



Doutor, o Remédio é Bom, mas o Atendimento só a Misericórdia!

Doctor, the Remedy is Good, but Service Only Mercy!

João Batista Soares Neto

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil
jnetojp@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4311-4297

Flávio Perazzo Barbosa Mota

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil
flavio.perazzo@academico.ufpb.br
ORCID: 0000-0001-6812-1499

Nicolas Renato Siqueira de Araújo

Faculdade Internacional da Paraíba – FPB – Brasil
araujonr@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8400-1793

Janayna Souto Leal

Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Brasil
leal.janayna@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2620-4282

Recebido: 23 Dezembro 2020

Revisado: 25 Fevereiro 2021

Aceito: 16 Março 2021

Resumo

Objetivo: Este caso para ensino tem como propósito desenvolver nos discentes as competências voltadas a interpretação dos conceitos de marketing, vendas e qualidade no atendimento, além da compreensão da inter-relação entre eles e o desenvolvimento de habilidades para a realização de análise crítica do negócio (natureza dos serviços). **Fontes de dados:** Os dados secundários foram obtidos mediante pesquisas bibliográficas sobre a empresa, concorrentes e o mercado de atuação. Foram realizadas duas entrevistas com os proprietários e gestores da clínica, além disso foram obtidos 432 questionários válidos respondidos pelos pacientes. **Contexto:** O caso descreve a situação vivenciada pela clínica CardioMals. Ao longo de quinze anos, a empresa se diferenciou pela competência médica e por outros serviços agregados. Contudo, o crescimento anual no faturamento da empresa contrastava com as constantes reclamações dos clientes relacionadas à experiência. A clínica precisava continuar expandindo, todavia, as dúvidas sobre quais estratégias de marketing e atendimento poderiam ser adotadas eram inquietantes. **Aplicação:** Recomenda-se a aplicação do caso nas disciplinas de Introdução ao Marketing e Gestão de Marketing, ambas em nível de graduação em Administração. Sugere-se, também, dependendo do conteúdo das ementas, em disciplinas de Administração ofertadas aos cursos de graduação da área da saúde.

Palavras-chave: Clínica. Gestão de Marketing. Qualidade no atendimento.

Abstract

Objective: This teaching case aims to develop in students the skills aimed at interpreting the concepts of marketing, sales, and service quality, in addition to understanding the interrelationship between them and developing skills for conducting critical business analysis. (nature of services). **Data sources:** Secondary data were obtained through bibliographic research on the company, competitors, and the market in which it operates. Two interviews were conducted with the owners and managers of the clinic, in addition, 432 valid questionnaires were answered and answered by the patients. **Context:** The case describes the situation experienced by the CardioMals clinic. Over the course of fifteen years, the company has distinguished itself by medical competence and other added services. However, the annual growth in the company's revenue contrasted with the constant customer complaints related to the experience. The clinic needed to continue expanding, however, the doubts about which marketing and service strategies could be adopted were unsettling. **Application:** It is recommended to apply the case in the subjects of Introduction to Marketing and Marketing Management, both at the undergraduate level in Administration. It is also suggested, depending on the content of the menus, in Administration subjects offered to undergraduate courses in the health area.

Keywords: Clinic. Marketing management. Service quality.

1. Introdução

Em 2004, dois jovens médicos, Caio Maia e Carlos Israel, fundaram a clínica cardiológica CardioMals, situada em Petrópolis, bairro de classe média alta na cidade de Natal/RN. Ao longo de quinze anos, a clínica se consolidou pela competência médica, estrutura e localização. Com muito trabalho e reconhecida competência dos médicos associados, a CardioMals se diferenciou no mercado desde a sua inauguração. Convênios com praticamente todos os planos de saúde, equipamentos de última geração, urgência 24 horas e estrutura para a realização de vários exames cardiológicos faziam parte do cardápio de serviços da clínica. Nesse período, outras duas unidades foram inauguradas, uma em Ponta Negra (em 2009) e outra no Tirol (em 2014), ambas também em endereços nobres da capital potiguar.

Com o crescimento, a necessidade de aperfeiçoamento da gestão foi inevitável. Preocupados apenas com a parte médica, Caio e Carlos, delegaram, desde o início, a gestão das três clínicas ao Ivan, cunhado de Carlos, profissional formado em Administração. Todavia, quinze anos após a fundação da primeira unidade, havia a percepção de que a competência clínica crescia inversamente proporcional ao desempenho gerencial. Essa percepção não era em vão. Um dos sócios, Caio Maia, curioso nas questões administrativas da empresa, começou a indagar os seus pacientes, ao final da consulta, sobre a satisfação com o atendimento recebido na clínica.

Silenciosamente, Caio tornou-se mais diligente nesta sondagem. Monitorou as redes sociais da empresa e passou a observar as câmeras de segurança para observar o comportamento dos pacientes e dos colaboradores na recepção da clínica. As descobertas confirmaram a sua desconfiança: a gestão da empresa não ia bem. Diversas postagens negativas sinalizavam a queda na qualidade do atendimento. Caio ficou surpreso. E agora? O que houve? Como manter a excelência no serviço prestado? Como ampliar o mercado da clínica?

Era difícil acreditar, pois o faturamento da empresa crescia anualmente. Cerca de um terço de todas as consultas médicas (via plano de saúde) na área cardiológica no Estado do Rio Grande do Norte eram da CardioMals. Caio parou, pensou e deduziu como médico: um corpo aparentemente sadio e sem histórico de doenças prévias pode esconder uma grave doença. Clinicamente, o paciente enfermo poderá sobreviver se os sintomas forem identificados previamente. Que ironia da vida! Dessa vez, o doente era a sua própria empresa. Logo ela com quem convivera, diariamente, por quinze anos e nunca havia percebido os sintomas. Que negligência médica, ou melhor, médica-administrativa.

Tudo bem, ter delegado a gestão para o Ivan. Porém, Carlos e ele eram os proprietários da clínica e como tal deveriam ter sido mais participativos na gestão. Bom desempenho financeiro é como uma leve dor de cabeça, pode esconder algo grave. Como médico e pesquisador, Caio queria uma constatação científica sobre o que acabara de descobrir. Na primeira oportunidade, conversou com o sócio:

— Carlos, tomei uma decisão.

— Opa, para onde é a viagem? Vamos todos nós! – retrucou, empolgado.

— Nada de viagem, pelo contrário, mais trabalho. Precisamos de uma consultoria em Marketing.

— Como? Por quê? A cada ano faturamos mais. Não precisamos de Marketing, retrucou o sócio.

— Já faz algum tempo que venho conversando com pacientes, observando filmagens internas e mapeando postagens nas redes sociais da empresa. Tudo converge para a insatisfação com o serviço que prestamos.

— Você tem certeza disso?

— Sim, mas queria uma confirmação. Daí pensei em contratar uma consultoria especializada.

— Sei não, sei não...

— Carlos, já se passaram quinze anos desde que abrimos a primeira unidade e acho que precisamos melhorar a nossa gestão de Marketing para a próxima década. O mal atendimento da clínica foi o sintoma que precisávamos para reconhecer isso.

— Ok, perfeito Dr. Marketing & Business, de acordo. E quanto ao Ivan?

— O que tem o Ivan?

— Ele deveria ter identificado tudo isso, né? Demitimos ele? Mesmo sendo meu cunhado não tenho problema nenhum em fazer isso, viu? Até achava que minha irmã merecia algo melhor - o comentário gerou risos na sala.

— Por agora não, Carlos. Primeiro vamos adiante com a consultoria. Depois vemos isso, se for necessário. Até hoje ele realizou um bom trabalho.

Logo após a conversa com o sócio, Caio, por indicação de um amigo, entrou em contato com uma consultoria que prontamente aceitou a proposta. A ideia foi mapear o mercado de clínicas médicas cardiológicas de Natal e mensurar o grau de satisfação dos pacientes com a CardioMals. A única exigência do médico foi o compromisso com o rigor metodológico em todas as etapas da pesquisa.

