

---

**MARCO AURÉLIO KUMURA**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO VAREJO  
FARMACÊUTICO: UM ESTUDO NA CIDADE DE LONDRINA**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**MARCO AURÉLIO KUMURA**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO VAREJO  
FARMACÊUTICO: UM ESTUDO NA CIDADE DE LONDRINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração (PPA) da Universidade Estadual de Londrina (UEL) / Universidade Estadual de Maringá (UEM) – Mestrado em Administração - área de concentração: Gestão de Negócios

Orientador: Prof. Dr. Luis Antônio Félix.

LONDRINA

- 2004 -

MARCO AURÉLIO KUMURA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO NA CIDADE DE  
LONDRINA**

Dissertação aprovada como requisito para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em 27 de setembro de 2004.

---

Prof. Dr. Luiz Antonio Felix (PPA-UEL)

---

Prof. Dr. José Carlos Dalmas (UEL)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>o</sup>. Paulo da Costa Lopes (PPA-UEL)

Este trabalho é dedicado a minha amada esposa Silvana, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos e cujo apoio foi essencial na conquista de mais esta etapa; e para Cecília, nossa maior e mais nova fonte de inspiração.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor e orientador Luis Antônio Félix pelo acompanhamento e revisão do estudo, assim como pelas críticas e sugestões que propiciaram um maior aprofundamento nas questões de pesquisa.

Ao coordenador e professor Paulo da Costa Lopes pelo seu apoio e paciência nos assuntos relacionados ao programa de mestrado.

Aos professores Ivan Dutra (*in memoriam*) e Paulo Grave pelo incentivo e motivação nos momentos iniciais deste trabalho.

Aos professores Cláudio Felisoni de Ângelo (FIA-USP) e Edgard Carbonel Menezes (FIA-USP) pelas informações, artigos e pesquisas.

Ao professor Cláudio Chiusoli e ao INBRAPE (Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística) pelo uso do espaço físico da empresa e de seus pesquisadores, facilitando o processo de coleta de dados.

Aos secretários Francisco e Bruhmer pela amizade e companheirismo demonstradas durante este período.

Aos amigos que muito contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação com suas críticas e sugestões, empréstimos de livros, busca de artigos e jogos estratégicos.

Ao meu irmão, que além do suporte familiar, foi importante na obtenção de informações de várias empresas e nos valorosos esclarecimentos sobre as novas tecnologias.

E finalmente, aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado desde meus primeiros passos e nunca mediram esforços para me ajudar nesta caminhada.

KUMURA, Marco Aurélio. Marketing de relacionamento no varejo farmacêutico: um estudo na cidade de Londrina. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá.

## RESUMO

Esta dissertação apresenta um estudo sobre a aplicação do marketing de relacionamento no varejo farmacêutico na cidade de Londrina, Paraná. O mercado varejista farmacêutico passou por várias mudanças nos últimos anos que, modificaram a estrutura de trabalho do setor, mudaram paradigmas, conceitos foram reformulados e novas barreiras ao desenvolvimento foram estabelecidas. Este mercado tornou-se mais competitivo e a oferta de produtos e serviços pelas farmácias, muito similar. Neste quadro, os serviços aos clientes representam uma fonte de diferencial competitivo e estratégico através do aumento do valor agregado à oferta. As empresas devem monitorar continuamente a qualidade dos serviços, fator este, estreitamente ligado à satisfação dos clientes, que por sua vez influencia diretamente nos seus índices de fidelidade e retenção. Para tanto, as organizações devem compreender as expectativas dos clientes buscando descobrir suas reais necessidades e desejos, através do desenvolvimento de relações de aprendizado. Nestas relações, informações relevantes são obtidas, que servem de base para que a empresa mude sua forma de atuar com cada cliente, individualmente, ofertando produtos e serviços personalizados. Neste trabalho são descritos os vários benefícios obtidos pelas empresas através das estratégias de fidelização e retenção de clientes, os passos para a implantação de iniciativas de relacionamento, assim como a utilização de ferramentas específicas para o setor varejista farmacêutico de Londrina. Deste modo, foi realizada uma pesquisa com 200 consumidores de medicamentos residentes nesta cidade, procurando obter uma relação entre a qualidade dos serviços, o nível de satisfação e o nível de fidelidade. Além disso, foi possível avaliar a eficácia dos “cartões de relacionamento” e a utilização pelas empresas das informações obtidas dos clientes.

**Palavras-Chave:** Marketing de relacionamento, CRM, fidelização de clientes, varejo farmacêutico.

KUMURA, Marco Aurélio. Relationship marketing in drugstore retail: a study in the city of Londrina. Dissertation (Master program in Business Administration) – State University of Londrina and State University of Maringá.

## **ABSTRACT**

This dissertation presents a study of the application of relationship marketing in the drugstore retail in the city of Londrina, Paraná. In the past years the drugstore retail market has been through many changes that have modified the work structure of the sector and changed paradigms, concepts have been reformulated and new barriers to the development have been established. This market has become more competitive and the offer of products and services in the pharmacies has followed a similar pattern. In this framework, customer services represent a source of competitive and strategic differential through the increase in the offer value. The companies must continuously monitor the quality of services, a factor closely related to customer satisfaction, which, in turn, influences the level of loyalty and retention directly. For such, organizations must understand the expectations of the customer so as to find out their real needs and desires, through the development of relationships of learning. In these relationships, relevant information is obtained and used so that the company can change its action with each client individually, offering personalized products and services. In this study, the various benefits obtained by the companies through customer loyalty and customer retention strategies are studied, as well as the steps for the implementation of relationship initiatives and the utilization of specific tools for the drugstore retail sector of Londrina. In this way, a research involving 200 consumers of medication living in this city was carried out in order to obtain a relation between the quality of services, the level of satisfaction and loyalty. In addition to that, it was possible to evaluate the efficacy of “relationship cards” and the use of information about the customers by the companies.

