



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DE
MARKETING EM CLÍNICAS
VETERINÁRIAS PARA ANIMAIS
DOMÉSTICOS: ESTUDO DE CASOS NA
CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

LUCIA REGINA BORGES SERGIO

**ORIENTADOR: PROF. DR. FREDERICO ANTONIO AZEVEDO
DE CARVALHO**

Rio de Janeiro, 13 de novembro de 2006



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DE
MARKETING EM CLÍNICAS
VETERINÁRIAS PARA ANIMAIS
DOMÉSTICOS: ESTUDO DE CASOS NA
CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Administração das Faculdades
Ibmec como parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre em Administração
Área de Concentração: Marketing

LUCIA REGINA BORGES SERGIO

ORIENTADOR: PROF. DR. FREDERICO ANTONIO AZEVEDO
DE CARVALHO

Rio de Janeiro, 13 de novembro de 2006



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

LUCIA REGINA BORGES SERGIO

**AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING EM CLÍNICAS VETERINÁRIAS
PARA ANIMAIS DOMÉSTICOS: ESTUDO DE CASOS NA CIDADE DO RIO DE
JANEIRO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Administração das Faculdades
Ibmec como parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre em Administração
Área de Concentração: Marketing

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA:

Professor DR. FREDERICO ANTONIO AZEVEDO DE CARVALHO
Instituição: Faculdades IBMEC

Professor DR. LUIZ ALBERTO NASCIMENTO CAMPOS FILHO
Instituição: Faculdades IBMEC

Professor DR. JOSÉ LUIS FELÍCIO DOS SANTOS DE CARVALHO
Instituição: UFRJ

Rio de Janeiro, 13 de novembro de 2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Entrar em contato com a biblioteca no 14º andar,
ou através do e-mail: geysa@ibmecrj.br

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha mãe, Izolina Borges, Sérgio, a mais compreensiva e humilde pessoa que já conheci e ao meu companheiro, Renato César Martins Vieira, por todo apoio, amor, carinho, paciência e pelo incentivo ao meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Frederico de Carvalho, pelos ensinamentos.

Aos Professores Zeca Carvalho e Luis Nascimento, pelas contribuições ao trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Economia das Faculdades IBMEC, pela oportunidade de desenvolvimento da crítica aos conceitos existentes.

Aos amigos Fred e Vânia, colegas de trabalho, que contribuíram na revisão do trabalho.

À amiga Bianca Bozon, pela parceria ao longo do curso.

Aos entrevistados que participaram deste estudo - sem os quais esse trabalho não teria sido possível.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este estudo de caso teve por objetivo investigar as ações de Comunicação de Marketing aplicadas ao serviço de clínicas veterinárias, escolhido por seu pioneirismo e afinidade com o tema. Para tanto, buscou-se conhecer e analisar as ações de comunicação de marketing implementadas por três clínicas veterinárias, bem como os objetivos e resultados alcançados.

A literatura sobre Comunicação em Marketing para empresas prestadoras de serviços foi utilizada como base para o presente estudo. A partir da elaboração de um roteiro contendo os principais aspectos abordados pela literatura, foram realizadas entrevistas em profundidade com os responsáveis pela implementação das ações de comunicação de marketing em três clínicas veterinárias nos meses de agosto e setembro de 2006.

A pesquisa concluiu que as clínicas veterinárias têm praticado ações de comunicação de marketing junto aos seus públicos, destacando sua aplicação para promover relacionamentos. Cabe ressaltar que a comunicação boca a boca é apontada como forma mais eficiente e menos dispendiosa e que, aliada à qualidade técnica, tem tornado clientes atuais fiéis. Sendo assim, o cliente atual representa papel fundamental em práticas de comunicação como forma de atrair novos clientes.

Palavras Chave: marketing de serviços, comunicação de marketing e clínicas veterinárias.

ABSTRACT

This case study aimed to investigate the actions of marketing communication applied to the service of veterinary clinics, chosen for its innovation and likeness with the theme. For so much, it was looked for know and analyze the actions of marketing communication implemented by three veterinary clinics, as well as the objectives and the reached results.

The literature about communication in marketing for service companies was used as base for the present study. Starting from the elaboration of an itinerary containing the main aspects approached by the literature, surveys were accomplished in depth with the responsible for the implementation of the actions of marketing communication in three veterinary clinics in the months of August and September of 2006.

The research concluded that the veterinary clinics have been practicing actions of marketing communication close to its public, detaching its application to promote relationships. It fits to emphasize that the communication mouth-to-mouth is pointed as the most efficient and less costly form and that, allied to the technical quality of the company, seems to turn into followers the current customers. Being like this, the current customer represents fundamental role in communication practices as form of attracting new customers.

Key Words: marketing of services, marketing communication and veterinary clinics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – O triângulo de marketing de produto	31
Figura 2.2 – O triângulo do marketing de serviço	32
Figura 2.3 – As duas funções de marketing nas organizações de serviços.....	37
Figura 2.4 – O processo de estratégia de comunicação	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Diferenças entre serviços e bens físicos	15
Quadro 2.2 - Implicações decorrentes das diferenças entre bens e serviços	16
Quadro 2.3 - Os 4 Ps modificados para serviços	29
Quadro 2.4 - O modelo dos três estágios	38
Quadro 2.5 - Comunicação planejada e não planejada	53
Quadro 3.1 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	72
Quadro 5.1 – Visão de conjunto	124

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1.1 - Distribuição de vagas, por vinculação – até 2005	8
Tabela 1.1 - Distribuição dos profissionais de medicina veterinária por região	8
Tabela 5.1 - Ferramentas de comunicação	119

LISTA DE ABREVIATURAS

AMA	<i>American Marketing Association</i>
CFMV	Conselho Federal de Medicina Veterinária
CRVM	Conselho Regional de Medicina Veterinária
MEC	Ministério de Educação e Cultura
PIB	Produto Interno Bruto
PNB	Produto Nacional Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS E DELIMITAÇÕES	3
1.3 JUSTIFICATIVA	5
1.4 ESTRUTURA	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 PARTICULARIDADES DOS SERVIÇOS	14
2.1.1.Intangibilidade	18
2.1.2 Percibilidade.....	19
2.1.3 Inseparabilidade	19
2.1.4 Variabilidade ou heterogeneidade.....	20
2.2. SERVIÇOS PROFISSIONAIS	21
2.3. MARKETING PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	27
2.3.1. O MODELO DOS TRÊS ESTÁGIOS SEGUNDO GRONROOS	36
2.4 MARKETING NO SERVIÇO DE CLÍNICAS VETERINÁRIAS	39
2.4.1 Composto de marketing de serviços profissionais médico-veterinários	41
2.4.2 A ética no marketing de serviços profissionais médico-veterinários.....	43
2.5. COMUNICAÇÃO PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	44
2.5.1 GRONROOS E AS COMUNICAÇÕES INTEGRADAS DE MARKETING	49
2.5.2 O impacto das tecnologias nas comunicações dos serviços.....	55
2.5.3 Estabelecendo a estratégia de comunicação	58
2.5.3.1 Definição do público-alvo	60
2.5.3.2 Definição dos objetivos	60
2.5.3.3. Definição do orçamento	63
2.5.4. Comunicando para os funcionários / Endomarketing / marketing interno	65
2.5.5 Ações de comunicação de marketing em serviços médico-veterinários.....	67
2.5.6 Comunicação Boca a Boca	68
2.5.7 Restrições legais nas comunicações dos serviços veterinários	68
3 METODOLOGIA	70
3.1 ESTUDO DE CASOS.....	70
3.2. ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	74
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	78
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	79
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	80

4 RESULTADOS	82
4.1 CLÍNICA VETERINÁRIA DA BARRA DA TIJUCA	82
4.1.1 Relato da entrevista	82
4.1.2 Análise dos Resultados	90
4.2 CLÍNICA VETERINÁRIA DE JACAREPAGUÁ	94
4.2.1 Relato da entrevista	95
4.2.2 Análise dos Resultados	102
4.3 CLÍNICA VETERINÁRIA DE CAMPO GRANDE	106
4.3.1 Relato da entrevista	112
4.3.2 Análise dos Resultados	115
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	115
5.1 SOBRE OS CASOS INDIVIDUAIS	115
5.2 VISÃO DE CONJUNTO	123
5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
ANEXO A	133
ANEXO B	135
ANEXO C	137
ANEXO D	139
APÊNDICE A	140

1. INTRODUÇÃO

Na primeira seção deste capítulo será apresentado um panorama sobre os serviços profissionais, destacando seu papel na economia. É mostrado o crescimento do número de profissionais médico-veterinários, bem como o crescimento do mercado *pet*.

Na segunda seção, são relatados os objetivos e delimitações, além da questão da pesquisa. A terceira seção traz a justificativa dentro do ambiente de saúde e bem estar animal e a última seção mostra a forma como a dissertação está estruturada.

1.1 PROBLEMA

No Brasil, o marketing em serviços profissionais parece ter sido pouco utilizado até os dias de hoje. Diante de um mercado mais competitivo, onde os clientes estão cada vez mais exigentes e informados, o profissional necessita prestar atenção ao mercado, à concorrência e garantir qualidade de serviços, bom atendimento, tecnologia e outros fatores que, agregados aos serviços, fazem a diferença.

Segundo Flosi (2001), hoje, a concorrência exige muito das empresas fazendo com que as melhores e mais bem preparadas fiquem no mercado. Por isso, o atendimento é crucial e define a qualidade do serviço.

Cabe ressaltar que os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem por 55% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo, além de responder pela maior parte do crescimento dos novos empregos. Nos Estados Unidos e no Canadá, respondem, respectivamente, por 72% e 67% do Produto Nacional Bruto (PNB). Produto Interno Bruto (PIB) e Produto Nacional Bruto (PNB) são amplamente utilizados para atividades econômicas de uma nação. Sua única diferença reside no tratamento das transações internacionais. Para os Estado Unidos, existe pouca diferença entre os dois porque uma pequena porcentagem de americanos trabalha fora do país e os ganhos das empresas americanas no exterior são iguais aos ganhos das empresas estrangeiras nos Estados Unidos (Lovelock e Wright, 2005).

No Brasil, o Marketing de Relacionamento representa importante ferramenta para atrair, reter e fidelizar clientes, para isso ações de comunicação têm desempenhado papéis cruciais, informando, persuadindo e incentivando clientes. Além disso, as ações de comunicação buscam aumentar a preferência dos clientes por seus fornecedores de serviços. Segundo Lovelock e Wright (2005), no marketing de serviços, grande parte da comunicação é, por natureza, educacional. As empresas precisam ensinar-lhes os benefícios do serviço, onde obtê-los e como participar dos processos de serviço.

Pereira (2004) observa um número crescente de médicos veterinários chegando ao mercado e buscando oportunidade para instalar sua clínica; e vão atuar no sentido de conquistar clientes, os quais, na maioria, serão oriundos de outras clínicas. Nota-se um número crescente – verdadeira explosão em algumas cidades – de novos *pet shops*. São lojas atraentes, em geral bem localizadas e que utilizam técnicas de *merchandising*¹ para atrair clientes. A maioria

¹ “Conjunto de atividades de marketing e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços nos pontos-de-venda” (Blessa, 2001, P. 18).

instala um consultório veterinário onde se realizam consultas e aplicação de vacinas. Nas cidades do interior, lojas de produtos agropecuários, anteriormente dedicadas a atender proprietários de grandes animais, estão cada vez mais oferecendo produtos para donos de animais de companhia.

Segundo Simões (2002), o segmento de artigos sofisticados para animais de estimação movimenta cerca de R\$ 4,2 bilhões, a cada 12 meses, e cresce até 15% ao ano, abrindo espaço para empreendedores. Toda essa mordomia está disponível no chamado mercado *pet*, que só na Grande São Paulo atende 3 milhões de cães e 1 milhão de gatos com mais de 4 mil *pet shops* e um número semelhante de clínicas veterinárias.

Algumas clínicas, tanto novas quanto aquelas já instaladas há mais tempo, já enfrentam as conseqüências da concorrência. Algumas clínicas não perceberam que no relacionamento com os clientes, alguns problemas de comunicação têm criado dificuldades para intensificar-se a relação da clínica com os proprietários de animais de estimação. Muitas vezes os clientes desconhecem os serviços oferecidos pela clínica, sua utilidade, valor e benefícios (Pereira, 2004).

1.2 OBJETIVOS E DELIMITAÇÕES

O objetivo principal da dissertação é analisar a utilização da comunicação de marketing nos serviços de Clínicas Veterinárias para animais domésticos (ou de estimação), segundo o dicionário, animais que vivem em casa a que se destina especial predileção ou estima², destacando a aplicação de práticas de comunicação de marketing eventualmente utilizadas para promover o relacionamento com os clientes.

² FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio – Século XXI** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

Foram escolhidas Clínicas Veterinárias e não Consultórios Veterinários por oferecerem um número maior de serviços, bem como especialidades e instalações, de acordo com o que trata a Resolução 670, do CRMV – Conselho Regional de Medicina Veterinária, descrita no ANEXO A.

Para atingir o objetivo, a questão de pesquisa a ser respondida é a seguinte:

Descobrir quais são os processos que compõem a atividade de comunicação de marketing em Clínicas Veterinárias para animais domésticos?

A investigação daqueles processos deve contemplar os seguintes objetivos intermediários: (a) verificar como são definidos os objetivos da comunicação; (b) identificar como são selecionados os canais de comunicação; (c) identificar como é definido o orçamento de comunicação; (d) investigar como é decidido o composto comunicacional; (e) analisar como são mensurados os resultados das ações de comunicação; e (f) identificar a quem cabe a gestão das atividades comunicação nas clínicas veterinárias a serem investigadas.

O trabalho está limitado à análise qualitativa de três clínicas veterinárias localizadas na zona oeste da cidade do Rio de Janeiro. As clínicas foram escolhidas por já utilizarem a veiculação de propaganda³ em jornal de grande circulação.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, semi-estruturadas e diretas, com os responsáveis pela implementação de ações de marketing nas clínicas veterinárias selecionadas. Importante ressaltar que os entrevistados são os únicos

³ Propaganda é a divulgação de um produto ou serviço com o objetivo de informar a despertar interesse de compra nos consumidores. É todo esforço feito pelos meios de comunicação para levar o comprador ao produto (BLESSA, 2003).

sujeitos da pesquisa, em conformidade com a idéia principal do trabalho que é identificar como são implementadas, quais são, bem como os resultados das ações de comunicação de marketing. Outros públicos fugiriam do escopo deste estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O setor de serviços da economia está passando por um período de mudança quase revolucionária. Em todo mundo, os inovadores recém-chegados que oferecem novos padrões de serviços têm encontrado sucesso em mercados onde os concorrentes estabelecidos não têm conseguido agradar os clientes exigentes de hoje. Estão sendo derrubadas muitas barreiras à concorrência (LOVELOCK E WRIGHT, 2005).

O ambiente de marketing no negócio de saúde e bem estar animal constitui-se de clínicas oferecendo serviços profissionais – a oferta – e proprietários buscando ou não o atendimento das necessidades de serviços profissionais relacionados à saúde e ao bem-estar dos animais de estimação – a demanda - , os clientes.

A cada ano, o mercado está mais competitivo, e o profissional deve prestar atenção ao que se passa à sua volta. Concorrência, qualidade de serviços, garantias, bom atendimento e tecnologia, entre outros, são fatores agregados ao serviço que hoje fazem a diferença em qualquer mercado – inclusive o veterinário (FLOSI, 2000).

Segundo Lovelock e Wright (2005), outra iniciativa adotada em vários países tem sido a pressão governamental, ou legal, para obrigar as associações profissionais a eliminar ou relaxar proibições sobre atividades de propaganda e promoção de serviços. Entre os profissionais afetados por tais decisões encontram-se contadores, arquitetos, médicos,

advogados e oculistas, que agora podem dedicar-se a atividade competitiva muito mais vigorosa.

Outro fator que tem elevado a demanda por serviços profissionais de médicos veterinários é a mudança na estrutura familiar. Hoje as famílias estão mais enxutas e os animais de estimação estão invadindo pacificamente os lares, substituindo afetos mais importantes e acabando com a solidão.

Segundo Alessio *apud* Mannucci (2004), a relação com animais é uma exigência profunda e autêntica dos seres humanos, com características próprias. Com ração, verduras orgânicas, consultas em dermatologistas e endocrinologistas e todo o tipo de mimo disponível nas *pet shops* do Rio de Janeiro, os gastos ultrapassam 1200 reais por mês (LEÃO, 2006).

Segundo Antunes (2006), no mundo todo, tem-se verificado uma evolução no mercado de produtos para a saúde animal. Em 1998, este mercado movimentou um total de US\$ 18 bilhões, de acordo com dados do *US Animal Health Institute*. A fatia correspondente à América Latina foi de US\$ 10,1 bilhões.

Mas, se o mercado mundial de produtos para saúde animal tem evoluído nos últimos anos, a situação para o profissional brasileiro é diferente. Atualmente, o mercado de medicina veterinária apresenta uma saturação e a concorrência entre os que já se estabeleceram no mercado brasileiro é muito grande.

O presidente do CFMV (Conselho Federal de Medicina Veterinária), Jorge Rubinich, já revelou ao MEC que o Brasil dispõe de mais escolas de medicina veterinária do que necessita

e de mais médicos veterinários do que os programas de desenvolvimento agropecuário e de saúde pública do país podem absorver.

Em 1998, o total de vagas oferecidas nos cursos de graduação em medicina veterinária em todo o Brasil foi de 7.154, estando quatro mil destas vagas concentradas na região Sudeste, onde atuam 45% dos médicos veterinários que atuam no país. Este *boom* de vagas vem acontecendo desde a década de 1990, com a proliferação das faculdades particulares de maneira geral, que criaram seus próprios cursos de medicina veterinária (ANTUNES, 2006).

A distribuição das 11.151 vagas oferecidas em Instituições de Ensino, até 2005, é ilustrada no gráfico 1.1.

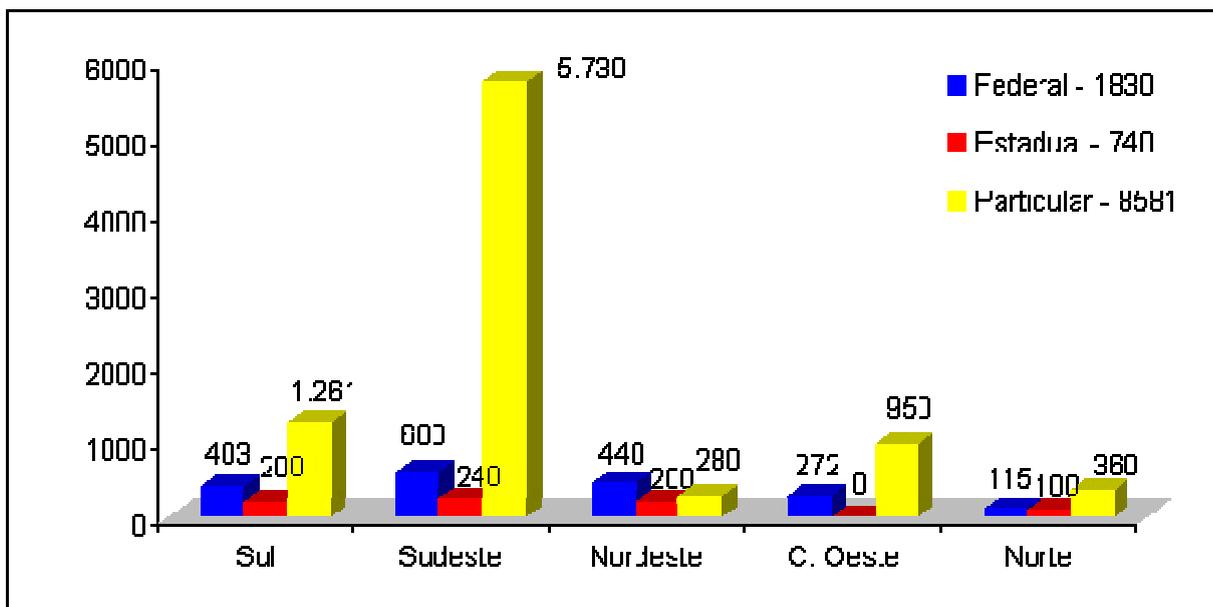


Gráfico 1.1. Distribuição de Vagas, por Vinculação - Até 2005

Fonte: CFMV

Tabela 1.1 - Distribuição dos profissionais de medicina veterinária por região (dados de 1998):

Região	Atuantes	Porcentagem
Sudeste	17.591	45
Sul	9.120	24
Nordeste	6.248	16
Centro-Oeste	1.063	11
Norte	1.421	4
Brasil	38.443	100

Fonte: CFMV

Estes profissionais atuam nos seguintes estabelecimentos: 150 laboratórios; 22 mil revendas; 1,5 mil cooperativas; 8 mil clínicas veterinárias; 3,5 mil *pet shops* e 2.200 fabricantes de produtos alimentícios para animais.

Segundo Antunes (2006), atualmente, 30 mil médicos veterinários são atendidos pela indústria veterinária.

No Brasil, o marketing em serviços profissionais é pouco utilizado. Entretanto, diante de um mercado mais competitivo, o profissional necessita, cada vez mais, prestar atenção ao mercado e se familiarizar com a concorrência, qualidade de serviços, garantias, bom atendimento, bom relacionamento, melhor preço, tecnologia, entre outros fatores agregados aos serviços profissionais, e que fazem a diferença nos dias de hoje.

No atual mercado de trabalho da Medicina Veterinária, a importância do Marketing na formação do Médico Veterinário administrador, empreendedor, prestador de serviços como uma sentinela avançada da Saúde Pública assume um papel de suma importância. O ensino de Marketing e suas ferramentas contribuem para o aprimoramento e o desenvolvimento da Medicina Veterinária no mundo do *agrobusiness*, nos negócios com os *Pets* e, principalmente, na prestação de serviços veterinários, com isso, incentivando e capacitando os acadêmicos dos cursos de graduação da Medicina Veterinária para suas relações para com o mercado (FLOSI, 2006).

A paixão por animais de estimação tem levado cada vez mais seus donos a procurarem os serviços das clínicas veterinárias na busca da saúde animal. Na verdade, muitos autores sustentam que a presença do animal doméstico ou domesticado pode ser importante fator para a qualidade de vida nas grandes cidades, atribuindo à convivência com animais diversos tipos de benefícios – por exemplo, terapêuticos, fisiológicos, psicológicos e psicossociais (WOOD *et al*, 2005).

Os animais passam, então, a fazer parte das famílias e os cuidados médicos veterinários integram uma rotina que inclui visitas regulares às clínicas veterinárias. Em resposta àquela tendência de crescimento da presença animal em domicílios, a atração por esse tipo de negócio cresce e se dissemina em quase todos os centros urbanos.

Ao contrário do que ocorre com estudos de saúde pública animal, cuja preocupação é a saúde de populações animais como um todo, esta dissertação se caracterizará como estudo sobre a gestão de empresas prestadoras de serviços veterinários, tal como em Lin e Brian (1996) ou em Barros e Oliveira (2004). De fato, com o aumento do número de clínicas veterinárias, o desafio gerencial consiste na boa gestão do serviço veterinário em relação a seus públicos.

Segundo Kotler (2000), um público é qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial ou que possa ter impacto na capacidade de uma empresa para atingir seus objetivos.

Serviços são atividades econômicas que criam valor e geram benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço (LOVELOCK E WRIGHT, 2005).

Para as clínicas veterinárias entende-se por públicos os donos de animais, na condição de compradores de produtos e serviços veterinários, os futuros donos de animais (potenciais clientes) e os funcionários das clínicas. Os serviços prestados nas clínicas veterinárias são executados por (ou sob a responsabilidade de) profissionais com uma formação específica e cuja atuação está sujeita a normas formalmente estabelecidas e sistematizadas em códigos de conduta. Isso caracteriza os chamados serviços profissionais (KOTLER *et al.*, 2002).

Esta dissertação dirigirá seu foco ao processo de comunicação de marketing, ou seja, às atividades de comunicação concebida e desempenhada com o objetivo de entender, atender e reter clientes de forma a alcançar os objetivos organizacionais de empresas prestadoras de serviços veterinários (as “Clínicas Veterinárias”).

Transformar uma clínica veterinária em um negócio lucrativo e consistente requer capacidade gerencial, além de competência técnica, respeitando os princípios éticos. O desafio consiste em desenvolver a cultura do marketing de relacionamento em uma área em que o atendimento ao cliente ainda é ineficiente e o conhecimento e a familiaridade com marketing muito pouco desenvolvidos. Para Kotler *et al.* (2002), as empresas de serviços profissionais estão descobrindo que o marketing pode ser executado com tanto profissionalismo quanto o trabalho dos profissionais que as compõem, sejam advogados, contadores, médicos ou veterinários.