Confiante no trabalho da consultoria, Caio mantinha-se inquieto quanto aos rumos da empresa. O misto de expectativa e impaciência girava em torno dos resultados da pesquisa. O que os dados revelariam? Médico de formação, mas empresário por opção, Caio passou a vivenciar as incertezas e os desafios impostos a todo empreendedor: Indagava-se sobre quais estratégias de Marketing e de atendimento poderiam manter e ampliar o mercado da clínica nos próximos anos. Como trabalhar e divulgar a marca CardioMaIs? Como melhorar a experiência com o serviço prestado? Como atender e vender melhor? Caio depositou todas as fichas em algo que jamais a empresa havia feito: ouvir o mercado.

Logo, diante de tamanha inquietação, diariamente, um dilema confrontava Caio: **permanecer com a gestão da forma como sempre foi, até pelo inegável crescimento da empresa nos últimos quinze anos ou implementar ações mais estruturais e alinhadas com a área de mercadologia, levando em consideração todo o material apresentado pelo consultor de marketing?**

2. O negócio da Cardiomais

Passados seis meses após o primeiro contato, a empresa de consultoria solicitou uma reunião para a apresentação dos dados da pesquisa. Era uma segunda, dois de dezembro de 2019, quando Caio, Carlos e Ivan se sentaram na sala de reuniões, na sede da CardioMaIs em Petrópolis, para ouvir o Sr. Barros, diretor da consultoria contratada. Concluídos os cumprimentos e agradecimentos iniciais, os resultados começaram a ser revelados:

— *Bom, vamos ao que interessa... os resultados.*

— *Vamos sim Sr. Barros, respondeu o ansioso Caio. Tô quase infartando, ainda bem que estamos dentro de uma clínica cardiológica – risos.*

— *Pois bem - continuou Sr. Barros, pausada e didaticamente, com auxílio de slides, estruturamos a pesquisa em seis grandes pilares principais: a. Informações gerais; b. Satisfação com o tempo de espera; c. Motivos da satisfação; d. Satisfação por renda; e. Satisfação com a estrutura e f. Concorrentes.*

— *Nossa, quanta coisa! Tudo isso é Marketing? - questionou Carlos.*

— *Sim, Sr. Carlos - respondeu o consultor - Atendimento é um estímulo de marketing e como tal é uma ferramenta indutora do consumo e da satisfação.*

— *E a concorrência? - continuou indagando Carlos.*

— *Também. Concorrência é um ingrediente do microambiente – respondeu o Sr. Barros.*

— *Verdade - frisou Ivan.*

— *Ok, ok, vamos deixar a teoria de lado. E a clínica? Qual o diagnóstico? - interpelou Caio.*

— *Perfeito, Sr. Caio. Vamos em frente.*

Durante quase três horas, os dados foram apreciados e discutidos pelos participantes da reunião. De início, o consultor argumentou que algumas variáveis poderiam influenciar o negócio da CardioMaIs (Tabela 1). Frisou a indicação dos amigos como a principal forma de conhecimento da clínica, a elevada faixa de renda e o relevante percentual de pacientes com plano de saúde e que estavam na empresa pela primeira vez. Logo, ao apresentar estes e os outros dados, o Sr. Barros procurou pontuar como o processo de captação de novos clientes poderia ser melhor direcionado e o atendimento mais preciso mediante o conhecimento do perfil dos indivíduos que procuravam a clínica.

Os sócios se entreolharam e balançaram a cabeça positivamente, demonstrando interesse no que estavam observando. Percebendo estas reações, o Sr. Barros continuou a explanação direcionando os slides para dois importantes pontos: a satisfação e a motivação.

Tabela 1. Informações gerais

Perfil do cliente	Valores	%
Gênero	Masculino	40,2
	Feminino	59,8
Renda	Entre R\$ 940 e a R\$ 2.820 reais (1 a 3 SM)	33,4
	Entre R\$ 2.820 a R\$ 4.700 (3 a 5 SM)	29,4
	Acima de 4.700 (Mais que 5 SM)	37,2
Forma de conhecimento	Indicação de amigos e familiares	40,5
	Guia médico e indicação médica	32,1
	Outdoor, rádio e TV	18,4
	Internet	10,0
	Outros	8,9
Tipo de consulta	Agendamento	19,7
	Urgência	80,3
Primeira vez na clínica	Sim	27,1
	Não	72,9
Plano de saúde (consulta)	Sim	94,3
	Não	5,7
Plano de saúde (exame)	Sim	77,2
	Não	22,8

- Satisfação e motivação

De acordo com a pesquisa, o tempo de espera foi um vetor da satisfação (Tabela 2). Basicamente, informou o Sr. Barros, nos três turnos analisados, à medida que o paciente foi se aproximando da consulta, a satisfação com o tempo de espera foi melhorando e o tempo dentro do consultório apresentou a melhor avaliação.

— *Isto pode sinalizar que, em clínicas médicas, a última impressão (e não a primeira) é a que fica. Daí a importância do bom atendimento prestado, principalmente, pelo médico, acrescentou o consultor.*

Tabela 2. Mapeando a satisfação com o tempo de espera

Painel 1 – Satisfação com o tempo de espera				
Turno	Espera até a recepção	Espera até a consulta	Tempo de consulta	Geral
Matutino	7,15	7,5	8,9	8,4
Vespertino	7,68	7,8	8,9	8,5
Noturno	7,85	7,7	8,6	8,6
Geral	7,47	7,6	8,8	8,5

Painel 2 - Tempos médios de espera				
Especificidade	Turno	Média	Mínimo	Máximo
Tempo até atendimento da recepção	Matutino	17'28"	0'	1h35'
	Vespertino	29'03"	2'	2h15'
	Noturno	14'50"	0'	1h05'
	Geral	18'27"	0'	2h15'

Tempo entre recepção e término da consulta médica	Matutino	48'51"	7'	2h40'
	Vespertino	39'09"	2'	2h10'
	Noturno	41'56"	8'	2h08'
	Geral	43'19"	2'	2h40'
Tempo total	Matutino	1h06'28"	18'	3h23'
	Vespertino	1h07'27"	12'	3h20'
	Noturno	56'53"	17'	2h26'
	Geral	1h03'58"	12'	3h23'

Novamente Caio e Carlos se entreolharam, dessa vez sem entenderem o que acabaram de ouvir.

— *Como assim “principalmente pelo médico”? - questionou Caio.*

— *O médico é a última experiência de consumo do paciente. É a última lembrança do serviço prestado, portanto, se for boa, há ótimas chances da satisfação com o todo ser positiva.*

— *Hum, entendo, Sr. Barros, mas e o atendimento da recepção? Identifiquei várias postagens nas redes sociais falando mal da nossa recepção.*

— *Sim, Sr. Caio, a recepção também é fundamental. Se o paciente for bem recebido no primeiro atendimento a média com a satisfação tende a ser alta no começo, elevando a média geral no final, entende?*

— *Sim, sim, entendo. Faz sentido. Agora, o que os médicos e os recepcionistas precisam fazer para melhor atender?*

— *Muito boa a sua pergunta, Sr. Caio. Permita-me mostrar alguns dados que coletamos.*

Imediatamente todos se viraram para a projeção e visualizaram os motivos que impactaram na satisfação com o atendimento prestado pelos médicos e colaboradores da recepção (Tabela 3). Com o passador de slides na mão, o Sr. Barros, apontou o laser para as principais atitudes comportamentais que mereciam cuidados. Enfatizou que há diferenças sutis entre os comportamentos de ambos os colaboradores que geram impactos nos pacientes. Além disso, para que não ficassem dúvidas e que ilustrasse de forma mais didática a situação, apresentou Gráficos de Pareto de modo a reforçar com mais didatismo os motivos de satisfação mais/menos elencados (Figura 1).

