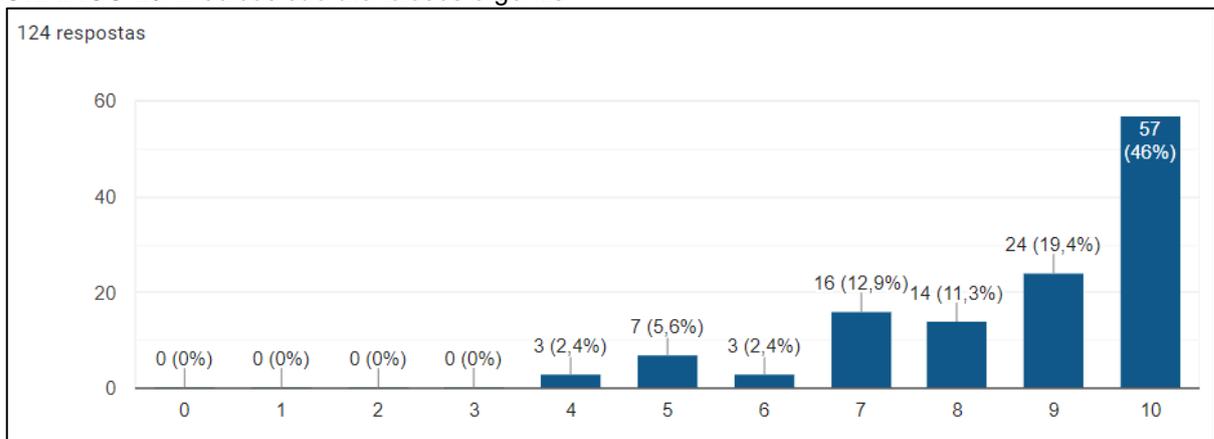
GRÁFICO 19: Funcionários demonstram interesse em resolver os problemas dos clientes



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O Gráfico 20 mostra o quanto é importante a empatia do médico na visão do paciente, ou seja, que o médico seja atencioso e gentil com os usuários dos seus serviços, uma vez que o atendimento com respeito, transparência e comprometimento, demonstram ao cliente o quanto ele é importante para a clínica. Para 76,7% dos respondentes, o grau de importância a esse critério é de 8 a 10.

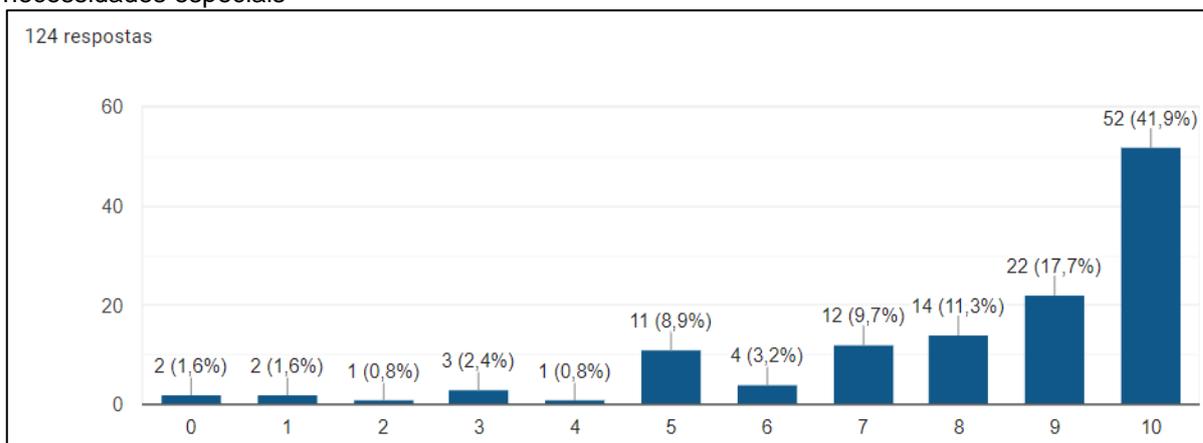
GRÁFICO 20: Médicos são atenciosos e gentis



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Questionou-se adicionalmente ao atributo da empatia, sobre a questão da adaptação das clínicas às pessoas com necessidades especiais. Para 41,9% dos que responderam à pesquisa, é de extrema importância que a clínica tenha instalações físicas adaptadas a pessoas com mobilidade reduzida ou necessidades especiais, por exemplo: rampa, piso antiderrapante, banheiros adaptados, sinalização apropriada, etc. No entanto, 16,1% usuários não demonstraram interesse quanto a este item, pois responderam na escala que variou de 0 a 5. Inclusive, um comentário de um respondente foi bem enfático: “*Não acho importante para mim ter adaptações para Cadeirantes, porque não preciso disso*”.

GRÁFICO 21: Instalações físicas são adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida ou necessidades especiais



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

É primordial que as clínicas médicas estejam de acordo com as Leis de acessibilidade, de modo a atender de forma igualitária a todos os seus clientes, quer eles apresentem alguma necessidade especial ou não. Agindo assim, poderá impactar diretamente na imagem da clínica no mercado além de atrair e reter mais clientes. Dentro desse critério, empatia, que tem por definição “a atenção individualizada dispensada aos clientes” (KOTLER; KELLER, 2006 p. 408), entende-se que ter a clínica dentro dos padrões da acessibilidade, é ser empático com o cliente e demonstra que a clínica, de fato, se preocupa com as necessidades dos seus clientes.

4.1.5 Tangibilidade

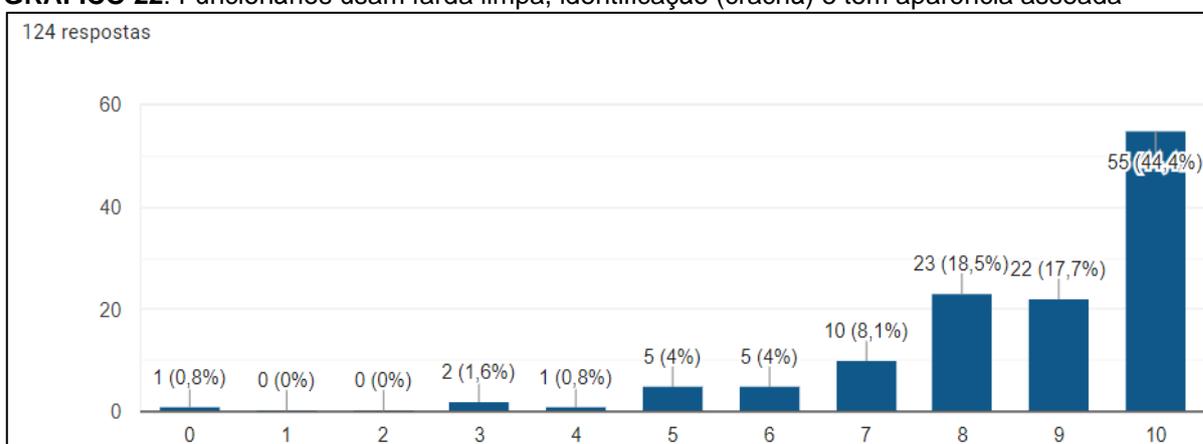
Kotler e Keller (2012) explicam que Tangibilidade são as evidências físicas que tornam os serviços mais “palpáveis” aos olhos dos clientes, tais como: instalações,

materiais impressos, equipamentos e pessoas. estes autores também apontam que devido às peculiaridades dos serviços, os consumidores buscam evidências ou sinais que reduzam as incertezas quanto aos serviços que serão entregues.

