

QUALIDADE NO ATENDIMENTO - SERVIÇO COM VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO CLÍNICA X DE DIAGNÓSTICOS POR IMAGEM

QUALITY IN SERVICE - SERVICE WITH COMPETITIVE ADVANTAGE: CASE STUDY CLINIC X- IMAGING DIAGNOSTIC

Lucianne Marques Moreira¹
Geraldo Cardoso Moitinho²

1 Aluna do Curso de Administração

2 Professor Doutor do Curso de Administração

Resumo

É certo que hoje devido à expansão dos serviços e crescente exigência dos clientes, traz resultados positivos ou negativos para a organização. O objetivo principal é mostrar a importância de implementar a qualidade na organização e com ela fazer com que se tenha vantagem competitiva perante a concorrência. A metodologia aplicada foi de estudo de caso e questionário, que ocasionou na coleta de dados com informação sobre o desempenho do atendimento e se ele satisfaz os clientes, pois como os clientes estão cada vez mais exigentes no momento de feedback não hesitam de responder se estão ou não satisfeitos. O tratamento no momento do atendimento e o investimento a capacitação de seus funcionários fazem a diferença para agregar valor aos serviços prestados e consequentemente o aumento da vantagem competitiva e na lucratividade da empresa. Com o monitoramento da qualidade pode-se beneficiar a empresa para cada vez mais em satisfazer os clientes e consequentemente fidelizá-los e reter-los.

Palavras-Chave: qualidade, atendimento; serviço.

Abstract

Introduction: In this section, the author must present an overview of the work. The abstract must be written in a structured way, in only one paragraph. **Objective:** to show the readers how easy it is to write an abstract of a scientific article. **Materials and Methods:** this section must be described the main methods used in the study, so that the reader can understand the main procedures used in the study and, from his or hers beliefs, give greater credibility to the study or not. It is normal that people use, in this section, the name methodology. This topic must not exceed 250 words. Highlighting the topics introduction; objectives; materials and methods; results; and conclusion is not mandatory. If you decide to highlight these topics, first have in mind the type of article you are writing, since the topics described in this abstract refer to the original article. So, if you are writing an original article or a case study, be aware of the corresponding topics. **Results:** In this section, the author must write the main results of the study, without providing contrast to the literature or giving his or hers opinion. **Conclusion:** In this topic, the author must briefly respond to the objective.

Keywords: customer, quality, service.

Contato: lu.marques1024@gmail.com

Introdução

O setor de saúde vem crescendo aceleradamente impulsionado por vários fatores, entre eles o maior poder aquisitivo da população e o insatisfatório serviço público prestado. Com o passar dos anos, o número de clientes atendidos vem aumentando, mas não basta ter tecnologia de primeira e, publicidade ampla, se a impressão inicial do cliente no momento de seu atendimento.

O cliente esta cada vez mais exigente e atendimento com qualidade pode influenciar no crescimento empresarial, mas a qualidade envolve esforços permanentes da equipe da empresa para convencer seu cliente de permanecer e sugerir outras pessoas para irem usufruir dos serviços.

Dada essa crescente mudança no setor da saúde a clínica tem que aprimorar a qualidade no atendimento para reter e fidelizar mais clientes visando suas necessidades e a satisfação.

Este artigo nasce da experiência vivida do autor observando a abordagem no momento do atendimento numa clínica de diagnóstico de imagem, avaliando se o serviço prestado tem a qualidade necessária para o atendimento ter vantagem competitiva diante da concorrência.

Vantagem competitiva: o que coloca a organização destacada das demais e lhe fornece uma posição diferenciada no mercado. (DAFT, 2010, p. 866)

O objetivo é mostrar aos

administradores da clínica, aos estudantes, aos docentes e aos leitores deste artigo a importância de implementar a qualidade na organização e como ela faz com que se tenha vantagem competitiva diante da concorrência, identificando o grau de satisfação, e assim mostrar uma forma simples e diferente de entendimento e de conhecimento e consecutivamente indicar contribuições pertinentes a qualidade no atendimento com diferencial competitivo em sua formação acadêmica e profissional.

Qualidade

Vários autores definem qualidade e seu conceito tem mudado com o passar do tempo, a definição descrita por Neto, Canuto (2010, p. 163) e que “Qualidade é o somatório de todas as características e propriedades de bens e serviços oferecidos que satisfaçam as necessidades razoáveis dos clientes, juntamente com o conjunto de situações envolvidas na obtenção e no uso destes produtos que favoreçam uma existência saudável e autenticamente humana a todos que são afetados.”