Keywords: Relationship marketing, CRM, customer loyalty, drugstore retail

# SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	i
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	ii
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	iii
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	iv
<b>1.0. A DISSERTAÇÃO</b> .....	1
1.1. INTRODUÇÃO.....	1
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	3
1.4. OBJETIVO GERAL.....	11
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
<b>2.0. OS CONCEITOS</b> .....	13
2.1. CONCEITOS DE MARKETING.....	13
2.1.2. ORIENTAÇÕES DA EMPRESA PARA O MERCADO.....	15
2.1.3. VALOR ENTREGUE AO CLIENTE.....	17
2.2. MARKETING DE SERVIÇOS.....	18
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	21
2.2.4. ADMINISTRAÇÃO INTEGRADA DE SERVIÇOS.....	29
2.2.5. O DILEMA: QUALIDADE X PRODUTIVIDADE DOS SERVIÇOS.....	32
2.2.6. QUALIDADE E SATISFAÇÃO.....	33
2.2.7.1. Comparação entre os custos de obtenção de novos clientes e manutenção de clientes atuais.....	36
2.2.7.2. Relação empírica entre satisfação de clientes e fidelidade.....	37
2.2.7.3. Análise do ciclo de vida dos clientes sobre a lucratividade.....	40
2.2.7.4. Comparação entre taxas de retenção de clientes entre empresas.....	41
2.2.7.5. O retorno sobre o investimento em satisfação de clientes.....	42
2.2.7.6. Dificuldades na mensuração da Satisfação.....	46
2.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	50
2.3.1. OBJETIVOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	52
2.3.2. BENEFÍCIOS DO RELACIONAMENTO ENTRE OS CLIENTES E A EMPRESA.....	54
2.3.3. VALOR DO CICLO DE VIDA DO CLIENTE.....	56
2.3.4. FUNDAMENTOS PARA A ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO.....	57
2.3.4.1. Monitoramento da Qualidade do Serviço.....	58
2.3.4.2. Segmentação e Seleção dos Mercados-Alvo.....	58
2.3.4.3. Monitoramento dos Relacionamentos.....	61
2.3.5. ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO.....	61
2.3.6. QUATRO ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO.....	66
2.4. VAREJO FARMACÊUTICO.....	70
<b>3.0. A METODOLOGIA</b> .....	76
3.1. CIÊNCIA: A PESQUISA E O MÉTODO.....	76
3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA: O PLANEJAMENTO.....	77
3.2.1. QUANTO AO GRAU DE CRISTALIZAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA .....	78
3.2.2. QUANTO AO MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	82
3.2.3. QUANTO AO CONTROLE DAS VARIÁVEIS PELO PESQUISADOR.....	82
3.2.4. QUANTO AO OBJETIVO DE ESTUDO.....	82

<u>3.2.5. QUANTO À DIMENSÃO DE TEMPO</u> .....	82
<u>3.2.6. QUANTO AO ESCOPO DO TÓPICO</u> .....	83
<u>3.2.7. QUANTO AO AMBIENTE DE PESQUISA</u> .....	83
<u>3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM</u> .....	84
<u>3.3.1. TAMANHO DA AMOSTRA</u> .....	85
<u>3.4. INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS</u> .....	87
<u>3.5. ANÁLISE DOS DADOS</u> .....	88
<b><u>4.0. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</u></b> .....	<b>89</b>
<b><u>5.0. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</u></b> .....	<b>121</b>
<b><u>APÊNDICE</u></b> .....	<b>127</b>
<b><u>REFERÊNCIAS</u></b> .....	<b>130</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<u>GRÁFICO 1.1 – EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE FARMÁCIAS E DROGARIAS NA CIDADE DE LONDRINA – 1989-2002</u> .....	5
<u>GRÁFICO 1.2 – EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE NO MUNICÍPIO DE LONDRINA – 1960-2000</u> .....	6
<u>GRÁFICO 1.3 – EVOLUÇÃO DA TAXA DE DESEMPREGO NO BRASIL DE OUT/2001 A ABR/2004</u> .....	9
<u>GRÁFICO 1.4 – RENDIMENTO MÉDIO REAL RECEBIDO EM REAIS PELOS BRASILEIROS (ANO A ANO)</u> .....	9
<u>GRÁFICO 2.1. – RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E FIDELIDADE</u> .....	37
<u>GRÁFICO 2.2. – RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E LEALDADE DO CLIENTE</u> ....	39
<u>GRÁFICO 2.3. A – MODELO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO A</u> .....	44
<u>GRÁFICO 2.3. B – MODELO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO B</u> .....	44
<u>GRÁFICO 2.3. C – MODELO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO C</u> .....	45
<u>GRÁFICO 2.4. - DISTRIBUIÇÃO CONCEITUAL DE AVALIAÇÕES DE SATISFAÇÃO</u> .....	46
<u>GRÁFICO 4.1. – MÉDIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS FARMÁCIAS, SEGUNDO OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS</u> .....	95