Na prática, a tangibilidade é evidenciada pelas instalações físicas, os equipamentos disponíveis, a aparência (asseio) dos funcionários e dos materiais de comunicação, ou seja, diz respeito às representações físicas ou às imagens do serviço que os clientes utilizam para avaliar a qualidade recebida. Sendo assim, estas evidências físicas tornam as percepções e experiências em torno dos serviços mais tangíveis.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) complementam que os 4 P's do mix de marketing tradicional é expandido para Serviços e inclui mais 3 P's (Pessoas, Palpabilidade/evidências Físicas e Processos) de forma a tornar a oferta de serviços mais tangível. Então, conforme visto na definição de Tangibilidade, o quadro de funcionários (ou seja, as Pessoas que desempenham e executam os serviços), representa uma parte tangível do serviço e, desta forma, o modo como se apresentam aos clientes podem indicar como será a experiência deles com a clínica. Assim, o Gráfico 22 confirma a importância desse critério na percepção dos clientes, uma vez que 80,6% dos respondentes deram notas de 8 a 10, considerando que a forma como os funcionários se apresenta (farda limpa, identificação/crachá, boa aparência: barba feita, cabelos asseados etc.) é considerado muito importante.

GRÁFICO 22: Funcionários usam farda limpa, identificação (crachá) e tem aparência asseada

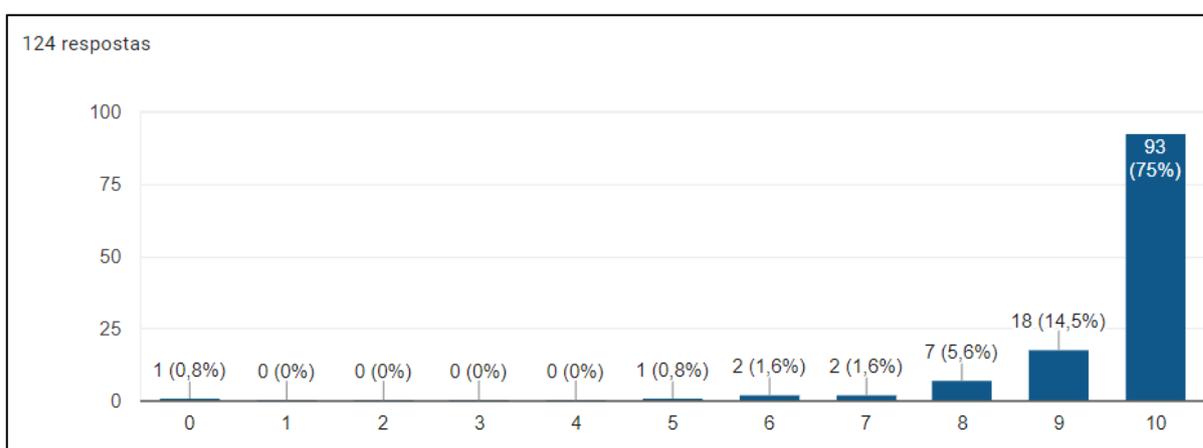


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme mencionado anteriormente, dada a situação de pandemia vivenciada no período da pesquisa (2020-2021), a tangibilidade é percebida também pelo uso

das máscaras pelos funcionários em respeito às medidas sanitárias preventivas impostas para atuar na contenção da propagação do vírus. Este critério relacionado ao fato de que os funcionários usam máscaras foi quase uma unanimidade entre os respondentes em relação à importância dada pelos clientes das clínicas. Como mostra o Gráfico 23, 75% dos respondentes consideraram muito importante esse critério. Se somarmos aos respondentes que marcaram grau de importância 8 a 9, esse valor sobe para 95,1%.

GRÁFICO 23: Funcionários usam máscara



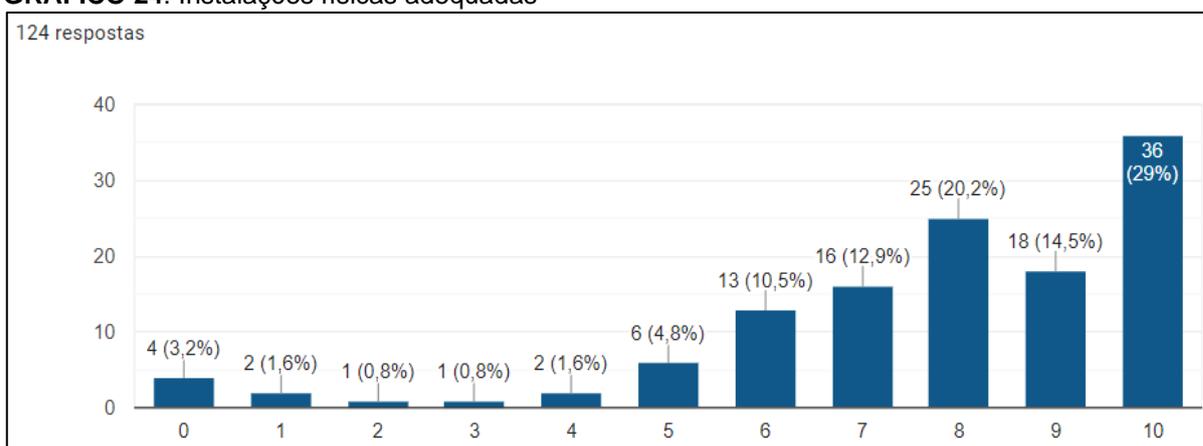
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Chamada de *Palpabilidade* e também traduzida como *Evidências Físicas* (*Physical Evidences*), este item significa o quanto é possível tornar os serviços mais tangíveis e palpáveis (e, portanto, mais mensuráveis) em relação à percepção da qualidade pelos consumidores. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) explicam que estas variáveis estão representadas por tudo que compõe o ambiente em que os serviços são executados e inclui todas as evidências que tornam os serviços mais “tangíveis” na percepção do consumidor: conservação das instalações, limpeza, conforto, aparência asseada e fardamento dos colaboradores, certificados e prêmios recebidos pela empresa, etc.