Tabela 3. Motivos de satisfação por função (atividade)

Atendimento da recepção			Atendimento médico		
Motivos	%	% acm	Motivos	%	% acm
Educação	21,3%	21,3%	Atenção	24,0%	24,0%
Agilidade	20,9%	42,2%	Esclarecimentos dados	16,5%	40,4%
Atenção	17,1%	59,4%	Competência	15,2%	55,6%
Clareza	11,1%	70,5%	Educação	14,7%	70,3%
Esclarecimentos dados	9,0%	79,4%	Cuidado	12,1%	82,3%
Simpatia	8,7%	88,1%	Interesse demonstrado	6,9%	89,2%
Presteza	8,4%	96,5%	Presteza	5,5%	94,7%
Paciência	3,5%	100%	Paciência	5,3%	100%

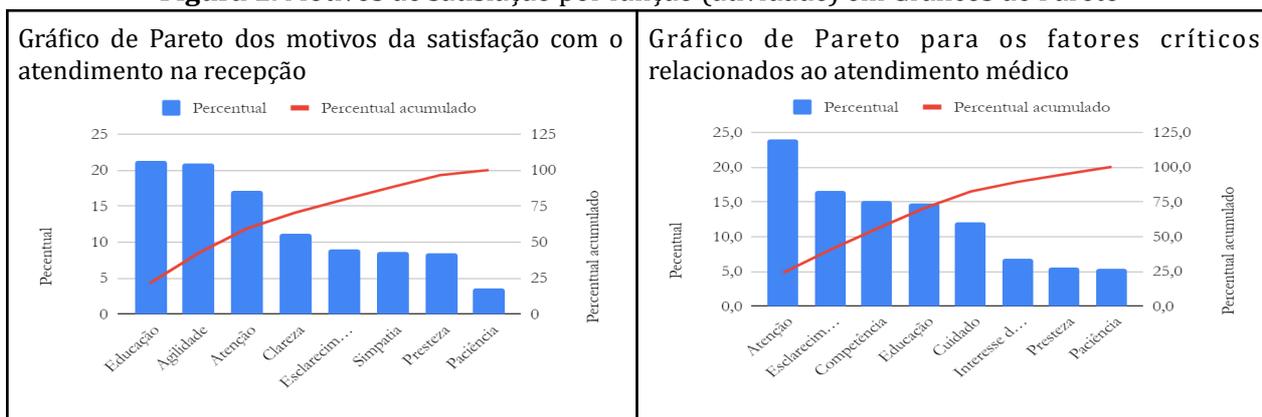
— *Minha nossa, realmente! Temos muito trabalho pela frente.*

— *Sim, Carlos, temos sim. Agora, ocorreu-me uma dúvida. Se pretendemos melhorar o nosso marketing e o nosso atendimento, como podemos fazer isso com pacientes tão distintos? Digo isso porque temos, por exemplo, clientes de várias faixas de renda.*

— *Ótima observação, Sr. Caio. Pensando exatamente nisso, segmentamos a pesquisa com os pacientes que ganham acima de cinco salários mínimos.*

— *Huum, muito bom.*

Figura 1. Motivos de satisfação por função (atividade) em Gráficos de Pareto



- Segmentação: satisfação com o atendimento e estrutura

A curiosidade de Caio fazia sentido, pois as três unidades da clínica estavam situadas em bairros nobres da cidade. O Sr. Barros, após anos de experiência em pesquisa, anteviu essa inquietação e já havia analisado estes dados segmentados por renda. Quando fracionados pela renda, o grau de satisfação dos pacientes com o atendimento (Tabela 3) e com a estrutura da clínica (Tabela 4) alteravam consideravelmente. No caso deste último, especificamente, o Sr. Barros também apresentou um gráfico (Figura 2) baseado no radar dos fatores de estrutura da clínica com uma ideia visual acerca dos dados coletados da amostra. A intenção foi auxiliar e, mais uma vez, ilustrar melhor o diálogo da tabela, tendo em vista que o gráfico funciona como uma espécie de “ralo”. Em outras palavras, aponta quais fatores estão levando a avaliação da estrutura para o “ralo”.

Tabela 3. Mapeando a satisfação (segmentado por renda)

Painel 1 - Satisfação geral por renda acima de 5 salários-mínimos (SMs)	
Média	% do total de respondentes acima de 5 SMs
Até 8	21,7
Acima de 8	78,3

Painel 2 -Comparativo da satisfação geral por renda (acima de 5 SMs x Geral) em escala de 0 a 10		
Grau de satisfação avaliado	Média (pacientes acima de 5 SMs)	Média (pacientes de todas as rendas)
Recepção	6,94	8,79
Estrutura	6,10	8,17
Médico	8,42	9,35
Satisfação geral	6,12	8,54

Em alto e bom som, o consultor, disse que os 20% dos pacientes que ganhavam até cinco salários mínimos eram responsáveis por 80% das reclamações acerca do atendimento. Isto é o princípio de Pareto aplicado à realidade da clínica.

— *Princípio de quem?* - Indagou Carlos.

— *Princípio de PARETO*, respondeu o Sr. Barros. Traduzindo para uma linguagem mais simples, 20% das coisas causam 80% dos nossos problemas. Possivelmente foram esses 20% dos pacientes que postaram reclamações nas redes sociais

— *EU SABIA, NUM DISSE?* Esbravejou Caio.

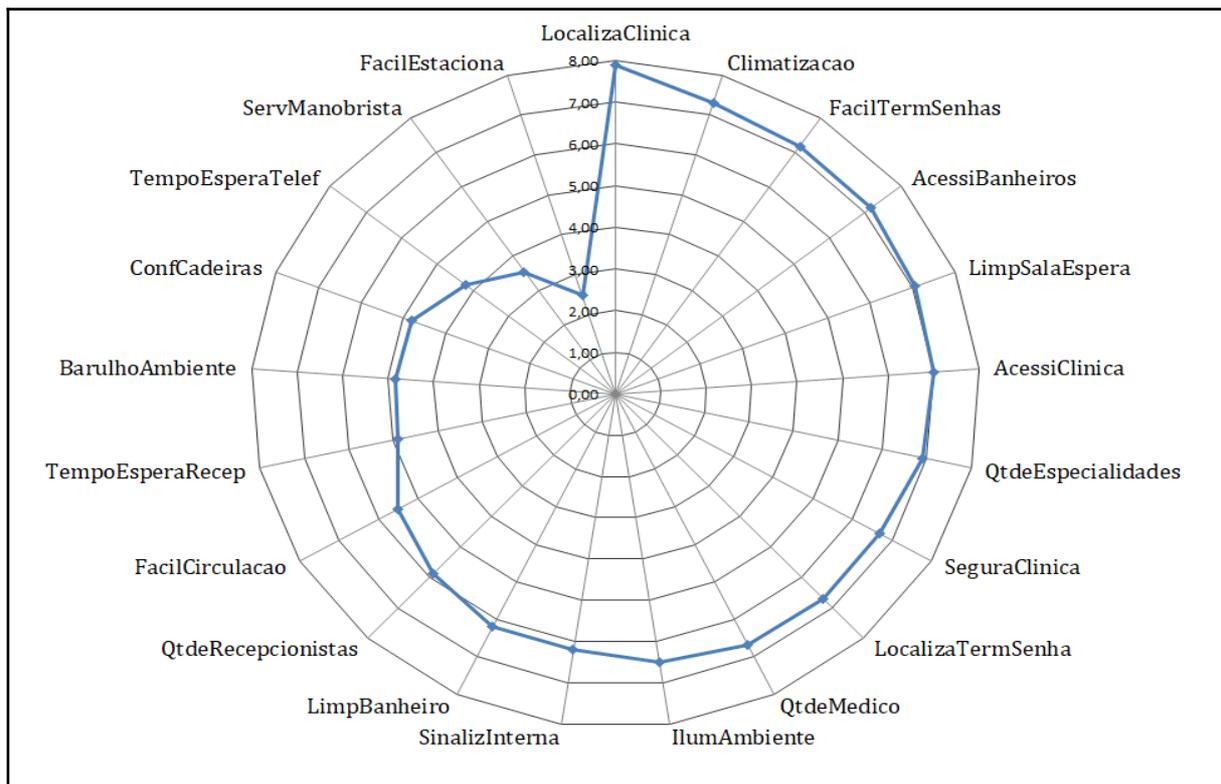
O consultor insistiu...