## LISTA DE QUADROS

<u>QUADRO 2.1. – COMPARAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES DAS EMPRESAS.</u> .....	15
<u>QUADRO 2.2. – DIFERENÇAS ENTRE SERVIÇOS E BENS FÍSICOS</u> .....	22
<u>QUADRO 2.3. - RESUMO DOS ESQUEMAS PROPOSTOS PARA CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS</u> .....	23
<u>QUADRO 2.4. – MANEIRAS SIGNIFICATIVAS DE CLASSIFICAR SERVIÇOS</u> .....	27
<u>QUADRO 2.5. – CLASSIFICAÇÃO OPERACIONAL DOS SERVIÇOS</u> .....	28
<u>QUADRO 2.6. – COMPOSTO DE MARKETING EXPANDIDO PARA SERVIÇOS</u> ..	32
<u>QUADRO 2.7. – DIMENSÕES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS</u> .....	49
<u>QUADRO 2.8. – MARKETING TRANSACIONAL <i>versus</i> MARKETING DE RELACIONAMENTO</u> .....	50
<u>QUADRO 3.1. – CLASSIFICAÇÕES DE PESQUISA CONFORME COOPER E SCHINDLER</u> .....	78
<u>QUADRO 3.2. - DISTRIBUIÇÃO QUOTAS DA AMOSTRA.</u> .....	86

## LISTA DE FIGURAS

<u>FIGURA 1.1 – REPRESENTAÇÃO DOS ÍNDICES MARK-UP E MARGENS DAS TRÊS LINHAS DE MEDICAMENTOS NO VAREJO FARMACÊUTICO.</u> .....	8
<u>FIGURA 2.1. - CONCEITO DE MARKETING.</u> .....	14
<u>FIGURA 2.2. - VALOR ENTREGUE AO CLIENTE – (V.E.C.).</u> .....	17
<u>FIGURA 2.3 – O ESPECTRO DAS MERCADORIAS E SERVIÇOS</u> .....	19
<u>FIGURA 2.4. – SATISFAÇÃO E QUALIDADE</u> .....	34
<u>FIGURA 2.5. – COMPARAÇÃO DOS BALDES FURADOS</u> .....	42
<u>FIGURA 2.6. – A ESCADA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO</u> .....	53
<u>FIGURA 2.7. – NÍVEIS DE ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO</u> .....	62
<u>FIGURA 2.8. – ETAPAS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO</u> .....	66
<u>FIGURA 3.1. - O PROCESSO DE PESQUISA.</u> .....	80

## LISTA DE TABELAS

<u>TABELA 3.1. – POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE LONDRINA, SEGUNDO FAIXA ETÁRIA E SEXO (2000).</u> .....	85
<u>TABELA 4.1 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO A PRINCIPAL FARMÁCIA EM QUE O CLIENTE FAZ SUAS COMPRAS.</u> .....	89
<u>TABELA 4.2. - RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO NO FATOR TANGIBILIDADE, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.</u> .....	91
<u>TABELA 4.3. - RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO NO FATOR CONFIABILIDADE, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.</u> .....	91
<u>TABELA 4.4. RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO NO FATOR RECEPVIDADE, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.</u> .....	92
<u>TABELA 4.5. - RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO NO FATOR SEGURANÇA, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.</u> .....	93
<u>TABELA 4.6. - RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO NO FATOR EMPATIA, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.</u> .....	94
<u>TABELA 4.7. – MÉDIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS FARMÁCIAS, SEGUNDO OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS.</u> .....	95
<u>TABELA 4.8. – MÉDIA SERVIÇOS PRESTADOS PELAS FARMÁCIAS, OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS, POR FARMÁCIA.</u> .....	97
<u>TABELA 4.9. – DISTRIBUIÇÃO ENTREVISTADOS, AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA VALE VERDE.</u> .....	102
<u>TABELA 4.10 – DISTRIBUIÇÃO ENTREVISTADOS, AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA DROGAMAIS.</u> .....	103
<u>TABELA 4.11 – DISTRIBUIÇÃO ENTREVISTADOS, AVALIAÇÃO SERVIÇOS PRESTADOS PELAS OUTRAS FARMÁCIAS.</u> .....	104
<u>TABELA 4.12. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO O NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À FARMÁCIA ONDE FAZ COMPRAS.</u> .....	105

<u>TABELA 4.13 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO DE CADA DEZ COMPRAS, QUANTAS VEZES COMPRA NA SUA FARMÁCIA - ASSIDUIDADE.</u> .....	106
<u>TABELA 4.14. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E ASSIDUIDADE DE COMPRAS NA FARMÁCIA.</u> .....	107
<u>TABELA 4.15. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E ASSIDUIDADE DE COMPRAS NA FARMÁCIA.</u> .....	107
<u>TABELA 4.16. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO, HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE DA FARMÁCIA DE PREFERÊNCIA.</u> .....	108
<u>TABELA 4.17. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE DA FARMÁCIA.</u> .....	108
<u>TABELA 4.18. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE DA FARMÁCIA.</u> .....	109
<u>TABELA 4.19. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO, HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE E A ASSIDUIDADE DE COMPRAS NESTA FARMÁCIA.</u> .....	110
<u>TABELA 4.20. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE E A ASSIDUIDADE DE COMPRAS NESTA FARMÁCIA.</u> .....	110
<u>TABELA 4.21. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO SE POSSUI ALGUM TIPO DE CARTÃO DA FARMÁCIA.</u> .....	111
<u>TABELA 4.22. - RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO ENTRE CLIENTES COM CARTÃO E SEM CARTÃO, SEGUNDO FARMÁCIA ONDE COMPRA.</u> .....	111
<u>TABELA 4.23. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUE POSSUEM CARTÃO DA FARMÁCIA, SE POSSUI CARTÕES DE OUTRAS FARMÁCIAS.</u> .....	112