Neste item ligado à percepção dos usuários quanto a pistas que dão dicas sobre a tangibilidade dos serviços, foram questionadas as percepções e o grau de importância dado pelos usuários em relação às instalações físicas das clínicas médicas que frequentam, ou seja: boa iluminação, som ambiente, conforto das poltronas, disponibilidade de TV, café/chá, etc. Os resultados do Gráfico 24 apontam que as instalações físicas são extremamente importantes apenas para 29% dos

respondentes, sendo que outros clientes marcaram o grau de importância menor, importância 9 (14,5%) e 8 (20,2%). Contudo, ao somar o grau de importância de 8 a 10, chega-se a 63,7%, o que já é bastante significativo e deve ser sim um critério a ser considerado pelos gestores de clínicas particulares. Verifica-se, no entanto, que para 8% da amostra estes itens são inclusive pouco importantes (considerando o grau de importância de 0 a 4).

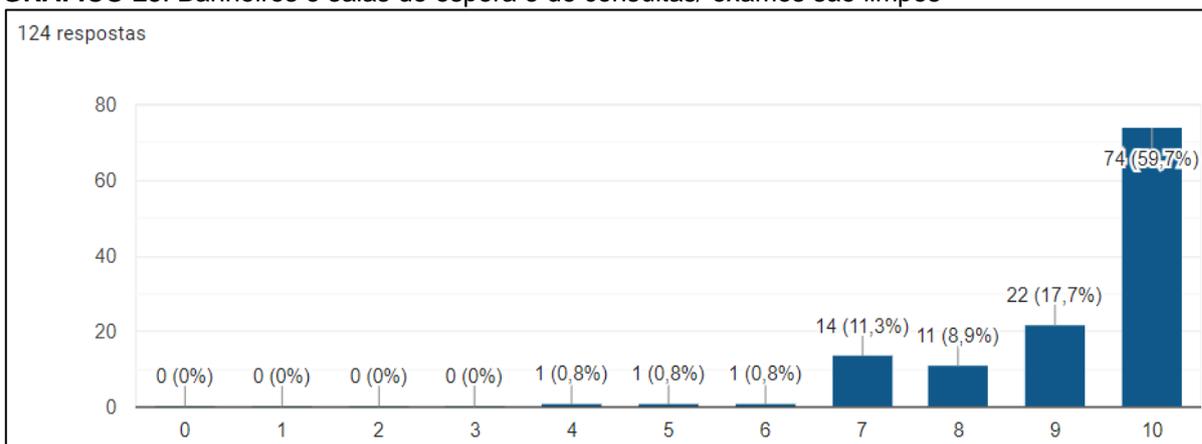
GRÁFICO 24: Instalações físicas adequadas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

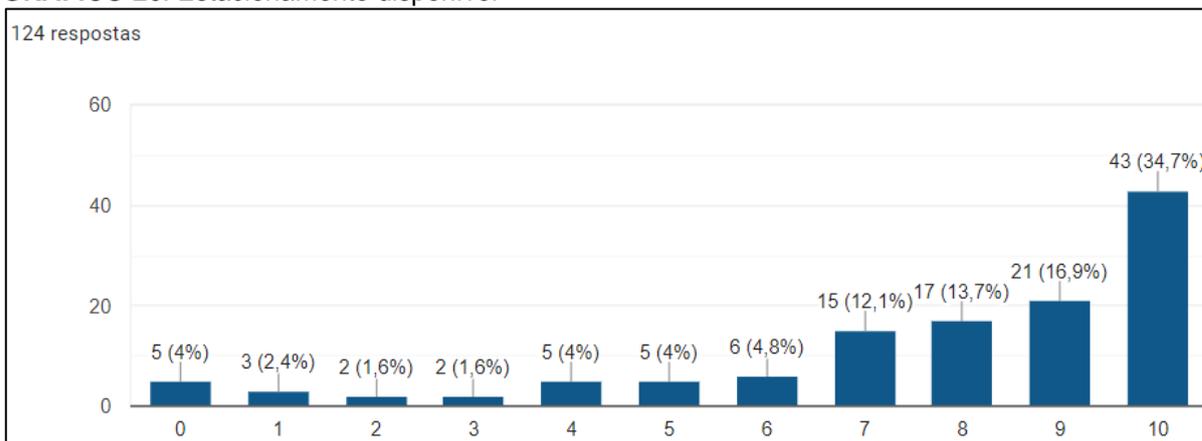
Como foi dito, anteriormente, as evidências físicas são importantes na experiência do cliente, pois contribuem para a avaliação e aferição da satisfação do mesmo antes, durante e depois da prestação do serviço. As clínicas médicas, por prestarem um serviço de saúde, dependem que suas instalações exteriores, sinalização interna e externa, equipe uniformizada, obediência aos protocolos de saúde em uma pandemia, temperatura e qualidade do ar, som, iluminação, odores, entre outros, para produzir e criar experiências para os clientes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Assim, se explica o porquê do gráfico 25 ter mais de 80% de respostas com notas que variam entre 8 a 10, indicando a importância elevada para esse item.

GRÁFICO 25: Banheiros e salas de espera e de consultas/ exames são limpos

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Já no gráfico 26, houve uma distribuição nas respostas, mostrando que para a maioria dos respondentes (65,3%), é muito importante que a clínica tenha estacionamento; já para os outros respondentes (34,5%), apesar de ter variação entre sem importância a pouco importante, não lhes afeta muito. De repente para estes respondentes, hajam outras formas de locomoção que não seja necessário o uso de estacionamento.