Contudo, quando fala-se de qualidade no atendimento render-se a definições mais abrangentes como a caracterizada como excelência, não mensurável, que é realizada a longo prazo, entendendo e satisfazendo as necessidades do cliente buscando as melhorias contínuas sendo diferencial.

Conforme Fitzsimmons (2010, p. 139), o cliente mensura a qualidade dos serviços por meio de cinco principais importâncias identificadas como:

- **Confiabilidade:** a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão.
- **Responsividade:** a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.
- **Segurança:** está relacionada ao conhecimento e à cortesia dos funcionários, bem como a sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade.
- **Empatia:** demonstração de interesse e atenção personalizada aos clientes.
- **Aspectos tangíveis:** aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Qualidade é peça fundamental nos

negócios e para empresas, devido à mudança de comportamento dos clientes, isso demonstra também de acordo com as perspectivas citadas o grau do que deseja está cada vez mais elevado e está influenciando no relacionamento entre empresa e cliente, que tem por consequência satisfação ou insatisfação dos envolvidos.

Mesmo que a mensuração do *quantum* a qualidade é necessária ou agrega valor, seja subjetiva, é fundamental que parâmetros quantitativos sejam substituídos por indicadores qualitativos, como se o atendimento atende às expectativas, se indicaria a empresa para um familiar ou amigo ou simplesmente, se considera a qualidade ótima, boa ou ruim.

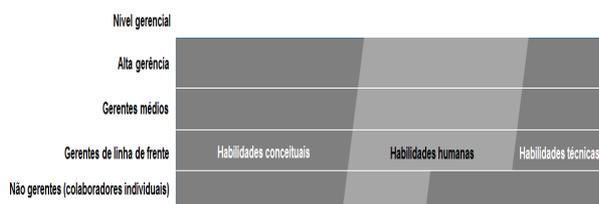
Atualmente, expande - se a necessidade de possuir eficácia e eficiência no relacionamento de todos os elementos que atuam na empresa. Dessa forma, pode - se assegurar o objetivo final em que o sucesso advém daquelas empresas que levam a qualidade a sério ou que buscam a qualidade continuamente, e não estão satisfeitas com a qualidade do presente.

Atendimento

Atendimento é o principal momento de contato e interação entre empresa e cliente, e pode ser oferecido de diversas maneiras: pessoalmente, por telefone e virtual (email e site). A perspectiva que o cliente tem no atendimento pode definir se irá se tornar futuro cliente e se terá uma imagem negativa ou positiva do serviço.

O atendimento reflete no negócio da empresa, como estamos diante de um cliente cada vez mais informado para o alto desempenho no momento da abordagem ao cliente, desde o gerente até o atendente da empresa tem que ter habilidade que segundo Daft (2010, p. 10) elas são: técnicas - “o entendimento de uma proficiência no desempenho das tarefas específicas”, humanas - “capacidade de trabalhar com e por meio de outras pessoas e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo.” e conceituais - “capacidade cognitiva para enxergar a organização como um todo e as relações entre as partes.” que são definidas de acordo com o nível gerencial a que pertence (conforme figura 1).

Figura 1 – Relação entre as habilidades conceituais, técnicas e humanas para a administração.



Fonte: DAFT, 2010, p. 11.

Mas segundo o SEBRAE (2016) as 10 habilidades essenciais para um profissional exercer o atendimento são:

- **Desenvolver a confiança e a fidelidade dos clientes** - Atender às necessidades dos clientes progressivamente e fazer o que é mais sensato para preservar os interesses desses.
- **Colocar-se no lugar dos clientes** - Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas dos clientes; preocupar-se genuinamente com eles, demonstrando respeito e reconhecendo os diversos tipos de personalidade de forma a agir adequadamente.
- **Prestar atenção** - Não apenas ouvir os clientes, mas esforçar-se para entender o real significado do que dizem.
- **Demonstrar empenho pessoal** - Ser autodosado e prestativo. Mostrar interesse no autodesenvolvimento, ser confiante e independente no trabalho.
- **Dominar a tensão** - Ser organizado, calmo e construtivo. Demonstrar tolerância, paciência e controlar as emoções.
- **Trabalhar bem em equipe** - Cooperar com os outros colegas e manter relacionamentos positivos e produtivos com outros colaboradores, sendo estes do mesmo grupo ou de diferentes áreas da empresa.
- **Manter o Profissionalismo** - Apresentar-se bem, o que inclui boa aparência e zelo na forma de se apresentar e vestir, bem como manter uma atitude profissional para com o cliente.
- **Resolver problemas** - Ser capaz de resolver uma gama variada de problemas dos clientes, coletando e analisando informações para discutir soluções e chegar a mais adequada delas.
- **Aplicar conhecimentos e habilidades técnicas** - Saber usar equipamentos de