<u>TABELA 4.24. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUE POSSUEM CARTÃO, SEGUNDO SE FAZ COMPRAS SOMENTE NAS FARMÁCIAS QUE POSSUI CARTÕES</u> .....	112
<u>TABELA 4.25. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO SE JÁ RECEBEU ALGUM PRÊMIO OU BENEFÍCIO POR COMPRAR NA FARMÁCIA ONDE É CLIENTE.</u> .....	113
<u>TABELA 4.26. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO SE POSSUI CARTÃO NA FARMÁCIA E A ASSIDUIDADE DE COMPRAS NA FARMÁCIA.</u> .....	114
<u>TABELA 4.27. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO SE POSSUI CARTÃO NA FARMÁCIA E A ASSIDUIDADE DE COMPRAS NA FARMÁCIA.</u> .....	114
<u>TABELA 4.28 – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO SE POSSUI CARTÃO NA FARMÁCIA E HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE.</u> .....	115
<u>TABELA 4.29 – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO SE POSSUI CARTÃO NA FARMÁCIA E HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE.</u> .....	115
<u>TABELA 4.30 – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO O GRAU DE CONCORDÂNCIA DA AFIRMATIVA “A MINHA FARMÁCIA POSSUI PREÇOS MELHORES QUE OUTRAS FARMÁCIAS”.</u> .....	116
<u>TABELA 4.31. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO O GRAU DE CONCORDÂNCIA DA AFIRMATIVA “A MINHA FARMÁCIA POSSUI PREÇOS MELHORES QUE OUTRAS FARMÁCIAS”.</u> .....	116
<u>TABELA 4.32. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO A RENDA FAMILIAR.</u> .....	117
<u>TABELA 4.33. – SUGESTÕES DOS ENTREVISTADOS PARA MELHORAR SUA SATISFAÇÃO PELA FARMÁCIA ONDE COMPRA</u> .....	118

# CAPÍTULO 1

## 1.1. INTRODUÇÃO

O varejo farmacêutico brasileiro passou por profundas transformações nos últimos anos, que alteraram de modo significativo sua estrutura, mudaram paradigmas, colocaram novas barreiras, reformularam conceitos e filosofias de trabalho. Estas transformações, que ainda estão em curso, fazem com que as empresas busquem a agilidade e a flexibilidade para a antecipação e a adaptação ao meio, estimulando a busca de novas alternativas para o crescimento e a sobrevivência neste mercado.

As empresas deste setor atuam em um cenário cada dia mais competitivo e mais agressivo, ofertando produtos e serviços relativamente similares. Deste modo, a prestação de serviços ao cliente, cresce em importância para o varejo farmacêutico, como uma alternativa para o desenvolvimento de diferenciais competitivos e estratégicos, através do aumento do valor agregado à oferta.

Os serviços aos clientes representam uma importante fonte de diferencial competitivo para as empresas, uma vez que se trata de um elemento presente em todo produto ofertado (GRÖNROOS, 1993), afirmação reforçada por Swift (2001: 11) para o qual,

“... um importante diferenciador nas empresas atuais é o serviço (...) não se está simplesmente vendendo para os clientes; eles estão recebendo serviços também (...) recebendo algo extra que faz com que negociar com você seja uma experiência agradável, recompensadora e bem-vinda”.

Explicam Lovelock e Wright, (2001: 116) que os serviços de qualidade geram satisfação do cliente, proporcionando à empresa vários benefícios, dentre eles; encoraja uma clientela fiel e constante; reduz o custo de atração de novos clientes; isola os clientes da concorrência; e pode criar uma vantagem sustentável. Ainda segundo estes autores, os serviços de qualidade, por possuírem um vínculo direto com a retenção de clientes, com a participação de mercado e com os lucros, geram nas empresas uma obsessão nesta busca pela satisfação.

As empresas buscam a alta satisfação dos clientes, pois são estes os menos propensos a mudar, ou seja, são mais fiéis (KOTLER, 2002: 58; CORRÊA; CAON, 2002: 92), afirmação compartilhada por Heskett *et al* (1997: 87) em que observa uma relação direta entre os níveis de satisfação e os níveis de lealdade.

Segundo Vavra (1993: 26), muitas empresas focam suas atividades de marketing na conquista do maior número possível de clientes, perspectiva denominada de “Marketing de Conquista”, esquecendo-se da retenção de clientes. Estas empresas ignoram a afirmação de Levitt (1985: 21) pela qual “o propósito de uma empresa é criar e manter clientes”, assim como de Kotler (2002: 44) para o qual “... a retenção é mais importante que a atração”, principalmente em mercados saturados e competitivos.