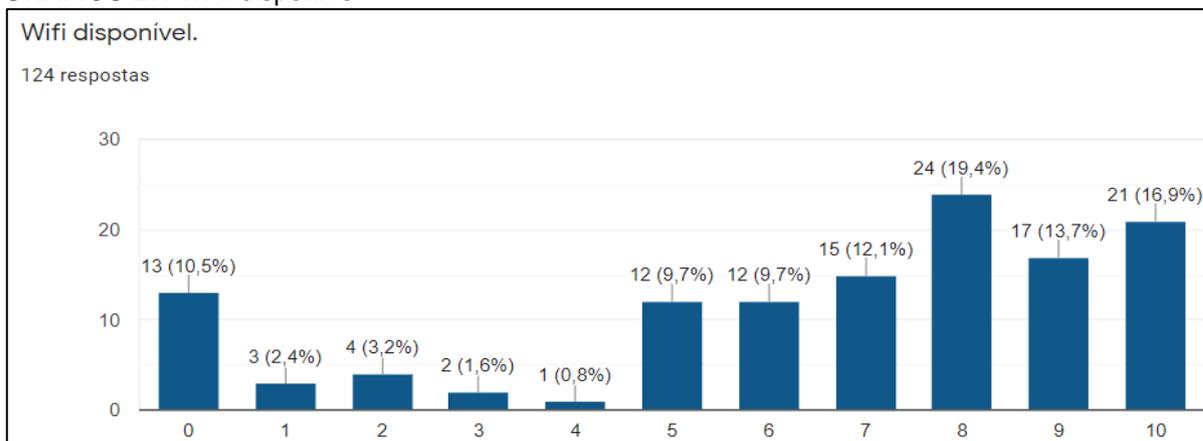
GRÁFICO 26: Estacionamento disponível

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Sobre a clínica dispor de serviço de wi-fi para seus usuários, as respostas variaram bastante, sendo um fator importante para 50% dos respondentes (8 a 10). Para 18,5%, não tem importância (0 a 4) e para 31,5% tem importância média (5 a 7). O comentário de um respondente pode explicar esta variação na percepção dos clientes em relação à oferta de wi-fi nas clínicas médicas particulares: “*Todos os*

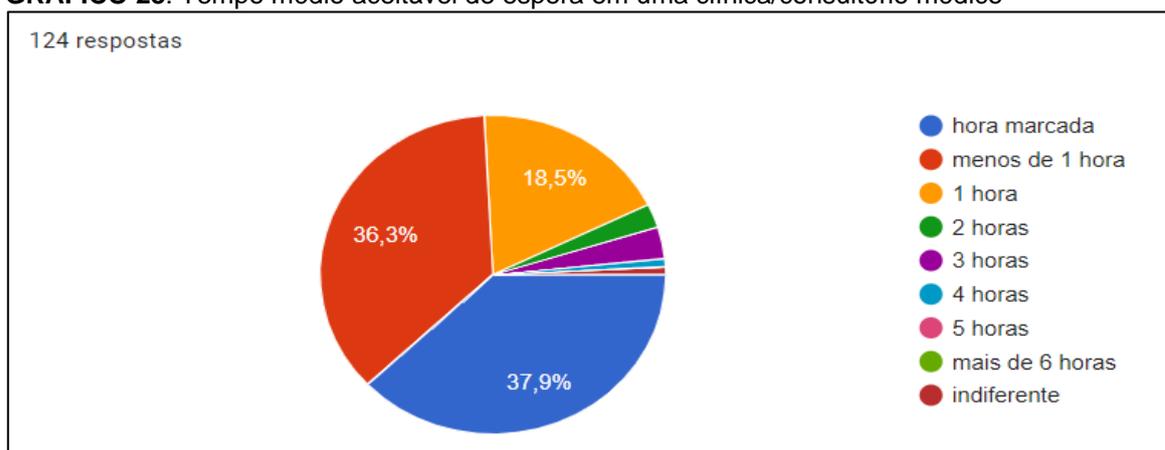
atributos mencionados são importantes, só não acho essencial ter Wi-Fi, pois uso o 4G, mas sinto falta de pontos de carregar o celular”.

GRÁFICO 27: Wi-fi disponível



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Sobre outro item relacionado ao mix de serviços expandido mencionado por Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), os Processos são as atividades e fluxos operacionais que permitem a execução eficiente dos serviços. Entende-se que o gerenciamento do tempo de espera pelo atendimento dos clientes está incluído nos processos administrativos das clínicas médicas. E o Gráfico 28 mostra os dados já esperados quanto ao tempo de espera aceitável em uma consulta médica na visão dos consumidores, demonstrando certa insatisfação com os serviços recebidos. A consulta com hora marcada foi uma opção escolhida por 37,9%, seguida de um tempo de espera de menos de 1 hora (36,3%) e até 1 hora (18,5%). Estes dados levam a concluir que 92,7% dos clientes não querem perder tempo esperando a consulta e consideram o intervalo de espera de até uma hora razoável, o que infelizmente não é uma realidade nas clínicas particulares de João Pessoa.

GRÁFICO 28: Tempo médio aceitável de espera em uma clínica/consultório médico

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Hoffman et al. (2009) falam sobre este “momento da verdade” ligado à entrega dos serviços e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) lembram que o encontro de serviço é quando as promessas são cumpridas ou quebradas e isso influencia na construção das percepções dos clientes em relação à qualidade. Recomenda-se que o processo de espera pela consulta/atendimento seja revisto pelos gestores de clínicas médicas em João Pessoa de forma a evitar futuras insatisfações.

Para Madruga (2020), o Marketing de Relacionamento visa justamente intensificar as relações entre as partes interessadas (fornecedores de serviços e clientes finais) mantendo a visão de longo prazo e a fidelização dos clientes, trazendo benefícios mútuos para as partes. E, pela interpretação dos dados, percebe-se como o tempo de espera aceitável em uma consulta médica é um fator bastante importante a ser considerado e este processo deveria ser melhor gerenciado por gestores de clínicas médicas para manter a satisfação, reter seus clientes e manter relacionamentos a longo prazo, já que 92,7% dos respondentes preferem consultas com hora marcada ou consideram esperar até uma hora pelo atendimento.

Dando sequência à pesquisa e para responder ao objetivo geral deste trabalho, segue-se a interpretação dos dados relacionados ao questionamento feito aos usuários de serviços de clínicas médicas a respeito do que fazem para ocupar o tempo de espera ocioso pelo atendimento da consulta ou exame médico. A seguir são apresentados os resultados das respostas dadas pelos respondentes:

Para a pergunta: “O que você faz enquanto espera pelo atendimento médico?”, houve muitas respostas, porém as de maior repetição foram quanto ao uso do celular, quer fosse para ouvir música, ler, jogar, responder e adiantar e-mails, terminar algum

trabalho, acessar as redes sociais; seguido da menção à leitura de livros físicos. Outros responderam que “observo o local e atendimento dos colaboradores”, “converso com quem está comigo”, “observo o andamento da clínica! Saída do cliente da sala do médico.” Inclusive tem quem faça “crochê ou celular”. Seguem algumas respostas:

“Converso no WhatsApp, verifico e-mails e redes sociais.”

“leitura, principalmente.”

“Uso o wi-fi para acessar minhas redes sociais.”

“Leio algum livro que levo.”

“Vejo internet ou observo pessoas.”

“leio ou trabalho no computador.”