- *Atenção redobrada para os pacientes de classe social mais alta. Eles tendem a avaliar pior a clínica do que os pacientes de outras rendas.*
- *Realmente, Sr. Barros, o atendimento precisa ser mais bem direcionado para esse público.*
- *Sem dúvida, Sr. Caio, mas estou indo além do atendimento. Os dados sinalizaram, também, a diferença na satisfação com a estrutura da clínica.*
- *Sim, sim... confirmou Caio.*
- *A estrutura faz parte da experiência de consumo, completou o consultor.*

Tabela 4. Satisfação média com a estrutura da clínica (segmentado por renda) em escala de 0 a 10

Grau de satisfação (estrutura)	Amostra segmentada (n=34)	Amostra geral (n=432)
Localização da clínica	7,88	8,93
Climatização	7,29	8,38
Facilidade do terminal de senhas	7,19	8,51
Acessibilidade dos banheiros	7,17	8,41
Limpeza da sala de espera	7,06	8,42
Acessibilidade da clínica	7,00	8,49
Quantidade de especialidades	6,92	8,28
Segurança da clínica	6,70	8,00
Localização do terminal de senhas	6,69	8,30
Quantidade de médicos	6,67	8,37
Iluminação do ambiente	6,52	7,85
Sinalização interna	6,20	8,17
Limpeza dos banheiros	6,20	8,07
Quantidade de recepcionistas	5,87	8,00
Facilidade de circulação	5,50	7,52
Tempo de espera (recepção)	4,90	7,47
Barulho do ambiente	4,85	6,86
Conforto das cadeiras	4,79	6,70
Tempo de espera (telefonista)	4,20	7,39
Serviço de manobrista	3,55	6,04
Facilidade de estacionamento	2,47	4,51

Figura 2. Gráfico de radar dos fatores de estrutura da amostra segmentada



Já tinham se passado quase duas horas de reunião quando Carlos sugeriu uma pequena pausa para o almoço. Todos se levantaram e se dirigiram para um restaurante mineiro ao lado da clínica. Caio, durante todo o almoço, manteve-se reflexivo e pouco falante. A cabeça estava a mil com tanta informação nova. Queria expandir os negócios, mas era preciso encontrar estratégias de marketing e de atendimento eficientes. Era preciso trabalhar e comunicar a marca. O serviço recebido na clínica deveria ser uma experiência positiva e estimulante para os usuários. Mas como fazer isso? Por onde começar?

Depois de uma hora saboreando costelinhas e pancettas de porco e um doce de leite de sobremesa, todos estavam prontos e ansiosos para o último tópico da apresentação: a concorrência.

- Concorrentes

Determinado a espantar qualquer possibilidade de sono após o almoço, o Sr. Barros inicia a parte final da apresentação com uma provocação.

- *Vocês sabem quais são os seus concorrentes?*
- *Sim, claro. São três! A CardioVida, a Cardio&Cardio e a ProntoCardio.*
- *Bingo, Sr. Carlos, isso mesmo. Essa foi fácil! - brincou o consultor.*
- *Agora, deixem-me melhorar a pergunta. O que os seus pacientes valorizam nesses concorrentes?*

Silêncio absoluto. Os sócios olharam inutilmente para o Ivan que passara a reunião inteira praticamente só observando. A sensação de culpa pelos números apresentados paralisou o administrador naquela manhã e início de tarde de segunda. Ivan sempre trabalhou na base da experiência e da intuição, mas nunca na pesquisa, por isso não se sentiu confortável em abrir a boca. Diante da previsível quietude dos presentes, o Sr. Barros prosseguiu enumerando os atributos mais valorizados pelos usuários das clínicas cardiológicas concorrentes da CardioMals (Tabela 4).

Tabela 5. Clínicas concorrentes da CardioMals X Atributos valorizados

Concorrentes	Atributos mais valorizados
CardioVida	Atendimento / Estrutura / Convênios / Corpo Médico / Localização
Cardio&Cardio	Atendimento / Estrutura / Convênios / Localização
ProntoCardio	Atendimento / Convênios / Tradição

Admirado com o detalhamento, Carlos indagou:

— *Quer dizer que além de atender melhor os nossos pacientes e cuidar da estrutura física da clínica, precisamos saber o que eles pensam dos nossos concorrentes?*

— *EXATO. Em Marketing isso se chama posicionamento competitivo. Cuidem disso. Aqui, finalizo a minha apresentação. Obrigado pela oportunidade e confiança.*

— *Os agradecimentos são nossos, Sr. Barros. Muito obrigado - despediu-se Caio.*

3. O dilema

Havia a opção de manter a gestão da forma como sempre foi, até pelo inegável crescimento da empresa nos últimos quinze anos. Um dia após a apresentação do Sr. Barros, sozinho em sua sala, Caio pensou em voz alta:

— *Deu certo até aqui... passamos por tantas dificuldades... mudanças políticas, crises econômicas, chegada de novos concorrentes. Superamos tudo isso! Por que mudar? Manter o que sempre fizemos, de fato, é uma alternativa que já se mostrou eficiente. Talvez alguns pequenos ajustes no atendimento dos médicos e recepcionistas resolvessem a questão da insatisfação com o serviço prestado que tanto barulho fez nas redes sociais.*

Caio ficou receoso em implantar novas mudanças. Teria que se envolver mais com a gestão, diferentemente do que ocorrera no passado, e isso poderia atrapalhar o que ele fazia de melhor: clinicar. Alguns minutos se passaram e outro pensamento fez o médico, novamente, ponderar em voz alta:

— *Agora, pensando bem... faz sentido repensar as ações de marketing para os próximos anos. Nem sempre o mesmo remédio é o mais indicado para a mesma enfermidade o tempo todo. As doenças, os vírus, as bactérias sofrem mutações ao longo dos anos. Se na farmacologia é assim, suponho que algo semelhante aconteça com as estratégias de marketing.*

A clínica precisava continuar expandindo, porém, a insatisfação com o serviço prestado possivelmente estancaria esse crescimento e contaminaria a boa imagem do negócio em pouco tempo. Achar que eventuais intervenções cirúrgicas no atendimento sanaria o problema seria simplificá-lo demais. As ações deveriam ser estruturais e alinhadas com a área de mercadologia. Mas, para isso, algumas dúvidas continuavam sem respostas. Esses questionamentos aumentaram após a reunião com o Sr. Barros. A experiência de ouvir o mercado foi inquietante, mas esclarecedora e motivadora. Todavia, assim como na medicina, diagnóstico sem tratamento não vale nada. Era preciso agir. *Mas COMO e POR ONDE começar? Quais estratégias de Marketing e Atendimento poderiam ser adotadas? De que maneira melhoraríamos a experiência do usuário dentro da clínica?* Estas eram algumas das indagações que invadiam os pensamentos de Caio continuamente.