1.4 ESTRUTURA

Esta dissertação está organizada em 5 capítulos, da seguinte forma:

A introdução onde são apresentados quatro itens, a saber: (1.1) Problema, (1.2) Objetivos e Delimitações, (1.3) Justificativa e (1.4) Estrutura.

No capítulo dois é apresentada a revisão da literatura, sendo dividida em seis principais seções, quais sejam: (1) Particularidades dos Serviços, (2) Marketing de Relacionamento como Evolução do Marketing Tradicional, (3) Estratégias de Marketing de Relacionamento, (4) Marketing do Serviço de Clínicas Veterinárias, (5) Requisitos para o Marketing de Relacionamento e (6) Comunicação como Requisito para o Marketing de Relacionamento.

No capítulo três são apresentados os procedimentos que orientaram a elaboração do presente estudo. A metodologia da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, o tratamento dos dados e a limitação do presente estudo.

No capítulo quatro encontram-se os resultados obtidos. Na primeira seção estão os relatos das entrevistas realizadas e na segunda seção, a análise dos dados.

Por último, no capítulo cinco são apresentadas as conclusões e sugeridas recomendações do trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na primeira seção deste capítulo será apresentada uma introdução sobre marketing de serviços. Serão discutidas particularidades do setor de serviços profissionais e suas características.

Na segunda seção serão abordadas as características do Marketing de Relacionamento e a evolução dos conceitos do marketing tradicional e suas estratégias por meio dos 4 P's (produto, preço, praça e promoção).

Na terceira seção será estudada a importância do relacionamento com os clientes, com os funcionários e com os parceiros dentro de uma organização. Serão abordados, ainda, alguns dos fatores de extrema importância para o sucesso do Marketing de Relacionamento. Serão apresentados alguns modelos de extrema importância, encontrados na literatura, quando se fala em Marketing de Relacionamento.

A quarta seção apresentará o composto de marketing no serviço profissional de Clínicas Veterinárias, além do impacto da ética em tais ações.

Já na quinta seção, serão apresentados e explicados os quatro requisitos para o Marketing de Relacionamento, que são: cultura organizacional com suporte estrutural, recursos humanos, tecnologia e comunicação. Esta última como foco do estudo em questão.

Por último, na sexta seção, é abordada a comunicação como requisito para o marketing de relacionamento, bem como suas práticas em serviços profissionais de Clínicas Veterinárias, levando em consideração as restrições legais previstas no Código de Ética do CRMV.

2.1 PARTICULARIDADES DOS SERVIÇOS

Segundo Zeithaml e Bitner (1996), podemos definir serviços de maneira simplificada, como sendo ações, processos e performances. Segundo as autoras, é importante notar que os serviços não são apenas produzidos no setor de serviços, mas também no setor de produção de bens. Como exemplo, um fabricante de carros que ofereça seguro e o conserto do carro.

Kotler e Bloom (1984) definem serviço como qualquer atividade ou benefício que uma parte ofereça a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. Por exemplo, alugar um quarto de hotel, viajar de avião, visitar um médico, receber um corte de cabelo, receber aconselhamento de um advogado – tudo isso envolve a compra de um serviço.

Na maior parte das vezes o serviço implica, de alguma forma, interação do prestador com o cliente. No entanto, pode haver situações em que o cliente não interaja com o fornecedor do serviço: como por exemplo, se um técnico vai fazer o reparo de uma linha telefônica e o cliente que solicitou o serviço não se encontra em casa. De qualquer modo, as interações de

serviço são de grande importância, embora as partes envolvidas nem sempre estejam cientes disso.

Grönroos (2003) compara as características dos serviços com os bens físicos, conforme mostra o quadro 2.1, a seguir:

Bens Físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Cliente participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Quadro 2.1 Diferenças entre serviços e bens físicos

Fonte: Gronroos (2003)

Zeithmal e Bitner (2003) apontam as implicações decorrentes das diferenças entre bens e serviços. Vejamos:

Bens	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	Serviços não podem ser estocados. Serviços não podem se patenteados. Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. É difícil determinar o preço.
Padronizados	Heterogêneos	O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários. A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis. Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos	Clientes participam e interferem na transação. Os clientes afetam-se mutuamente. Os funcionários afetam o serviço prestado. A descentralização pode ser essencial. É difícil ocorrer produção em massa.
Não-perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Quadro 2.2 Implicações decorrentes das diferenças entre bens e serviços

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003)

Para Lovelock e Wright (2005), os bens podem ser descritos como objetos ou dispositivos físicos: os serviços são ações ou desempenhos (BERRY, 1980). As primeiras pesquisas sobre

os serviços procuravam diferenciá-los dos bens, concentrando-se particularmente em quatro diferenças genéricas – intangibilidade, heterogeneidade (ou variabilidade), precibilidade do resultado e simultaneidade de produção e consumo (SASSER; OLSEN; WYCKOFF, 1978). Embora essas características ainda sejam citadas, têm sido criticadas por serem muito acadêmicas e por simplificarem demais o ambiente do mundo real.

Observações mais práticas são apresentadas a seguir:

- a) Os clientes não obtêm propriedades sobre os serviços, são realizações intangíveis;
- b) Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- c) Outras pessoas podem fazer parte do produto;
- d) Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- e) Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes;
- f) Normalmente há uma ausência de estoques;
- g) O fator tempo é relativamente mais importante;
- h) Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Zeithaml e Bitner (2003) dizem que os serviços identificam-se pelo desempenho, nas suas principais características: intangibilidade, heterogeneidade, precibilidade e inseparabilidade. Já para Kotler e Armstrong (1993), sejam eles públicos ou privados, com fins lucrativos ou

não, os serviços têm quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Outras definições para as quatro características de serviços são mostradas nas seções a seguir:

2.1.1.Intangibilidade

Os serviços são intangíveis, diferentemente dos produtos físicos, não podendo ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados (AMBRÓSIO E SIQUEIRA, 2002). Conseqüentemente, a tarefa do prestador de serviços é administrar a evidência para tornar “tangível o intangível”.

Enquanto as empresas de produtos são desafiadas a acrescentar idéias abstratas, as empresas de serviços são desafiadas a colocar evidências físicas às suas ofertas abstratas. Logo, o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado, o que torna mais difícil a avaliação do serviço pelo cliente, pois essa assume um caráter subjetivo (BATESON, 1977; BERRY, 1980; GRONROOS, 1984; 1995; PARASURAMAN *et al.*, 1985, 1998; ZEITHAML *et al.*, 1990; KOTLER, 1998; LAS CASAS, 2000 e LOVELOCK E WRIGHT, 2005).

Uma das características dos serviços é que o cliente possui apenas lembranças ou resultados, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento adquirido (CHURCHILL, 2005). Esta característica de intangibilidade dificulta a avaliação do serviço pelo cliente, sendo assim, devem-se utilizar evidências físicas para tornar tangível o valor oferecido pelos serviços (PARASURAMAN *et al.*, 1985; ZEITHAML *et al.*, 1990; GRONROOS, 1993). Para Fitzsimmons (2000). Serviços são idéias e conceitos; produtos são objetos.

Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-los rapidamente para superar seus concorrentes.

2.1.2. Perecibilidade

Serviços são perecíveis, não podendo ser estocados para vendas ou usos futuros. Muitos médicos cobram dos pacientes por consultas às quais estes não compareceram porque o valor do serviço existe até o fim da hora marcada pelo cliente. A perecibilidade do serviço não é um problema quando a demanda é constante, porém, quando ela é flutuante, as empresas prestadoras de serviços freqüentemente enfrentam este tipo de problema.

Os serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos. Nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo que o consumo. Daí decorrem algumas outras implicações, como o fato dos serviços não poderem ser estocados e da necessidade do controle de qualidade ocorrer durante o processo, uma vez que não é possível se fazer inspeções como na indústria de manufatura. Eventuais erros que venham a ocorrer durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente (GRONROOS, 1984; 1995; ZEITHAML E BITNER, 1996; PARASURAMAN, 1998; CHURCHILL, 2005; LAS CASAS, 2000 e LOVELOCK E WRIGHT, 2005).

2.1.3. Inseparabilidade

Os produtos físicos são manufaturados, depois estocados, mais tarde são vendidos e, finalmente, consumidos. De outra forma, os serviços são primeiro vendidos, depois

produzidos e consumidos simultaneamente. Assim, os serviços são inseparáveis daqueles que os proporcionam, sejam eles pessoas ou máquinas.

Para Grönroos (1993), “o cliente participa do processo de produção”, podendo não somente participar passivamente, mas também como co-produtor do serviço. Empregados do setor de serviços interagem diretamente com os clientes, com pouca oportunidade de intervenção dos gerentes.

Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece (ZEITTHAML *et al.*, 1990; PARASURAMAN *et al.*, 1985 e CHURCHILL, 2005). Produção e consumo ocorrem simultaneamente (LAS CASAS, 2000). “O cliente vai até o local da prestação de serviço, ou o prestador do serviço vai até o cliente” (FITZSIMMONS, 2000).

Esta presença de pessoas e outros clientes no sistema operacional tornam difícil unificar e controlar a variabilidade, tanto nos insumos como nos produtos do serviço (LOVELOCK E WRIGHT, 2005).

2.1.4. Variabilidade ou heterogeneidade

Os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados. Alguns hotéis, por exemplo, podem criar reputações por serem melhores prestadores de serviços que outros. Dentro de um hotel, o empregado que cuida do registro dos hóspedes pode ser agradável e eficiente, enquanto outro que trabalha próximo pode ser desagradável e lento (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

Uma vez que serviços são atuações, em geral desempenhadas por serem humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos. Os funcionários que prestam serviço freqüentemente são o serviço aos olhos dos clientes, e o fato é que pessoas mudam suas atuações de um dia para outro, ou mesmo de uma hora para outra. Além disso, dois clientes nunca são exatamente os mesmos, cada qual terá demandas exclusivas ou suas experiências ocorrerão de modo particular (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Mesmo a qualidade do serviço de um único empregado varia de acordo com sua energia e disposição no momento do contato com cada cliente. Como essas pessoas estão vestidas, sua aparência pessoal e suas atitudes e comportamentos influenciam, no seu conjunto, as percepções dos clientes com relação aos serviços. Além disso, um serviço prestado a um cliente não é exatamente o mesmo que o “mesmo” serviço prestado ao cliente seguinte (MOREIRA, 2006).

2.2. SERVIÇOS PROFISSIONAIS

Profissão, segundo o dicionário ⁴, é “atividade ou ocupação especializada, e que supõe determinado preparo”.

Greenwood (1957) defende que os serviços profissionais podem ser diferenciados dos outros serviços porque requerem conhecimento teórico sistemático e autoridade profissional, por ser sancionado pela comunidade, ser governado por um código ético e exibir uma cultura profissional.

⁴ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio – Século XXI** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003. Fonte Dicionário Aurélio – Século XXI

Nesse mesmo sentido, Gummesson (1978) lista critérios de distinção para os serviços profissionais. Segundo ele, um serviço profissional deve ser provido por pessoas qualificadas, ser consultivo e focar na solução de um problema. Além disso, o profissional deve ter uma identidade, o serviço deve ser uma designação de comprador para o vendedor e o profissional deve ser independente de fornecedores de outros serviços ou produtos.

Congram (1991) lista alguns exemplos como arquitetura, contabilidade, direito, medicina e engenharia como serviços profissionais e identifica dois critérios de classificação: uma certificação e um código de ética.

Em suma, não existe uma definição única de serviços profissionais. O que existe são características que podem classificar um serviço como profissional. Dentre elas, a competência técnica sancionada por um diploma (de nível superior), a fiscalização e identificação do profissional feita pelo órgão de classe competente e o fato de ser um resolvidor de problemas para o cliente, podem ser consideradas mais relevantes.

Hill, Garner & Hanna *apud* Wolter (2004), que definem os provedores de serviços profissionais, pesquisaram dezenove critérios que os consumidores utilizam quando da compra de três serviços profissionais (médicos, advogados e dentistas) e mediram a importância de cada um deles. A competência, por exemplo, foi considerada a mais importante de todos os critérios de seleção, que são (em ordem decrescente de importância):

- a) Parece ter competência no que faz;
- b) Parece interessado no meu problema;

- c) Explica o que estão fazendo e por que;
- d) Faz perguntas apropriadas sobre o meu problema;
- e) Oferece soluções práticas para o meu problema;
- f) Passa o tempo suficiente comigo;
- g) Contrata assistentes competentes;
- h) Os preços não são tão altos em comparação com o serviço fornecido;
- i) Trata a mim de maneira pessoal;
- j) Não é abrasivo ou agressivo;
- k) Não interrompe o tempo que está comigo para tratar de outras coisas;
- l) Não me deixa esperando quando tenho um encontro marcado;
- m) É recomendado por outras pessoas;
- n) Está querendo me dar tempo para pagá-lo;
- o) É fácil marcar um encontro com ele;
- p) Tem habilidades para deixar-me confortável com uma conversa curta;

- q) Sala de espera é agradável;
- r) Possui um grande número de clientes;
- s) É proativo na comunidade.

Segundo Kotler & Bloom (1984), o prestador de serviços profissionais deve saber que estratégias e técnicas que deram certo em outros ramos de atividades não funcionarão automaticamente para eles. Com isso, os autores identificaram dez problemas característicos que diferenciam e dificultam o marketing de serviços profissionais, descritos a seguir:

- a) O primeiro problema consiste na responsabilidade de terceiros, o que significa que o prestador de serviços profissionais tem que levar sempre em conta os terceiros envolvidos na relação com os seus clientes. O marketing utilizado adequadamente visa, primordialmente, a satisfação com os seus clientes, o que envolve o atendimento das necessidades e desejos do mesmo. No setor de serviços profissionais, os prestadores de serviços enfrentam algumas restrições. Tanto os advogados, quanto os contadores e os médicos, entre outros, estão limitados a exercer suas profissões de acordo com os preceitos éticos e legais reguladores. O exagero no atendimento a um cliente pode levar à perda da confiança de terceiros e, até, à perda da licença profissional;
- b) O segundo problema é a incerteza dos clientes. Em todas as situações de compra, os clientes enfrentam algum tipo de incerteza. No caso dos compradores de serviços profissionais, esta incerteza é particularmente alta, isso porque, além do problema de avaliar as características de desempenho de uma oferta antes da compra e consumo, os

consumidores desse tipo de serviço enfrentarão, também, a dificuldade de avaliar o pós-compra. A incerteza está intimamente ligada à intangibilidade dos serviços;

- c) O terceiro problema é o fato de a experiência ser fundamental. De fato, a experiência anterior de profissional em situações semelhantes é um dos critérios mais relevantes utilizados pelos consumidores, quando da escolha do prestador. As pessoas preferem contratar profissionais que já tenham tido experiência em processos parecidos. O lado negativo dessa necessidade de experiência é que profissionais recém-formados, normalmente, encontram dificuldades para arranjar trabalho. Além disso, empresas muito especializadas também encontram entraves para diversificar suas atividades;
- d) O quarto problema consiste nas limitações de diferenciação. A diferenciação das ofertas feita, principalmente através da propaganda e promoção, no caso dos serviços médicos veterinários, fica bastante limitada;
- e) O quinto problema é a manutenção do controle de qualidade. O que acontece, é que os serviços, ao contrário dos produtos, não saem de linhas de produção, onde é fácil checar a qualidade. A melhor maneira de controlar a qualidade dos serviços é investir na contratação de funcionários qualificados e colocá-los em treinamentos periódicos;
- f) O sexto problema é transformar realizadores em vendedores. É aconselhável que os profissionais que vão fornecer determinados serviços estejam envolvidos na comercialização do mesmo. Dessa forma, os consumidores do serviço conhecem e se acostumam com os profissionais antes de adquirir o serviço, o que, na verdade, é um meio de diminuir a insegurança da compra. Entretanto, muitos profissionais preferem não se envolver com a venda dos seus serviços, por medo de passar uma imagem negativa;

- g) O sétimo problema é reservar tempo dos profissionais para o marketing, pois, na maioria das vezes, como os profissionais cobram por hora que concedem aos clientes, eles não gastam seu tempo para se dedicar ao marketing;
- h) O oitavo problema consiste na pressão para reagir, em vez de se antecipar, ou seja, o profissional de serviço enfrenta constantes exigências para prestar serviços urgentes. É muito mais comum que ele reaja a uma situação do que se antecipe;
- i) O nono problema se refere às visões conflitantes em relação à propaganda;
- j) O décimo e último problema levantado por Kotler & Bloom (1984) diz respeito aos conhecimentos limitados de marketing dos prestadores de serviços profissionais. As faculdades não fornecem conhecimentos em marketing, principalmente para os médicos e advogados.

Para Flosi (2001), marketing não é algo inerentemente sem ética ou manipulador. Existem diferentes estilos de marketing e este pode ser levado avante com tanto profissionalismo como o trabalho de um advogado, médico ou médico veterinário. Os profissionais estão voltando-se para o marketing que os auxiliará a enfrentar a concorrência crescente, a maior insatisfação pública com as profissões e diversas outras mudanças em seus ambientes externos. Os profissionais estão constatando ser útil a ação de marketing no tratamento de uma variedade de situações de demanda, incluindo as demandas negativas e declinantes.

Podemos concluir com o que disse Berry (2001):

“Muitas empresas fornecem serviços altamente dependentes de mão-de-obra em diversos setores de serviços visitados pelos clientes. Sabendo que não se encontra facilmente competência no serviço, os clientes se agarram a ela quando encontram. A competência no

serviço constrói a confiança do cliente na capacidade da empresa em manter suas promessas.”

2.3. MARKETING PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

A literatura apresenta várias definições de marketing, onde podem ser vistos vários termos que se repetem. Las Casas (2004) argumenta que para entendermos o significado de marketing, o ideal é começar com a definição clássica mercadológica. Em 1960, a AMA - Associação Americana de Marketing definiu-o como o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário. Sandhusen (2003) define oito funções básicas do marketing, com as quais o gerente de marketing se defronta, que são essenciais e que não podem ser eliminadas. São elas:

Primeiro, para criar trocas valiosas, um vendedor precisa de algo de valor, assim, a função de compra é importante: a procura e a compra de produtos que se mostrem atraentes aos futuros clientes. Para consumir essas trocas, os futuros clientes devem ser informados sobre esses produtos e persuadidos a comprá-los, então a função de venda é importante. Essas duas funções – compra e venda - são chamadas de funções de troca.

As funções de transporte e de armazenagem são chamadas de distribuição física. Complementando, as funções de facilitação – sortimento, financiamento, riscos e, por último, o desenvolvimento de marketing – que ajudam a reduzir o risco, ao proporcionarem ao gerente de marketing a dúvida necessária para tomar as melhores decisões que satisfaçam aos objetivos da empresa e às necessidades do cliente.

Segundo Kotler (2000), dentre as inúmeras definições existentes para marketing, podemos estabelecer uma distinção entre definições sociais e gerenciais. Uma definição social mostra o

papel desempenhado pelo marketing na sociedade, sendo então definido como um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Quando se usa uma definição gerencial, o marketing é freqüentemente descrito como “a arte de vender produtos”. Mas as pessoas se surpreendem quando ouvem que o mais importante em marketing não é vender! Vender é apenas a ponta do iceberg.

Kotler (2000), expõe que:

“Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível”.

Segundo Hoffman e Bateson (2003), os provedores de serviços precisam criar relacionamentos de confiança entre eles mesmos e seus clientes para promover relações mutuamente benéficas de longo prazo.

Segundo Rafiq e Ahmed (1995), enquanto a estrutura dos 4 P's de McCarthy é popular, não há um consenso de opinião sobre que elementos constituem o marketing *mix*. De fato, a estrutura dos 4P's tem sido objeto de muita crítica. Os autores argumentam que os 4Ps são muito simplistas e confusos.

Existe um consenso na literatura de marketing de serviços, que é diferente por causa da natureza do serviço. Devido à sua inerente intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade, serviços requerem diferentes tipos de marketing e diferentes tipos de marketing *mix*.

Booms and Bitner (1981) sugerem os quatro P's modificados para serviços, incluindo pessoas, evidências físicas e processos, conforme exemplifica o quadro 2.3.

Produto	Preço	Praça	Promo- ção	Pessoas	Evidência física	Processos
Qualidade	Nível	Localização	Anúncios	Treinamento	Mobília	Políticas
Marca	Descontos e permissões	Facilidade de acesso	Venda pessoal	Discrição do pessoal	Cor	Procedimentos
Linha de serviço	Termos do pagamento	Canais de distribuição	Publicidade	Compromisso do pessoal	Layout	Automação
Garantias	Percepção do cliente	Cobertura de distribuição	Ambiente físico	Incentivos ao pessoal	Nível de ruído	Discrição do empregado
Potencial	Valor para o cliente		Facilitadores	Aparência do pessoal	Facilitadores	Envolvimento com o cliente
Facilitadores	Preço/qualidade		Indícios tangíveis	Comportamento interpessoal	Indícios tangíveis	Luxo das atividades
Indícios tangíveis	Diferenciação		Processos de serviço	Atitude		
Preço			Processos de entrega	Comportamento do cliente		
Pessoal				Grau de envolvimento do cliente		
Ambiente físico				Contato com o cliente		

Tabela 2.3 Os 4Ps modificados para serviços

Fonte: Booms and Bitner (1981)

Segundo Gronroos (2003), os bens físicos se tornam cada vez mais orientados para serviços, e são requeridos conhecimentos de marketing de serviço e uma estrutura de gestão para o serviço, a fim de administrar o negócio com êxito.

Para ilustrar o conceito holístico do marketing sugerido pela Escola Nórdica ao marketing e gerenciamento de serviços, Gronroos (2003), usa o triângulo de marketing, adaptado de Kotler, onde um produto físico, no sentido tradicional, é o resultado do modo como diversos recursos, tais como pessoas, tecnologias, matérias-primas, conhecimento e informação foram administrados em uma fábrica para incorporar várias características que os clientes do mercado-alvo estão buscando.

Na figura 2.1 são mostradas as três áreas-chave do marketing segundo um conceito de bem físico ou produto. Ao longo dos lados do triângulo são apresentadas três funções de marketing: fazer promessas, cumprir promessas e habilitar promessas. A orientação predominantemente do marketing é fazer promessas por meio de campanhas externas de marketing. O valor que os clientes estão buscando é garantido por características adequadas ao produto. A existência de um produto com características adequadas garantirá que as promessas que foram feitas sejam cumpridas.

Figura 2.1 o triângulo de marketing de produto



O marketing dentro de um contexto de serviço é ilustrado na figura 2.2 do mesmo modo que o marketing de produto na figura 2.1. Comparando as figuras, a mudança mais importante em relação à situação de marketing de bens é o fato de que está faltando o produto pré-produzido. Somente conceitos de serviço e preparativos para um processo de serviço podem ser feitos com antecipação, e somente podem existir serviços parcialmente preparados.

Figura 2.2 o triângulo do marketing se serviço



Na figura 2.2, os recursos de uma empresa são apresentados divididos em cinco grupos: pessoal, tecnologia, conhecimento, tempo do cliente e cliente. Grande parte das pessoas que representam a empresa cria valor para os clientes nos vários processos de serviço como entregas, treinamento de clientes, gestão de reclamações, serviços e manutenção, e algumas dedicam-se diretamente a atividades de vendas e de vendas cruzadas. Assim, elas estão envolvidas em marketing.

Webster (1992) afirma ter havido uma mudança do foco do marketing – das transações em direção ao relacionamento. Os consumidores passaram a ser vistos como “sócios” e as empresas passaram a ter que se preocupar em estabelecer compromissos de longo prazo para manter seus relacionamentos através da qualidade, serviços e inovações.

Segundo Téboul (1999), o *mix* de marketing clássico, composto pelos 4P's: produto, preço, praça e promoção, têm como objetivo principal conquistar novos clientes e baseia-se numa comunicação de massa junto às pessoas consideradas, mais como unidades estatísticas no segmento visado do que como indivíduos que têm necessidade de um tratamento particular.