Portanto, para atuar em mercados competitivos e saturados as empresas devem saber reter os seus clientes, e segundo Swift (2001) as empresas que atingem altos índices de retenção de clientes e alta lucratividade por cliente procuram “O produto (ou serviço), para o cliente certo, pelo preço certo, na hora certa, pelos canais certos, para satisfazer aos desejos ou necessidades dos clientes”.

Para tanto, é importante que as empresas conheçam seus clientes individualmente, para Peppers *et al* (2001) é essencial que as empresas reconheçam que não existem dois clientes iguais, principalmente nos momentos de alta competitividade, como este vivido pelas empresas varejistas farmacêuticas. Estes autores afirmam que as empresas podem tornar os clientes mais fiéis e lucrativos, através do “Relacionamento de Aprendizagem”, em que a empresa muda suas ações e seu comportamento para cada cliente com base no que sabe sobre ele e no que ele próprio diz para você. Esta idéia é resumida pelos autores em uma frase: “Trate clientes diferentes de forma diferente”. Isto sugere um resgate dos valores passados, época das *Pharmacias* e *Boticas* que ofereciam produtos e serviços de modo personalizado, em que o *Pharmacêutico* realmente conhecia os seus clientes. Eles eram conhecidos não somente pelo nome, mas também pelos produtos que necessitavam; quando necessitavam; como queriam que fossem entregues; como gostariam de pagar pelas suas compras e quanto tinham para gastar. De modo consciente ou não, os clientes eram divididos em grupos de maior o menor valor para os negócios da empresa baseados em suas necessidades e

desejos. Ou seja, as empresas devem aprender com as lições do passado para competir no futuro.

Este cenário vem provocando mudanças nas abordagens mercadológicas, em que a utilização do marketing de massa cede espaço para uma abordagem mais individual e personalizada, o Marketing de Relacionamento.

Assim, esta dissertação pretende avaliar a utilização dos conceitos e instrumentos de marketing de relacionamento no varejo farmacêutico pela perspectiva do cliente, na cidade de Londrina, Paraná.

## **1.2. PROBLEMA DA PESQUISA**

O Varejo Farmacêutico Brasileiro apresenta características singulares e por representar uma parcela importante da economia no país, tanto os empresários do ramo quanto os acadêmicos, devem buscar entender melhor o funcionamento deste setor específico.

Diante do cenário competitivo atual, maior atenção está sendo dada ao relacionamento das empresas com seus clientes, e esta pesquisa desenvolveu-se a partir do seguinte problema:

*Como o varejo farmacêutico gerencia o relacionamento com seus clientes?*

## **1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA**

As mudanças ocorridas no varejo farmacêutico nos últimos anos fizeram com que as empresas do setor buscassem uma rápida adaptação às novas variáveis do ambiente. Estas variáveis, destacadas a seguir, devem ser conhecidas e explicadas, pois podem influenciar o presente e o futuro destas organizações.

A legislação no Brasil contempla uma ampla regulamentação no campo farmacêutico, exercendo controle em todas as etapas de produção e comercialização de medicamentos. Contudo, ela nem sempre é eficiente dadas às

dificuldades práticas percebidas pelos profissionais de saúde e agentes de vigilância sanitária, pois são notórios os desvios que vão desde a produção de medicamentos desnecessários e tóxicos, até a adulteração deliberada, a associação e prescrição de medicamentos de forma irracional, a automedicação e as práticas de “empurroterapia”.<sup>1</sup>

A busca pela alta lucratividade, facilmente percebida nas práticas de “empurroterapia”, é incentivada de forma velada pela indústria farmacêutica, através dos produtos conhecidos como “bonificados”<sup>2</sup>. Estes itens são comercializados com altas margens de lucro, e assim, permitem o pagamento de comissões aos atendentes, adotando uma clara orientação para vendas, o que influi negativamente na qualidade do atendimento (ZEITOUNI, 2001; BERTOLDI, 2004).

Esta orientação para vendas é descrita por Kotler (2002:40) que:

A Orientação para Vendas parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção.

O marketing fundamentado nesta prática gera riscos elevados, pois pressupõe que os clientes persuadidos gostarão do produto; e caso ocorra o contrário os clientes serão passivos, ou seja, não falarão mal do produto e da empresa, não procurarão os órgãos de defesa do consumidor e se esquecerão da decepção, voltando a comprar novamente. Uma pesquisa mostrou que os clientes insatisfeitos podem falar mal do produto a dez ou mais conhecidos (ALBRECHT, 1992).

Recentemente as diretrizes da Política Nacional de Medicamentos (Portaria MS 3.916/98) pretendem assegurar o acesso à população a medicamentos seguros, eficazes e de qualidade, dentre outras exigências. Ela surge em um momento em que os consumidores passam a cobrar uma atuação mais efetiva, principalmente dos órgãos de vigilância sanitária, devido aos casos de falsificação de medicamentos, dos altos custos destes produtos e da pouca confiabilidade e

---

<sup>1</sup> “Empurroterapia”: termo usual do varejo farmacêutico que representa o ato de exercício ilegal da medicina, praticado por balconistas de farmácias e drogarias que induzem, alteram ou forçam clientes a comprarem medicamentos para obtenção de comissões sobre as vendas realizadas.

<sup>2</sup> “Bonificados”: alguns produtos vendidos pelas indústrias às farmácias com vantagens comerciais em forma de descontos (ex: 50%) ou bonificações em mercadorias (ex: 1+1).