Por um instante, o otimismo do médico esbarrou na limitação técnica da sua formação. Nesse momento, um derradeiro pensamento povoou sua mente:

— *Vou falar agora mesmo com o Ivan! Seria sua última chance de mostrar competência e atualização na área. Bom, espero que ele, além de cunhado do Carlos, continue sendo o nosso funcionário pelos próximos anos...*

NOTAS DE ENSINO

1. Objetivos de ensino

O caso aborda como temáticas principais a Gestão de Marketing e a Qualidade no Atendimento. Apresenta como teorias relevantes às etapas do processo de venda e atendimento, os significados e recirculação de marca, os estímulos sensoriais no ambiente de loja, as estratégias de posicionamento e o núcleo psicológico. Tem como objetivo desenvolver nos discentes as competências voltadas a interpretação dos conceitos de marketing, vendas e qualidade no atendimento, além da compreensão da inter-relação entre eles e o desenvolvimento de habilidades para a realização de análise crítica do negócio (natureza dos serviços). A interdisciplinaridade do caso envolve as áreas de Marketing, Vendas e Comportamento do consumidor.

2. Fontes de dados

Este caso é baseado em fatos reais de uma clínica médica que há mais de dez anos atua em uma capital nordestina. As situações descritas são fiéis à realidade investigada. Os dados secundários foram obtidos mediante pesquisas bibliográficas sobre a empresa, concorrentes e o mercado de atuação. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de agosto e outubro de 2017. Inicialmente foram realizadas duas entrevistas com os proprietários e gestores da clínica. Na sequência, foram aplicados questionários estruturados em 471 pacientes. Desses, 39 questionários tiveram que ser excluídos por problemas de dados perdidos ou vícios de resposta, restando 432 casos válidos. Em função da privacidade dos dados foram modificados os nomes das empresas, dos gestores e da cidade sede, assim como a especialidade médica da clínica.

3. Disciplinas sugeridas para uso do caso

Recomenda-se sua aplicação nas disciplinas de Introdução ao Marketing e Gestão de Marketing, ambas em nível de graduação em Administração. Sugere-se, também, dependendo do conteúdo das ementas, a aplicação deste caso nas disciplinas de Administração ofertadas aos cursos de graduação da área da saúde.

4. Relações com os objetivos das disciplinas

O debate deste caso deve ser iniciado com a compreensão das variáveis do marketing mix. Dentro de uma perceptiva do marketing gerencial, a prestação do serviço é um produto, portanto passível de decisões de marca e de comunicação (Kotler & Keller, 2012; Zhu, Li & Liao, 2018). Outras duas decisões são aderentes ao contexto do serviço a exemplo das etapas do processo de atendimento (Gitomer, 2011; Candeloro & Jungton, 2015; Zeithaml; Bitner & Gremler, 2017) e da capacidade de gerar estímulos sensoriais em uma atmosfera de serviços centrados na experiência (Aguiar & Farias, 2014; Yoganathan, Osgood & Akhtar, 2019), ambas potencializadoras de vendas e atreladas a satisfação. Em complemento a discussão de marketing e vendas, incorpora-se a psicologia do consumo (Hoyer & MacInnis, 2011; Valor, Lloveras & Papaiconomou, 2021) e as estratégias de posicionamento (Ries & Trout, 2009; Lusch & Watts, 2018) como diretrizes gerenciais de competitividade. Esta inter-relação entre Marketing, Vendas e Comportamento do Consumidor é retratada nos dilemas vividos pelo protagonista deste caso.

5. Possíveis tarefas a propor aos alunos

De modo a explorar de forma analítica a narrativa e a realidade vivenciada pelos respectivos personagens, foram elaboradas questões, de forma sugestiva, para serem aplicadas em sala de aula.

1. Ciente de que a insatisfação com o atendimento prestado pode prejudicar a imagem da clínica, analise quais os significados de marca a CardioMaIs poderá explorar no mercado potiguar. A partir desses significados, explique como a clínica poderá recircular a sua marca.
2. Na condição de gestores da clínica, a partir dos dados observados, descreva pelo menos duas etapas do processo de atendimento, que necessitam de melhorias.
3. Com relação a satisfação com estrutura da clínica, argumente quais são e de que forma os estímulos sensoriais de uma atmosfera de serviços centrados na experiência podem ser utilizados pelos gestores.
4. Detalhe três estratégias de posicionamento competitivo que os gestores da CardioMaIs poderão utilizar no planejamento da clínica.
5. Observa-se que mais de $\frac{1}{4}$ dos pacientes da CardioMaIs estão utilizando os serviços da clínica pela primeira vez. Ciente dessa informação, descreva pelo menos três aspectos do núcleo psicológico desses pacientes que podem interferir nas suas experiências de consumo.

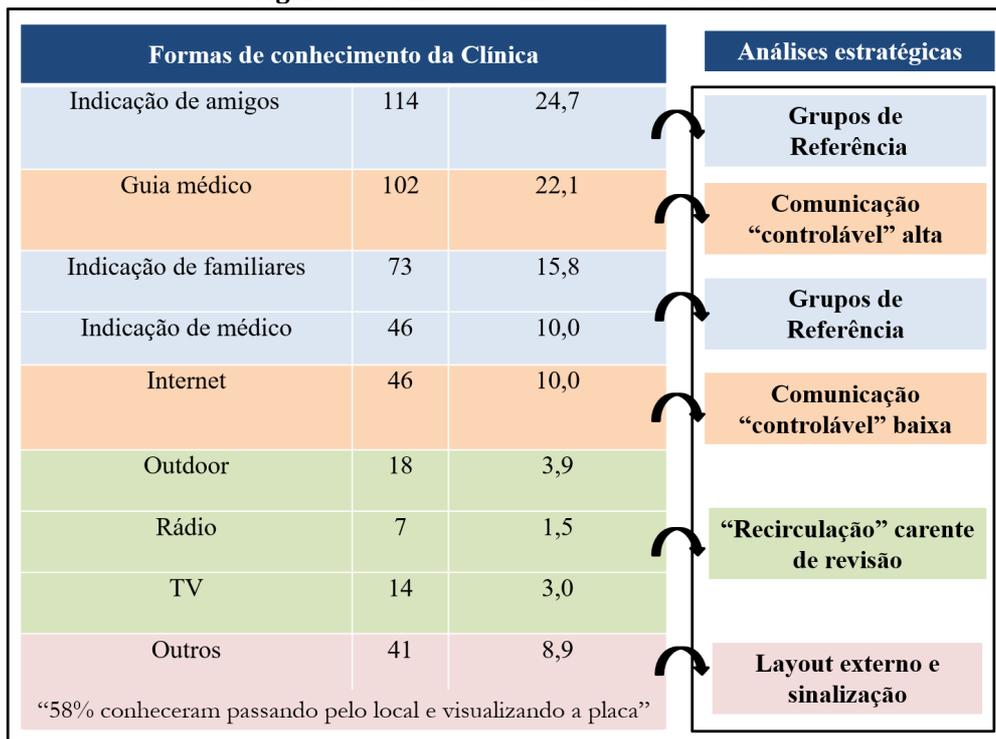
- Significados de marca e recirculação

Conforme Kotler e Keller (2012), Basta, Marchesini, Oliveira e Sá (2011) e Zhu, Li e Liao (2018), uma das decisões estratégicas do produto é a marca. Ainda de acordo com os autores, a marca quando corretamente trabalhada tende a representar uma ativo da organização, enaltecer os produtos e serviços, estimular a lealdade dos usuários e a gerar importantes significados nos consumidores. Para Basta *et al.* (2011) e Vriens, Chen e Schomaker (2019), estes significados são baseados nas percepções dos consumidores quando expostos à marca. Geralmente quando uma marca é vista pelo consumidor logo ele a associa a um atributo, a um benefício, a algo valoroso, a uma cultura, a um tipo de usuário ou a uma personalidade. Essas associações são chamadas de significados de marca (Basta *et al.* 2011) e podem ser utilizadas nas estratégias de recirculação. Segundo Hoyer e MacInnis (2011) recircular a imagem da marca é pulverizar as ações de divulgação da mesma em diversos canais. Os autores defendem que, para fins de *recall* de marca, é melhor diluir a aparição da marca em vários canais do que concentrá-la em um ou dois tipos de mídia.