Gordon (1998) ressalta que o profissional de marketing de relacionamento tem um novo cardápio de variáveis para administrar. São os 11 C's do marketing de relacionamento, onde o profissional do marketing deverá desempenhar seu papel, conforme a seguir:

- a) Cliente - quais clientes serão atendidos, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados e, assim, colher mútuos benefícios;
- b) Categorias – alcance das ofertas de produto e de serviço a serem fornecidos ao cliente;
- c) Capacidades – quais as capacidades exigidas pela empresa de modo a oferecer aos seus clientes o valor que eles desejam e, em seguida, trabalhar para garantir essas capacidades;
- d) Custo, lucratividade e valor – construir lucratividade do cliente, basicamente por meio da criação de novos valores com os clientes e depois a partilhar dos mesmos;
- e) Controle do contato com os processos monetários – administrar e controlar os processos associados aos contatos da conta através da garantia do recolhimento de dinheiro. O profissional de marketing precisa comandar a equipe concentrado no cliente e assegurar que os processos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo do cliente e da empresa;

- f) Colaboração e integração – assumir um papel ativo na garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, apoiar o aprendizado em conjunto, a divisão estratégica e outras formas de colaboração estratégica e operacional que levam à integração de alguns aspectos dos negócios do cliente com os do fornecedor;
- g) Customização – criação de novo valor para o cliente, assumindo um papel mais abrangente na administração durante todo o tempo de vida do produto ou serviço;
- h) Comunicação, interação e posicionamento – envolver o cliente com comunicações interativas em tempo real, não com promoções que são enviadas indiscriminadamente, tais como mensagens transmitidas por canais não pessoais. Além disso, é necessário manter o bom posicionamento da empresa junto ao cliente perante a concorrência;
- i) Cálculos sobre o cliente – rastrear o desempenho da empresa na mente do cliente, acompanhando as avaliações do cliente e o progresso feito no aprofundamento do vínculo com o mesmo;
- j) Cuidados com o cliente – desenvolvimento e administração de processos para o fornecimento de informação em tempo real e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar o valor do produto ou serviço em vigor; e
- k) Cadeia de suprimentos – ligações formais dentro da empresa com os participantes externos, especialmente com fornecedores e os canais intermediários de distribuição, que permitam à empresa criar valor que os cliente finais desejam.

Téboul, 1999, diz que:

“De maneira geral, as relações entre produtores e consumidores eram essencialmente transacionais nos anos 60. Eram molas dos profissionais de venda dos quais presumia-se que tinham que vender tantas coisas quanto possíveis. Uma abordagem ‘mais relacional’ apareceu nos anos 70, quando o marketing tentou entender melhor seus mercados e seus clientes. No final dos anos 80, os observadores pleiteavam um relacionamento dito ‘interativo, exigindo particularmente o estabelecimento de laços mais fortes e mais duráveis entre a empresa e seus clientes”.

Para Gordon (1998), o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. O marketing de relacionamento se desenvolve a partir do marketing tradicional, porém possui seis dimensões que diferem materialmente de suas definições históricas. São elas:

- a) Procura criar novo valor para o cliente e compartilhar esse valor;
- b) Reconhece o papel fundamental dos clientes individuais, assim, os valores são criados com os clientes e não por eles;
- c) Exige que uma empresa de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos, comunicações, tecnologias e seu pessoal para manter o valor que um cliente individual deseja;
- d) Promova o esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor;
- e) Reconhece o valor do cliente por seu período de vida de consumo; e

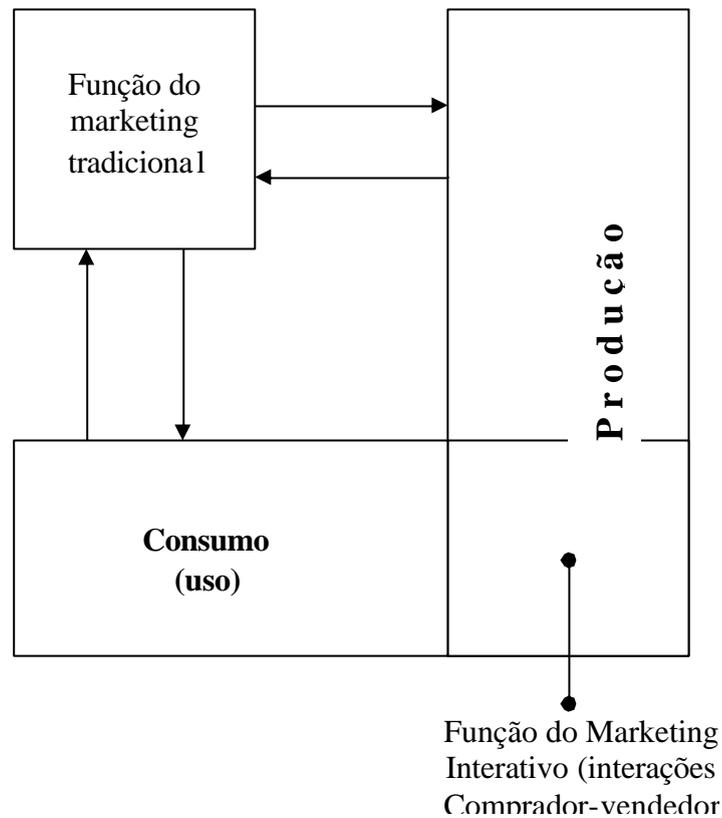
- f) Procura construir uma cadeia de relacionamentos para dentro da organização para criar o valor desejado pelo cliente.

2.3.1. O MODELO DOS TRÊS ESTÁGIOS SEGUNDO GRONROOS

Para melhor compreensão do *Modelo dos Três Estágios* proposto pelo autor, faz-se necessário abordar as duas funções de marketing das organizações de serviço, conforme ilustra a figura 2.3. A função tradicional de marketing envolve pesquisa de mercado, vendas pessoais realizadas por uma equipe separada de vendas, publicidade, fixação de preços, promoção de vendas, relações públicas e outras atividades tradicionalmente consideradas como parte do marketing. Para os serviços ao consumidor é a função tradicional do marketing de massa.

A interface entre produção e consumo representa as interações comprador-vendedor. Esta parte é chamada de Função Interativa do Marketing, uma vez que seu impacto no marketing ocorre em processos interativos. O marketing interativo, ou o marketing exterior ao marketing *mix*, ocorre em um momento preciso, quando o comprador e o vendedor interagem. O serviço é entregue e novas vendas são garantidas. Os esforços tradicionais de marketing podem às vezes apoiar as atividades interativas de marketing realizadas durante essas interações.

Figura 2.3 As Duas Funções de Marketing das Organizações de Serviços



Fonte: Gronroos, C. (1983): Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Cambridge, Mass: Marketing Institute.

O Modelo dos Três Estágios (GRONROOS, 1993), conforme ilustra o quadro 2.4, sustenta que, para satisfazer as necessidades de seus mercados-alvo, a organização de serviços terá que considerar os três estágios do ciclo de vida do relacionamento e suas conseqüências substanciais sobre o marketing.

Estágio	Objetivo do marketing	Função do marketing
Estágio inicial	Criar interesse na empresa e em seus serviços	A tradicional função do marketing
Processo de compra	Transformar o interesse geral em vendas (primeira compra)	A função tradicional do marketing e a função interativa do marketing
Processo de consumo	Criar vendas repetidas, vendas cruzadas e relacionamentos duradouros com o cliente	A função interativa do marketing

Quadro 2.4 O Modelo de Três Estágios

No estágio inicial, quando os clientes potenciais não têm ainda uma visão clara, ou talvez tenham visões antiquadas e obsoletas dos serviços, o objetivo do marketing é criar interesse na organização e seus serviços. Isso é melhor alcançado pela função *tradicional do marketing*. Publicidade, promoção de vendas e relações públicas constituem um meio de competição. Além disso, não se deve relegar o poder potencial de uma comunicação boca a boca favorável.

No segundo estágio, ou seja, no processo de compra, o interesse geral deve transformar-se em vendas. As promessas sobre os futuros comprometimentos por parte da empresa vendedora são fornecidas e deveriam ser aceitas. Novamente são utilizadas as funções tradicionais do marketing, mas as atividades do marketing interativo também podem ser aplicadas sempre

que o cliente estiver em contato com os recursos de produção da empresa, antes de tomar sua decisão final de compra.

Durante o processo de consumo, os clientes devem compreender que a empresa pode satisfazer suas necessidades e que, portanto, merece sua confiança. Neste estágio, as atividades tradicionais do marketing têm apenas uma leve chance, se alguma, de influenciar as preferências do clientes para com o serviço. Aqui a função interativa do marketing é responsável pelo sucesso ou fracasso. Neste ponto, as atividades tradicionais de marketing, como os contatos do pessoal de vendas e a publicidade, têm apenas efeitos menores, se é que tem algum.

2.4 MARKETING NO SERVIÇO DE CLÍNICAS VETERINÁRIAS

Segundo Flosi (2001), no marketing de serviços profissionais não podemos supor que as abordagens de marketing, que funcionaram em outros ramos, funcionarão automaticamente para eles. O marketing de serviços profissionais é diferente, com diversos problemas, barreiras, paradigmas, bloqueios distintos que precisam ser enfrentados. As empresas de serviços profissionais precisam lidar com altos níveis de incertezas por parte do cliente, limitada diferenciação de produto, dificuldades de controle de qualidade e diversos outros obstáculos para que faça do esforço de marketing um sucesso. A criação de uma orientação para marketing deve ser primeiríssima missão de uma organização de serviços profissionais que procure tornar-se proficiente em marketing. Essa orientação obriga que a organização, como um todo, dê atenção principal ao atendimento das necessidades e os desejos dos clientes e pacientes.

Para Pereira (2004), o marketing objetiva a conquista e manutenção dos clientes, estimulando-os a aumentarem a frequência e o valor das compras. Segundo o autor, os propósitos do marketing numa clínica veterinária são: assegurar que os clientes atuais permaneçam nas clínica; gerar mais negócios com a base de clientes existentes; atrair clientes novos.

Segundo Borba (2004), em se tratando de gestão de clientes, o foco deve ser do cliente, e não no cliente. O foco do cliente é a sua visão em relação ao serviço e ao seu processo de prestação. Dessa maneira, o cliente deve participar na melhoria do processo de atendimento, fornecendo sua verdadeira opinião. Para averiguar a satisfação do cliente, devem-se implantar medidas de desempenho, as quais vão expressar a percepção do cliente quanto ao atendimento e aos serviços.

Ainda segundo Borba (2004), um treinamento do cliente não precisa estar diretamente relacionado com a eficiência na utilização dos recursos do sistema produtivo ou do serviço. Nela, os serviços dependem da atuação do cliente para a percepção do desempenho e da qualidade serem satisfatória. Por exemplo, no caso da realização de exame necessitando de jejum obrigatório, fisioterapia e tantos outros dependem da boa orientação, treinamento e participação do cliente.

O sistema de prestação de serviços profissionais é a somatória de todos os mecanismos físicos e operacionais que o pessoal da linha de frente tem a sua disposição para atender ao cliente. Os clientes são a parte mais visível do serviço e a qualidade deste irá depender da eficiência do pessoal da linha de frente. É primordial o investimento por parte da empresa junto aos funcionários que trabalham com cliente, para que estes se tornem capacitados a usar o sistema.

São os detalhes que fazem destacar a qualidade do marketing de cada empresa e como ele realça essas diferenciações, desde salas de espera adequadas, limpas, cheirosas, ambientalizadas, café e água servidos, transporte para pacientes, produtos, controle de pragas urbanas etc.

Flosi (2001), afirma que o sucesso do profissional Médico Veterinário depende de dois fatores: medicina de qualidade e capacidade de satisfazer os clientes.

No caso de empresas de prestação de serviços veterinários, faz-se necessário destacar a tecnologia como principal meio de diferenciação, logo após a variável preço. Esta última variável faz com que empresas novas, ao entrarem no mercado, produzam uma acirrada concorrência e quedas nos preços de serviços, bem como oferta por novos e melhores serviços, como auxílios diagnósticos.

Segundo Pereira (2004), é importante que os donos de animais saibam que um centro de atendimento animal – uma clínica orientada para conveniência – não é apenas um local para vacinações, banho e tosa. Há todo um conhecimento médico veterinário disponível para preservar a saúde dos animais. A comunicação deve fazer com que os donos dos animais conheçam os serviços veterinários para os seus *pets*⁵, segundo o dicionário, animais de estimação.

2.4.1 Composto de marketing de serviços profissionais médico-veterinários

Segundo Flosi (2001), em consultórios, clínicas e hospitais veterinários, deve-se pensar no composto de marketing como sendo cinco P's que envolvem o profissional Médico

⁵ MICHAELIS Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/michaelis/indexdic.htm>>. Acesso em: 20 abr. 2006.

Veterinário, a equipe de funcionários, os seus serviços aliados ao seu ponto e preço, conforme, conforme descritos a seguir:

1. Produto

O produto, que na verdade é o serviço, não é comum, portanto intangível, como em toda a área de saúde e cheio de sutilezas que precisam ser entendidas para serem gerenciadas com sucesso.

2. Pessoas

As pessoas fazem parte do serviço e, quanto melhor for seu relacionamento com seus funcionários, melhor será a interação entre eles e os seus clientes. Trata-se do marketing interativo ou marketing interno, que deve ser praticado na clínica por meio de treinamento e motivação de todos os funcionários para que eles possam praticar com seus clientes. Ambientes que geram confiança e se identificam com o cliente ajudam a reduzir a porcentagem de insegurança, aumentando a satisfação do cliente e a percepção da qualidade.

Neste sentido, Randall (2002) afirma que os clientes internos não devem ser esquecidos. A estratégia global de marketing pode ser arruinada se liderança e equipe se comportam de modos diferentes. Se há uma unificação entre aparência, atitude, ambiente e identidade, há sucesso no marketing. A percepção do cliente é tudo. Clientes internos e clientes atuais e potenciais precisam perceber que o que é oferecido é o que eles precisam. Isso é crucial para o marketing.

3. Preço

Tem por objetivo a sobrevivência da clínica, a maximização do crescimento. Para estabelecimento do preço são necessárias, ainda, a análise dos custos e análise dos preços dos concorrentes. Quanto vale uma consulta? O valor não é dado apenas pelo custo desembolsado, mas pelo modo como se consegue gerar valor para o cliente.

4. Ponto

O que mais importa é a apresentação do local: externa, interna e imediações. Localização próxima de outros profissionais ajuda a chamar atenção.

5. Promoção

A promoção é o apoio de venda do serviço. Sem sombra de dúvida, a parte mais ruidosa e polêmica na área de saúde animal é a propaganda, que é a comunicação persuasiva e divulga idéias. A promoção não se restringe à propaganda. Para se propagar alguma mensagem, precisa-se de um veículo com penetração no segmento-alvo. Os veículos mais utilizados são: mala-direta, panfletos, cartões, jornal, revistas, *banners*, adesivos, brindes, rádio, televisão, telefone, *Internet*, *out door* e outros. A comunicação é de suma importância em qualquer planejamento de marketing e deverá ser feita com orientação de bons profissionais.

A literatura de serviços, por sua natureza, complementa o marketing *mix* com mais dois Ps. São eles: as evidências físicas, tais como mobília, nível de ruído etc, e processos, tais como automação, e procedimentos.

2.4.2 A ética no marketing de serviços profissionais médico veterinários

Não se deve deixar de levar em consideração a ética no caso de serviços profissionais médicos veterinários, objeto de estudo deste trabalho, e como o assunto é abordado pelo CFMV – Conselho Federal de Medicina Veterinária.

Ética é definida como o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto⁶.

Segundo Flosi (2000), ética e deontologia médica veterinária são assim definidas: ética é a ciência da moral; é parte da filosofia que estuda os valores e os princípios ideais da conduta humana; é ciência normativa que serve de base à filosofia prática; conjunto de princípios morais que se deve observar no exercício de uma profissão. Já a deontologia é uma ciência que trata dos deveres a serem cumpridos; conjunto das regras que regem as relações dos médicos veterinários entre si ou entre seus pacientes e eles.

O CFMV emitiu, em 1991, a Resolução 322, de 15 de janeiro, 1981, com o Código de deontologia e ética profissional, onde cita três artigos que mencionam a necessidade de um marketing de serviços profissionais ético. São eles: o Artigo 6º e 7º do Capítulo II e Artigo 16º do Capítulo III (FLOSI, 2000). Os artigos são descritos no **ANEXO B**.

2.5 COMUNICAÇÃO PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Zeithaml & Bitner (2003) explicam que o composto de comunicação de marketing é constituído por todos os veículos comunicam aos clientes informações sobre os produtos e

⁶ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio – Século XXI** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003. Fonte: Dicionário Aurélio – Século XXI

serviços de uma empresa. Tradicionalmente os elementos do composto de comunicação são os seguintes:

- a) Propaganda – apresentação e promoção impessoal de ofertas;
- b) Promoção de vendas – incentivos de curto prazo destinados a estimular a compra de produtos ou a contratação de serviços, tais como: cupons, brindes ou descontos;
- c) Relações públicas – construção da imagem favorável da empresa através de ações públicas. Instrumento muito utilizado pelos prestadores de serviços profissionais;
- d) Marketing Direto – uso de instrumentos como e-mail, telefone, correio e outros, para entrar em contato com um consumidor específico, com objetivo de conseguir resposta direta;
- e) Venda pessoal – representante da empresa faz apresentação para gerar vendas e construir relacionamentos com clientes. No caso dos serviços profissionais é o instrumento mais importante e o mais usado do *mix* de comunicação.

Vavra (1995) sugere quatro motivos que justificam o desenvolvimento de um programa de comunicação de uma empresa. Primeiro garantir o melhor posicionamento da empresa; segundo, educar os clientes; terceiro, informar aos clientes sobre novos produtos ou serviços e por fim, possibilitar que o cliente se sinta importante e “pertencente” à organização.

McKenna (1997) afirma que a comunicação é um diálogo. Quando eficaz, as duas partes ganham. No novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir como falar. E através do diálogo que as relações são construídas.

Para Lovelock (2005), em uma situação de serviço, as ferramentas de comunicações de marketing são particularmente importantes porque, quando sabiamente utilizadas, podem criar imagens fortes e um senso de credibilidade, confiança e tranquilidade. Mediante o uso de marcas nominais, elementos de design empresarial facilmente reconhecíveis e cenários de serviço bem montados, as empresas podem dar visibilidade e personalidade a suas intangíveis ofertas de serviço.

Hoffman & Bateson (2003) sugerem oito diretrizes para o desenvolvimento das comunicações de serviços. São elas:

- a) Desenvolver uma rede de comunicações boca a boca. Clientes de serviços muitas vezes dependem mais de fontes pessoais de informações do que de fontes impessoais para reduzir o risco de uma compra. Dada a importância das fontes pessoais, devem ser desenvolvidas comunicações que facilitem sua disseminação.
- b) Prometer o que é possível. Em sua forma mais básica, a satisfação do cliente é desenvolvida pela comparação das suas experiências do real processo de prestação do serviço. Em tempo de crescentes pressões competitivas, as empresas podem ser tentadas a prometer demais.

- c) Tornar tangível o intangível. Serviços são abstratos, assim um das principais diretrizes para fazer propaganda de um serviço é torná-lo mais concreto. Isso explica porque as companhias de seguros usam símbolos tangíveis para representar suas empresas.
- d) Apresentar o relacionamento de trabalho entre o cliente e o provedor. A prestação de serviços é um processo interativo entre o prestador e o cliente. Por causa da inseparabilidade, é apropriado que a propaganda da empresa apresente um representante da firma e um cliente trabalhando juntos para chegar ao resultado desejado.
- e) Reduzir os temores do cliente sobre as variações do desempenho. A propaganda da empresa pode também minimizar as armadilhas da heterogeneidade na mente do cliente. Para acentuar a percepção de qualidade consistente.
- f) Determinar e focalizar dimensões relevantes da qualidade do serviço. As razões dos clientes escolherem serviços dos concorrentes muitas vezes estão intimamente relacionadas com as cinco dimensões da qualidade do serviço: confiabilidade, atendimento, segurança, empatia e a qualidade dos tangíveis associados ao serviço; entretanto, é comum que algumas características sejam mais importantes que outras para os clientes.
- g) Diferenciar o serviço por meio do processo de prestação do serviço. Existe grande diferença entre o que o serviço provê e como ele é provido. Identificar os vários *inputs* do processo de serviço que contribuem para uma vantagem ou qualidade competitiva e enfatizá-la na propaganda da empresa é uma abordagem com probabilidade de sucesso.

- h) Tornar o serviço mais fácil de entender. Os serviços podem ser explicados mais completamente para clientes potenciais por meio do *mix* de comunicações apresentando-se o serviço como uma série de eventos. Quando questionados, os clientes muitas vezes dividem a experiência do serviço em uma série de eventos seqüenciais.

Vavra (1995) afirma que devido ao grande contato existente entre o cliente e a empresa, esta tem várias oportunidades de coletar informações sobre o cliente, seja através de cadastros, formulários de satisfação do cliente ou ligações para 0800.

Vavra (1995) ainda sugere a implementação de um programa de comunicação eficiente através das seguintes formas:

- a) Correspondências;
- b) Revistas de publicação própria;
- c) Eventos especiais
- d) Vídeos corporativos
- e) *Merchandise* – produtos com a marca da empresa que devem ser dados como brinde para realçar o sentimento de identificação com a empresa.

Vavra (1993) ressalta a importância do composto das comunicações de marketing sob a ótica do pós-marketing, cujas atividades visam à retenção de clientes após eles terem comprado

bens ou serviços de uma empresa. Neste sentido o autor explica os quatro elementos do composto de comunicações sob a ótica do pós-marketing. São eles:

- a) Propaganda e promoções de venda – consideradas a principal forma de atingir o cliente, projetadas para conquistar novos clientes para uma marca, serviço ou empresa. A imagem acentua as possibilidades de propaganda e mesmo entre os clientes atuais não é negligência;
- b) Relações com clientes – definidas como o envolvimento com todas as atividades pós-marketing, isto é, com clientes atuais para propósitos de aumentar a satisfação com uma empresa e seus produtos ou serviços; e
- c) Relações públicas – definidos como todas as atividades e comunicações com os não-clientes atuais com propósitos de melhorar a imagem e maximizar as atitudes operacionais de uma empresa e seus produtos e serviços.

Segundo Berry e Parasuraman (1995), as comunicações, juntamente com o ambiente físico e o preço, são formas de evidenciar o serviço. Essas comunicações vêm da própria empresa e de outros grupos interessados; aparecem em diversas mídias e transmitem muito sobre o serviço – para o bem ou para o mal. Das contas à publicidade, do boca a boca à sinalização da companhia, dos cartões de membro às vendas pessoais, essas comunicações variadas fornecem pistas corretas ou equivocadas sobre o serviço. As comunicações, se bem administradas, tornam o serviço e a mensagem mais tangíveis. Uma forma de tangibilizar a mensagem é estimular o boca a boca favorável. Quando as consequências da escolha do prestador errado são grandes, o cliente estará especialmente receptivo ao boca a boca passível de crédito de parte de outros clientes para orientar a tomada de decisão. Essa é a razão porque

os clientes muitas vezes procuram a opinião de outros, antes de escolher um médico, um advogado, um mecânico ou a turma de um professor universitário. As pessoas de marketing mais espertas procuram influenciar a propensão dos clientes em aceitar bem as mensagens boca a boca em serviços.

2.5.1 GRONROOS E AS COMUNICAÇÕES INTEGRADAS DE MARKETING

Gronroos (2003) aborda o conceito de comunicação total ou comunicações integradas de marketing, nas quais mensagens de comunicação de várias fontes diferentes são integradas. Segundo o autor, a comunicação é parte integral do processo Marketing Interativo. Há uma importante diferença entre a comunicação da função de marketing tradicional e a envolvida no processo de Marketing Interativo. Esse último está relacionado com a realidade tal como percebida pelos clientes. Essas mensagens comunicam o que realmente é no que diz respeito aos consumidores.

Segundo Gronroos (2003), é necessária uma abordagem de comunicação total ou comunicações integradas de marketing, nas quais mensagens de comunicação de várias fontes diferentes são integradas. A noção de comunicações integradas de marketing surgiu para entender como uma mensagem holística de comunicações poderia ser desenvolvida e gerenciada

Ainda segundo o autor, comunicações integradas de marketing é uma estratégia que integra média do marketing tradicional, marketing direto, relações públicas e outros meios distintos de comunicação de marketing, bem como os aspectos de comunicação da entrega e do consumo de bens e serviços, do atendimento ao cliente e outros encontros como o cliente. Assim, comunicações integradas de marketing têm uma perspectiva de longo prazo.

Com base na definição acima, Duncam e Moriarty *apud* Gronroos (2003) identificam quatro tipos de fontes de mensagens de comunicação. São elas:

1. Mensagens planejadas

Resultado de uma campanha planejada de marketing na qual são usados meios de comunicação separados como TV, mala direta, *Internet* etc. para enviar uma mensagem. Representantes de vendas também comunicam mensagens planejadas. Geralmente são as de menor credibilidade porque as pessoas sabem que elas são planejadas pelo profissional de marketing para persuadir os clientes.