tecnologia de ponta, ferramentas e quaisquer outros recursos disponíveis que facilitem a oferta de um serviço mais rápido e eficaz.

- **Organizar as atividades de trabalho** - Ter um método eficiente e ordenado de cumprir as tarefas, o que inclui a decisão sobre prioridades e a solução simultânea de vários problemas.

Sendo que o atendimento é formado por atitudes, e as falhas pode ser difícil reconquistar o cliente, e SEBRAE (2016) avalia como sete pecados do atendimento:

- **Apatia** - O atendente não demonstra importância em relação ao cliente.
- **Má vontade** - Quando o atendente tenta livrar-se do cliente sem resolver o problema.
- **Frieza** - Tratamento de forma desagradável. Distante. Indiferente.
- **Desdém** - Quer ver um cliente enfurecido? Basta o atendente tratar o cliente como se ele não soubesse de nada.
- **Robotismo** - O colaborador age sempre da mesma forma como se tivesse programado para repetir as mesmas coisas com os mesmos movimentos;
- **Demasiado apego às Normas** - Colaborador inflexível. Não foge das normas. Ex: "Sinto muito, mas são as normas da empresa."
- **Jogo de Responsabilidades** - Fazer o cliente passar de um atendente para outro e não resolver nada.

O atendimento é saber lidar com situações variadas que podem ou não oferecer serviços que tenham ou não a solução desejada pelo cliente, porém conseguindo satisfazer traz retorno benéfico aos negócios, além de encantar o cliente faz com que ele se fidelize e indique o atendimento. Já a insatisfação do cliente faz com que o retorno seja negativo e que imagem do negócio seja desfavorável para potenciais novos clientes.

Serviço

Refere - se a serviço atividade customizada ou não, que uma empresa desempenha para clientes internos ou externos que conforme Machline (2003. p. 38) cliente é "Designa pessoa ou unidade

organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização.”, sendo que o cliente tem relação com a empresa e é tratado individualmente, contudo proporciona real valor para a empresa e oferece importante potencial para crescimento da empresa, sendo que pode ou não fazer parte da empresa que de acordo com Performance Research Associates (2013, p.83) tem dois tipos básicos de clientes que são “**clientes externos:** As pessoas que compram os produtos e/ou serviços da sua empresa. Elas não fazem parte da sua organização são a fonte de renda que custeia a continuidade das operações. Sem elas, você não se manteria no negócio por muito tempo.” e “**clientes internos:** São seus

parceiros, as outras pessoas que trabalham para a organização.

Eles também são seus clientes: não importa se ficam em um local diferente em seu prédio, em outro estado, na mesa ao lado nem se dependem de você e da sua atividade para concluir a deles (e até podem ter seus próprios clientes). “

Em relação ao serviço possui características diferentes dependendo do serviço prestado, sendo que também pode ser a parte intangível de um produto.

Serviço pode ser definido como atividade econômica da qual não resulta produto tangível, em contraste com a produção de mercadorias.(NETO, CANUTO, 2010, p 151)

O serviço e o produto são diferentes, tendo características descritas conforme quadro 1.

Produtos	Serviços
Tangíveis, têm existência física	Intangíveis, imateriais, não têm existência física
Executados ao longo de um processo de reprodução	Executados instantaneamente ou em curto espaço de tempo
Podem ser estocados e transportados	Não podem ser estocados e transporte
Produção antecede o consumo	Produção ssimultânea com o consumo
Produção fora do alcance do cliente	Produção com participação física ou virtual do cliente
Formas de produção em geral homogêneas	Heterogeneidade na produção, muitas maneiras de prestar eficazmente
Fácil avaliação da qualidade	Difícil avaliação de qualidade

Fonte: Neto, Canuto (2010, p 152).