“Leitura de livro ou escuta de podcas/música”

“passo tempo com o celular”

Também foi questionado o que mais incomoda os clientes enquanto esperam pelo atendimento e a seguir estão compilados os resultados. Os recorrentes de reclamação nesse quesito foram relacionados à: demora para ser atendido, barulho no ambiente e atraso do médico. Alguns comentários são reproduzidos a seguir:

“Falta de pontualidade”

“Barulho de conversas altas”

“esperar, médico despreparado, incompetente”

“demora excessiva e barulho”

“desconforto das cadeiras e não espaço suficiente para todos esperarem sentados”

“Perda de tempo que poderia ser usado para outros compromissos”

“Pessoas que não respeitam o distanciamento necessário.”

“Quando entram os representantes de medicamento ou algum amigo ou conhecido do médico fica muito tempo com ele no consultório”

“Falta de clareza sobre a ordem para atendimento”

“Pessoas conversando alto”

“aglomeração”

“Falta de informações”

“Ser interrompido minha vez em detrimento de outrem”

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 406) “os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca-a-boca e propaganda”. Logo, se a expectativa do cliente não for atendida ou alcançada, sua percepção sobre o desempenho do serviço será afetado, gerando inclusive, desperdício de tempo, recursos e perda do cliente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Assim, se faz necessário o alinhamento da execução dos serviços com as expectativas dos clientes a fim de que os mesmos tenham a percepção elevada a respeito do atendimento ofertado pelas clínicas médicas em João Pessoa.

No Gráfico 29, são apresentados os resultados da seguinte pergunta: “Quais os principais motivos para você deixar de usar os serviços de uma clínica/consultório médico particular?” Neste item, foram dadas diversas opções aos respondentes (conforme listagem a seguir) e estes foram instruídos a elencar os principais motivos, ou seja, escolhendo entre 3 a 5 alternativas que considerassem mais importantes.

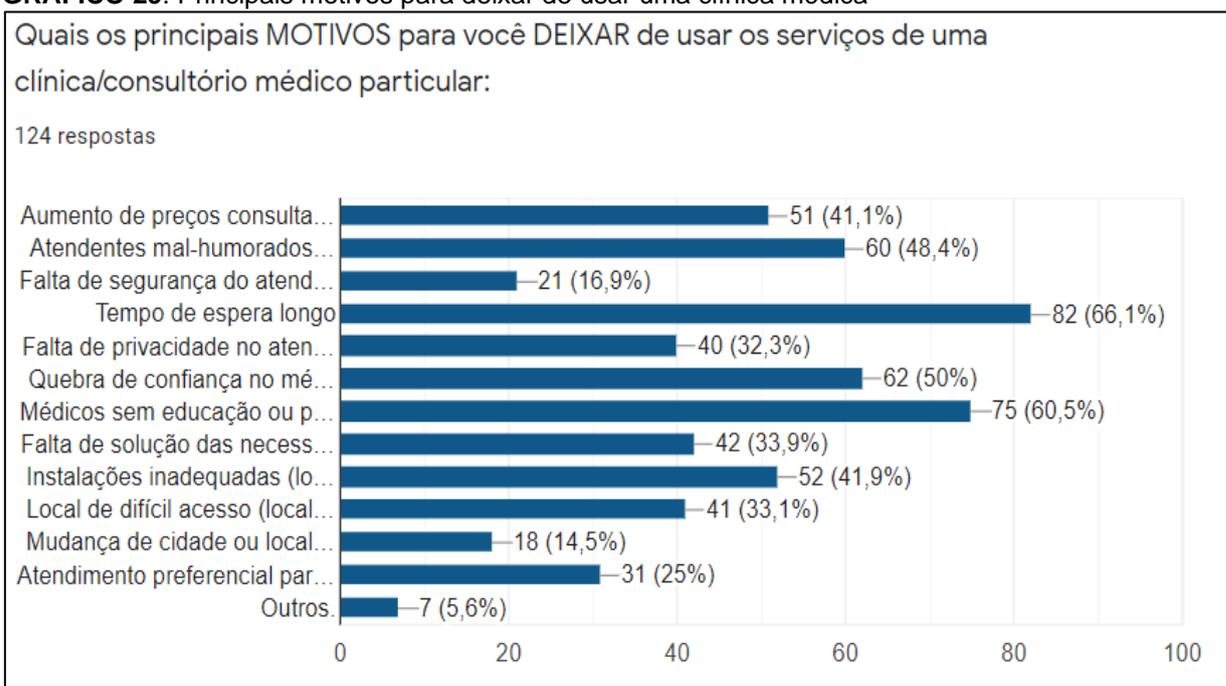
- Aumento de preços consultas e exames
- Atendentes mal-humorados (atendimento de má vontade)
- Falta de segurança do atendente em sanar as dúvidas
- Tempo de espera longo
- Falta de privacidade no atendimento
- Quebra de confiança no médico
- Médicos sem educação ou pouca sensibilidade com pacientes
- Falta de solução das necessidades e reclamações do cliente
- Instalações inadequadas (local quente, falta de limpeza, falta de estacionamento, poltronas desconfortáveis, etc)
- Local de difícil acesso (local inseguro)
- Mudança de cidade ou local de domicílio
- Atendimento preferencial para propagandistas de medicamentos
- Outros.

Lembrando que este trabalho trata de entender as percepções dos consumidores com a qualidade dos serviços fornecidos por clínicas médicas particulares em João Pessoa e este estudo busca entender as lacunas dos serviços e o que é importante na visão dos usuários de forma a melhorar a entrega dos serviços

para seus consumidores para gerar satisfação e, conseqüentemente, fidelidade e relacionamentos duradouros. Hoffman et al. (2009, p. 345) ensinam que “clientes satisfeitos compram mais produtos com mais frequência e a possibilidade de perdê-los para concorrentes é menor, se considerarmos clientes insatisfeitos”. Lembrando que mesmo os autores tendo mencionado que os clientes compram mais “produtos”, considera-se que serviço é um tipo de produto também. Então, pela análise dos dados do Gráfico 29, pode-se perceber que os principais motivos para um usuário deixar de escolher usar os serviços de uma clínica médica estão relacionados a: Tempo de espera longo (66,1%) e Médicos sem educação ou pouca sensibilidade com pacientes (60,5%). Outros fatores também receberam expressiva menção pelos respondentes, como a Quebra de confiança no médico (50%) e Atendentes mal-humorados (48,4%).