2. Mensagens de produto

São mensagens sobre a empresa e suas ofertas que resultam dos produtos físicos oferecidos.

3. Mensagens de serviço

São mensagens que resultam de processos de serviço. A aparência, a atitude e o comportamento de profissionais de serviço, o modo como funcionam os sistemas e a tecnologia e o ambiente, todos enviam mensagens sobre o serviço. Pode-se dizer que mensagens de serviço têm mais credibilidade do que mensagens planejadas e mensagens de produto porque os clientes sabem que é mais difícil gerenciar os recursos que criam aquelas mensagens.

4. Mensagens não-planejadas

São consideradas como as de maior credibilidade, pois são enviadas por clientes que interagem com um outro cliente durante o processo de serviço ou que transmitem uma boa ou má comunicação boca a boca, por exemplo, por artigos em jornais, revistas ou programas de TV implicam em mensagens sobre a organização, sua credibilidade e confiabilidade, seus modos de operar, seus serviços, e assim por diante, comunicadas de uma pessoa para outra, num contexto de relacionamento. A comunicação boca a boca pode resultar em propagandas boca a boca uma vez que clientes multiplicam as informações com base nas interações dos encontros de serviço. Tais propagandas podem ser negativas ou positivas, implicando em campanhas publicitárias mais ou menos eficazes e dispendiosas, quanto maior for seu impacto em clientes atuais potenciais.

Gronroos (2003) apresenta ainda uma quinta fonte de mensagem que deve ser considerada ao se planejar a comunicação total, a ausência de comunicação. Quando uma empresa decide não informar seus clientes sobre, por exemplo, um atraso ou uma falha de qualidade, isso não é apenas uma falta de comunicação, mas uma mensagem que implica na percepção do cliente de que o prestador de serviços não se importa com ele e que não pode se confiar na empresa. A ausência de comunicação é frequentemente percebida como comunicação negativa.

O quadro 2.5 ilustra como podem ocorrer efeitos de comunicações não planejadas com base em algumas situações.

Tipo de comunicação	Planejada	Não-planejada
Venda pessoal	Bons planos de viagem Bom conselho	<i>Trajes desleixados</i> <i>Desinteressada em nossos valores</i>
Comunicação de massa	Publicidade dirigida a grupo-alvo Menus informativos	<i>Valores da comunicação que ofendem o cliente</i>
Comunicação direta (mala direta) <i>Sites Web</i>	Endereço correto Conteúdo personalizado Fáceis de achar <i>Links interessantes</i> Oportunidades de contato por e-mail	<i>Nome próprio errado</i> <i>Informação irrelevante</i> <i>Nenhuma resposta ou resposta atrasada aos e-mails</i>
Comunicação em encontros de serviço (mensagens de serviço)	Boas maneiras Panorama de serviço agradável Sistemas eficazes	<i>Arrogante</i> <i>Manutenção precária das instalações</i> <i>Tecnologia complicada</i> <i>Cadeiras plásticas em café ao ar livre</i>
<i>Comunicação por produtos físicos em processos de serviço (mensagens de produto)</i> <i>Ausência de comunicação</i>	<i>Cortêsias de alta categoria em um quarto de hotel</i> <i>“Não damos nenhuma informação a não ser que seja correta”</i> <i>“Informaremos logo que soubermos mais sobre o assunto e, de qualquer modo, daremos informações sobre a situação a cada 10 minutos”</i>	<i>Deixar de informar clientes sobre atrasos</i>

Quadro 2.5 Comunicação planejada e não planejada

Para Gronroos (1993), uma imagem favorável realça a experiência; uma imagem desfavorável destrói essa mesma experiência. Portanto, o gerenciamento da imagem da comunicação se torna uma parte integral do desenvolvimento do serviço como um produto. Devido à natureza intangível dos serviços, as atividades de comunicação com o mercado têm, não apenas um impacto comunicativo sobre as expectativas dos clientes, mas também um efeito direto sobre essas experiências. Este último efeito pode ser de maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias.

Complementando, o autor ressalta que, a longo prazo, a comunicação com o mercado, como publicidade, vendas e relações públicas, realçam e, de alguma forma, modelam a imagem. Por outro lado, mesmo um anúncio ou um folheto – o que um determinado cliente nota e percebe na hora e no tempo de consumo, ou um pouco antes – pode influenciá-lo na percepção da qualidade, pelo menos até certo ponto. Além disso, a comunicação boca a boca faz-se essencial nesse contexto. Ela tem um impacto de longo prazo sobre a imagem, mas a comunicação boca a boca no local e hora da compra e consumo pode ter também um efeito imediato substancial. Um comentário negativo de um cliente ao lado pode facilmente mudar a percepção que uma determinada pessoa tem do serviço que ela recebe. Desta forma, afetando a *Oferta Ampliada de Serviços*, definida por Gronroos (1993), como um modelo abrangente do pacote básico de serviços, principalmente à dimensão técnica do resultado da qualidade total percebida, que determina o que os clientes recebem. O pacote básico de serviços engloba:

- a) Serviço essencial /central - razão de se estar no mercado;
- b) Serviços facilitadores – tornam possível que os clientes utilizem os serviços centrais; e

- c) Serviços de suporte – usados para aumentar o valor e / ou para diferenciar o serviço daquele dos concorrentes.

2.5.2 O impacto das tecnologias nas comunicações dos serviços

As novas tecnologias da informação permitem estudar os dados acumulados sobre os clientes para passar de uma comunicação indiferenciada de massa a mensagens individualizada; isto a um custo relativamente baixo comparado aos enormes investimentos nas mídias tradicionais, cujo impacto, quanto mais tangível for o serviço, será menos eficaz.

A publicidade e a comunicação via Internet, por exemplo, desenvolveram-se consideravelmente, mesmo que muitos profissionais não considerem que essa forma de comunicação possa conseguir a mesma atração que a imprensa ou os cartazes. Entretanto, pode-se imaginar o impacto de uma *home-page* poderia evoluir ao longo do dia.

Além da comunicação, é possível desenvolver uma relação personalizada com os clientes selecionados, segundo critérios de utilização, de preferência ou de aproveitamento.

A *Internet* pode permitir focalizar mais o marketing direto reduzindo o segmento de clientela-alvo até o indivíduo. Quando este último visita um *site*, pode ser recebido por um bom dia seguido de seu nome. Pode receber, então, sugestões de produtos ou de ofertas de serviços de acordo com seu estilo de vida ou seus interesses determinados por suas compras precedentes, individualizando o tratamento. Além disso, os serviços podem ser ajustados aos segmentos estreitos e bem delimitados, ou ainda a clientes únicos, dando vantagem particular (TÉBOUL, 1999).

Para Gordon (1998), hoje, o profissional de marketing tem a oportunidade de se comunicar com o cliente individual conforme o veículo que ele preferir, com a mensagem mais convincente e em um determinado momento e de um modo que possa influenciá-lo. O desafio para o profissional de marketing é aplicar criteriosamente a tecnologia para facilitar a comunicação relevante, oportuna, customizada e personalizada, conhecer as preferências individuais dos clientes e dedicar-se a elas assim como às suas necessidades e preferências, satisfação, insatisfação, conveniência e intenção em relação às compras futuras.

As comunicações unilaterais dirigidas pelos profissionais de marketing aos seus clientes, tais como publicidade de massa, ofertas promocionais, manuais, lista de preços, literatura sobre o produto e cartões –resposta devem ser substituídos por comunicações bilaterais para envolver o cliente bem antes em todos os assuntos que tenham influência sobre seus futuros comportamento de consumo. O profissional de marketing deverá trabalhar em parceria com o gerente de tecnologia da informação (TI) para buscar incorporar tecnologias que ajudem a planejar processos que possam atrair a colaboração do cliente em momentos oportunos para cliente e empresa.

Reforçando que clientes precisam ser atendidos individualmente uma vez que segmentos de mercado não existem mais, Gordon (1998), afirma que as empresas podem dar à grupos lógicos de clientes (quando o atendimento ao indivíduo pura e simplesmente não fizer sentido para o cliente nem para o fornecedor), o valor que cada um deseja, utilizando a tecnologia adequadamente e por meio de toda a cadeia de valor. Frequentemente, isso significa afastar os processos de negócios existentes e inserir a tecnologia em seus processos. As empresas que utilizam tecnologia de forma adequada têm potencial não apenas para se aproximar ainda mais de seus clientes individuais, mas também para ganhar vantagem competitiva, uma oportunidade única para o inovador.

Segundo Gordon (1998), a tecnologia pode ser útil em múltiplas funções dentro de uma empresa e entre uma empresa e seus clientes, dentre elas destacam-se:

Comunicações externas

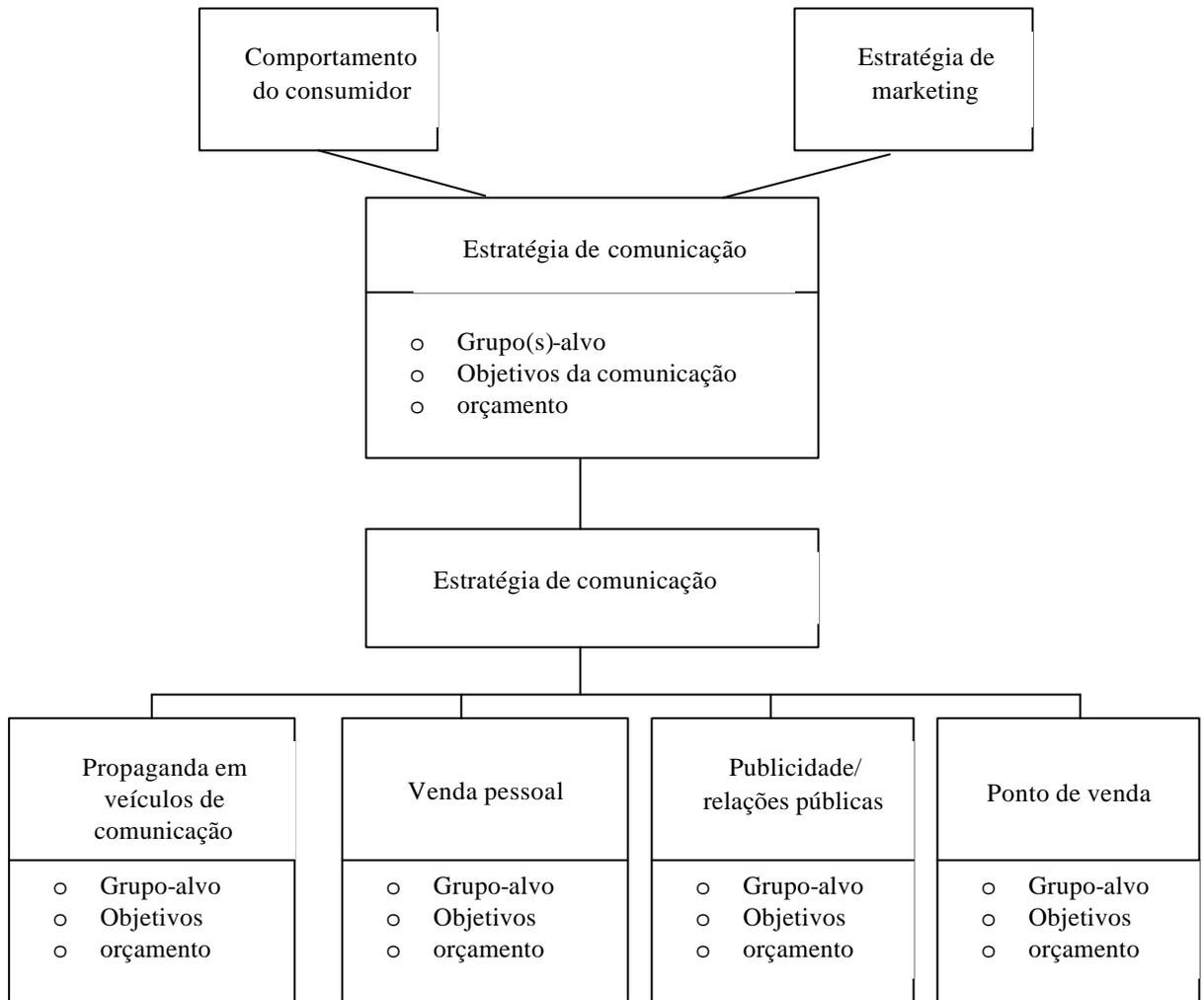
- a) Facilitando a interação bidirecional entre clientes individuais e a empresa sobre todos os aspectos de suas exigências;
- b) Fornecendo uma comunicação mais rápida ou mais exata do que era possível com a intervenção manual;
- c) Criando novas abordagens de comunicação com os clientes; e
- d) Comunicando-se com outros colaboradores incluindo investidores, funcionários, fornecedores e canais intermediários.

Comunicações internas

- a) Removendo empecilhos de funcionalidade de diversos processos e tecnologias internas que deparam com os clientes, dentre eles mala direta e publicidade de massa de modo que o relacionamento com o cliente possa receber mais nítida atenção;
- b) Unindo diversos sistemas de comunicação, atendimentos telefônicos, canais de comunicação e banco de dados de maneira que a empresa torne um fornecedor mais informado e com o qual seja fácil fazer negócios.

2.5.3 Estabelecendo a estratégia de comunicação

Segundo Bateson & Hoffman (2001), o ambiente de uma estratégia de comunicação, conforme mostra a figura 2.4, segue um padrão comum, quer a empresa produza bens, quer a empresa produza serviços. A expressão composto de comunicação às vezes é usada para descrever o conjunto de ferramentas de comunicação disponível para profissionais de marketing. Assim, como os profissionais de marketing precisam combinar os elementos do composto de marketing para produzir um programa de marketing, também devem selecionar os ingredientes mais adequados para o programa de comunicação.



O processo de estratégia de comunicação

Figura 2.4 – O processo de estratégia de comunicação

Os elementos tradicionais do composto de comunicação são classificados em quatro categorias: venda pessoal, propaganda em veículos, publicidade e relações públicas, além de atividades promocionais ou informativas no ponto de venda. Apenas a venda pessoal é um processo de duas vias. O restante é representado por comunicações sem retorno. No caso de

serviços, os prestadores de serviços no ponto de comunicação também podem desempenhar um importante papel de comunicação de duas vias.

2.5.3.1 Definição do público-alvo

Para Bateson e Hoffman (2001), a definição do público-alvo precisa ser decidida no início do processo, sendo que deve ser muito mais precisa. As conseqüências de se atingir um segmento inadequado com uma parte da propaganda são bem mais sérias para prestadores de serviços. Para os autores, definir o cliente-alvo é a fórmula básica de serviços e provem do plano global de marketing e um bom entendimento do comportamento do consumidor.

Ainda segundo os autores, uma empresa prestadora de serviços bem-sucedida deveria funcionar baseada no princípio de manter a atividade simples. Ela deveria ter uma estratégia altamente focada, baseada em um segmento-alvo firmemente definido, um conceito de benefício claramente determinado, um sistema *Servution* altamente dirigido e uma imagem clara de serviços.

2.5.3.2 Definição dos objetivos

Para Bateson e Hoffman (2001), a comunicação pode ser usada para influenciar qualquer estágio no processo de escolha, consumo e avaliação. Embora os objetivos sejam tradicionalmente estabelecidos em função da escolha, atraindo mais consumidores para escolher nossa marca, uma das características singulares dos serviços é que a comunicação pode ser usada de modo útil para causar impacto nas três fases, conforme é mostrado a seguir:

1. A fase de escolha pré-consumo

Para estabelecer objetivos nesta fase, pode-se utilizar o modelo de correr riscos da escolha do consumidor, onde este tentará minimizar o risco assumido na fase da compra.

Outro modelo utilizado para estabelecer objetivos é o matemático racional, que pressupõe que os consumidores são tomadores de decisões racionais usando uma matriz de escolha de atributos, marcas ou classificações de empresa, além de pesos de importância. Serviços no conjunto evocado são classificados utilizando-se a matriz, e aquele que recebe nota mais alta é escolhido. A comunicação poderia ser usada para tentar influenciar o processo de escolha das seguintes maneiras:

- a) Garantir que o oferecimento de serviço da empresa faça parte do conjunto evocado;
- b) Alterar os pesos ligados a diferentes atributos criados pelos consumidores e favorecer aqueles nos quais a empresa é mais forte;
- c) Alterar a classificação de um determinado atributo para a empresa, particularmente se houver uma diferença entre desempenho e percepções de consumidores;
- d) Alterar a classificação de um determinado atributo fornecida a um concorrente, novamente se houver uma diferença entre desempenho e percepções dos consumidores; e
- e) Se a empresa não fizer parte do conjunto evocado, criar conscientização da oferta para provocar uma inclusão.

Visto que o risco constitui uma combinação de conseqüências financeiras, de desempenho e sociais, e incertezas, são essas as duas dimensões em função das quais a comunicação pode

operar. Em cada caso, o objetivo deve garantir que o serviço da empresa seja percebido como a alternativa menos arriscada.

2. A fase do consumo

Durante essa fase, o consumidor de serviços é um participante mais ou menos ativo no processo de produção e é importante que esse papel seja desempenhado com sucesso.

A comunicação, no sentido mais amplo, pode ser usada para assegurar um desempenho bem-sucedido fornecendo ao consumidor um roteiro nítido. A natureza desse roteiro depende da natureza da operação de serviços e de fatores como níveis de tecnologia empregada e níveis altos e baixos de contato com o cliente.

Mudanças no processo de produção requerem alteração de roteiros, que devem ficar claros na para o consumidor. É bastante óbvio como os vários elementos do composto de comunicação podem ser usados para realizar modificações. Propagandas em veículos de comunicação ou folhetos devem ser usados para descrever o novo processo. “Vendedores” bem posicionados podem explicar modificações. Relações públicas podem ser usados para criar informes editoriais sobre benefícios provenientes de alterações dos processos.

3. Fase de avaliação pós-consumo

As expectativas dos consumidores provêm de uma série de fontes, algumas dentro do controle da empresa prestadora de serviços e outras fora de seu controle. Expectativas são criadas de experiências anteriores com a empresa e / ou concorrentes ou de alguma forma de comunicação. Esta última pode englobar todos os aspectos de comunicação. A propaganda,

projetada para influenciar o comportamento na escolha pré-compra, pode criar expectativas na mente do cliente sobre a qualidade do serviço que receberá. De fato, criar essa expectativa pode ser um aspecto básico da estratégia de propaganda de uma empresa.

A percepção é, também, influenciada pelos mesmos fatores que definem expectativas. Por exemplo: fazer propaganda pode gerar sentimentos positivos em relação à organização que aumentou níveis de serviço percebido. Funcionários vestidos de maneira inadequada e com comportamento reprovável podem prestar serviços de alta qualidade, mas serem mal percebidos pelo consumidor, o que prejudicará o nível de serviço percebido.

2.5.3.3. Definição do orçamento

A definição do orçamento de comunicação tem sido abordada por alguns autores sem distinção entre produtos e serviços.

Urdan e Urdan (2006) dizem que métodos originados na prática e experiência podem ser empregados e que várias empresas utilizam mais de um método. O tratamento do problema orçamentário é mais simples ou sofisticado, dependendo das competências e recursos financeiros disponíveis. Para os autores os métodos são agrupados nas abordagens: de baixo para cima e de cima para baixo, ambos descritos a seguir:

Método de abordagem de baixo para cima

O método mais conhecido é o de objetivo e tarefa, onde o objetivo inicial é estabelecer os objetivos promocionais, contemplando os outros compostos do *mix* de marketing. Os objetivos são separados pelas ferramentas promocionais – o que deve ser atingido pela venda pessoal, relações públicas, marketing direto etc.

Para Baker (2005), o orçamento definido com base nos objetivos e tarefas é considerado como melhor opção com justificativa de que é mais lógico começar com objetivos e calcular custo das tarefas requeridas para cumpri-las.

Cinco métodos de abordagens de cima para baixo

1. Método de alocação arbitrária – o orçamento promocional é fixado pelos executivos com base no que eles consideram necessários. É simples, mas preocupante por não ter um raciocínio sistemático. Tal conceito é semelhante ao que definem Kotler (1998), Baker (2005) e Las Casas (2006), onde o orçamento pode ser definido com base no julgamento do executivo, sustentada como uma abordagem arriscada e vaga para uma decisão tão importante.

2. Método do gasto suportável – a empresa define o quanto será gasto em áreas e obrigações essenciais. Do que sobra da área de produção e recursos humanos, algo é destinado ao orçamento promocional.

3. Método da percentagem de vendas – é baseado nas vendas do produto ou da empresa. Os defensores do método alegam que ele é financeiramente seguro.

Semelhante ao que definem Kotler (1998) Baker (2005) e Las Casas (2006), como método de percentagem determinado sobre número do ano anterior ou sobre previsão futura, sujeito às oscilações econômicas.

4. Método da paridade competitiva – a empresa estabelece o orçamento promocional com fundamento nos gastos da concorrência.

Las Casas (2006), complementa dizendo que concorrentes aumentam suas verbas na mesma proporção, sendo que uma empresa líder pode contra atacar em patamares inferiores em função da posição que ocupa.

Para Baker (2005), a paridade competitiva trata-se de um método mais familiar, mas que não leva em conta uma nova empresa que está entrando no mercado.

Para Kotler (1998), o método de paridade competitiva desencoraja a guerras promocionais e representa sabedoria coletiva do setor.

5. Método do retorno sobre investimentos – a promoção é considerada um investimento, tal qual é comum quando se trata de equipamentos ou fábricas. O orçamento de comunicações deve gerar certo retorno, que é explicitamente estimado.

2.5.4. Comunicando para os funcionários / Endomarketing / marketing interno

Segundo Correa e Caon (2002), em atividades de contato com o cliente, em geral, o funcionário de operações de serviço deverá ter habilidades de comunicação, pois uma forma correta de expectativas e percepções do cliente depende de comunicação adequada. Não se trata apenas de ter habilidades referentes a transmitir bem informação, mas também de ter habilidades para capturar bem o fluxo de informações emanado pelo cliente, e isso inclui a comunicação não verbal – linguagem corporal, por exemplo. Uma pausa, ou silêncio, se bem “lidos” podem dizer muito.

Para Bateson e Hoffman (2001), o quadro de funcionários de empresas prestadoras de serviços freqüentemente forma um público secundário para qualquer campanha publicitária. Isso é diferente de desenvolver estratégias de comunicação direcionadas para funcionários,

conforme é defendido sob o título de “marketing interno”, nesse caso, o grupo-alvo claramente são os clientes. Os veículos não são suficientemente seletivos de modo a eliminar o quadro de funcionários, que realmente podem ser clientes quando não estão trabalhando. A propaganda pode ser altamente motivadora, entretanto se for desenvolvida sem um entendimento firme dos problemas operacionais, pode insinuar níveis de desempenho impossíveis de serem alcançados. Isso tem efeito duplamente danoso para os funcionários gerando impacto negativo na motivação da equipe de funcionários, o que, por sua vez, influenciará negativamente a satisfação do cliente.

Neste sentido, Berry e Parasuraman (1995) afirmam que a intenção da mensagem de uma garantia de serviço para os clientes é direta: “Se os nossos serviços não fossem excelentes, talvez não pudéssemos garanti-lo”. A mensagem para os empregados pode ser bem mais forte: “Temos de prestar um excelente serviço porque estamos garantindo”.

Para Gronroos (2003), a crescente necessidade de aplicar marketing para funcionários deve-se ao fator humano em negócios. Na competição por serviços, a lógica da empresa manufatureira tem de ser substituída por uma nova lógica de serviço. A importância emergente dos serviços para quase todos os negócios tem dado força à noção de que o recurso mais crítico de uma empresa é um funcionário bem desenvolvido e treinado, e orientado para serviço; e não matérias-primas, tecnologia de produção ou os próprios produtos. Quanto mais tecnologia da informação, sistemas automatizados e de auto-serviço forem introduzidos nos processos de serviço, mais importante será a orientação para serviço e a consciência quanto ao cliente dos funcionários que permanecem.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), o marketing interno ocorre ao se tornar possível a execução de promessas. Para que os executores e os sistemas de serviços possam cumprir com

o que foi prometido, eles devem ter as habilidades, competências, ferramentas e motivação para executá-lo. Em outras palavras, devem estar capacitados. Esta atividade essencial do marketing de serviços tornou-se conhecida como marketing interno. É fácil gerar promessas, mas sem que os executores sejam recrutados, treinados, aparelhados com ferramentas e sistemas internos apropriados, além de recompensados pelos bons serviços, as promessas não podem ser cumpridas. O marketing interno articula-se sobre o pressuposto de que a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão profundamente vinculados uma à outra.