Normalmente os serviços são realizados no local que são produzidos, o cliente quando é atendido tem contato inicial com o pessoal de contato que de acordo com Hoffman (2009, p. 12) é “funcionários que interagem com o cliente por um breve período.”, já os que realizam o serviço central são os provedores do serviço que de acordo com Hoffman (2009, p. 12) “são os prestadores principais do serviço central, como garçons, dentistas, médicos ou professores universitários.”, com isso a interação diversifica entre o pessoal de contato e os provedores dos serviços, o pessoal de contato tem interação com clientes e também com a empresa, nisso pode oferecer diferenciação ao serviço, já os provedores de serviços tem um contato mais profundo

podendo trazer vantagem competitiva.

Estudo de caso

Uma clínica X de atividade exclusiva em diagnóstico por imagem, sendo administrada por família de médicos especialistas na área. Foi fundada em 1987 na cidade de Ceilândia/DF pelo patriarca da família. Em 2012 foi inaugurada nova unidade na Asa Sul, que se caracterizam por preço médio compatível com o mercado e aceita em torno de 50 convênios, ao qual estabeleceu um padrão de qualidade para poder fidelizar clientes.

A equipe é composta por médicos competentes que se mantêm sempre

atualizados nas mais avançadas técnicas da medicina de diagnóstico por imagem. São profissionais ativos em congressos da área, sendo que alguns ministram aulas, palestras e cursos no Distrito Federal e até em outros estados, a convite inclusive do Colégio Brasileiro de Radiologia, colaborando para a formação e o aperfeiçoamento de outros especialistas no País.

Ambas unidades almejam permanecer no mercado como referência em diagnósticos por imagem e visam melhoria da clínica como instalações eficientes e confortáveis, prontas a atender um público cada vez mais exigente. Devido à crise financeira no país houve uma queda nos atendimentos e no faturamento, sem recursos para investir em propagandas em meios de comunicação, a alternativa para manter e obter novos clientes e com um atendimento diferenciado e com qualidade.

Em reunião entre os gestores o principal tema e como identificar se a qualidade que está sendo oferecida nos atendimentos está com padrão elevado, disponibilizando conforto, atendendo as expectativas e satisfazendo as necessidades dos clientes e havendo necessidade de mudanças o que tem que ser alterado para melhoria.

Materiais e Métodos

Na observância da ética é benefício da Clínica X, bem como de seus clientes sem invasão de privacidade, e, transmitindo confiabilidade para todos sendo desenvolvida pesquisa bibliográfica com combinação de estudo de caso. Na pesquisa buscou-se o anonimato para preservar todos os aspectos morais e não deixar quaisquer elementos que ligassem o estudo ao cliente.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a

resposta (FONSECA, 2002, p. 32 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009. p. 37).

E estudo de caso:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009. p. 39).

A pesquisa bibliográfica demanda de maior tempo e baseada em obras que já foi disponibilizada ao público, podendo ser livros, jornais, sites, entre outros. Já o estudo de caso exige menor tempo e baseasse em um método de observação e análise de questionários do tipo fechado, respondidos pelos clientes.

Desta forma visam mostrar o desempenho de acordo com os resultados obtidos tentando entender as implicações que a qualidade tem na clínica X, visando o crescimento e oferecer atendimento com melhoria dos processos que de acordo com Neto e Canuto (2010, p.176) existem dois tipos de melhorias que são continua ou incremental "A primeira se dá por meio das análises dos processos como eles estão operando, podendo - se chegar a melhores formas de operação.

Já as melhorias incrementais se dão por mudanças mais drásticas, representadas por modificações mais profundas nos processos ou pelo surgimento de inovações. Seu efeito é tipicamente pontual e de maior intensidade".

O estudo de caso, objeto da pesquisa, a clínica X, tem seu nicho de mercado, clientes que buscam realizar exames por imagem. A média de atendimentos mensais esta em torno de 400 pacientes.