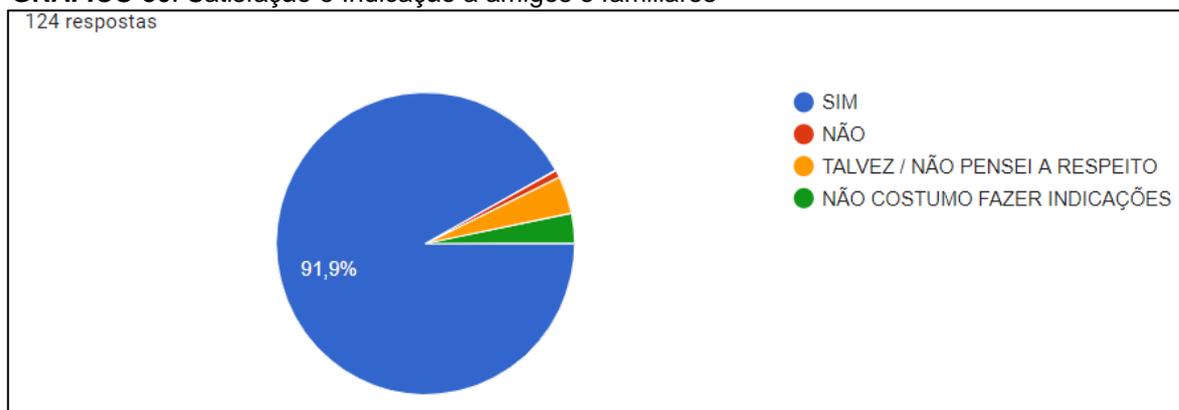
Através da análise dos dados coletados, percebe-se ainda que a falta de segurança do atendente em sanar as dúvidas não é muito relevante para 16,9% dos respondentes, então, aparentemente, não é o fator que faz com que os clientes optem por deixar de usar os serviços de uma clínica. Já, se as instalações da clínica forem inadequadas (local quente, falta de limpeza, falta de estacionamento, poltronas desconfortáveis, etc), 41,9% dos clientes podem deixar de decidir retornar à clínica para consultas futuras e isso é bastante prejudicial para a construção do relacionamento e manutenção de clientes fiéis. Como trata-se de coletar dados sobre percepções acerca de atendimento em clínicas particulares, o aumento do preço de consultas e exames é relevante para 41,1% dos clientes deixarem de usar os serviços. Sobre este ponto, cabe explicar que não foi questionado sobre o cliente ter ou não plano de saúde que subsidie estes pagamentos. Mesmo assim, o aumento do preço cobrado apareceu como um fator expressivo da causa da desistência de usar os serviços.

Quanto à mudança de cidade ou local de domicílio, este é um fator que independe da qualidade dos serviços prestados, pois é externa à vontade dos usuários e dos fornecedores e este item recebeu 14,5% das respostas.

GRÁFICO 29: Principais motivos para deixar de usar uma clínica médica

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Aos respondentes também foi perguntado sobre a lembrança de uma clínica ou consultório médico particular em João Pessoa que ofereceu uma ÓTIMA experiência de atendimento e de serviços de qualidade, e foi questionado adicionalmente se, a partir desta experiência pessoal POSITIVA, o usuário “indica ou indicaria esta clínica a seus conhecidos e familiares”. O Gráfico 30 demonstra que 91,9% dos respondentes indicariam a clínica que prestou ótimos serviços a seus conhecidos e familiares.

GRÁFICO 30: Satisfação e Indicação a amigos e familiares

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Lembrando o que é mencionado por Kotler e Keller (2012, p. 398) que os clientes “comparam o serviço percebido com o serviço esperado” e formam

expectativas a partir de várias fontes, como no caso de lembranças de experiências positivas anteriores, boca a boca (ou seja, o poder de influência de outras pessoas) e também pela propaganda.

A seguinte frase de um respondente reforça este argumento: *“A escolha do serviço é feita anteriormente através de indicações e experiências positivas, de modo que ao fazer uso do serviço já se tem ideia do atendimento, da competência do médico, da infra estrutura do serviço. Se não é bom, escolhe-se outro”*.

Outro respondente enfatizou: *“Todas as questões acima são muito importantes. Penso que não são diferenciais competitivos, e sim, obrigação das organizações se empenharem em oferecer aos seus clientes, pacientes, serviços que entreguem valores que vão além da conversa e realização de exames.”*

Estas conclusões aliadas ao que mostra o gráfico 30 encerram esta pesquisa comprovando que um bom atendimento nos serviços geram a satisfação dos consumidores e levam a uma consequente indicação futura (boca a boca positivo), reforçando o que a literatura menciona a respeito sobre satisfação e fidelização de clientes.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA AS CLÍNICAS MÉDICAS

No espaço reservado no questionário para comentários adicionais (cuja resposta era opcional), 22 respondentes fizeram sugestões, sendo que deram informações valiosas para melhorar a entrega dos serviços de clínicas médicas, conforme segue no Quadro 3.

Alguns comentários abertos dos respondentes foram compilados segundo os 5 atributos das falhas nos serviços e reforçam a importância de prestar atenção às demandas e necessidades dos consumidores para fortalecer o marketing de relacionamento e manter a satisfação e fidelização dos clientes:

QUADRO 3: Lacunas nos serviços e Comentários de Clientes

FALHAS NOS SERVIÇOS	COMENTÁRIOS DE CLIENTES
<p>CONFIABILIDADE: habilidade em prestar o serviço prometido de forma confiável, segura, precisa e corretamente</p>	<p><i>Atenção do médico a problemas de saúde holísticos, de forma que possa tratar o problema sem causar novos danos à saúde do paciente, bem como, identificar a origem de sintomas ainda sem diagnóstico.</i></p> <p><i>Todo o conjunto é importante e interdependente: nem é aceitável ter um médico com excelente conhecimento e péssimo atendimento (especialmente o impessoal e visivelmente apressado), nem é o ideal ter um médico completo em termos de conhecimento e atendimento, mas com funcionários e estrutura incompatíveis com a visão do profissional.</i></p>
<p>RESPONSIVIDADE (Capacidade de Resposta): disposição em ajudar os consumidores e proporcionar com rapidez e presteza o serviço, ou seja, atuar de forma responsável e sem demora.</p>	<p><i>Triagem rápida, para termos um bom direcionamento</i></p> <p><i>Distanciamento e pontualidade, além de atendimento numa ordem correta.</i></p> <p><i>Cumprir o horário marcado, acho fundamental</i></p> <p><i>É muito importante o cumprimento de horário bem como o atendimento prévio feito pelos funcionários</i></p> <p><i>Impontualidade dos médicos e dificuldade para conseguir ligar para as clínicas são os pontos que precisam de bastante atenção.</i></p> <p><i>dar prioridade ao funcionário das farmacêuticas é prática comum e INACEITÁVEL</i></p>
<p>SEGURANÇA: conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade de inspirar confiança e credibilidade ao consumidor na entrega dos serviços aos clientes.</p>	<p><i>Valorizo mais o médico e a dedicação ao paciente que o ambiente físico ou o atendimento de funcionários.</i></p> <p><i>Dependendo da especialidade do médico, é preciso abrir mão de alguns atributos que considero importantes, para ter esse atendimento com profissional de referência.</i></p>
<p>EMPATIA: é o entendimento do cliente, a atenção, o cuidado e o carinho individualizados proporcionados</p>	<p><i>As atendentes tem muita paciência.</i></p> <p><i>Os profissionais da clinica devem ser educados e solícitos, os médicos deve ter empatia e sensibilidade ao atendimento e façam bem o seu trabalho.</i></p> <p><i>Minha médica ginecologista adoeceu a atendente dela não estava na clínica a outra atendente que fica lá quando liguei foi muito grossa comigo porque perguntei se tinha alguma outra médica para substituir.</i></p>