2.5.5 Ações de comunicação de marketing em serviços médico veterinários

Diversas comunicações competem pela atenção de clientes, cada vez mais exigentes e seletivos. Sendo assim, as comunicações de marketing devem ser cada vez mais personalizadas. Segundo Borba (2004), o profissional de marketing de relacionamento envolve o cliente com comunicações interativas e em tempo real, não com promoções que são enviadas indiscriminadamente para ele, como mensagens transmitidas pela televisão ou catálogos de mala direta, produzidos em massa.

Em saúde, a comunicação é mais direta com efeitos e resultados imediatos, pois o público-alvo é concentrado e os clientes individualizados em bancos de dados e através de prontuários eletrônicos.

A mala direta vem sendo amplamente usada pelos clínicos e talvez seja a única mídia ou a mais freqüentemente utilizada (PEREIRA, 2004).

Segundo a ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto - marketing direto “é uma especialização do marketing que envolve a utilização de técnicas de propaganda e venda que permitem atingir o mercado-alvo de forma muito dirigida e obter respostas diretas e

mensuráveis”. Não é uma mídia, mas uma técnica de marketing que usa uma ou mais mídias de comunicação (mala direta, impressos, telemarketing, *e-mail*) com o propósito de obter uma resposta direta e mensurável do cliente.

2.5.6 Comunicação Boca a Boca

Flosi (2001) ressalta que um cliente fiel passa a trabalhar positivamente para o serviço profissional e pode influenciar até dez pessoas com seu entusiasmo. Portanto, o prestador do serviço médico veterinário deve:

- a) Determinar seus atributos;
- b) Determinar sua posição e de seus concorrentes;
- c) Saber o que quer nos diferentes segmentos de mercado;
- d) A que posição queremos conseguir e qual podemos alcançar; e
- e) Por ações de marketing em prática.

2.5.7 Restrições legais nas comunicações dos serviços veterinários

A Resolução nº 780, de 10 de dezembro de 2004 estabelece critérios para normatizar a publicidade no âmbito da Medicina Veterinária, conceituando os procedimentos para divulgação de temas de interesse médico-veterinário, além de outras providências, conforme descrito no ANEXO C. A Resolução considera publicidade toda divulgação pública,

veiculada por qualquer forma ou meio de comunicação, da atividade profissional do médico veterinário, enfatizando os princípios éticos e o caráter educativo da profissão.

3. METODOLOGIA

Este capítulo está dividido em cinco seções. Na primeira seção será apresentado o estudo de casos múltiplos como método de pesquisa para a o ambiente escolhido.

A segunda seção aborda a entrevista em profundidade como instrumento utilizado para coletar as informações sobre o estudo dos casos múltiplos, bem como seus pontos fortes e fracos, ressaltando a elaboração de um roteiro, descrito na terceira seção, como forma de melhor entendimento da entrevista e baseado nas questões de comunicação de marketing encontradas na revisão de literatura deste trabalho.

A quarta seção traz o tratamento dos dados a serem colhidos nas entrevistas e a questão da confidencialidade das informações. A quinta e última seção elucida as limitações do estudo de casos múltiplos e o impacto da autenticidade das respostas por parte dos entrevistados.

3.1 ESTUDO DE CASOS

A pesquisa usará o método de estudo de casos múltiplos e as Clínicas Veterinárias escolhidas já possuem algum reconhecimento no segmento em que atuam. A escolha levou em consideração o fato de as referidas Clínicas já veicularem anúncios nos principais jornais da

cidade, caracterizando uma certa formalização do processo de comunicação com clientes externos.

A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que, através do método, tenta-se esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com que resultados (YIN, 2001). Sendo assim, o que se pretende é saber os motivos que levaram as clínicas veterinárias ao uso de ferramentas de comunicação, quais os processos de utilização dessas ferramentas e quais os resultados obtidos.

De acordo com a definição acima, o objetivo deste estudo é saber como as clínicas escolhidas fazem uso de ferramentas de comunicação de marketing, como são utilizadas, como são avaliados os resultados das ações e quem decide sobre as ações a serem tomadas.

Hussey e Collins (2005), referem-se ao estudo de caso como um estudo de pesquisa que focaliza o entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente e notam que ele deve ser “formado para ser sensível ao contexto no qual o comportamento gerencial “acontece”.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais. Existem três condições em que o método deve ser aplicado, a saber: (a) no tipo de questão de pesquisa proposta, (b) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais e (c) no grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos.

Existem cinco estratégias de pesquisa nas ciências sociais, distintas entre si, conforme mostra o quadro 3.1.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como por que	Não	Sim

Quadro 3.1 Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: Yin (2005)

Pode-se notar que o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos. O experimento separa o fenômeno do seu contexto para estudar outras variáveis específicas. A pesquisa exploratória lida com acontecimentos não contemporâneos e o levantamento é limitado em analisar um contexto.

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

Um estudo de caso pode ser único ou múltiplo, dependendo do número de casos a serem estudados. O estudo de caso único tem causado preocupação por fornecer pouca base para generalizações. Na verdade, fatos científicos raramente se baseiam em experimentos únicos; baseiam-se, em geral, em um conjunto múltiplo de experimentos. Uma resposta breve é que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições

teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como experimento não representa uma amostragem, mas objetiva expandir e generalizar teorias (YIN , 2005).

O mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorre, o estudo utilizou um projeto de casos múltiplos. Um exemplo comum é o estudo de inovações feitas em uma escola, na qual cada escola adota uma inovação. Assim, cada escola é o objeto de um estudo de caso individual, mas o estudo como um todo abarca várias escolas e, dessa forma, usa um projeto de casos múltiplos (YIN, 2005). Projetos de casos múltiplos são considerados mais convincentes.

Estudos de casos múltiplos seguem a lógica da replicação, onde cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: (a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou (b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica) (YIN, 2005)

Este estudo será considerado uma replicação literal, com base no que disse Yin (2005, p. 69):

“a capacidade de conduzir seis ou dez estudos de caso, efetivamente organizados dentro de um projeto de casos múltiplos, é análoga à capacidade de conduzir seis ou dez experimentos sobre tópicos relacionados; poucos casos (dois ou três) seriam replicações literais, ao passo que outros poucos casos (de quatro a seis) podem ser projetados para buscar padrões diferentes de replicações teóricas”.

Segundo Yin (2005) o fundamento lógico para projetos de casos deriva-se diretamente da compreensão que se tem de replicações teóricas e literais. O projeto mais simples de casos múltiplos seria a seleção de dois ou mais casos que se acredita serem replicações literais, como um conjunto de casos exemplares em relação a alguma teoria de avaliação.

O fato é que uma maior quantidade de casos aumenta as chances de se fazer um bom estudo e deve ser utilizado quando de tiver escolha ou recursos para tal. Neste estudo, considerando que as Clínicas Veterinárias escolhidas já realizam alguma propaganda em jornais e que os responsáveis pela veiculação da propaganda estão dispostos a colaborar, justifica-se a utilização do método.

3.2. ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Para Yin (2001), as entrevistas estão entre as mais importantes fontes de informação e de evidências para um estudo de caso. Nesta dissertação serão realizadas entrevistas em profundidade com os responsáveis pela elaboração das ações de comunicação de marketing das clínicas veterinárias escolhidas.

Para coletar as informações sobre os casos múltiplos, a pesquisa de campo foi feita a partir de entrevistas em profundidade, semi estruturadas e diretas, com os responsáveis pela elaboração das ações de comunicação das clínicas veterinárias selecionadas, sendo dois deles médicos veterinários e um deles gerente geral, com especialização em Qualidade sem formação médica veterinária.

Segundo Wolter (2004), a entrevista é essencialmente uma forma de interação humana e pode variar desde o mais descontraído ‘papo’ até o mais cuidadosamente pré-codificado e sistematizado conjunto de perguntas e respostas dispostas em um programa ou roteiro de entrevista.

Segundo Barros e Oliveira (2004), a entrevista em profundidade tem como objetivo entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições do pesquisador.

Para Yin (2005), as entrevistas estão entre as mais importantes fontes de informação e de evidências para um estudo de caso e aponta seus pontos fortes e fracos, conforme a seguir:

- a) Pontos fortes: direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; perceptivas – fornecem inferências causais percebidas; e
- b) Pontos fracos: vieses devido a questões mal elaboradas; respostas viesadas; podem ocorrer imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; flexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Wolter (2004), em consonância com Yin (2005), afirma que a entrevista há algum tempo tornou-se um recurso de pesquisa. No início do século XIX, a entrevista apareceu como instrumento eficiente na busca de informações. No entanto, a falta de padronização prejudicava a comparação dos dados. A padronização veio com a elaboração de um formulário através dos quais as perguntas deveriam ser respondidas. Muitas vezes, a padronização mostrou-se prejudicial à garantia da profundidade.

A solução encontrada foi o uso de um roteiro que, na opinião Wolter (2004), serve durante o curso da entrevista como um *aide mémoire* para o entrevistador, permitindo-lhe reformular as questões quantas vezes achar necessário, para um melhor entendimento do entrevistado e um melhor resultado da entrevista.

Para o presente estudo será elaborado um roteiro construído a partir da descrição do processo de comunicação tal como encontrado na literatura de Marketing de Serviços (por exemplo, BERRY; PARASURAMAN, 1995; ZEITHAML; BITNER, 2003; HOFFMAN; BATESON, 2003; GRONROOS, 2003).

Vergara (1997) sugere que a entrevista seja gravada, com a concordância do entrevistado. Caso o entrevistado não concorde, é necessário que as anotações sejam feitas ao longo do encontro. A gravação da entrevista permite ao entrevistador maximizar o aproveitamento da entrevista.

No mesmo sentido, Guion (2001) diz que a gravação serve para apurar detalhes após o momento de entrevista, sempre com autorização do entrevistado. Segundo a autora, a entrevista também pode ser filmada para capturar respostas verbais e não verbais, também esta deve ter a autorização do entrevistado.

Yin (2001), afirma que existem situações em que o gravador não deve ser usado. São elas:

- a) O entrevistado não permite o uso ou sente-se desconfortável em sua presença;
- b) Não há um planejamento claro para transcrever ou escutar sistematicamente o conteúdo das fitas;
- c) O pesquisador é bastante desajeitado com a aparelhagem;
- d) O pesquisador acha que o gravador é uma maneira de substituir o ato de “ouvir” atentamente o entrevistado durante o curso da entrevista.

No caso deste estudo foi executada uma entrevista com cada um dos responsáveis pela elaboração das ações de comunicação das três clínicas veterinárias.

As clínicas veterinárias foram selecionadas por já utilizarem veiculação de propaganda em jornais de grande circulação no Rio de Janeiro, o que evidencia a utilização de ação de comunicação.

O primeiro contato foi feito por telefone para identificar quem era o responsável pela veiculação da propaganda no jornal, o que, sugeria a elaboração de outras ações de comunicação. Feito isso, foi indagado se havia interesse em participar deste estudo com a concessão de uma entrevista.

As entrevistas foram agendadas diretamente com os respondentes, sem o envio antecipado de roteiro. Os entrevistados optaram por familiarizar-se com a entrevista momentos antes da realização da mesma devido a problemas com suas agendas. Este fato foi positivo no sentido de evitar algum viés nas repostas.

As entrevistas foram realizadas nas clínicas veterinárias, todas localizadas na zona oeste, no Rio de Janeiro. Todos os contatos e entrevistas, além da transcrição e análise das mesmas foram executados pela autora, o que assegurou uma visão ampla deste estudo.

As três entrevistas foram gravadas em gravador portátil, com a devida permissão dos entrevistados, o que agilizou a transcrição e análise das informações. Apesar das agendas sobrecarregadas dos entrevistados, todos se mostraram comprometidos em responder todas as perguntas, dispostos, inclusive a marcar uma nova entrevista, caso fosse necessário.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Concluída a revisão da literatura sobre o tema do trabalho, foi possível a formulação de um Roteiro de Entrevista (APÊNDICE A), baseado nos pontos mais importantes que foram estudados e descritos no capítulo 2.

Os principais tópicos no que tange as questões de comunicações de marketing são os seguintes:

- a) Objetivos da comunicação;
- b) Canais de comunicação;
- c) Orçamento de comunicação;
- d) Composto comunicacional;
- e) Resultados das ações de comunicação; e
- f) Gestão das atividades comunicação.

Segundo Bowley (1946), deve-se evitar desperdiçar o tempo de todos perguntando algo que já existe informação. Um roteiro deve incluir perguntas que sejam relevantes para o problema que está sendo estudado.

As perguntas formuladas nas entrevistas foram abertas, com o objetivo de dar flexibilidade e profundidade às respostas, aproveitando manifestações espontâneas do entrevistado, tornando o encontro mais dinâmico.

O roteiro da entrevista (APÊNDICE A) serviu de apoio para que nenhum dos aspectos relevantes fosse deixado de lado durante a entrevista, com foco na questão deste estudo.

Uma vez estabelecido o roteiro, este foi aplicado sobre forma de pré-teste a respondentes responsáveis pela elaboração de ações de marketing em duas clínicas veterinárias para que houvesse a certificação de que as entrevistas fossem ao encontro dos objetivos da pesquisa.

Segundo Guion (2001) se mais questões são necessárias para esclarecer o propósito do estudo, uma nova entrevista serve como complemento. Sendo assim, ao final das entrevistas ficou acertado que novos contatos poderiam ser feitos no sentido de esclarecer algum aspecto adicional para enriquecer e complementar os depoimentos colhidos.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Cabe ressaltar que o tratamento dos dados foi feito de forma a garantir a confidencialidade das informações obtidas. Em nenhum momento são divulgados os nomes das clínicas veterinárias, bem como o nome dos entrevistados.

Segundo Yin (2005) existem três fundamentos que justificam o anonimato de um estudo de caso. São eles:

- a) Proteção do caso real e seus participantes;

- b) A divulgação do relatório final pode interferir nas ações seguintes das pessoas envolvidas;
- c) Pode retratar o chamado “tipo ideal”.

Em conformidade com os objetivos traçados para este estudo, o primeiro passo foi analisar a literatura e buscar os pontos relevantes sobre o tema. Com isso, a análise dos dados das clínicas veterinárias, obtidos nas entrevistas foi feito com base nos conceitos expostos na revisão bibliográfica deste estudo, abordando a comunicação como requisito para o marketing de relacionamento.

Procurou-se, antes de tudo, descobrir se as clínicas faziam uso de estratégias de marketing, especificamente, ações de Comunicação de Marketing. Depois, buscou-se identificar quais estratégias eram utilizadas e comparar com o que diz a literatura. Um dos pontos importantes deste trabalho é verificar como as ações de Comunicação de Marketing são planejadas, implementadas, bem como os resultados obtidos.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação que pode ser mencionada é o fato de que esta pesquisa é um estudo de caso múltiplo e que apesar de sugerir replicação literal, conforme aborda Yin (2001), não se pode deixar de considerar que o resultado do estudo depende da autenticidade das respostas colhidas por meio das entrevistas e não há controle das respostas dadas.

A segunda limitação sugerida é que, durante a realização e análise das entrevistas, deve-se tentar evitar alguns dos problemas possíveis de surgir em estudos de caso e que podem comprometer a qualidade da pesquisa como os apontados por Gil apud Santos (2004): falta de

motivação dos entrevistados, compreensão inadequada das perguntas, fornecimento de respostas falsas e influência exercida pelo entrevistador.

Por último, é relevante considerar que este estudo não inclui outros públicos das clínicas veterinárias, no caso, clientes internos e externos para verificar a eficiência das ações de comunicação na atração e retenção de clientes externos e a autenticidade das respostas dadas pelo interlocutor.

4. RESULTADOS

Este capítulo está dividido em três seções, que apresentam o relato das entrevistas das clínicas veterinárias, bem como a análise dos seus resultados. A primeira seção se refere à clínica veterinária da Barra da Tijuca, a segunda seção, à clínica veterinária de Jacarepaguá, e a última seção, à clínica veterinária de Campo Grande.

4.1 CLÍNICA VETERINÁRIA DA BARRA DA TIJUCA

A Clínica Veterinária está situada num shopping, na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro e atende mais de mil clientes. A clínica existe desde 2001, mas está sob nova direção desde 2004. Hoje são três médicos veterinários, uma recepcionista e um motorista, além de um gerente. A clínica oferece consultas, cirurgias em geral, exames laboratoriais e implantação de micro *ship*. Além da clínica veterinária, são agregados serviços de *Pet Shop*, com banho e tosa, medicamentos, roupas e rações. O gerente, graduado em Química e com especialização em Qualidade, responde pela administração da clínica veterinária e do *Pet Shop*, sendo responsável pela elaboração das ações de marketing.

4.1.1 RELATO DA ENTREVISTA

Esta seção apresenta os relatos obtidos por meio da gravação das entrevistas e está dividida em sete partes: 1. Estrutura da Clínica; 2. Ações de Marketing; 3. Ações de Comunicação; 4. Estratégias de Comunicação (Público-alvo, Objetivos, Orçamento); 5. Recursos Humanos; 6. Tecnologia da Informação; 7. Impacto das Ações de Comunicação.

Estrutura da Clínica

Conforme exposto acima, a clínica veterinária está sob nova direção desde 2004 e foi totalmente modificada para atender às novas exigências do mercado. Para atendimento dos serviços oferecidos pela clínica, dois médicos veterinários trabalham juntos em consultas e cirurgias, alternando entre anestesia e o procedimento cirúrgico. Uma nova médica veterinária foi contratada para oferecer serviços de medicina alternativa (acupuntura e *shiatsu*). O centro cirúrgico está equipado com o que há de mais moderno, respeitando todas as exigências da vigilância sanitária. A clínica possui um elevador que facilita o deslocamento dos animais de maior porte para atendimento. O serviço de táxi *dog* é executado por um motorista em carro da empresa devidamente adesivado com a marca da clínica. Segundo o gerente, na Barra da Tijuca é comum que os donos dos animais encaminhem seus animais para consultas e serviços de banho e tosa por meio do táxi *dog*. Apenas no caso de cirurgias é que os donos fazem questão de transportar seus animais para acompanhar o procedimento.

A clínica veterinária agregou o serviço de banho e tosa e para isso conta com uma equipe de tosadores, sendo apenas um deles funcionário da clínica, pois esta mão de obra não gosta de ter vínculo com a empresa, comum neste mercado, segundo o gerente. O serviço de banho e tosa movimenta mais de 900 idas ao *Pet Shop*. Os tosadores são orientados a encaminhar todos os animais para consulta no caso de detectarem quaisquer lesões no animal. Este serviço

tem elevado o número de consultas e estão incluídas no preço dos pacotes de serviço de saúde e beleza oferecido pela clínica veterinária.

A clínica veterinária conta com uma recepcionista que também atende ao *Pet Shop*. Na verdade, os médicos veterinários também atuam no *Pet Shop*, uma vez que orientam seus clientes no uso de medicamentos e outros produtos oferecidos na loja. Toda a administração da clínica veterinária e *Pet Shop* cabe ao gerente geral.

Um novo serviço está para ser implantado na clínica. Trata-se do envio de imagens da clínica, em tempo real, para a casa do dono do animal, pela *internet*. Com isso o dono do animal poderá acompanhar o serviço que é prestado ao animal, *on line*. A idéia era implantar este serviço há muito tempo, mas como é muito caro, não houve possibilidade de implantá-lo antes, já que este custo deve ser absorvido pela clínica e não repassado para os clientes. A preocupação é levar transparência em tudo o que é oferecido pela clínica. O mesmo pode ser observado nas instalações do *Pet Shop*, ou seja, fachadas de vidro permitem ver tudo o que acontece lá dentro.

Ações de Marketing

Na clínica não há um planejamento para as ações de marketing. As ações são realizadas com base em oportunidades, analisando o custo e o benefício. Uma das ações que tem trazido algum retorno é a implantação de dispositivos de onde são retirados sacos plásticos para recolhimento de fezes de animais. Estes dispositivos são instalados em condomínios novos. Neste dispositivo há espaço para divulgar a marca da clínica. Uma vez instalados nos condomínios, divulgam a clínica para moradores novos, ajudam a manter o condomínio limpo, educando os moradores no recolhimento das fezes do animal, além de gerar retorno

financeiro com a reposição dos sacos plásticos no dispositivo. Essa estratégia reforça a percepção do gerente de que um cliente só troca de clínica ou *Pet Shop*, quando muda de residência, já que a proximidade é um dos responsáveis pela atração de novos clientes. No caso do médico veterinário, ainda há maior fidelidade porque é necessária uma relação de confiança.

A clínica tem exclusividade em alguns condomínios para a instalação do dispositivo para recolher fezes de animais. Não interessa dividir espaço com concorrentes, com base na questão proximidade como fator de atração de clientes novos. Pensando nisso, já há uma negociação para instalar o dispositivo nas vilas do Pan, pois consta que os seguranças utilizarão cães para colaborar nos seus serviços.

Cinco Pacotes de Serviço de Saúde e Beleza são oferecidos para facilitar o cuidado com os animais, além de alavancar a venda de produtos e serviços da clínica e *Pet Shop*. São eles: o Vip Club, Pacote Bronze, Pacote Prata, Pacote Ouro e o Pacote Baby. Existe uma comunicação detalhando cada pacote para o cliente escolher aquele que melhor atende às suas necessidades.

Cabe ao gerente da clínica buscar estas e outras oportunidades de atrair novos clientes, para isso ele fica de olho em todo o movimento ao seu redor. Ele relata, por exemplo, que com a instalação de um novo restaurante no shopping onde estão instalados, é comum que os clientes passem na porta da loja. Sendo assim, ele tem ficado até mais tarde para poder vender seus serviços.

Ações de Comunicação

Todos na clínica fazem venda direta personalizada com os clientes, pelo telefone. Com base no acompanhamento clínico registrado no banco de dados, é possível ligar para os clientes e avisar do vencimento das vacinas, de novos produtos, além de acompanhamento de tratamentos clínicos. Nesta tarefa, os médicos veterinários desempenham função importante, analisando caso a caso.

Além da venda direta, são feitos anúncios em jornais e outras publicações, mas com pouca frequência. Segundo o gerente, trata-se de uma ferramenta cara e com pouco retorno e funciona mais para os serviços do *Pet Shop* e serviços específicos (emergência 24horas, terapias alternativas). No caso do serviço da clínica veterinária, o que leva os clientes é a indicação de outro cliente. Apesar de caro e do retorno baixo, é importante para fixação da marca.

Para avaliar o resultado da veiculação dos anúncios, todos os clientes são indagados sobre como chegaram à clínica ou *Pet Shop*. No caso das clínicas, todos informam que seguiram a indicação de outros clientes. No caso do *Pet Shop* tem funcionado bem, mas hoje, o foco é atrair mais clientes para os serviços da clínica veterinária.

A clínica confecciona brindes. São canetas personalizadas, que são entregues para qualquer pessoa, e ímãs de geladeira que são entregues para os clientes da clínica por ocasião de suas visitas à clínica ou ao *Pet Shop*.

Cartões de visitas, que servem para divulgar, além do endereço, telefone e especialidades, a *home page*, onde podem ser vistas as instalações da clínica e *Pet Shop* e os serviços

oferecidos. No *site* são divulgadas ações promocionais do tipo: “acumule créditos e ganhe prêmios”.

O gerente sabe da importância das ações de Relações Públicas, pois já fez algo e sabe que dá mais credibilidade do que anúncios e, especificamente, afirmou:

“A mídia é cruel e os veículos não são seletivos e querem é vender, com isso não se importam em levar qualidade para os leitores, mas em garantir venda de anúncios. Já tentei colocar notas em jornais de grande circulação sobre os veterinários da clínica, abordando suas especializações, e não consegui. Os veículos colocam muita informação que não é verdadeira”.

Complementando, o gerente e citou exemplo do caderno especial da Barra da Tijuca, que mostrou, inclusive, um alicate enferrujado numa matéria..

Indagados sobre a interferência do Conselho Regional de Medicina Veterinária sobre as ações de comunicação que são realizadas junto aos clientes, o gerente informa que não conhece restrições e que o CRMV é inoperante.