A amostragem para obter resultado confiável, e ao mesmo tempo ser representativo da pesquisa, partiu-se da aplicação de questionário que como descreve Kotler e Keller (2006, p. 103) “consta num conjunto de perguntas que são feitas aos entrevistados.” com perguntas fechadas a 80 clientes aleatoriamente, que segundo Kotler e Keller (2006, p. 108) para ser aleatório “Todo o membro da população tem a mesma chance de ser escolhido”, sendo aplicado entre os dias 1º de abril a 16 de abril de 2016 em horários distintos. Por ser aplicado pessoalmente pode ser observado emoções e expressão corporal do entrevistado.

Por ser objetiva e de múltipla escolha e respondido em tempo hábil e não havendo necessidade de contatos posteriores, mesmo que fossem por intermédio de telefone, e-mail ou outros meios de comunicação ao não ser pessoalmente.

Alguns cuidados com relação à entrevista pessoal que de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 109) “o método mais versátil. O entrevistador pode fazer mais perguntas e registra observações adicionais sobre o entrevistado, como o modo de vestir e a expressão corporal.”, podem promover o aproveitamento.

A melhor maneira de delinear tais cuidados é acompanhar as etapas que ocorrem no desenrolar do processo da entrevista, observando a cooperação e atitudes tendenciosas ou desonestas dos entrevistados e manter a normalidade no atendimento sem exercer influências nas respostas dos entrevistados.

Foram utilizados os métodos de estudo de caso que é um instrumento, técnica de pesquisa qualitativa que segundo Kotler e Keller (2006, p.105) “formas de questões relativamente não estruturadas que permitem uma ampla gama de possíveis respostas. Constituem meios criativos de averiguar as percepções do consumidor que, de outra forma, seriam difíceis de descobrir.”, e o questionário instrumento de pesquisa quantitativo que esclarece Fonseca (2002, p. 20) apud Gerhardt e Silveira (2009. p. 37) “Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados.

Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como

se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa.

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.”, sendo aplicado a 80 clientes com 5 questões de única escolha, sendo que as opções de respostas são: muito satisfeito, satisfeito e insatisfeito.

Essa pesquisa auxilia a verificar o desempenho da clínica, verificando se atende os critérios de qualidade exigidos pelos clientes, os dados trazem transparência e segurança para que a clínica entre num parâmetro de qualidade eficaz, com isso espera que promova melhorias no gerenciamento de marcação dos pacientes, capacitação constante da equipe tanto atendentes como médicos e identificação de falhas em protocolos de atendimento, para prover o cuidado efetivo ao paciente, a fim de que haja a desejada confiabilidade, humanização assistência nos serviços prestados.

Não haverá retorno dos resultados da pesquisa aos entrevistados, pois foram escolhidos aleatoriamente, não foram identificados e nem coletado dados para informar sobre o relatório, bem como não houve comprometimento tácito ou escrito sobre os resultados da pesquisa aos entrevistados.

Resultados

Em busca do melhor resultado foi aplicado questionário (conforme figura 2) para amostra de 80 clientes.

Figura 2 – Questionário aplicado.

Pesquisa de Satisfação

Avalie nosso atendimento!




 Muito satisfeito Satisfeito Insatisfeito

1) Marcação de exame

2) Atendimento recepção

3) Atendimento Médico

4) Tempo de espera

5) Estrutura do ambiente (limpeza, cadeira, tv, chá...)

Obrigado pela colaboração.

Com a sua opinião podemos melhorar ainda mais os nossos serviços.

Fonte: Criado pelo autor.

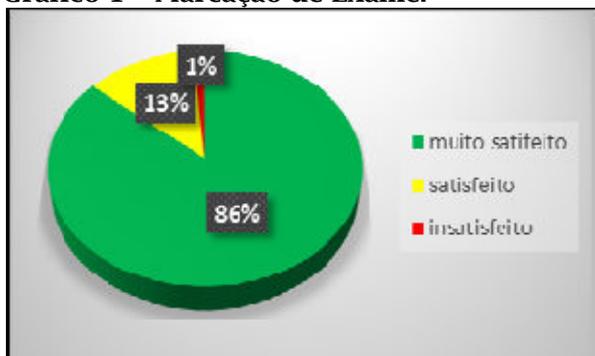
Tabela 1 - Resposta do questionário.

Pergunta	Nível	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito
Marcação de exame		69	10	1
Atendimento recepção		68	11	1
Atendimento Médico		72	8	0
Tempo de espera		44	30	6
Estrutura do ambiente (limpeza, cadeira, tv, chá...)		64	15	1

Fonte: Criado pelo autor

Na tabela 1 mostra o viés de resposta dos clientes abordados, com isso ao realizar a análise estatística dos dados foi identificado que:

Gráfico 1 - Marcação de Exame.