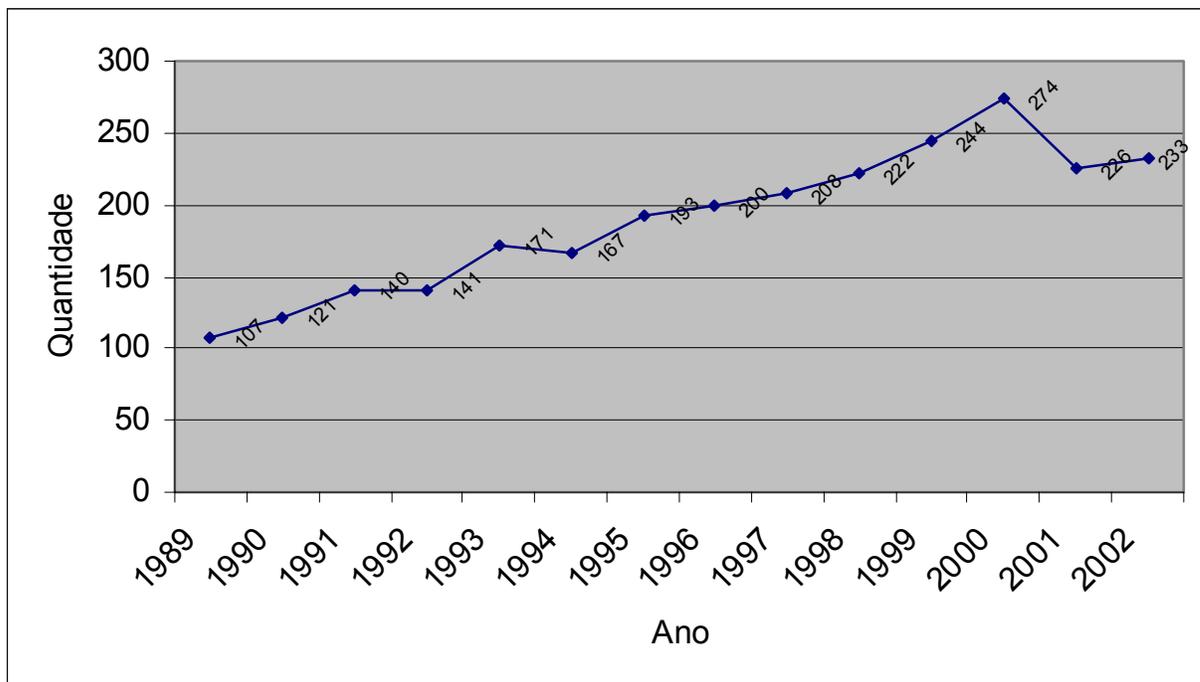
credibilidade deste comércio. Esta mudança de perfil dos consumidores, apenas reforça a transformação sofrida desde a década de 1990, com o advento do Código de Proteção ao Consumidor, Lei 8.078/90.

É neste contexto que, em 1999, é criada a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que aumenta a fiscalização e as exigências neste setor; e outorgada a Lei 9.789/99 que instituiu os medicamentos genéricos no país, tornando-se uma opção mais acessível aos consumidores e com reflexos na gestão dos estoques e lucros destas empresas.

Com a população a cada dia mais informada, principalmente pelos meios de comunicação, um bom serviço é essencial para a manutenção do negócio. Surge neste contexto, devido às particularidades deste setor, o momento de explorar o diferencial competitivo dos serviços, através da oferta de valor aos clientes e do melhor atendimento das suas necessidades e desejos.

Analisando o setor varejista farmacêutico da cidade de Londrina, os números sugerem um acirramento da competição devido ao aumento do número de estabelecimentos em comparação com o crescimento populacional (Gráfico 1.1 e Gráfico 1.2).

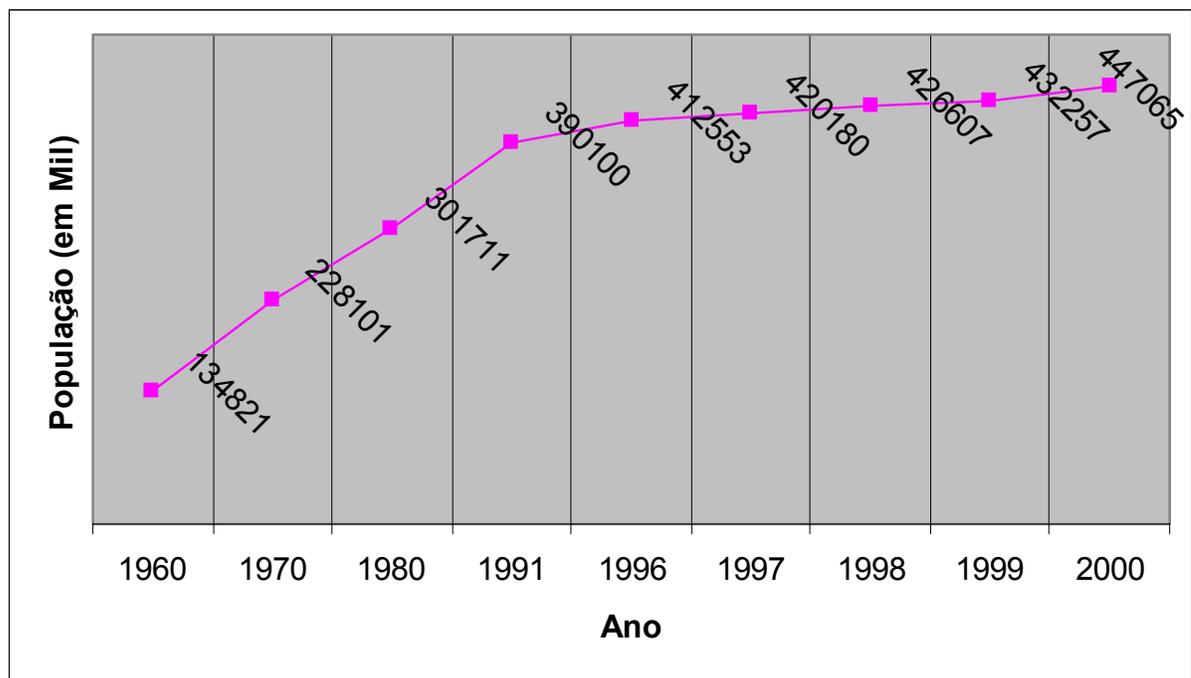
**GRÁFICO 1.1 – EVOLUÇÃO DA QUANTIDADE DE FARMÁCIAS E DROGARIAS NA CIDADE DE LONDRINA – 1989-2002**