Estratégias de Comunicação (Público-alvo, Objetivos, Orçamento)

O público-alvo para ações de atração de clientes são novos condomínios, conforme já mencionado acima. Segundo o gerente, o público da Barra da Tijuca tem particularidades, ou seja, é comum que o contato seja estabelecido entre o motorista e o empregado da casa, no caso do serviço do banho e tosa. Uma vez que este serviço é que tem levado maior movimento ao serviço da clínica, é comum que o contato com o dono do animal aconteça quando ocorre algum problema com a saúde do animal. O consumidor da Barra da Tijuca

valoriza muito a estética do animal e este cliente não é fiel e abandona fácil o serviço se houver outro que busque e leve o animal. O mesmo não acontece quando ele busca o serviço da clínica, porque se estabelece uma relação de confiança com os médicos veterinários.

Não há orçamento definido para ações de comunicação e não são traçados objetivos. Conforme já mencionado, o gerente detecta oportunidades. No caso da câmera que permite acompanhar os serviços em tempo real, o que se quer é que o cliente conheça as instalações, porque os que vão à loja ficam fiéis quando vêem os cuidados e qualidade oferecidos.

Recursos Humanos

A idéia da clínica é formar equipe. Portanto, para ser funcionário da clínica é necessário saber trabalhar em equipes. Segundo o gerente, em uma entrevista dá para perceber o perfil dos candidatos, quando aprovados, eles são colocados em experiência e observados para saber se atendem às necessidades da clínica. Os funcionários não são comissionados, mas recebem prêmios por reconhecimento, que são espontâneos, não há uma regra definida para tal. Trata-se de um reconhecimento.

No caso dos motoristas, há algumas exigências devido ao perfil do público da Barra da Tijuca. Os motoristas devem ter boa aparência e serem articulados, saber lidar com dificuldades, já que na Barra da Tijuca, entrar em condomínios pode ser tarefa difícil e a demora do motorista acarreta em atraso na realização das tarefas de outros funcionários, além de gerar atritos com os clientes.

Todos os funcionários trabalham uniformizados e os carros são adesivados. Os médicos veterinários sempre estão vestidos de branco, salvo quando em realização de cirurgias.

Tecnologia da Informação

A clínica veterinária conta com um banco de dados que é muito utilizado. Tudo está registrado. Com o banco de dados tem sido possível personalizar o atendimento. É importante conhecer o perfil do cliente, saber o grau de cuidado que ele tem com o animal para saber o que se pode oferecer.

Uma nova versão do banco de dados vai ser instalada para melhorar o atendimento. Hoje se algum produto é descontinuado no mercado, a clínica perde a informação e não tem como oferecer algo similar. Pensando nisso, e na importância em personalizar a venda, a nova versão vai fornecer todos os detalhes para interagir com o cliente.

No caso de clientes que deixam de frequentar a clínica, o banco de dados é fundamental, pois o cliente é contatado para saber o que houve. No caso da clínica é mais difícil, pois a relação é com base na confiança do serviço do médico veterinário. Quando o cliente do banho e tosa desaparece, é difícil voltar. Com base na qualidade do serviço que é oferecido na empresa, o gerente garante que quem perde o animal.

Impacto das Ações de Comunicação

No caso da clínica veterinária, o impacto dos anúncios é pequeno conforme já mencionado, pois o que funciona mesmo é o boca a boca, relata o gerente. A concorrência copia tudo e não é criativa, é tudo muito parecido, relata o gerente. O diferencial está na qualidade do que é oferecido, no caso do banho e tosa, o preço pode pesar. Para a clínica veterinária, só há mesmo a troca quando o dono se muda e a distância inviabiliza o serviço ou o animal morre.

No caso de clientes perdidos, o contato com o cliente serve para identificar o tipo de falha que levou a insatisfação. Agir com transparência, com bases científicas, ainda é a opção da clínica, mas deixar o cliente a vontade ainda é a melhor solução.

4.1.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa foi feita com base nos conceitos expostos na revisão bibliográfica deste estudo, abordando a comunicação como requisito para o marketing de relacionamento.

Composto de comunicação de serviços

Com base na abordagem de Zeithaml & Bitner (2003) acerca dos cinco elementos do composto de comunicação, foram utilizadas as ferramentas descritas a seguir:

- a) A propaganda é feita eventualmente em jornais de grande circulação e outras publicações afins, pois se trata de ferramenta de pouco retorno. Não há relato quanto as restrições do Código de Ética;
- b) A promoção de vendas não é utilizada, pois não é comumente utilizada em serviços profissionais;
- c) Relações públicas, relatada pelo entrevistado como Assessoria de Imprensa, já foi feita e é considerada de maior credibilidade, mas os veículos são seletivos e dificultam tais ações, associando-as à veiculação de anúncios.

d) Marketing direto é feito para sinalizar vencimento de vacinas e acompanhamentos clínicos e, na oportunidade, também é feita a venda pessoal de produtos e outros serviços, sempre com a orientação do médico veterinário.

Neste mesmo sentido, Vavra (1993) aborda os elementos descritos acima, exceto o marketing direto, sob a ótica do pós venda, visando a retenção de clientes. De acordo com o mesmo autor, produtos com a marca da empresa devem ser dados como brinde e realçam o sentimento de identificação. O entrevistado relata a confecção de canetas e ímãs de geladeira devidamente personalizados têm servido para divulgar a clínica, juntamente com cartões de visita.

Cabe ressaltar que o entrevistado relata que o mais eficiente mecanismo que tem levado os clientes à clínica veterinária é a indicação de outro cliente, o que é abordado por Hofman & Bateson (2003), Berry & Parasuraman (1995) e Duncam e Moriarty (*apud* Gronroos 2003) que dizem que é necessário desenvolver uma rede de comunicação boca a boca, ou seja, outros clientes como fontes pessoais de informações que reduzem o risco de uma compra, tangibilizam o serviço, ou ainda uma forma de comunicação não planejada, sendo esta indicada por ser menos dispendiosa.

Uma comunicação boca a boca requer qualidade no serviço que justifique a segurança e confiança de um cliente atual em indicar o serviço para um cliente potencial, descritos por Duncam e Moriarty (*apud* Gronroos 2003) como as mensagens de serviço que resultam dos processos de serviço e são traduzidos pelo entrevistado como todo o aparato técnico da clínica veterinária que oferece o que há de mais moderno em equipamentos e instalações. Afirma ainda o entrevistado que suas instalações têm servido como diferencial perante os

concorrentes, o que é abordado por Gronroos (1993), como serviços de suporte, dentro do pacote básico de serviços.

Tecnologia da Informação nas comunicações de serviços

A tecnologia é amplamente utilizada pela clínica veterinária como suporte ao seu funcionamento e personalização do atendimento e tem tanta importância que uma nova versão está para ser implantada com intuito de interagir ainda mais com os clientes.

Neste sentido, Gordon (1998), reforça que clientes precisam ser atendidos individualmente e inserir tecnologia em seus processos leva à clínica a ganhar vantagem competitiva. No caso da clínica veterinária, a *home page* tem servido para aproximar ainda mais seus clientes, que por características da região, usualmente não vão à clínica, exceto no caso de procedimentos cirúrgicos.

Estratégias de comunicação em serviços

Com base na afirmação de Bateson e Hoffman (2001), é necessário um bom entendimento do comportamento do consumidor no início do processo. Neste sentido, considerando que todo dono de animal doméstico é potencial cliente de uma clínica veterinária é necessário entender que estratégias serão mais adequadas para cada clínica. Para o entrevistado, o que atrai um novo cliente para os serviços veterinários é a proximidade e, especificamente, no caso do serviço do médico veterinário, ainda há a confiança no profissional como fator de fidelização. No caso de Barra da Tijuca, segundo o entrevistado, suas ações para atração de novos clientes são voltadas para novos condomínios, pois é sabido que o dono do animal só troca de clínica quando se muda ou o animal morre.

Não há definição de objetivos, bem como orçamento para ações de comunicação e estas são definidas com base na oportunidade e avaliação do custo benefício. Sendo assim, a definição do orçamento está mais próxima do que definiram Urdam e Urdam (2006), Kotler (1998) e Las Casas (2006) como método de alocação arbitrária com base no julgamento do executivo, no caso o entrevistado. Apesar de uma abordagem arriscada, o entrevistado se mostrou bastante seguro das ações que escolhe para serem implementadas.

Marketing interno

Segundo o entrevistado, não há treinamento específico para funcionários, mas uma adaptação destes aos serviços. Para serem contratados, alguns critérios são considerados pensando nas características do negócio na região da Barra da Tijuca, tais como saber lidar com dificuldades. Há prêmios por reconhecimento, que são espontâneos.

Neste sentido, as habilidades, competências, ferramentas e motivação, bem como recompensas, são abordados por Zeithaml e Bitner (2003) como atividade essencial no marketing de serviços, conhecido como marketing interno partindo do pressuposto que a satisfação do funcionário está vinculada à satisfação do cliente.

No tocante à região da Barra da Tijuca, o entrevistado relata que o contato da clínica, no caso de um serviço de táxi *dog*, por exemplo, na maioria das vezes é com o empregado da casa, ou, ainda que seja como dono do animal, é estabelecido pelo funcionário. Neste sentido há a exigência do mesmo ser articulado e ter boa aparência, bem como ser orientado no sentido de evitar atrito com os clientes.

A autora deste estudo considerou extremamente frágil esta abordagem do entrevistado, com base no que ressaltam Correa e Caon (2002), no que diz respeito às atividades de contato com o cliente, em geral, o funcionário de operações de serviço, que deve ter habilidades em comunicação como impacto nas expectativas e percepções do cliente.

Ainda com relação ao profissional de serviço, no que diz respeito à aparência, a atitude e o comportamento, como mensagens de serviço, abordado por Duncam e Moriarty (*apud* Gronroos 2003), foi relatada a preocupação quanto aos funcionários estarem sempre uniformizados.

4.2 CLÍNICA VETERINÁRIA DE JACAREPAGUÁ

A Clínica Veterinária está situada em Jacarepaguá, zona oeste do Rio de Janeiro. A clínica iniciou as atividades em 1999 como consultório e passou a ser clínica em 2002. Como consultório, os serviços eram restritos a consultas, excluindo cirurgias e internações, em que incidem tributação menor. Com a demanda por serviços especializados, seguindo a tendência do mercado e a ética da profissão, o consultório passou a ser clínica com estrutura adequada para oferecer cirurgias e internações. Aqui no Brasil somente há cerca de dez anos o mercado de medicina veterinária evoluiu, nos Estados Unidos esta evolução ocorreu há mais de vinte anos.

O responsável pelas ações de marketing da clínica é o proprietário e médico veterinário, que é o responsável técnico da clínica. O médico veterinário e entrevistado, não possui formação em marketing ou administração, mas pesquisa muito sobre marketing e assina periódicos especializados americanos, além de consultar literatura nacional para verificar os melhores caminhos a serem seguidos. Segundo o entrevistado, a graduação forma tecnicamente e não

prepara para a gestão do negócio. Para o entrevistado, além de marketing são necessários conhecimentos sobre liderança e contabilidade. No começo não achava importante e apanhou muito até aprender.

Com base na literatura que buscou, aprendeu que é necessário o posicionamento, com isso, ele quer que a clínica seja percebida como especialista em procedimentos cirúrgicos e que o cliente valorize isso. Por este motivo o banho e a tosa não são prioridades, mas são oferecidos porque complementam seu *mix* de serviços.

O entrevistado disse:

“Minha prioridade é a qualidade técnica, a ética, a transparência, tudo com base em critérios científicos. Os colegas me chamam de medroso”.

O entrevistado foi professor da cadeira clínica por seis anos e abandonou a cátedra para se dedicar à clínica.

4.2.1 RELATO DA ENTREVISTA

Nesta seção são apresentados os relatos obtidos por meio da gravação da entrevista, dividida em sete partes: 1. Estrutura da Clínica; 2. Ações de Marketing; 3. Ações de Comunicação; 4. Estratégias de Comunicação (Público-alvo, Objetivos, Orçamento); 5. Recursos Humanos; 6. Tecnologia da Informação; 7. Impacto das Ações de Comunicação.

Estrutura da Clínica

Conforme já mencionado, a clínica iniciou as atividades em 1999 como consultório e passou a ser clínica em 2002. Hoje são quatro médicos veterinários clínicos, seis médicos veterinários em especialidades, dois nutricionistas, dois tosadores e dois funcionários para limpeza, uma recepcionista (no dia da entrevista a clínica estava sem recepcionista, que foi demitida por não se adaptar ao trabalho) e um motorista. Alguns serviços do corpo clínico são terceirizados, mas todos possuem especialização, inclusive fora do Brasil.

Os serviços oferecidos são: clínica geral, cirurgia geral, anestesia inalatória, emergências, internações, hospedagem, remoções, exames laboratoriais, radiologia, ultra-sonografia, endoscopia, oftalmologia, cardiologia, oncologia, odontologia, ortopedia, nefrologia, tosa e banho, que é oferecido, mas não é o foco do negócio.

Um dos problemas com o banho e a tosa, é que os profissionais não querem vínculos empregatícios, o que, segundo o entrevistado, não cria comprometimento e isso não é bom para o tipo de gestão que ele adota, ou seja, comprometimento, envolvimento e trabalho em equipe, além de fugir do posicionamento da clínica, ou seja, ser reconhecida por oferecer serviços especializados para cuidados com os animais de pequeno porte, em Jacarepaguá e no Rio de Janeiro. A clínica recebe clientes de outros estados que buscam alguns procedimentos que são oferecidos.

O foco está no cliente que busca serviços especializados e este filtro acontece naturalmente porque quem busca o melhor tratamento está disposto a pagar mais caro. Os clientes lucrativos dão valor ao serviço especializado.

É o caso das vacinas, que também não é o foco da clínica. Os concorrentes próximos cobram mais barato pela mesma vacina e aqueles clientes que não buscam serviços especializados e

são sensíveis ao preço, buscam a concorrência. Os laboratórios incentivam a venda de vacinas e o serviço em domicílio. Neste sentido, a clínica acaba sendo fornecedora de serviços especializados para os consultórios e os médicos veterinários que atendem em domicílio.

Ações de Marketing

O entrevistado enumerou as seguintes ações de marketing e para as quais sempre busca embasamento em alguma literatura, conforme já mencionado:

- a) Qualidade no serviço;
- b) Contato com *Pet Shops*;
- c) Cuidar da aparência da clínica (letreiro bem iluminado, instalações bem apresentadas, limpeza e uniforme para todos os funcionários). Segundo o entrevistado, o aspecto físico traduz o serviço, mas ainda pode melhorar;
- d) Estudo da região de Jacarepaguá para saber quem são seus concorrentes em número e tamanho;
- e) Acompanhamento de todos os tratamentos – ‘pos-venda’ – alguém liga para saber da saúde do animal, após os procedimentos;
- f) Orienta os funcionários no atendimento para serem sempre simpáticos;
- g) Reúne os funcionários para mostrar os resultados financeiros da clínica, mostrando os pontos fracos da equipe para saber onde pode ser melhorado.

Ações de Comunicação

Foram confeccionados folhetos para divulgar os serviços da clínica. Esta ação foi totalmente planejada. Após ter estudado a concorrência da região, foi detectado que o público estava concentrado em condomínios por apresentarem maior poder aquisitivo, foco da clínica. O próprio entrevistado e outros funcionários visitaram os condomínios para fazer a entrega e falar um pouco sobre o trabalho.

Ímãs de geladeira são entregues aos clientes com número de telefone e endereço da clínica.

Todo o material impresso para receituário está sendo modificado com novos *layouts* para melhor expressarem a marca da clínica.

Raramente faz propaganda em jornais, pois é muito caro e não traz retorno. Há muito tempo não fazia e resolveu aproveitar a oportunidade do Caderno Especial com o tema “Bichos” (que levou a autora a selecionar a clínica como uma das amostras).

O carro que faz as remoções dos animais é adesivado para divulgar o telefone da clínica.

Está sendo elaborada uma *home page* cujo objetivo é levar informações educativas sobre posse responsável, qualidade de vida, além de divulgar os serviços da clínica.

Também faz parte de seus planos realizar ações sociais com palestras em escolas sobre temas afins.

Um novo letreiro maior do que o atual deverá ser instalado em breve e a instalação de uma caixa de sugestões será implantada na recepção com o objetivo de conhecer o que os clientes querem e a clínica ainda não está oferecendo.

Estratégias de Comunicação (Público-alvo, Objetivos, Orçamento)

O público-alvo da clínica está definido com base em seu posicionamento, ou seja, àqueles que valorizam os serviços especializados que são oferecidos e estão dispostos a pagar pelos mesmos. Por isso, vacinas e banho e tosa não são o foco da clínica. Também são públicos-alvos da clínica, consultórios veterinários e outras clínicas na busca dos serviços dos profissionais especializados, como o que acontece com as cirurgias de cataratas, que recebe clientes de outros estados.

Os objetivos das ações de comunicação são pontuais e no momento visam reforçar o posicionamento já citado. As ações da concorrência tem sido utilizadas como base para saber o que não deve ser feito, pois a maioria não tem sido ética e utilizando recursos que o CRMV reprova. No caso de saúde, a ética tem que estar no profissional uma vez que o CRMV não é atuante, este possui seis fiscais, não possui viatura, apesar de recolherem boa quantia em dinheiro com a quantidade de médicos veterinários que são formados anualmente.

O entrevistado relata que sempre reserva uma verba para ações de marketing, pois agora aprendeu que é importante investir no negócio. Não há um valor estipulado, mas sabe quanto costuma gastar por ano em nessas ações.

Recursos Humanos

O entrevistado prefere formar equipes e que os funcionários não tragam vícios de outras empresas. Para ele, o maior patrimônio é o sentimento do profissional, o envolvimento, para isso, os profissionais, independente de função, são remunerados acima do mercado e recebem benefícios que outras clínicas não oferecem. Existe um sistema de gratificação por serviços executados.

Os funcionários precisam saber que estão num grupo que não visa somente o lucro, mas o bem estar. Sendo assim, em reuniões os funcionários são orientados a planejar suas vidas, ou seja, onde eles pretendem estar daqui a 5 anos. Com isso, eles podem analisar o que fazem e se querem ou não melhorar sua chances de atingir seus objetivos.

Se um funcionário trabalha mecanicamente, não há envolvimento. Para algumas funções é preciso “pensar”. Mas para uma empresa pequena é mais difícil motivar porque o crescimento é mútuo.

É o caso dos tosadores, que não querem vínculo porque a flexibilidade de horário permite atender mais de uma clínica ou *Pet Shop*, com horários marcados. Mas o cliente percebe a falta de envolvimento. Na clínica o tosador precisa ter vínculo. E o caso de oferecer oportunidade para funcionários e formá-los para exercer a função.

O fato é que o mercado cresceu e no Rio de Janeiro existem 12 escolas de Veterinária, mais da metade do que existe em todos os Estados Unidos. Mesmo com desempenho ruim, os profissionais são inseridos no mercado de trabalho totalmente despreparados, normalmente são absorvidos por *Pet Shops*, que precisam de um Responsável Técnico para funcionar.

Como o foco dos *Pet Shops* é o comércio, os médicos veterinários são subempregados e aceitam quaisquer condições para serem inseridos no mercado de trabalho. Em princípio estes profissionais concorrem de igual para igual, cobrando até metade do valor das consultas. Por isso, o carro chefe da clínica veterinária é o serviço especializado, afirma o entrevistado.

Um ponto também abordado pelo entrevistado é a questão da orientação sobre as reclamações dos clientes, pois representa um contato importante. A equipe é orientada a explorar a queixa do cliente ao máximo e alguém tem que resolver o problema. O entrevistado, como responsável pela clínica, é acionado no caso de ninguém conseguir resolver o problema. Em serviços veterinários se lida com vidas e a emoção faz parte do contexto. A queixa é ouvida e o cliente tem que saber de tudo com transparência e embasamento científico. “Temos que agir como se os animais fossem nossos”, afirma o entrevistado, mas a decisão final é sempre do dono do animal.

Antes de qualquer procedimento o cliente precisa saber de todos os riscos. Tanta preocupação tem sido recompensada com o cuidado que há na clínica, convertida em quase ausência de erros.

Tecnologia da Informação

Na clínica há um banco de dados pouco explorado, pois ainda não há organização para isso. Segundo o entrevistado, o banco de dados pode ser utilizado para aproximação com o cliente, identificar o perfil, mandar cartas, armazenar informações que sirvam de guia para as consultas com dicas de informações sobre a vida pessoal do dono do animal. O próprio entrevistado assume que não consegue guardar informações detalhadas que não sejam sobre o tratamento do animal e que colegas de profissão já lhe informaram da importância de retomar

assuntos de consultas anteriores. O fato é que é necessário estar preparado e organizado para isso, o que não é realidade atualmente.

Uma *home-page* está sendo elaborada e, além de educativa, conforme já mencionado, servirá de fonte de comunicação com clientes atuais e potenciais.

Impacto das Ações de Comunicação

Os resultados das ações não são medidos, pois ainda não são organizados para isso. Contudo, em conversas informais com seus clientes, pode-se constatar que a maioria dos clientes vem à clínica por meio de indicação de outros clientes. Toda vez que isso é constatado, há uma anotação na ficha do animal.

Segundo o entrevistado, apesar de não medir os resultados das ações, é necessário que elas aconteçam. Antes não valorizava as ações de marketing e achava que somente a parte técnica era importante. As ações são importantes porque aproximam o cliente da clínica e eles se sentem felizes, por exemplo, ao ver o anúncio da clínica em que levam seus *pets*.

O entrevistado disse:

“Na verdade deve haver uma união dos dois. A parte técnica respalda a comunicação e mostra consistência do serviço oferecido. Alguns concorrentes fazem muito barulho, mas as ações são vazias porque não há respaldo no serviço”.

4.2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa foi feita com base nos conceitos expostos na revisão bibliográfica deste estudo, abordando a comunicação como requisito para o marketing de relacionamento.

Composto de comunicação de serviços

Nos moldes da análise da Clínica da Barra da Tijuca, será utilizada a abordagem de Zeithaml e Bitner (2003) acerca dos cinco elementos do composto de comunicação:

- a) A propaganda é feita raramente. Quando é feita, leva em consideração as restrições do Código de Ética. Outra forma de apresentação impessoal de ofertas foram os folhetos confeccionados e entregues em condomínios, divulgando os serviços da clínica;
- b) Assim como relações públicas, também não utiliza a promoção de vendas, pois não se aplica ao serviço médico veterinário. Cabe lembrar que a clínica não possui *pet shop* agregado;
- c) Marketing direto é utilizado no acompanhamento de todos os procedimentos pós cirúrgicos, que o entrevistado chama de “pos-venda”..

Ímãs de geladeira, como brindes para realçar o sentimento de identificação (VAVRA, 1995), são entregues para todos os clientes por ocasião de suas visitas à clínica, divulgando o endereço e telefone.

O entrevistado reforça a comunicação boca a boca como a maior fonte de atração de novos clientes, conforme também mencionado pelo entrevistado da clínica da Barra da Tijuca. Para tal, enumera a qualidade no serviço e aparência da clínica como ações de marketing para as quais busca embasamento em literaturas afins.

Com base no posicionamento que buscou como clínica veterinária que oferece serviços médico veterinários especializados, tais atributos são mencionados em suas comunicações e reforçados pela busca na eficiência e qualidade técnica.

Neste sentido, Hoffman e Bateson (2003), sugerem em uma de suas oito diretrizes para o desenvolvimento das comunicações de serviços, a diferenciação do processo de prestação de serviço, que busca contribuir para uma vantagem ou qualidade competitiva e que deve ser enfatizada na propaganda da empresa como uma abordagem de sucesso.

Tecnologia nas comunicações de serviços

A tecnologia não tem sido utilizada, apesar da clínica possuir um banco de dados. Uma *home page* está em elaboração e deverá servir como fonte de informação, além de permitir aproximação de seus clientes.

Segundo o entrevistado, é sabida a importância de tais ferramentas para o sucesso no seu negócio, mas para utilizá-las é preciso estar estruturado para isso e ainda não é o caso da clínica.

Com base no que afirma Gordon (1998), as empresas que utilizam tecnologia de forma adequada têm potencial não apenas para se aproximar ainda mais de seus clientes individuais,

mas também para ganhar vantagem competitiva. Sendo assim, é necessário o devido treinamento da equipe para melhor utilização dos seus recursos tecnológicos.

Estratégias de comunicação em serviços

Fica clara a definição do público-alvo para a clínica, feita com base no seu posicionamento e de acordo com Bateson e Hoffman (2001), que definem o cliente-alvo como fórmula básica de serviços. Todo o esforço da clínica consiste em reforçar sua imagem em serviços especializados junto aos seus clientes alvos e potenciais, o que tem sido feito com sucesso, já que recebe até clientes de outros estados.