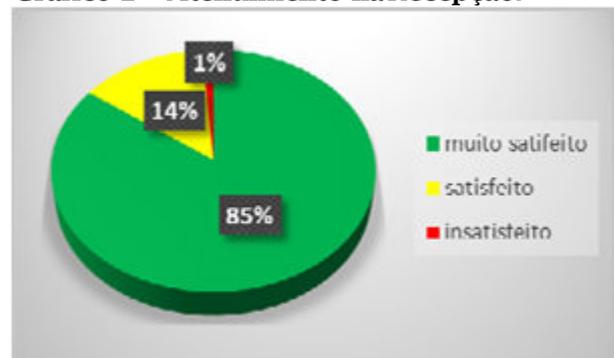


Fonte: Criado pelo autor.

Em relação a marcação de exame (gráfico 1) traduz que 86% muito satisfeito,

13% satisfeito e 1% insatisfeito dos clientes em relação aos itens avaliados. A marcação de exame é o primeiro contato do cliente com a clínica. Nele o cliente vai avaliar e julgar se a facilidade de marcação, a disponibilidade de vagas, ou mesmo se o atendimento e informações foram suficientes.

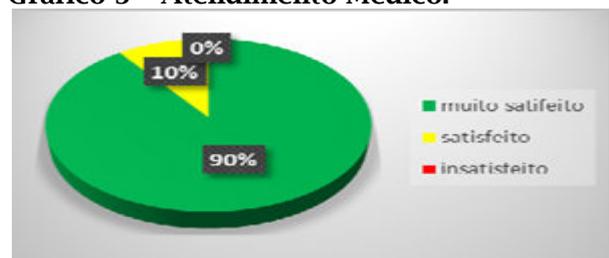
Gráfico 2 - Atendimento na Recepção.



Fonte: Criado pelo autor.

O atendimento na recepção (gráfico 2) tem 85% muito satisfeito, 14% satisfeito e 1% insatisfeito dos clientes. Sendo o atendimento prestado pela recepcionista é o segundo momento de contato, onde o cliente aguarda acolhimento e acuracidade nas informações prestadas.

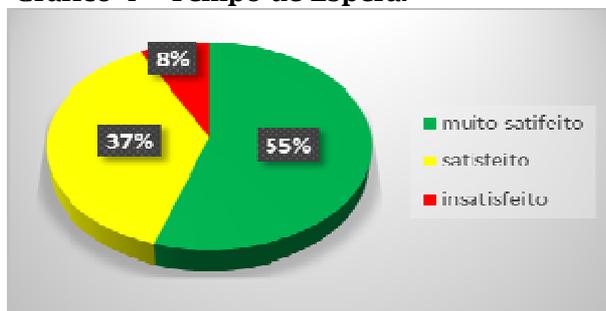
Gráfico 3 - Atendimento Médico.



Fonte: Criado pelo autor.

Quanto ao atendimento médico (gráfico 3), representa que 90% muito satisfeito, 10% satisfeito e 0% insatisfeito dos clientes. O atendimento com o médico em si, acontece depois de outras avaliações do cliente. Logo, mesmo que o médico tenha uma competência extraordinária, o cliente poderá ir embora da clínica, ou melhor, entrar no consultório decepcionado. Talvez por falhas que pode ser vagas insuficientes na marcação ou com o atendimento indiferente da recepcionista.

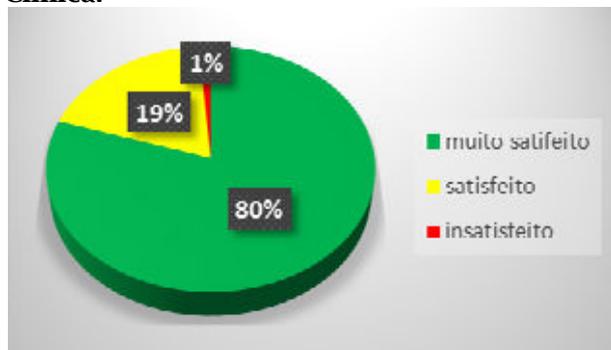
Gráfico 4 – Tempo de Espera.



Fonte: Criado pelo autor.