FALHAS NOS SERVIÇOS	COMENTÁRIOS DE CLIENTES
TANGIBILIDADE: constitui a aparência de elementos tangíveis: instalações, materiais impressos, equipamentos e funcionários.	<p><i>Todos os atributos mencionados são importantes, só não acho essencial ter Wi-Fi, pois uso o 4G, mas sinto falta de pontos de carregar o celular.</i></p> <p><i>Cumprir o horário marcado, acho fundamental</i></p> <p><i>Estacionamentos em sua maioria são precários</i></p> <p><i>Acho que o principal hoje em dia é a preocupação com os protocolos de segurança. Percebo que muitos não se preocupam com aglomeração ou já banalizaram, principalmente secretárias. Eu já deixei uma obstetra porque as funcionárias dela ficavam tirando a máscara e sempre era lotado.</i></p> <p><i>Varia muito de acordo com o seu plano de saúde</i> <i>Durante a pandemia, utilizamos telemedicina. Logo, as questões respondidas sobre a estrutura física durante a pandemia são especulações de minha parte.</i></p>

Fonte: dados da pesquisa (2021).

As análises dos gráficos e a interpretação dos dados quantitativos mostraram que quase todos os atributos questionados são importantes para os consumidores. Contudo, percebe-se que são nas respostas às perguntas abertas que os comentários levam a importantes conclusões, pois muitos destes reforçam que há insatisfação com os serviços recebidos das clínicas médicas particulares em João Pessoa, conforme deixam claros os trechos a seguir:

Poucos são os lugares em João Pessoa que atendem a todos esses requisitos.

Todo o conjunto é importante e interdependente: nem é aceitável ter um médico com excelente conhecimento e péssimo atendimento (especialmente o impessoal e visivelmente apressado), nem é o ideal ter um médico completo em termos de conhecimento e atendimento, mas com funcionários e estrutura incompatíveis com a visão do profissional.

A escolha do serviço é feita anteriormente através de indicações e experiências positivas, de modo que ao fazer uso do serviço já se tem ideia do atendimento, da competência do médico, da infra estrutura do serviço. Se não é bom, escolhe-se outro.

Ao analisar os gráficos, nota-se que para os consumidores a maioria dos atributos de qualidade é considerado importante, mas pela análise do conteúdo destas

falas, fica claro que quando o consumidor pensa sobre o que efetivamente está recebendo dos serviços das clínicas que frequenta, diz que está insatisfeito.

Mas, também alguns comentários foram positivos, em relação a alguns atributos específicos:

“Ultimamente estou indo muito a clinica de otorrino e ao pediatra e noto que há um atendimento fora do padrão nessas duas clínicas. Acrescento também a imunikids que me sinto fora do Brasil de tanta qualidade. Eles ligam confirmando horário, há uma limpeza fora do normal e um cuidado no pós atendimento surpreendente. Inclusive a espera chega a ser de 5 minutos ou menos.”

“As atendedoras têm muita paciência.”

A seguir são feitos os comentários finais a esta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados interpretados, tanto nos gráficos, como nos comentários abertos dos respondentes, reforçam o argumento de que os gestores devem buscar sempre a satisfação dos clientes, já que isso comprova que manter um bom relacionamento com os clientes e entregar serviços com qualidade tem relação com a fidelização e também a indicação de clientes futuros, por meio do boca a boca positivo. Uma vez satisfeitos, os clientes tendem a voltar a consumir os serviços, além de que se tornam influenciadores de uma empresa ou marca, interferindo inclusive na indicação de outros futuros clientes.

Diante de tudo que foi estudado e pesquisado, conclui-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado: Analisar a satisfação dos consumidores de serviços médicos prestados por clínicas particulares de João Pessoa-PB. Bem como os objetivos específicos, que foram: entender a satisfação dos consumidores que utilizam serviços médicos em clínicas particulares em João Pessoa-PB; identificar possíveis lacunas na entrega dos serviços das clínicas médicas particulares; sugerir ações de melhorias para as clínicas médicas particulares aprimorarem a satisfação de seus consumidores.

O resultado dessa pesquisa mostra que as clínicas médicas particulares de João Pessoa não estão correspondendo às percepções e expectativas dos clientes, o que resulta em conseqüente insatisfação no atendimento com os serviços prestados. Há uma discrepância entre o que o cliente espera e o que ele percebe no atendimento, segundo a pesquisa feita, pois os respondentes indicam que dão muita importância a diversos atributos de qualidade e as respostas aos comentários abertos mostram que nem todos estes atributos estão sendo cumpridos.

Isso é preocupante, uma vez que as promessas feitas de um excelente atendimento, horário marcado, médico pontual, funcionários eficientes e seguros do serviço, obediência aos protocolos de segurança durante a pandemia, entre outros, não são cumpridos, gera no cliente que chega para o atendimento e não tem sua expectativa atendida, frustração e percepção negativa em relação ao consultório e, possivelmente. Com isso, conclui-se que este usuário insatisfeito não irá indicar os serviços desse lugar aos amigos e familiares, se tornando um impulsionador negativo da imagem da empresa.

Diante desse resultado, sugere-se às clínicas que busquem conhecer as expectativas do seu público alvo, através de pesquisas de mercado como esta. Além disso, é importante investir em treinamento do pessoal da equipe do consultório quanto ao atendimento assertivo e cordial. Outra sugestão é que estas clínicas possam criar horários específicos para atendimento de representante de medicamento, de forma que os mesmos não interfiram nos horários já agendados dos clientes. Também é importante que os gestores das clínicas instrua seus médicos a buscarem ser mais cordiais, pacientes, gentis com os pacientes e os estimule a buscarem atualizar-se em suas áreas. E que também possam criar um canal de comunicação mais direto com os seus clientes, de modo a ouvirem suas queixas e buscarem solucionar as demandas apresentadas.