Fonte(S): Cadastro Mobiliário da Secretaria de Fazenda - Prefeitura Municipal de Londrina.  
Perfil 2002 e 2003 da Prefeitura Municipal de Londrina  
Conselho Regional de Farmácia do Paraná – CRF/PR

No Gráfico 1.1 acima, percebe-se um crescimento acentuado do número de farmácias e drogarias a partir do início da década de 1990, partindo de 107 unidades e atingindo um pico no ano de 2000, com 274 unidades. Neste período o número de estabelecimentos do setor varejista farmacêutico apresentou um crescimento de 156%.

**GRÁFICO 1.2 – EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE NO MUNICÍPIO DE LONDRINA – 1960-2000**



Fontes: Censos demográficos 1960, 1970, 1980, 1991 - IBGE; Contagem da População 1996 - IBGE; Estimativas 1997, 1998, 1999 - IBGE; Censo Demográfico 2000 - IBGE.

Porém, analisando a Evolução da População da Cidade de Londrina, utilizando como referência o mesmo período de tempo, ou seja, o início da década de 1990 até o ano de 2000, percebe-se que o crescimento populacional partiu de uma base de 390.100 pessoas, para atingir 447.065 pessoas, um crescimento de 14,6%. Um crescimento bem menor quando comparado com a variação percentual do número de farmácias e drogarias, sugerindo uma base relativa menor de clientes em relação ao número de farmácias, ou seja, a média de clientes por farmácia caiu de 3645 clientes/farmácia para 1631 clientes/farmácia.

Soma-se a este quadro, a entrada de concorrentes de capital estrangeiro, a tentativa das redes de supermercados de oferecerem medicamentos em seus estabelecimentos e recentemente as ações do próprio governo federal de estruturar uma rede de farmácias públicas, em um programa denominado “Farmácia Popular”, que busca oferecer à população medicamentos a preço de custo.

Os números do IBGE não consideram a população, em trânsito, oriunda de cidades vizinhas.

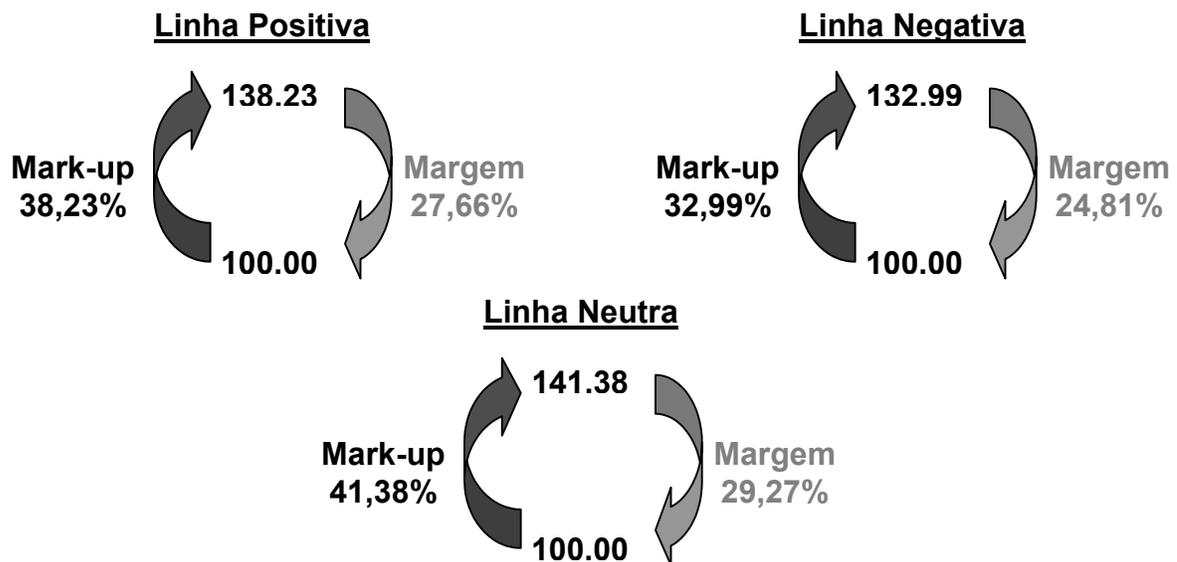
Conforme entrevistas informais com empresários do setor, houve uma intensificação na competição entre as empresas nos últimos anos. Segundo eles, dando início a uma guerra de preços predatória, tornando-se comum a visualização de faixas com promoções de medicamentos para a população em geral e descontos especiais para aposentados. Estas ações diminuíram as margens de lucro das farmácias, estimulando o crescimento dentro das lojas do setor de “perfumarias”<sup>3</sup>, e a diversificação por outros produtos considerados como “não-medicamentos”. Recentemente, produtos de conveniência e até mesmo alguns alimentos, podem ser encontrados nas farmácias do tipo “Drugstores”<sup>4</sup>.