Para o tempo de espera (gráfico 4), representou 55% muito satisfeito, 37% satisfeito e 8% insatisfeito dos clientes. Pode ser um transtorno muito grande para o cliente, pois pode ser um dos principais alvos de reclamações por parte do cliente, alguns minutos de espera pela frente, o cliente começa a reparar em detalhes que passaram despercebidos no primeiro contato, como o atendimento de outros clientes, limpeza, entre outros.

Gráfico 5 – Estrutura do Ambiente da Clínica.



Fonte: Criado pelo autor.

Destarte os resultados dos serviços prestados, a estrutura do ambiente (gráfico 5), representou que 85% muito satisfeito, 14% satisfeito e 1% insatisfeito dos clientes. É avaliado pelo cliente a partir do momento que entra na clínica, onde avalia na estrutura física da recepção e da sala de espera. Por exemplo, se é confortável, som ambiente, se existem lugares para todos que aguardarem sua vez e até mesmo se a iluminação é adequada.

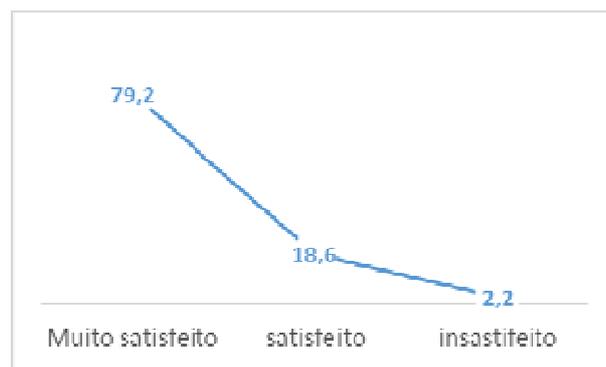
Com os resultados obtidos na pesquisa junto a 80 clientes da clínica X, bem como nos itens avaliados e identificados que a satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos de um modo geral foi considerada muito satisfeita. Observa-se que

mesmo sendo prevalecer muito satisfeito em todas as respostas, no gráfico 4 teve uma queda na porcentagem. É importante lembrar que na espera, um minuto é uma eternidade.

Discussão

Durante a realização da pesquisa de satisfação dos clientes atendidos, foi utilizado o método de questionário coletando dados e o estudo de caso, com esses dois métodos combinados, pode avaliar a opinião dos clientes e o desempenho da equipe diante dos serviços prestados. A média dos dados analisados (Conforme Gráfico 6) detecta-se adversidades nos resultados esperados.

Gráfico 6 – Média do nível de satisfação.



Fonte: Criado pelo autor.

Mesmo com os níveis de muito satisfeito seja alto, tem fatores que fazem que a opção insatisfeito seja escolhida. O resultado esperado era que 100% dos clientes estivessem muito satisfeitos, mas não foi o encontrado durante o estudo, sendo que sem a totalidade da satisfação do cliente pode ter custos a empresa, pois melhorias contínuas demandam de custos para implementá-las. A importância da pesquisa faz com que tenha um levantamento de dados, onde se tenha conhecimento de preferências, satisfação, convicções dos clientes. Diante disso com as pistas deixadas pelos clientes pode explicar os resultados encontrados.

Foi detectado que implementar a mudança cultural que segundo Daft (2010, p 408) é “uma mudança fundamental nas normas, nos valores, atitudes e mentalidade de toda a organização.” e também mudança em pessoas que segundo Daft (2010, p 408) e “uma mudança nas atitudes e nos comportamentos de alguns empregados na organização.”, em buscas de melhorias, que

podem ser trabalhosas, mas que agregam valor ao serviços prestados, sendo que a iniciativa é colocar o relacionamento com o cliente como foco principal e para isso deve implementar:

- **Treinamento:** Segundo Daft (2010, p. 409) treinamento é “uma das abordagens usadas com mais frequência para mudar a mentalidade das pessoas.”, sendo bem aplicado o treinamento faz muita diferença, sendo que os benefícios vem depois da capacitação bem empregada.
- **Motivar funcionários:** A motivavação segundo Daft (2010, p. 859) “estímulo, direção e persistência do comportamento.”, implementar a fidelidade do funcionário, cultivando bons relacionamentos e consecutivamente ocorre a satisfação no trabalho dos mesmos, que de acordo com Daft (2010, p. 641) e “atitude positiva em relação ao seu trabalho.”
- **Aprender a reter clientes:** A retenção de cliente segundo Hoffman (2009, p. 437) “concentra os esforços de marketing da empresa na base de clientes existente.”, com isso tem que ter dedicação para saber a probabilidade de clientes deixarem a empresa e como reconquista - los, e também monitorar se tem perdas de clientes e os porquês.
- **Feedback de pesquisas:** realizar pesquisa com clientes internos que segundo Hoffman (2009, p. 394) “examina a perspectiva do cliente em relação aos pontos fortes e fracos de uma empresa.”, e após essa pesquisa analisar os dados fazer o feedback de pesquisa que de acordo com Daft (2010, p. 411) e “um tipo de DO (desenvolvimento organizacional), na qual os questionários sobre o clima organizacional e outros fatores são distribuídos entre os funcionários e seus resultados relatados de volta para eles por um agente de mudança.”

Com as sugestões de mudanças tiver habilitada na empresa, torna a tomada de decisão extremamente importante, pois se tem total conhecimento e controle da empresa para se obter melhorias contínuas, aplicando as melhorias trata-se de amadurecimento da empresa trazendo benefício e resultados positivos e fazendo com que o cliente seja tratado como ele quer e com qualidade. Mesmo sabendo que cada cliente tem necessidades, expectativas, desejos, hábitos e

comportamentos distintos, mas sabendo suprir, satisfazer e fidelizar-lo.

As limitações que pode ocorrer é não haver adaptação diante as mudanças propostas, pois ocorre variação de aceitação de pessoa para pessoa.

A aplicabilidade do estudo contribui para um grupo específico de serviço, com o crescimento da lucratividade e vantagem competitiva dos mesmos, e colabora com o marketing de relacionamento do cliente com a empresa.

O estudo implica na troca de informações para futuras pesquisas, trazendo uma abordagem simples sobre o que e qualidade e seus benefícios para uma empresa.

Conclusão

Aperfeiçoar a qualidade garante diferenciação dos serviços e com as decisões tomadas na empresa fazem a diferença no momento do atendimento, diante da análise do comportamento e necessidades do cliente, fornecendo um serviço mais eficaz e eficiente, isso pode garantir o sucesso da empresa com a retenção de clientes e vantagem competitiva perante a concorrência.

Agradecimentos

A meus pais João e Lúcia, meu filho Ícaro, meu irmão Rafael, namorado Diego e a todos da família que estiveram presentes nesse período de alegrias e dificuldades.

Ao professor e orientador Geraldo Moitinho, que por sua competência durante as orientações, tornou possível a conclusão deste artigo.

Aos doutores e funcionários da clínica pesquisada, pela paciência nos esclarecimentos e espaço para pesquisas.

Aos amigos de curso Adriana, Bruno, Maria Natividade, Karen, Fernando e Gustavo pela amizade e apoio em momentos que foram únicos.

Conflitos de Interesse

Os autores alegam não haver conflitos de interesse.

Referências

- 1 - ASSOCIATES, Performance Research, Atendimento nota 10. Rio de Janeiro. Ed Sexante, 2013.
- 2 - ATENDIMENTO AO CLIENTE, cartilha, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, Brasília, 2016.
- 3 - DAFT, Richard L. Administração. 2ª edição. São Paulo. Editora Cengage, 2010.
- 4 - Efdeportes, Instrumentos de pesquisa científica qualitativa. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd172/instrumentos-de-pesquisa-cientifica-qualitativa.htm>>. Acessado em 29 de março de 2016 às 14:15.
- 5 - FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- 6 - GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2009.
- 7 - Grupo4te, Estudo de caso. Disponível em: <<http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>>. Acessado em 29 de março de 2016 às 14:23.
- 8 - HOFFMAN, Douglas K. et al. Princípios de Marketing de Serviços. 2ª Edição. São Paulo. Editora Cengage, 2009.
- 9 - KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 12ª edição. São Paulo. ed. Pearson, 2006.
- 10 - MACHLINE, C. et al. Gestão de marketing. São Paulo. Editora Saraiva, 2003.
- 10 - NETO, Pedro Luiz O. C. A.; CANUTO, Simone A. Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: editora Blucher, 2010.
- 11 - Wikipedia, Qualidade. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade>>. Acessado em 29 de março de 2016 às 16:40.