Quanto às limitações enfrentadas para a pesquisa foi a questão de contato com as pessoas que participaram respondendo ao questionário que, devido a pandemia de Covid-19 enfrentada neste tempo (2019-2021) só foi possível graças a uma rede social que, através de contatos pessoais e de grupos, onde foi solicitado, através de um link gerado pelo formulário de pesquisa, que respondessem ao questionário.

Diante do uso de uma tecnologia para a execução desta pesquisa e mediante as respostas a algumas questões feitas, surgiu como proposta de futuras pesquisas a quem interessar, o uso da tecnologia para atendimentos médicos à distância, conhecido como telemedicina.

REFERÊNCIAS

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

HOFFMAN, K. Douglas, et al. **Princípios de Marketing de Serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. São Paulo: Pearson, 2006, 2012.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience**: a revolução na experiência do cliente. São Paulo: Atlas, 2020.

MAGALHÃES, Maria dos Remédios Antunes; CRNKOVICK, Luciana Helena; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. Importância do Marketing de Relacionamento para a Melhoria do Atendimento e da Vantagem Competitiva nos Serviços Médicos Privados. **REMark- Revista Brasileira de Marketing**. São Paulo, v.8,n.1,p. 70-92 (junho 2009). Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/11763/0>. Acesso em: 09 ago. 2021.

SOUZA, Francisco Alberto Madia de. **O Grande Livro do Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2014.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda. 2014.

APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados



Quem pode responder? Se você é (ou já foi) usuário de consultórios de médicos ou clínicas especializadas particulares em João Pessoa, me ajude a entender sua satisfação com os serviços recebidos.

Sua participação é anônima e sigilosa e os dados informados serão utilizados exclusivamente para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Zucleide Cruz no Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal da Paraíba (IFPB).

O tempo de preenchimento leva em média 5 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, apenas sua opinião sincera. Sua colaboração é muito importante.

Em caso de dúvidas entrar em contato pelo e-mail: zucleide.cruz@academico.ifpb.edu.br

1 - Qual seu gênero?

Masculino

Feminino

Prefiro não informar

2 - Qual sua idade?

18 a 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 a 59 anos

acima de 60 anos

3 - Qual frequência você usa serviços de clínicas ou consultórios médicos particulares?

1 vez por semana

1 vez ao mês

2 a 3 vezes ao ano

1 vez ao ano

Outro:

Pesquisa baseada nos 5 atributos da qualidade em serviços:

Confiabilidade, Responsividade (Capacidade de Resposta), Segurança, Empatia, Tangibilidade.

POUCO IMPORTANTE - MUITO IMPORTANTE

0 ----- 10

Para as questões a seguir, marque qual o GRAU DE IMPORTÂNCIA (0 - POUCO IMPORTANTE a 10 - MUITO IMPORTANTE) que cada atributo tem para você no processo de decisão de escolha de um consultório médico ou clínica particular em João Pessoa:

1 CONFIABILIDADE

Funcionários passam informações claras e precisas.

Médicos inspiram confiança (me sinto seguro com os serviços prestados pelo médico).

Funcionários são treinados (sinto confiança com os serviços prestados pelo/s atendente/s)

Serviços são entregues sem erros (consultas, receitas médicas, autorização de exames, etc.)

2 RESPONSABILIDADE (Capacidade de Resposta)

Funcionários atendem de forma rápida e eficiente.

Funcionários ligam para confirmar a consulta ou procedimento.

Eventuais mudanças de horário na consulta são rapidamente comunicadas e gerenciadas.

Pontualidade no atendimento (Horários das consultas agendados são cumpridos).

3 SEGURANÇA

Funcionários são cordiais e simpáticos.

Médicos são qualificados e atualizados com as novidades (congressos, convenções, diplomas, cursos,)

Médicos prestam um atendimento adequado (tempo de consulta é suficiente, resolvem as dúvidas, etc).

Salas de consultas ou exames são sinalizados de forma clara e segura.

Clínica segue os protocolos de higiene recomendados durante a pandemia (álcool gel, máscara, distanciamento social, etc)

4 EMPATIA

Funcionários prestam atendimento individualizado e atencioso.

Funcionários têm empatia e entendem as necessidades dos clientes.

Funcionários demonstram interesse em resolver os problemas dos clientes.

Médicos são atenciosos e gentis.

Instalações físicas são adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida ou necessidades especiais (rampa, piso antiderrapante, banheiros, sinalização, etc)

5 TANGIBILIDADE

Funcionários usam farda limpa, identificação (crachá) e tem aparência asseada.

Funcionários usam máscara.

Banheiros e salas de espera e de consultas/ exames são limpos.

Estacionamento disponível

Wifi disponível

Instalações físicas adequadas (boa iluminação, som ambiente, conforto nas poltronas, TV, café/chá, etc).

Espaço para comentários adicionais acerca dos atributos de qualidade em serviço percebidos como importantes para você: (opcional)

Qual o tempo médio de espera que você considera aceitável em uma clínica/consultório médico?

- Hora marcada
- menos de 1 hora
- 1 hora
- 2 horas
- 3 horas
- 4 horas
- 5 horas
- mais de 6 horas

- indiferente
- Comente: _____

O que você faz enquanto espera pelo atendimento médico? Comente:

O que mais lhe incomoda enquanto espera o atendimento médico? Comente:

Qual os principais motivos para você deixar de usar os serviços de uma clínica/consultório médico particular:

(marque somente os principais motivos - de 3 a 5 alternativas)

Aumento de preços consultas e exames

Atendentes mal-humorados (atendimento de má vontade)

Falta de segurança do atendente em sanar as dúvidas

Tempo de espera longo

Falta de privacidade no atendimento

Quebra de confiança no médico

Médicos sem educação ou pouca sensibilidade com pacientes

Falta de solução das necessidades e reclamações do cliente

Instalações inadequadas (local quente, falta de limpeza, falta de estacionamento, poltronas desconfortáveis, etc)

Local de difícil acesso (local inseguro)

Mudança de cidade ou local de domicílio

Atendimento preferencial para propagandistas de medicamentos

Outros. Qual?

Cite o nome de uma clínica ou consultório médico particular em João Pessoa que você teve uma ÓTIMA experiência de atendimento (ou seja, que você considera que presta ótimos serviços?

_____ (coloque o nome da clínica ou do médico)

Se desejar, comente sua experiência POSITIVA

Você indica ou indicaria esta clínica a seus conhecidos e familiares?

Cite o nome de uma clínica ou consultório médico particular em João Pessoa que você teve uma PÉSSIMA experiência de atendimento

_____ (coloque o nome da clínica ou do médico)

Se desejar, comente sua experiência NEGATIVA (O que poderia melhorar para você se sentir mais satisfeito?):

Agradecemos sua valiosa contribuição!!