Os objetivos são pontuais e visam reforçar seu posicionamento. Sendo assim, é mais voltado para a fase de avaliação pós-consumo, dentro da abordagem de Bateson e Hoffman (2001), onde experiências anteriores com a empresa e / ou concorrentes ou de alguma forma de comunicação geram expectativas nos consumidores. Complementando esta abordagem, já que os funcionários trabalham devidamente uniformizados, colaboram para a boa percepção do consumidor quanto ao nível do serviço esperado.

Semelhante à clínica da Barra da Tijuca, a definição do orçamento é fixada pelo executivo com base no que ele considera necessário (KOTLER , 1998; BAKER, 2005 e LAS CASAS, 2006).

Marketing interno

Com base no posicionamento da clínica, todos os funcionários devem estar motivados e para isso são treinados, remunerados acima do mercado e recebem benefícios que outras clínicas não oferecem. Um sistema de gratificação também serve como motivador para a equipe.

Considerando que as habilidades de comunicação colaboram para a forma correta de expectativas do cliente (CORREA E CORREA, 2002), e que o fator humano é o mais crítico para quase todos os negócios (GRONROOS, 2003), o envolvimento e motivação são ferramentas fundamentais fazer com que a equipe possa desempenhar bem suas funções.

Na busca do envolvimento dos funcionários, o entrevistado costuma reunir a equipe para mostrar o quanto a atuação de cada um tem colaborado para o sucesso da clínica e o quanto pode ser melhorado e dessa forma todos saírem ganhando.

4.3 CLÍNICA VETERINÁRIA DE CAMPO GRANDE

A clínica pesquisada está situada na zona oeste, em Campo Grande, Rio de Janeiro. No local, há trinta anos, funcionava uma agropecuária, de propriedade do pai do entrevistado. As atividades da clínica veterinária se iniciaram em 1998, sob a gestão do entrevistado, e a agropecuária foi transformada em *Pet Shop*, sendo administrada em parceria com a irmã, que é graduada em nutrição.

As ações de marketing da clínica são de responsabilidade do entrevistado, o médico veterinário, que se graduou em administração de empresas simultaneamente com a veterinária. Segundo o entrevistado, sua intenção era trabalhar na indústria, em laboratórios.

Ao se graduar, houve a proposta do seu pai em montar o consultório, onde funcionava a agropecuária. O negócio prosperou e hoje, como clínica veterinária, é uma das maiores de Campo Grande e presta serviço para outras clínicas e consultórios da região.

As decisões sobre as ações de marketing que são implementadas na clínica são divididas com a irmã, que cuida das finanças e gerencia o *Pet Shop*. Todas as decisões sobre os serviços veterinários oferecidos são do entrevistado.

4.3.1 RELATO DA ENTREVISTA

Nesta seção são apresentados os relatos obtidos por meio da gravação das entrevistas e está dividida em sete partes: 1. Estrutura da Clínica; 2. Ações de Marketing; 3. Ações de Comunicação; 4. Estratégias de Comunicação (Público-alvo, Objetivos, Orçamento); 5. Recursos Humanos; 6. Tecnologia da Informação; 7. Impacto das Ações de Comunicação.

Estrutura da Clínica

Conforme já mencionado, a clínica iniciou as atividades em 1998 como consultório. Hoje são seis médicos veterinários clínicos, sendo três deles plantonistas, dois tosadores, dois banhistas, dois motoristas e uma atendente especialmente para a clínica. O entrevistado é o responsável técnico da clínica e do *Pet Shop*.

Os serviços oferecidos são: consultas, vacinas, exames (terceirizados), cirurgias, ultra-som, banho e tosa e remoções, além de alguns serviços em domicílio. Em Campo Grande, a clínica é a única que realiza ultra-som, por isso, alguns concorrentes acabam sendo seus clientes.

Ações de Marketing

A clínica tem dois tipos de clientes: os donos dos animais e consultórios e clínicas da região, que utilizam o serviço de ultra-som. Neste caso, os clientes chegam na clínica concorrente e são encaminhados para a clínica pesquisada. O entrevistado relata que tem que ser bastante ético porque o “cliente-concorrente” pode achar que há a intenção de “roubar” seus clientes.

A maioria das ações está focada em comunicação e serão relatadas no item apropriado. Outras ações estão focadas no atendimento e para isso há preocupação com a postura dos funcionários, que são orientados a não deixar ninguém esperando muito tempo sem alguma satisfação, mesmo que a clínica apresente movimento intenso. Segundo o entrevistado, uma simples satisfação já é atendimento porque o cliente sempre quer entender o que está acontecendo e não gosta de se sentir abandonado. Um dos maiores problemas que a clínica tem e é que a irmã do entrevistado, que gerencia o *Pet Shop*, não aceita as orientações do entrevistado quanto à forma de abordar os clientes, e como é muito “sincera” acha que tudo tem que ser dito sem se preocupar com a forma. Apesar de já ter melhorado muito e aprendido com o tempo que o cliente precisa ser mimado, ainda pode melhorar.

Para fidelizar os clientes, foi criado um clubinho que oferece um banho semanal, incluindo o translado do animal, tosas sempre que o dono julgar necessário ou que o tosador indique, mas desde que o dono dê autorização. Nos dias dos banhos, o animal pode ser consultado, caso o dono apresente alguma queixa ou o tosador detecte a necessidade.

As ações da concorrência são acompanhadas para servir como argumento para os clientes. Com preços mais baixos, alguns clientes acham que o valor justo é o mais barato. Como

alguns concorrentes também são clientes da clínica no serviço de ultra-som, tem que haver cautela nos argumentos, ressaltando a qualidade dos serviços da clínica como diferencial.

Ações de Comunicação

As ações de comunicação são:

- a) Anuncio em jornal de grande circulação, que vai parar de fazer tão logo termine o contrato atual, pois é muito caro e só tem servido para reforçar a imagem da marca na região, onde a clínica é a única anunciante;
- b) Distribuição de panfletos, com patrocínio de fornecedores;
- c) Instalação de um letreiro maior foi instalado para chamar atenção para os serviços da clínica. Antes o *Pet Shop* chamava mais atenção;
- d) Utilização de carro adesivado, para transporte dos animais, com os números de telefone e nome da clínica, que segundo o entrevistado tem funcionado muito, pois ao entrarem em condomínios e nas ruas, os vizinhos sempre prestam atenção e como são “invejosos”, costumam pedir até o cartão de visitas da clínica. No caso são oferecidos ímãs de geladeira;
- e) Entrega de ímãs de geladeira para todos os clientes que vão à loja;
- f) Envio de cartas personalizadas comunicando sobre o vencimento de vacinas.

O pagamento de todos os serviços da clínica é efetuado na loja. Isto tem sido estratégico porque é oportunidade para se vender outros produtos. Só tem que ter cuidado porque os clientes não devem sentir coagidos a comprar e os funcionários são orientados neste sentido.

Na verdade, segundo o entrevistado, a melhor propaganda dos serviços da clínica é o boca a boca, para isso a qualidade é primordial.

No caso de clientes perdidos, ainda não é feita nenhuma ação, pois ainda estão aprendendo a utilizar o banco de dados e se estruturando para tal. No caso do banho e tosa é mais fácil, pois as idas à clínica são mais frequentes e fica mais fácil notar quando algum cliente deixa de levar seu animal.

Estratégias de Comunicação (Público-alvo, Objetivos, Orçamento)

A clínica possui dois públicos, os donos de animais e outras clínicas e consultórios. Não há alguma ação direcionada para o segundo grupo. Para o primeiro grupo, não há segmentação para as ações de comunicação, mas estas têm sido direcionadas para regiões mais próximas da clínica, pois a proximidade é um dos fatores que leva os clientes a optarem pelos serviços veterinários, depois vem o preço, que pesa, mas não é o principal.

Atualmente a clínica tem estrutura para atender um número maior de animais, e novas ações fazem parte do planejamento do entrevistado, mas só poderão ser implantadas quando acabar o contrato da veiculação do anúncio, que é caro.

Para as ações é guardada uma verba, mas não há um valor estipulado. Toda verba hoje está no anúncio. Antes de fechar qualquer ação, o entrevistado e a irmã, que cuida da administração

financeira, sempre conversam. Com visões diferentes, às vezes fica difícil justificar o que o entrevistado chama de investimento e a irmã chama de custo.

Recursos Humanos

A mão de obra da clínica é contratada por indicação de outros funcionários e devem fazer parte do perfil, o cuidado, a responsabilidade e gostar de animais, pois isso garante que não acontecerão maus tratos. A administração da clínica é só do entrevistado e é ele quem orienta e treina os funcionários, observando, orientando e corrigindo as falhas. Alguns fornecedores também treinam a equipe toda vez que um novo produto é lançado. Uma das principais orientações é que, ao receber uma reclamação, deve-se deixar o cliente falar e ouvir atentamente, depois buscar a solução mais adequada.

Além da indicação, outro critério adotado para contratação é residir próximo à clínica, pois é comum o funcionário vender os vales transporte. O benefício é garantido, mas para evitar transtornos, residir próximo, garante, inclusive, a pontualidade.

Um sistema de recompensa foi criado para motivar os funcionários. O entrevistado não detalhou o sistema de recompensa, mas todos recebem.

Todos os funcionários trabalham uniformizados.

Tecnologia da Informação

A clínica possui um banco de dados, mas ainda é pouco usado. O banco de dados permite segmentar os clientes e guardar todas as informações que possam ajudar a tratar do animal. Como há mais de um veterinário, informações sobre o dono do animal, também ajudam a

adequar o atendimento. Para clientes com menor poder aquisitivo, são oferecidos tratamentos mais baratos, de acordo com a poder de compra do dono, isso é possível como banco de dados.

Impacto das Ações de Comunicação

O anúncio, conforme já foi mencionado pelo entrevistado, não traz retorno satisfatório. Uma forma de avaliar o retorno é indagar os clientes sobre como chegaram à clínica, a maioria vem indicado por outro cliente. Se fosse mais barato valeria à pena para reforçar a imagem da clínica, mas deve ser feito por um longo período porque ninguém guarda jornal.

A panfletagem recebeu o patrocínio de um fornecedor de ração, mas foi direcionada para o banho e a tosa, pois uma vez na clínica, o cliente tem oportunidade de consumir produtos e ver outros animais sendo atendidos e gerar fluxo no futuro.

Um cuidado que o entrevistado tem é com os patrocínios, pois o CRMV restringe, embora não fiscalize.

4.3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa foi feita com base nos conceitos expostos na revisão bibliográfica deste estudo, abordando a comunicação como requisito para o marketing de relacionamento.

Composto de comunicação de serviços

Os cinco elementos do composto de comunicação de Zeithaml & Bitner (2003) aplicados à clínica:

- a) A propaganda é feita regularmente, com a veiculação em jornal de grande circulação, há bastante tempo, por meio de um contrato e respeitando as restrições do Código de Ética. Com o fim do contrato em breve, a verba, que é alta, vai ser destinada a outras ações, pois não resulta em novos clientes, acarretando apenas em fixação da marca na região onde atua. Panfletos também são confeccionados e distribuídos em locais onde a clínica pretende atrair novos clientes;
- b) Promoção de vendas e relações públicas não são utilizados;
- c) Marketing direto é utilizado para sinalizar vencimento de vacinas e se dá por meio de cartas.

Ímãs de geladeira e cartões de visita devidamente personalizados também são utilizados para divulgar a clínica.

Novamente há o relato de que o mais eficiente mecanismo que tem levado os clientes à clínica veterinária é a indicação de outro cliente. A comunicação boca a boca, segundo Flosi (2001) pode influenciar até dez pessoas com seu entusiasmo, sendo assim é plausível que o entrevistado canalize sua verba, hoje em propaganda, em novas ações que façam com que seus clientes fiéis passem a trabalhar positivamente em nome da clínica.

Tecnologia nas comunicações de serviços

A tecnologia não é utilizada como deveria, será necessária uma adaptação aos recursos que o banco de dados oferece. De qualquer forma, o banco de dados tem auxiliado na personalização do atendimento com informações sobre todos os animais atendidos e procedimentos praticados, bem como seus donos, suas preferências, humor, poder aquisitivo e outras informações relevantes.

Estratégias de comunicação em serviços

A clínica tem bem definidos seu público, que é dividido em dois grupos: donos de animais domésticos e que residam próximo a clínica e outras clínica e consultórios que busquem o serviço de ultra-som na clínica pesquisada. Uma vez que é precisa, está em acordo com Bateson e Hoffman (2001), já citados anteriormente.

Não há definição de objetivos e o orçamento, mais uma vez, se dá com base no julgamento do executivo, no caso, o próprio entrevistado, mas que é submetido à aprovação da irmã e sócia.

Marketing interno

A mão de obra da clínica é contratada por indicação com os devidos cuidados, quais sejam: gostar de animais, responsabilidade e cuidado. Os funcionários são treinados e orientados pelo entrevistado. Um sistema de recompensa é utilizado para motivar a equipe.

Mais uma vez fica claro que o envolvimento dos funcionários como base de satisfação própria na busca da satisfação do cliente por consequência.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas algumas considerações finais sobre pontos relevantes acerca das ações de comunicação que tem contribuído para o relacionamento com clientes atuais e potenciais de clínicas veterinárias. Para tanto, será mostrada uma conclusão para cada uma das Clínicas Veterinárias pesquisadas e, ao final, um quadro comparativo exibirá pontos em comum, bem como diferenças encontradas após análise, sustentada pela revisão bibliográfica realizada para este estudo. Serão apresentadas, ainda, algumas contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 SOBRE OS CASOS INDIVIDUAIS

Segundo Gronroos (2003), somente a integração de comunicação planejada e processos de interação em uma estratégia implementada sistematicamente criam marketing de relacionamento. É necessário haver uma integração verdadeira das várias mensagens de comunicação de marketing entre si e com os resultados do processo de interação para alcançar o êxito na implementação de marketing de relacionamento. Somente desse modo pode haver um diálogo de relacionamento constante entre a empresa e seus clientes, que são um elemento-chave do marketing de relacionamento.

SOBRE A CLÍNICA VETERINÁRIA DA BARRA DA TIJUCA

Ficou claro na entrevista que há uma preocupação em realizar ações de comunicação para o sucesso do negócio. A propaganda é pouco utilizada por ser dispendiosa e sem retorno para a clínica. A indicação de clientes antigos ainda tem sido detectada como a maior fonte de atração de novos clientes. A promoção de vendas se dá por meio de pacotes em que estão incluídos alguns serviços de acordo com o valor pago. As demais ferramentas são planejadas e implementadas de acordo com oportunidades detectadas pelo entrevistado.

Muitas das ações se aplicam aos serviços do *Pet Shop* e como não é objeto deste estudo, não foram analisadas, mas, uma vez que os clientes do *Pet Shop* acabam por migrar para o serviço da clínica, alguma importância tem que ser dispensada no que tange ao processo de interação, entre cliente e fornecedor, já que funcionários atuam na clínica e no *Pet Shop*.

Ainda com relação ao processo de interação, em que são consideradas a importância dos funcionários e as instalações da clínica para consolidação das mensagens de serviço, é notório que a clínica estudada se mostra bastante afinada com as abordagens encontradas acerca do encontro de serviço, discutidos por ocasião da revisão bibliográfica, traduzidos como o momento da verdade.

No triângulo de marketing expandido para serviços por Bitner e Zeithaml (2002) pode-se notar a importância da comunicação entre a organização de serviços e seus funcionários. Esta importância justifica-se pelo fato de que os funcionários são juntamente com os clientes os participantes do encontro de serviço (GRONROOS, 1998) que é o evento onde se define a percepção do cliente acerca do serviço.

Com vistas ao marketing de relacionamento, verificou-se que as ações de comunicação têm servido para atrair novos clientes para o *pet shop*, bem como para reter os clientes da clínica, estes, uma vez fiéis tem se tornado os responsáveis pela comunicação boca a boca dos serviços da clínica, mais eficientes no caso de serviços de saúde, e que requerem confiança no profissional.

A clínica pesquisada está trabalhando para atrair novos clientes e para isso tem buscado as maiores inovações e qualidade na prestação dos seus serviços. Para clientes atuais, as ações têm servido para ressaltar o pós-venda, utilizando ferramentas do marketing direto. Há uma visão clara do papel fundamental de clientes antigos em trazer novos clientes o que justifica pouca utilização de veiculação de propaganda em jornais, por exemplo, além de dispendiosos, não são eficientes para o serviço da clínica.

Um ponto importante a ser colocado é que não há separação evidente entre ações de comunicação e de marketing para o entrevistado. Sem formação em marketing, mas leitor compulsivo, o entrevistado tem uma visão clara das ações que podem e devem ser adotadas e ainda, que o retorno só ocorre a longo prazo. Sendo assim, o banco de dados é muito utilizado e tem servido como diferencial na prestação de todos os serviços e, mesmo assim, uma nova versão deverá ser implantada para agilizar ainda mais o trabalho.

No que diz respeito às estratégias, o entrevistado parece conhecer bem a região da Barra da Tijuca, mas ainda precisa conhecer melhor os clientes individualmente e isso ficou claro quando disse:

“Meus clientes não vêm à clínica, na maioria das vezes o contato se dá entre o motorista e a empregada da casa. Preciso fazer com que eles venham aqui, pois quando eles conhecem nossas instalações ficam fiéis.”

Apesar de os funcionários serem treinados e motivados com recompensas, parece frágil deixar que o relacionamento entre a clínica e seus clientes se dê por meio de representantes das partes interessadas, ou seja, motorista e a empregada da casa.

Como aproveita oportunidades, não traça objetivos, mas estuda bastante as ações antes de implementá-las e isso justifica a forma como define o orçamento e parece que vem apresentando resultados.

SOBRE A CLÍNICA VETERINÁRIA DE JACAREPAGUÁ

Na clínica não há distinção entre as ações de comunicação e de marketing, esta separação foi feita pela autora para elucidar a questão da pesquisa.

Dos elementos descritos por Zeithaml e Bitner (2003), a propaganda é pouco utilizada, por ser cara e não ser considerada eficiente na atração de novos clientes para a clínica, se assemelhando bastante com a clínica da Barra da Tijuca, e reforça a pesquisa de Flosi (2001), descrita abaixo, onde apenas 26,7% veicula propaganda em jornais. Apesar da pesquisa apontar que 80% não utiliza o telemarketing esta ferramenta é relatada como de extrema importância para acompanhamento do procedimento, servindo para mostrar ao dono do animal a preocupação da clínica com o resultado do tratamento.

Após realizar pesquisa exploratória junto a prestadores de serviços Médicos Veterinários, Flosi (2001) constatou que conceitos de marketing ainda são pouco explorados ou quase não

existem. Numa amostra de trinta empresas dentre as melhores existentes no setor de serviços veterinários situados em Campinas SP, no período de agosto a setembro de 1998, foi constatado que as ferramentas mais utilizadas foram catálogos / *folders*, com 53,3% e mala direta, com 40%, conforme mostra a tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Ferramentas de comunicação

Ferramentas	Sim %	Não %	às vezes %
Catálogos / <i>folders</i>	53,3	40	6,7
Mala direta constante	43,3	40	16,7
Telemarketing	10	80	10
TV	6,7	93,3	0
Rádio AM / FM	0	90	10
Jornais	26,7	53,3	20
Internet	26,7	50	23,3

Fonte: Flosi

O resultado da pesquisa mostra que as ferramentas de comunicação ainda são pouco utilizadas pelos profissionais de serviços veterinários. A pesquisa mostrou também que 76,6% sequer utilizam marketing nas suas empresas.

Para o entrevistado, há uma preocupação muito grande com a atuação do profissional, bem como com a estrutura da clínica, ambos no sentido de oferecer o melhor serviço especializado. A ética também é objeto de preocupação, que segundo o entrevistado, deve fazer parte do comportamento do profissional de saúde. Mesmo que o CRMV seja inoperante, o profissional deve se obrigar a ser ético.

Tanta preocupação justifica a ausência de erros na clínica, fundamental para a atração de novos clientes por indicação de clientes atuais, com base na confiança que é estabelecida entre o profissional e o dono do animal.

Como parte do processo de interação entre funcionários, médicos veterinários ou não, todos são envolvidos e levados ao comprometimento com base em ações realizadas para mostrar a importância deles nos resultados financeiros da clínica, mesmo no caso dos tosadores, que por vezes não são vinculados à clínica, já e que não é foco, mas um complemento do *mix* de serviços. O entrevistado garante que o dono do animal percebe quando há comprometimento.

Um ponto importante a ser abordado é que, levando em consideração que a clínica se preocupa com o pós-venda, que também se traduz em comprometimento, deveria acelerar a implementação do banco de dados, mas o reconhecimento da importância da ferramenta, já é um caminho.

Quanto às estratégias, o entrevistado sabe quem é seu público alvo, ou seja, aqueles que buscam serviços especializados e que valorizam este serviço. A clínica é a única com este posicionamento na região.

O que também demonstra um planejamento das ações e conhecimento de seu público alvo, é que quando da confecção de folhetos que foram distribuídos em condomínios em Jacarepaguá, o entrevistado fez um amplo estudo da região, verificou todos os concorrentes, bem como os preços oferecidos para serviços de vacina e banho e tosa, por exemplo, que não são seu foco, e que possibilitou ser mais assertivo, já que o objetivo é reforçar seu posicionamento.

Segundo o entrevistado, a concorrência é cruel, e isso ocorre porque há uma quantidade grande de médicos veterinários sendo lançadas ao mercado de trabalho a cada ano. Para iniciarem suas atividades, eles aceitam qualquer coisa, inclusive serem alocados em pequenos

quartos em fundos de *pet shops*, cujo objetivo é o comércio e que cobram valores mínimos por consultas e aplicação de vacinas. Isso só reforça seu posicionamento.

SOBRE A CLÍNICA VETERINÁRIA DE CAMPO GRANDE

Analisando os elementos de comunicação, a propaganda tem sido utilizada há bastante tempo devido a um contrato, já que é caro e não traz retorno em atração de novos clientes para a clínica, a não ser como reforço da imagem da marca na região. As demais ações são pontuais e precisam ser submetidas à apreciação da sócia por causa do orçamento e que o entrevistado e administrador não tem gestão.

Como a propaganda no jornal é cara, outras ações não tem sido realizadas porque todo o orçamento está comprometido. Outras ações deverão ser implantadas, mas precisam ser estudadas.

A promoção de vendas se dá no formato de um pacote denominado clubinho em que estão incluídos o banho e a tosa semanal e consultas quando da estado do animal no dia do serviço.

Como administrador graduado, as ações de comunicação são bem identificadas e destacadas das demais ações de marketing, pois o entrevistado busca atualização em livros de marketing.

O marketing direto, por exemplo, poderia ser mais utilizado já que a clínica possui um banco de dados onde são armazenadas informações sobre o histórico do animal, bem como particularidades sobre de seus donos. Hoje, apenas os vencimentos das vacinas são uma fonte de aproximação com clientes atuais. Acompanhamentos após os tratamentos poderiam servir como pós-venda, ressaltando algum processo de interação, como parte do relacionamento.

Outras fontes de comunicação são ressaltadas pelo entrevistado, tais como letreiro maior recém instalado e o carro adesivado que funciona como atrativo nos endereços em que percorre na prestação de serviços do *pet shop*. Segundo o entrevistado, quando um vizinho vê que o carro buscar algum animal, serve como referência e é comum pedir cartões e indagar ao motorista mais informações. Neste sentido os funcionários são orientados a tentar captar novos clientes.

Semelhante ao que ocorre na clínica da Barra da Tijuca, o *pet shop* tem servido como ponte para os serviços da clínica, neste sentido não se pode deixar de considerá-lo como fonte de informação. Mas o que garante mesmo a atração de novos clientes é a indicação de outros clientes, já mencionados nos dois estudos anteriores, como comunicação mais eficiente e menos dispendiosa. Aliado às mensagens de serviço, estão a qualidade e estrutura da clínica, preocupação constante do entrevistado, cujo objetivo atual é atrair novos clientes já que sua capacidade instalada pode efetuar um número maior de atendimentos, diferente do que acontece hoje.

Dentro do processo de interação, que se dá ao mesmo tempo para clínica e *pet shop*, como ocorre na clínica da Barra da Tijuca, a qualidade de atendimento é considerada fundamental pelo entrevistado e neste sentido, todos têm sido orientados a nunca deixar um cliente sem informação, o que Gronroos (2003) aborda como ausência de comunicação, uma quinta fonte de mensagem que deve ser considerada ao se planejar a comunicação total, a ausência de comunicação. Quando uma empresa decide não informar seus clientes sobre, por exemplo, um atraso ou uma falha de qualidade, isso não é apenas uma falta de comunicação, mas uma mensagem que implica na percepção do cliente de que o prestador de serviços não se importa com ele e que não pode se confiar na empresa. A ausência de comunicação é freqüentemente percebida como comunicação negativa.