Na *Questão 1* deve-se tratar dos significados de marca relacionados aos atributos e benefícios, tais como agilidade, presteza, cuidado, confiabilidade, conforto, segurança e localização. Entende-se que muitos dos atributos e benefícios gerados devem estar associados às externalidades positivas de um atendimento de qualidade. A partir do mapeamento desses atributos e benefícios, a clínica tem à disposição algumas opções de canais de comunicação para recircular a marca e divulgar a empresa, conforme sinaliza a figura 3, a seguir.

Observa-se a capilaridade das estratégias de comunicação utilizadas pela CardioMals: guia médico, internet, outdoor, rádio e tv. Todavia, cabe a reflexão acerca da efetividade dos atuais canais de comunicação utilizados pela clínica. Importante discutir a periodicidade, a abrangência, a cobertura da comunicação e, principalmente, o conteúdo da mensagem. Este último deve estar associado aos significados de marca mencionados aqui (atributos e benefícios).

Figura 3. Formas de conhecimento da clínica



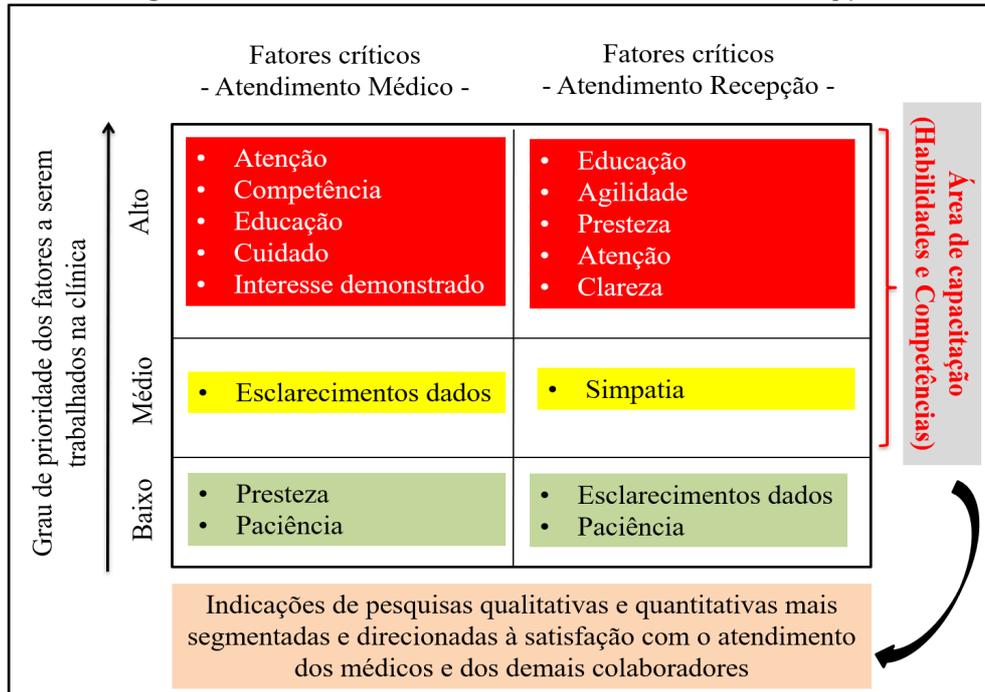
- Etapas do processo de atendimento

A literatura sinaliza algumas ferramentas de marketing utilizadas para fortalecer o relacionamento de longo prazo com os clientes (Basta *et al.*, 2011; Lima, Sapiro, Vilhena & Gangana, 2011). Dentre elas, a venda pessoal tem relação direta com o atendimento e, em consequência, com a percepção da satisfação com o serviço prestado. Posto isso, entende-se que o atendimento é um exercício de venda e um importante vetor de divulgação dos diferenciais de uma empresa (Meinberg, Bravo, Goldberg & Martins, 2012). De acordo com Candeloro e Jungton (2015) e Gitomer (2011) o processo de atendimento pode ter as seguintes etapas: pré-atendimento, abordagem, sondagem, demonstração, venda adicional e fechamento.

Na questão 02, pode-se explorar as etapas da abordagem e sondagem. Na abordagem ocorre a recepção ao cliente, enquanto na sondagem há a análise e o esclarecimento da necessidade do

demandante. Em ambas as etapas, as atitudes comportamentais dos atendentes (médicos e recepcionistas) podem explicar o nível de satisfação com o serviço. A figura 4 ilustra o grau de prioridade dos fatores críticos no atendimento que podem ser trabalhados nas fases da abordagem e da sondagem na CardioMals.

Figura 4. Fatores críticos no atendimento do médico e da recepção



Verifica-se, nos boxes vermelhos da figura, as habilidades e competências relacionadas às etapas da abordagem e sondagem carentes de capacitação, tanto para os médicos quanto para os funcionários da recepção. Se bem trabalhadas pelos gestores, estas habilidades e competências tendem a gerar um atendimento mais personalizado e menos padronizado, o que é positivo. Quem demanda um serviço médico geralmente está em condição de vulnerabilidade devido a enfermidade, por isso pequenas atitudes podem fazer a diferença. Os consumidores adquirem um produto ou serviço por duas razões: confiança e valor. A confiança vem da abordagem e da sondagem, por isso são etapas tão importantes no atendimento. É preciso desenvolver técnicas de atendimento que explicitem a preocupação e o interesse do ofertante em relação a necessidade do demandante. A receptividade, o acolhimento, a disponibilidade, a postura corporal, o olhar fixo no consumidor, a positividade nas palavras, o tom de voz, o saber ouvir, a humanização na relação e a capacidade de argumentação e exposição podem ser trabalhadas nessa segunda questão.

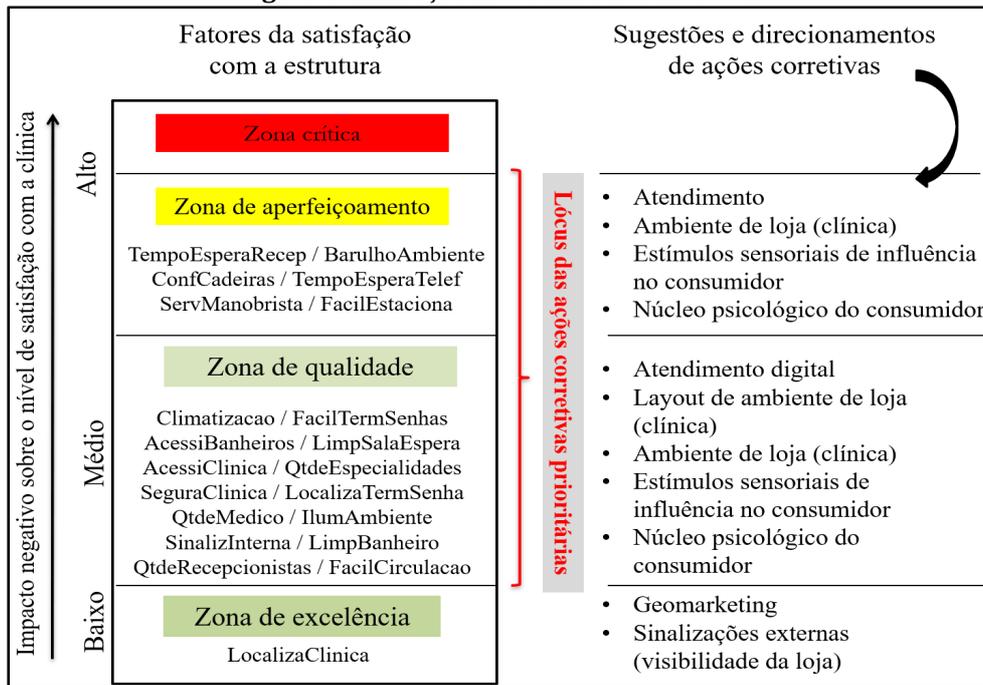
- Estímulos sensoriais (atmosfera de loja)

O marketing associa a palavra atmosfera ao layout planejado de um ambiente que possui elementos sensoriais e suscitam respostas positivas nos demandantes do serviço (Aguiar & Farias, 2014; Yoganathan, Osgub & Akhtar, 2019). Ainda segundo os autores, há um esforço de se planejar um ambiente de troca que gere efeitos emocionais nos consumidores, ampliando a possibilidade de satisfação. Assim, Aguiar e Farias (2014) argumentam que a atmosfera é o estímulo que induz a avaliação do indivíduo em relação ao ambiente e que molda os comportamentos.

A concepção de serviços centrados na experiência envolve os elementos que influenciam as experiências dos consumidores relacionadas aos serviços. O desenho sensorial presente no ambiente físico tem forte ligação com a experiência de consumo. Nesse contexto, estudos (Zomerdiijk & Voss, 2010; Chamie, Ikeda & Parente, 2012; Aguiar & Farias, 2014; Yoganathan, Osgub & Akhtar, 2019) apontam os quatro elementos sensoriais constitutivos da atmosfera de serviços centrados na experiência: visão (cores e iluminação); audição (músicas); olfato (aromas); Tato e paladar (texturas e sabores).

Na *Questão 3*, sugere-se que sejam discutidas, a partir da satisfação com a estrutura da clínica, as ações de estímulos sensoriais de uma atmosfera de serviços centrados na experiência. A figura 5 a seguir mapeia a estrutura da clínica em quatro zonas e propõe algumas sugestões de melhorias que podem ser utilizadas pelos gestores da CardioMals. Em pelo menos duas zonas (aperfeiçoamento e qualidade) há a presença de estímulos sensoriais na atmosfera da clínica.

Figura 5. Satisfação com a estrutura da clínica



Recomenda-se que os gestores da clínica atenuem o barulho presente no ambiente, por exemplo, através da música. Os sons, quando considerados agradáveis, tranquilizam, amenizam e trazem boas recordações. O estímulo auditivo é mais fácil de ser manipulado e menos invasivo. Já o cuidado com o conforto das cadeiras e com a climatização tem relação com a sensação corporal, podendo ser discutido à luz do *Need For Touch* (NFD). No tocante ao olfato, a preocupação recai sobre a limpeza da sala de espera e dos banheiros. A adequação do aroma é importante para que a experiência de consumo seja positiva.

Finalmente, os estímulos sensoriais visuais, averiguados na CardioMals, são a iluminação do ambiente e a sinalização interna. Quanto à iluminação, quando em harmonia com as cores, podem influenciar o humor e o bem-estar, tornando o ambiente mais afável. Já a sinalização implica na sensação de respeito e acolhimento. De acordo com Bridger (2018) as pessoas confiam mais em imagens do que em palavras. O autor complementa que os consumidores superestimam a informação visual no lado esquerdo de cada imagem, por isso, no caso na clínica, os gestores podem priorizar mais imagens do que palavras nas sinalizações. Caso utilizem as duas sinalizações (imagem e palavras) tentar sempre posicionar as imagens no lado esquerdo do campo visual do consumidor.

- Estratégias de posicionamento competitivo

Uma vez escolhido o segmento de mercado de atuação, a empresa deve definir a posição que pretende assumir nesse segmento. Enquanto a segmentação sinaliza como os clientes podem ser agrupados num mercado, o posicionamento explica como esses clientes agrupam em sua mente os serviços oferecidos (Ries & Trout, 2009, Lusch e Watts, 2018). Para Kotler e Keller (2012), as decisões estratégicas e de marketing dependem do posicionamento que a empresa deseja alcançar no mercado (Kotler & Keller, 2012).

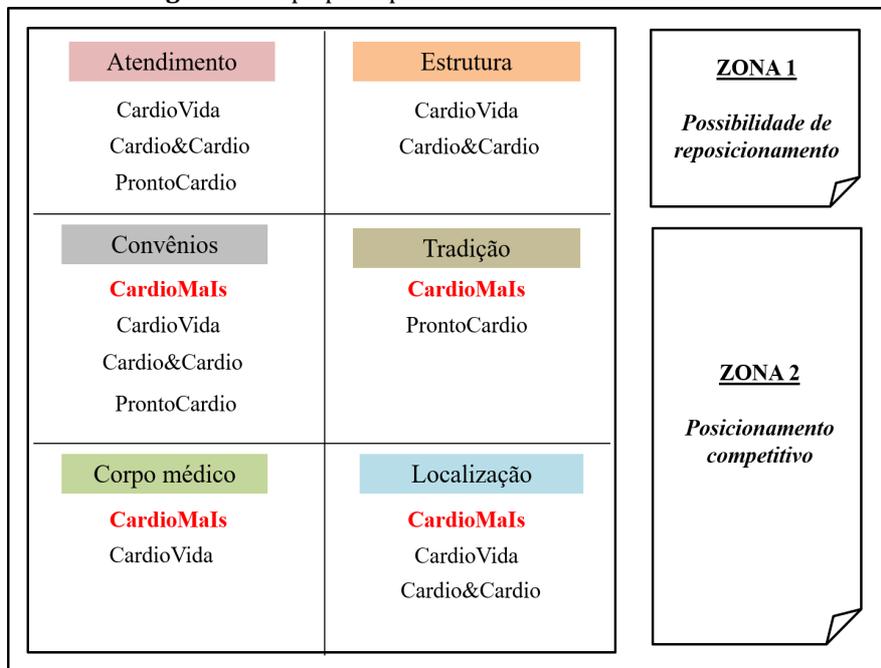
Posto isso, entende-se que posicionamento é a ação de desenvolver a oferta e a imagem da empresa com o objetivo de ocupar um lugar de destaque na mente dos consumidores em relação aos concorrentes (Ries & Trout, 2009; Lusch & Watts, 2018). Os autores ainda complementam que o posicionamento é o que a empresa constrói na mente do consumidor em perspectiva, por isso, a necessidade de ouvir e compreender como os demandantes enxergam o serviço prestado. A base do posicionamento é a percepção do consumidor e o chamado mapa perceptual pode conter relevantes informações. Com base nos dados apresentados no presente caso, a figura 6 estrutura o mapa perceptual do mercado consumidor da CardioMals na cidade de Natal/RN.

O mapa perceptual indica os atributos valorizados pelos usuários de clínicas cardiológicas e as empresas do segmento mais lembradas em cada um dos atributos mencionados. Por definição, o mapa reflete a percepção dos usuários, portanto deve ser considerado nas estratégias de posicionamento (e/ou reposicionamento) competitivo. São seis as estratégias de posicionamento: a. Por atributos/benefícios; b. Por aplicação ou utilização; c. Por usuário; d. Por concorrente; e. Por categoria de

produtos e f. Por qualidade/preço

Encaminha-se à Questão 4 para a utilização de três dessas estratégias de posicionamento competitivo. Podem os gestores da CardioMals optar, por exemplo, pelo reposicionamento na zona 1 onde os concorrentes são fortes. Assim, há a alternativa do posicionamento por atributo (e.g agilidade e presteza no atendimento), por aplicação (e.g. melhor estrutura para pacientes com dificuldade de locomoção) e por concorrente (e.g. a única 24h da cidade). Importante ressaltar que as estratégias podem se modificar ao longo do tempo em função da concorrência e da mudança na percepção dos consumidores acerca dos serviços prestados.