Com relação às estratégias, o entrevistado tem definido seu público, donos de animais e outras clínicas e consultórios da região que utilizam seu serviço de ultra-som. No caso de donos de animais, o foco das ações são aqueles que residem próximo à clínica, que uma vez fiéis, se tornam menos sensíveis a preços. A fidelidade talvez possa derrubar a questão da proximidade, pois segundo o entrevistado, um de seus clientes que se mudou para o Recreio dos Bandeirantes, faz questão de continuar a utilizar seus serviços e isso se dá com base na confiança encontrada em seus serviços prestados, mas que acarreta um custo maior com o traslado do animal, por conta da clínica.

O orçamento, conforme já mencionado, está sujeito à apreciação da sócia e reacende uma questão antiga entre custo e investimento, sob a ótica do profissional de finanças e de marketing. Segundo Bozon-Moreira e Sergio (2005), departamentos competem por recursos disponíveis, cada um sustentando ser o mais capaz de gastar melhor o dinheiro. Tudo isso prejudica o relacionamento de trabalho harmonioso entre as unidades organizacionais.

5.2 VISÃO DE CONJUNTO

O quadro a seguir mostra as semelhanças e diferenças encontradas na aplicação das ações de comunicação de marketing nos três estudos realizados para a questão da pesquisa e apoiados pela metodologia utilizada, no caso o estudo de casos múltiplos, como conclusão.

	Barra da Tijuca	Jacarepaguá	Campo Grande
Composto de comunicação			
Propaganda	Utiliza	Utiliza	Utiliza muito
Promoção de vendas	Utiliza pouco	Não utiliza	Utiliza pouco
Relações públicas	Gostaria, mas não utiliza	Não utiliza	Não utiliza
Marketing direto	Utiliza muito	Utiliza pouco	Utiliza pouco
Comunicação boca a boca	Utiliza muito	Utiliza muito	Utiliza muito
Brindes	Utiliza	Utiliza	Utiliza
Tecnologia			
Banco de dados	Utiliza muito	Utiliza pouco	Utiliza pouco
<i>Home Page</i>	Utiliza muito	Não utiliza	Não utiliza
Atividades gerenciais			
Definição de objetivos	Utiliza	Utiliza	Utiliza
Definição de público-alvo	Utiliza	Utiliza	Utiliza
Definição de Orçamento	Utiliza	Utiliza	Utiliza
Recursos humanos			
Treinamento	Utiliza	Utiliza	Utiliza
Recompensas/envolvimento	Utiliza	Utiliza	Utiliza

Quadro 5.1 – Visão de conjunto

A forma como as estratégias de comunicação são estabelecidas é semelhante para as três clínicas pesquisadas e de acordo com a abordagem de Bateson e Hoffman (2001), como um padrão comum quer a empresa produza bens ou serviços.

Dos componentes tradicionalmente aplicados, segundo Bitner e Zeithaml (2003) e Vavra (1993), para informar aos clientes sobre seus serviços, a promoção de vendas é utilizada quando há o *Pet Shop* agregado ao serviço da clínica, já que se trata de um comércio e isso explica sua não utilização pela clínica de Jacarepaguá. Ocorre situação semelhante com as relações públicas, ou seja, a visão do negócio por parte de médicos veterinários não despertou o interesse em tal ação. No caso da Barra da Tijuca, onde segundo relato do entrevistado, o dono do animal se preocupa muito com a estética, a construção de imagem favorável sustenta

a vaidade do cliente, mas novamente se aplica ao serviço do *Pet Shop*. O aspecto vaidade não foi relatado pelo entrevistado da clínica de Campo Grande

As clínicas não possuem um planejamento de marketing e as ações de comunicação são pontuais ou de acordo com oportunidades, apesar de estudadas, assim como seus objetivos. O orçamento ocorre de acordo com a disponibilidade, mas é reconhecida a necessidade de investimentos em comunicação.

Dentre as três clínicas estudadas, uma é administrada por um gerente, que não é médico veterinário, desconhecendo, por exemplo, a atuação do CRMV. As duas restantes são administradas por médicos veterinários, sendo um deles administrador e o outro estudioso de marketing, por necessidade. Segundo ele, a graduação forma técnicos e que são despreparados para administrar o negócio. Isso talvez explique porque não há distinção clara entre ações de marketing e de comunicação para as clínicas da Barra da Tijuca e Jacarepaguá.

As três clínicas utilizam brindes, abordado por Vavra (1995) como produtos que realçam a marca da empresa. No caso, os ímãs de geladeira.

É unânime a comunicação boca a boca como a forma mais eficiente e menos dispendiosa para atrair novos clientes, conforme ressaltam Berry e Parasuraman (1995) e Gronroos (2003). Há um consenso de que a qualidade técnica do serviço clínico aliada à confiança no médico veterinário fomentam a comunicação boca a boca e que tem tornado clientes atuais fiéis.

A tecnologia, apesar de pouco utilizada nas clínicas de Jacarepaguá e Campo Grande, é relatada como de grande importância para o desenvolvimento do negócio, podendo adequar-se aos clientes individualmente, conforme resalta Gordon (1998).

Da mesma forma, o marketing interno é relatado como de extrema importância para o processo de interação entre o serviço da clínica e seus clientes, onde o fator humano é visto como o recurso mais crítico.

Considerando-se o objetivo deste trabalho - analisar, por meio de três estudos de casos, a utilização da comunicação de marketing nos serviços de Clínicas Veterinárias para animais domésticos, destacando sua aplicação para promover o relacionamento com os clientes, pode-se afirmar que o estudo de casos múltiplos foi válido como ferramenta de avaliação.

Finalmente, pode-se concluir que as clínicas veterinárias, como empresas prestadoras de serviço, têm praticado ações de comunicação de marketing junto aos seus públicos, seja na atração ou na retenção de clientes, destacando-se a comunicação boca a boca como ferramenta mais eficiente dentre as ações abordadas na literatura de marketing de serviços.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A seguir são sugeridos alguns pontos a serem pesquisados futuramente.

Neste estudo o objetivo foi pesquisar o tema Ações de Comunicação sob o ponto de vista gerencial em clínicas veterinárias. Uma alternativa para ampliar e complementar esta pesquisa é a análise do tema sob o ponto de vista de outros públicos, por exemplo, os clientes, buscando identificar se os mesmos têm valorizado as práticas implementadas, bem como sugestões para melhoria do serviço prestado.

Identificar quais ações tem sido mais eficientes na atração de novos clientes por meio de pesquisa formal, já que há um consenso de que é o cliente atual que desempenha este papel,

ressaltar sua importância e sugerir adoção de estratégias para fomentar a comunicação boca a boca.

Expansão do universo de aplicação desta pesquisa para outras regiões da cidade com a finalidade de construir um painel do Rio de Janeiro sobre a questão de ações de comunicação como requisito para o marketing de relacionamento aplicadas ao serviço médico veterinário.

Estender este estudo para outros setores da economia de serviços profissionais de saúde.

Finalmente, ampliar e aprofundar este estudo dando foco ao Marketing de Relacionamento para profissionais de saúde, onde comunicação, juntamente com cultura organizacional, recursos humanos e tecnologia, são vistos como requisito, segundo Berry e Parasuraman (1995) e Gronroos (1985).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. **Plano de marketing passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- ANTUNES, N. Campo de Atuação do Médico Veterinário. **Pet Site**. Disponível em <http://www.petsite.com.br/>. Acesso em 1 de jan 2006.
- BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARROS, L; OLIVEIRA, L.R.”Planejamento estratégico empresarial vinculado ao planejamento pessoal dos sócios – estudo de caso na empresa Mundo Animal Pet Center”. IN: ENANPAD, 2004. **Anais...ENANPAD**, 2004.
- BATESON, J. E. G. Do we need service marketing? **Marketing Consumer Services: New Insights**, Marketing Science Institute, Cambridge, p.77-115, 1977.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, D. K. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERRY, L. L. Services marketing is different. **Business**, Georgia, n. 30, p.24-28, 1980.
- _____. **Descobrimo a essência do serviço: os geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.
- BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BORBA, V. R., organizador. **Marketing de relacionamento para organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOWLEY, A. **Elements of Statistics**. Londres, 1946.
- BOZON-MOREIRA, B.; SERGIO, L. R. B. Vendas e marketing: juntas na busca da satisfação do cliente. **Revista de Administração UNISAL**, Americana, n. 1, p. 21-34, 2005.

- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONGRAM, C.A. Professional services. **The Ama Handbook for Services Industries**, p. 479-90, 1991.
- CORREA, H. L.; CAON M. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.
- DONNELLY, J.; BERRY, L. THOMPSON, T. **Marketing Financial Services: A Strategic Vision**. Homewood, III: Doe Lones-Irwin, 1985.
- FITZSIMMONS, J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FLOSI, F. M. **A importância do ensino de marketing nos cursos de medicina veterinária**. Disponível em <<http://www.consulvet.com.br/>> Acesso em 1 de abr 2006
- _____. **Marketing na veterinária**. São Paulo: Varela, 2001.
- _____. **Marketing e o Mercado veterinário**, 2000. Disponível em: <http://www.petsite.com.br/> Acesso em 1 de abr 2006.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.
- GREENWOOD, E. **Professionalization**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1957.
- GRÖNROOS, C. A Relationship Approach to Marketing: the need for a new paradigm. **Swedish School of Economics and Business Administration**, Helsinki, Feb. 1989.
- _____. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, Newtownabbey, p. 36-44, 1984.
- _____. **Marketing**: gerenciamento e serviços. A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- _____. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GUION, L. A. **Conducting an In-depth Interview**. University of Florida, Oct, 2001.
- GUMMESSON, E. Toward a theory of professional service marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 7, p.89-95, 1978.
- HART, C. Made to Order. **Marketing Management**, v. 5, n. 2, p.11-23, Summer 1996.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E.G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- KOTLER. P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P. ,HAVES, T. e BLOOM, P. N. **Marketing de Serviços profissionais**. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P. BLOOM, P. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1984.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração de marketing**: conceitos planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LEÃO, R Escravo do seu bicho. **Veja**, São Paulo, n. 21, p. 62, 31 de mai. 2006.

LIN, B; BRIAN, D.R. Quality management in veterinary medical health care. **Total Quality Management**, vol. 7, no. 5, p.451-457, 1996.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2005.

MANNUCCI, A. Fazendo amigos. **Psychological Science**, no 5, vol. 15, p. 361-365, maio 2004.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Atlanta, v. 13, n. 4/5, p.309-321, 1998.

MOREIRA, B. B. **Avaliação da qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em shopping centers** : estudo empírico na cidade do Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado, IBMEC – RJ, 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for the future research. **Journal of Marketing**, Chicago, p. 41-50, 1985.

PEREIRA, M. S. **Clinica de marketing** Uma receita de sucesso para a sua clinica. São Paulo Troféu, 2004.

RANDALL , L. Overcoming real, imagined obstacles to marketing your practice”, **DVM**: março, p. 30-32, 2002.

RAFIQ, M; AHMED, P.K. Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. **Marketing Intelligence and Planning**, vol. 13, no. 9, p. 4-15, 1995.

Resolução N° 322, de 15 de janeiro de 1981. **CFMV**.Disponível em <<http://www.cfmv.org.br/resoluções>>. Acesso em: 07 set. 2006.

- Resolução Nº 670, de 10 de agosto de 2009. **CFMV**. Disponível em: <<http://www.cfmv.org.br/resoluções>>. Acesso em: 07 set. 2006.
- Resolução Nº 780, de 10 de dezembro de 2004. **CFMV**. Disponível em: <<http://www.cfmv.org.br/resoluções>>. Acesso em: 06 abr. 2006.
- SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SANTOS, E. J. **A comunicação de Marketing e a atração de novos alunos**: o caso de uma instituição de ensino superior privada na cidade do Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado, IBMEC – RJ, 2004.
- SASSER, W. EARL.; OLSEN, R. P. e WYCKOFF, D. D. **Management of Services Operations: Text, Cases and Readings** (Boston: Allyn & Bacon, 1978)
- SIMÕES, K. O Rico Mundo dos Pet Shops, **PEGN**. Disponível em <<http://pegn.globo.com>> - Acesso em 1 de abr 2006.
- TÉBOUL, J. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VAVRA, T. G. **Aftermarketing**: How to keep customers for life through relationship marketing. Burr Ridge, III: Irwin, 1995.
- _____. **Marketing de Relacionamento**: aftermarketing. Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.
- VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997
- WEBSTER, J.R. F. The Changing Role of Marketing in the Corporations. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.
- WOOD, L., GILES-CORTI, B e BULSARA, M “The pet connection: pets as a conduit for social capital”, **Social Science & Medicine**, no prelo, 2005.
- WOLTER, R. **Estratégias de Marketing de Relacionamento aplicadas ao Serviço Jurídico** – um estudo de caso, Dissertação de Mestrado, IBMEC – RJ, 2004.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Services marketing**. Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1996.
- _____. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

ANEXO A

Resolução 670

“O CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA, pelo seu Plenário reunido no dia 10 de agosto de 2000, no uso das atribuições que lhe confere a alínea "f" do artigo 16 da Lei n.º 5.517, de 23 de outubro de 1968, regulamentada pelo Decreto nº 64.704, de 17 de junho de 1969,

RESOLVE:

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º A Instalação, equipamentos e o funcionamento de estabelecimentos Médicos Veterinários ficam subordinados às condições e especificações da presente resolução e demais dispositivos legais pertinentes.

CAPÍTULO II DOS ESTABELECIMENTOS MÉDICOS VETERINÁRIOS

(...)

Seção II Das Clínicas Veterinárias

Art. 4º Clínicas Veterinárias são estabelecimentos destinados ao atendimento de animais para consultas e tratamentos clínicos-cirúrgicos, podendo ou não ter internamentos, sob a responsabilidade técnica e presença de Médico Veterinário.

Parágrafo único. No caso de internamentos, é obrigatório manter, no local, um auxiliar no período integral de 24 horas e, à disposição, um profissional Médico Veterinário durante o período mencionado.

Art. 5º São condições para funcionamento de Clínicas Veterinárias:

I - setor de atendimento:

- a. sala de recepção;
- b. consultório;
- c. sala de ambulatório;
- d. arquivo médico.

II - setor cirúrgico:

- a. sala para preparo de pacientes;
- b. sala de anti-sepsia com pias de higienização;
- c. sala de esterilização de materiais;
- d. sala cirúrgica:

1. mesa cirúrgica impermeável de fácil higienização;
2. oxigenoterapia;
3. sistema de iluminação emergencial próprio;
4. mesas auxiliares;
5. unidade de recuperação intensiva.

III - setor de internamento (opcional), deve dispor de:

- a. mesa e pia de higienização;
- b. baias, boxes ou outras acomodações individuais e de isolamento, com ralos individuais para as espécies destinadas e de fácil higienização, e com coleta deferência de lixo, obedecidas as normas sanitárias municipais e/ou estaduais.

IV - setor de sustentação:

- a. local para manuseio de alimentos;
- b. instalações para repouso de plantonista e auxiliar (quando houver internamento);
- c. sanitários/vestiários compatíveis com o nº de funcionários;
- d. lavanderia (quando houver internamento);
- e. setor de estocagem de drogas e medicamentos.

V - equipamentos indispensáveis para:

- a. manutenção exclusiva de vacinas, antígenos e outros produtos biológicos;
- b. secagem e esterilização de materiais;
- c. conservação de animais mortos e/ou restos de tecidos (opcional). “

ANEXO B

Resolução 322

Código de deontologia e de ética profissional médico veterinário

“O CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA, no uso das atribuições que lhe forma conferidas pelo Art. 16, alíneas "f" e "j", da Lei nº 5.517, de 23 de outubro de 1968, e CONSIDERANDO:

a) que a Medicina Veterinária, conceituada como atividade imprescindível ao progresso econômico, à proteção da saúde, meio ambiente e ao bem estar dos brasileiros, requer dos que a exercem aprimoramento profissional e obediência aos princípios da sã moral; e b) que os médicos veterinários, voluntariamente, por convicção, por inspiração cívica, tendo em vista o prestígio da classe e o progresso nacional, resolveram se submeter a instrumento normativo capaz de mantê-los em uniformidade de comportamento, baseado em conduta profissional exemplar;

RESOLVE:

Aprovar o seguinte CÓDIGO DE DEONTOLOGIA E DE ÉTICA PROFISSIONAL MÉDICO VETERINÁRIO.

(...)

CAPÍTULO II - COMPORTAMENTO PROFISSIONAL

Art. 2º É vedado ao médico veterinário:
(...)

Art. 6º A propaganda pessoal, os receituários e a divulgação dos serviços profissionais devem ser feitos em termos elevados, que não afetem a dignidade da profissão.

Art. 7º As placas indicativas de estabelecimentos médicos-veterinários devem conter dizeres compatíveis com os princípios éticos, não implicando jamais em autopromoção.

(...)

CAPÍTULO III - RELAÇÕES COM OS COLEGAS

(...)

Art. 16 Comete grave infração à ética, o profissional que atrair, por qualquer modo, cliente de outro colega ou praticar quaisquer atos de concorrência desleal. “

ANEXO C

Resolução 780

“ O CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA VETERINÁRIA - CFMV, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela alínea “f” do artigo 16 da Lei nº 5.517, de 23 de outubro de 1968, e

considerando que compete aos Conselhos de Medicina Veterinária zelar pelo cumprimento dos preceitos éticos e pelo prestígio e conceito da profissão em todo o território nacional;

considerando a necessidade de uniformização de procedimentos na divulgação de temas médico-veterinários de interesse público;

considerando o disposto no Código de Ética do Médico Veterinário;

considerando, finalmente, que a publicidade médico-veterinária deve atender exclusivamente a princípios éticos de caráter educativo.

RESOLVE:

Art. 1º Será entendido como publicidade a divulgação pública, veiculada por qualquer forma ou meio de comunicação, de atividade profissional resultante de iniciativa, participação e/ou anuência do médico veterinário.

Art. 2º Em qualquer tipo de publicidade médico-veterinária deve constar necessariamente as seguintes informações:

- a) nome do profissional e número de inscrição no Conselho Regional;
- b) dados complementares (endereço e telefone);
- c) serviços oferecidos.

Parágrafo Único - Quando da utilização de títulos acadêmicos e de especialidade, devem ser atendidas as normas estatuídas por Resolução específica do Conselho Federal.

Art. 3º - É vedado ao médico veterinário:

- a) permitir a inclusão de seu nome em propaganda enganosa de qualquer natureza;
- b) fazer publicidade de método ou técnica desprovidos de comprovação científica;

- c) fazer consulta, diagnóstico ou prescrição de tratamentos através de veículos de comunicação de massa;
- d) expor a imagem de paciente seu como meio de difundir um procedimento médico-veterinário ou o resultado de um tratamento, excetuando os casos previstos no artigo 10 desta Resolução.

Art. 4º - Os Conselhos Regionais deverão manter uma Comissão de Publicidade e Divulgação, composta por, no mínimo, três membros e seus respectivos suplentes.

Art. 5º - A referida Comissão terá como finalidade apreciar matérias e emitir pareceres sobre questões suscitadas no âmbito da publicidade médico-veterinária.

Art. 6º - Nos anúncios de clínicas, hospitais, laboratórios e outras instituições ligadas a Medicina Veterinária, deverá constar, obrigatoriamente, o nome do responsável técnico (RT) e seu respectivo número de inscrição no Conselho Regional em cuja jurisdição estiver localizado o estabelecimento.

Art. 7º - Pode o médico veterinário valendo-se de qualquer meio de divulgação, prestar informações, conceder entrevistas e publicar artigos que tratem de temas médico-veterinários, desde que com fins educativos e de interesse social.

Art. 8º - Durante a concessão de entrevistas e outras aparições públicas e quando da publicação de artigos, o médico veterinário deve evitar sua autopromoção e o sensacionalismo, em obediência aos preceitos do Código de Ética.

Art. 9º - Caso o médico veterinário discorde do teor da matéria jornalística a ele atribuída e que infrinja esta Resolução, deve encaminhar expediente retificador ao responsável pela publicação, dando ciência ao Conselho Regional, sem prejuízo de apurações futuras.

Art. 10. Nos trabalhos e eventos científicos onde a exposição da imagem do paciente for indispensável, o médico veterinário deverá obter a autorização prévia do proprietário do mesmo.

Art. 11. Não pode ser veiculada publicidade de produtos, bem como logomarca e logotipo, através de receituários, laudos, atestados e carteira de vacinação.

Art. 12. Instituições públicas e empresas só poderão fazer uso da logomarca e logotipo da Medicina Veterinária quando atendidas as normas estatuídas por Resolução específica do Conselho Federal.

Art. 13. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário. “

ANEXO D



Rio de Janeiro, 04 de outubro de 2006.

Ao Consultório Veterinário

Prezada Dr^a. Vanessa Borges,

Em nome desta Coordenação do Mestrado Profissionalizante em Administração das Faculdades Ibmecc, venho agradecer-lhe por sua colaboração na entrevista realizada no dia 29/08/2006 para a Dissertação intitulada: **“Ações de Comunicação em Clínicas Veterinárias: Estudo de Casos na Cidade do Rio de Janeiro.”** desenvolvida pela aluna **Lucia Regina Borges Sergio**, orientada pelo Prof. Frederico Antonio Azevedo de Carvalho.

Atenciosamente,

Roberto Marcos da Silva Montezano
Coordenação do Mestrado em Administração

APÊNDICE A

Roteiro da entrevista

Questões para conhecer a clínica.

1. Quando iniciou as atividades.
2. Como funciona a clínica.
3. Que serviços são oferecidos na clínica
4. Quem faz o que – como é definida a estrutura da clínica
5. Quantos funcionários a clínica possui, exceto os Médicos Veterinários?
6. Algum profissional tem formação em marketing?

Questões para conhecer as atividades de marketing.

1. Em sua clínica são realizadas ações de marketing?
2. Que ações de marketing você realiza na clínica?
3. Quem é responsável pela elaboração das ações de marketing?
4. Em sua opinião qual é a importância das ações marketing para o sucesso do negócio?
5. Como é definido o orçamento de marketing?
6. Os resultados das ações de marketing são medidos?
7. Como são avaliados os resultados das ações de marketing?
8. Quais os benefícios trazidos pelas ações de marketing que são realizadas na clínica?

Questões para conhecer as ações de comunicação de marketing

1. Que ações de comunicação são utilizadas para divulgação dos serviços da clínica?
2. Que vantagens você percebeu em realizar ações de comunicação na clínica?
3. Quem define as AC a serem adotadas?
4. Qual o impacto do Código de Ética / CRMV sobre as ações de comunicação?
5. Como são definidos os objetivos de comunicação?
6. Como é definido o orçamento para as ações de comunicação?
7. Você faz algum planejamento das ações de comunicação? Qual a periodicidade?
8. Como a clínica age no caso de falha eventuais?
9. Que canais você utiliza para realizar ações de comunicação?
10. As comunicações são personalizadas?
11. Como são avaliados os resultados das ações de comunicação?
12. Como a clínica age com clientes perdidos?

Questões para avaliar Recursos Humanos

13. Como são contratados os funcionários?
14. Os funcionários têm algum treinamento específico para os serviços que são oferecidos?
15. Os funcionários têm algum treinamento para atendimento dos clientes?
16. Existe alguma política de recompensa para os funcionários?

Questões para conhecer a infra-estrutura da clínica

1. Você possui algum banco de dados dos clientes?
2. Como são tratados os dados armazenados nos bancos de dados?
3. Qual a utilidade do banco de dados para os serviços oferecidos pela clínica?
4. O banco de dados tem ajudado a personalizar o atendimento dos clientes?

Questões para avaliar o envolvimento com os clientes externos

1. Você conhece bem seus clientes?
2. Como você classifica seus clientes?
3. Você realiza alguma ação diferenciada considerando o perfil de cada cliente?
4. Você mantém algum programa de fidelidade? Que tipo? Como funciona?
5. Como você conduz a reclamação de seus clientes?
6. Os clientes são indagados sobre como chegaram à clínica?
7. No caso de não terem visto o anúncio, como eles ficam sabendo dos serviços oferecidos pela Clínica?
8. Vocês estão satisfeitos com o número de clientes atuais?

Questões para avaliar as ações com relação à concorrência

1. Como você acompanha as ações da concorrência?
2. As ações da concorrência servem de base para as ações que são realizadas pela clínica?
3. Quais são as ações de marketing e de comunicação realizadas pela concorrência?