Figura 6. Mapa perceptual do mercado da CardioMals



- Núcleo Psicológico

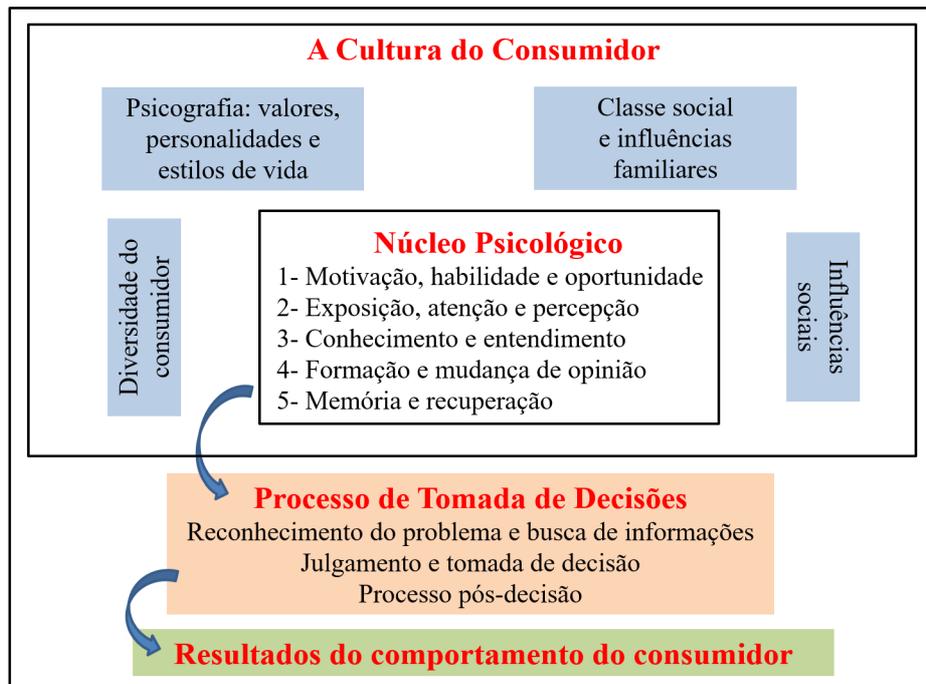
O comportamento do consumidor espelha o conjunto de decisões dos consumidores relacionadas a aquisição, consumo e descarte de bens, serviços, pessoas, experiências, atividades e ideias ao longo do tempo (Hoyer & MacInnis, 2011; Solomon, 2011). Os autores dividem a análise do consumo em dois pontos: os elementos introdutórios e os fatores que afetam o comportamento dos demandantes.

Entre os elementos introdutórios, Hoyer e MacInnis (2011) e Valor, Lloveras e Papaoikonomou (2021) debatem a dinamicidade do processo de troca, os papéis de compra, o impacto das emoções na experiência de compra e as decisões e escolhas inerentes ao consumo. Com relação aos fatores que afetam o comportamento dos consumidores, os autores defendem que os aspectos culturais e as etapas do processo de tomada de decisão estão interligados ao chamado núcleo psicológico, exposto na figura 7.

Entende-se que a Questão 5 contempla os aspectos do núcleo psicológico dos consumidores da CardioMals, especialmente os que estão demandando os serviços pela primeira vez. A clínica pode trabalhar os aspectos da motivação, da habilidade e da oportunidade. Do ponto de vista do que gera motivação, pode-se trabalhar na equipe de atendimento a capacidade de compreender a relevância pessoal, os valores, as necessidades, os objetivos e os riscos percebidos dos pacientes. Com relação às habilidades, tratando-se de novos clientes, é necessário mapear as suas experiências acerca do tratamento médico demandado, o estilo cognitivo do paciente para melhor direcionar o atendimento e simplificar a complexidade das informações, caso exista.

Por fim, no tocante a oportunidade, os usuários pressionados pelo tempo e/ou por algum desconforto tendem a atribuir mais peso às informações negativas e a rejeitar as empresas. Dessa forma, sugere-se que a celeridade no atendimento ou a presença constante de algum funcionário abordando o paciente em espera podem diminuir a sensação de demora e, conseqüentemente, o impacto negativo sobre a percepção da qualidade do serviço.

Figura 7. Etapas e fatores de influência do comportamento do consumidor



6. Possível organização da aula para uso do caso

Recomenda-se, para uma aplicação mais adequada do caso, que os alunos sejam divididos em grupos de quatro; que estudem o caso previamente, com a possibilidade de analisar as variáveis e opções necessárias para a tomada de decisão. Posto que os alunos já fizeram a leitura prévia do caso e considerando o tempo de uma aula em 1h e 40min, deve-se destinar 15' para uma releitura do caso, 25' para uma discussão no pequeno grupo, 40' para uma discussão no grande grupo e 20' para o fechamento do caso. É possível, inicialmente, observar certa dificuldade do aluno em inter-relacionar os conceitos de Marketing, Vendas e Comportamento do consumidor, em função do pouco estímulo interpretativo, crítico e integrado de conteúdos presentes no ensino superior brasileiro. Ultrapassada esta etapa, espera-se que os alunos de administração ou Marketing vivenciem os dilemas e inquietudes do protagonista do caso, participando das discussões ao longo do processo decisório da empresa, conjecturando cenários do mercado das clínicas médicas e propondo soluções e estratégias para os problemas de gestão da organização. Acredita-se que a participação ativa nas discussões dos pequenos e grandes grupos, além de um relatório individual de cada grupo no final da aula com as soluções para as questões, devam ser os critérios de avaliação discentes.

7. Referências e bibliografia de apoio recomendada

- Aguiar, E. & Farias, S. (2014). Estímulos sensoriais e seus significados para o consumidor: investigando uma atmosfera de serviço centrado na experiência. *Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, 13 (5), 65-77.
- Basta, D., Marcesini, F.R.A., Oliveira, J. A. F. & Sá, L. C. (2011). *Fundamentos de Marketing*. Editora FGV.
- Bridger, D. (2018). *Neuromarketing: como a neurociência aliada ao design pode aumentar o engajamento e a influência sobre os consumidores*. Autêntica Business.
- Candeloro, R. & Jungton, M. (2015). *Desafios de Vendas: os 30 maiores desafios de vendas e 89 ferramentas para você superá-los*. Alta Books.
- Chamie, B., Ikeda, A. & Parente, J. (2012). Atmosfera de loja como um elemento da estratégia varejista. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 14 (1), 1-31.
- Gitomer, J. (2011). *A Bíblia de Vendas: o livro definitivo de vendas*. M. Books.
- Hoyer, W. D. & MacInnis. (2011). *Comportamento do Consumidor*. Cengage Learning.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Administração de Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Lima, M.F., Sapiro, A., Vilhena, J.B. & Gangana, M. (2011). *Gestão de Marketing*. Rio de Janeiro: FGV.
- Lusch, R. F. & Watts, J. K. M. (2018). Redefining the market: a treatise on exchange and shared understanding. *Marketing Theory*, 18 (4), 435-449.
- Meinerg, J. L., Tomanini, C., Teixeira, E. & Peixoto, L. C. (2011). *Gestão de vendas*. Editora FGV.
- Meinberg, J. L., Bravo, A., Goldberg, C. & Martins, F. (2012). *Gestão estratégica de vendas*. Editora FGV.
- Ries, A. & Trout, J. (2009). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. M. Books.
- Valor, C., Lloveras, J. & Papaoikonomou, E. (2021). The role of emotion discourse and pathic stigma in

- the delegitimization of consumer practices. *Journal of Consumer Research*, 47 (5), 636–653.
- Vriens, M., Chen, S. & Schimaker, J. (2019). "The evaluation of a brand association density metric", *Journal of Product & Brand Management*, 28 (1), 104-116.
- Solomon, M. R. (2011). *O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Bookman.
- Yoganathan, V., Osgood, V. & Akhtar, P. (2019). Sensory stimulation for sensible consumption: multisensory marketing for e-tailing of ethical brands. *Journal of Business Research*, 96, 386-396.
- Zeithaml, V., Bitner, M. J. & Gremler, D. (2017). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Education.
- Zomerdijk, L. G. & Voss, C. (2010). A. Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*. 13, 67-82.
- Zhu, H., Li, Q. & Liao, J. (2018). "Doing well when doing good: the fit between corporate sponsorship and brand concept", *Journal of Consumer Marketing*, 35 (7), 733-742.