Segundo os empresários, a recente alteração da política de tributação da PIS/COFINS (Lei Nº. 10.147/2000), criou três linhas de produtos com diferentes formas de tributação nas farmácias, que afetaram sensivelmente as margens de lucro destas empresas, já bastante estreitas devido à guerra de descontos.

O preço dos medicamentos no Brasil é regulado e controlado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) através Câmara de Medicamentos (CMED). Antes da referida mudança na tributação da PIS/COFINS as farmácias aplicavam o mark-up padrão de 42,86% sobre o preço de custo dos medicamentos e, portanto, obtinham uma margem de 30% sobre todos os produtos desta linha. Após esta alteração, devido à incidência da PIS/COFINS, foram criadas três linhas de produtos com diferentes tributações e diferentes margens, como mostra a Figura 1.1, sendo denominadas pela legislação como Linha Positiva, Linha Negativa e Linha Neutra.

---

<sup>3</sup> “Perfumarias”: jargão do setor que engloba, principalmente, produtos cosméticos e de higiene pessoal.



**FIGURA 1.1 – REPRESENTAÇÃO DOS ÍNDICES MARK-UP E MARGENS DAS TRÊS LINHAS DE MEDICAMENTOS NO VAREJO FARMACÊUTICO.**

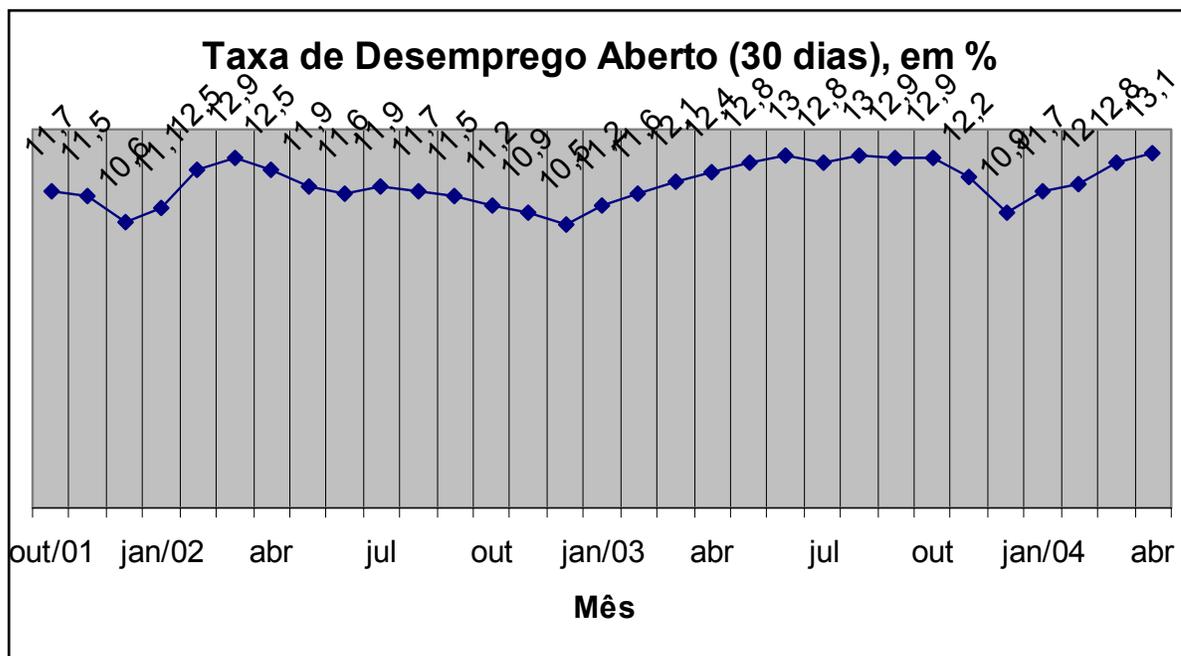
Fonte(s): Lei 10.147, de 21 de dezembro de 2000 (PIS/COFINS); Lei nº 10213, de 27 de março de 2001 (Reajuste de preços e câmara de medicamentos); Resolução Câmara de Medicamentos Nº4, de julho de 2003 e distribuidores de medicamentos.

Estas linhas possuem diferentes Mark-ups que resultam em margens menores que os 30% usualmente utilizados, pois atualmente a linha positiva possui margem de 27,66%, a linha negativa margem de 24,81% e a linha neutra 29,27%. Deste modo, houve uma diminuição em torno de 3 (três) a 4 (quatro) pontos percentuais na margem média total de medicamentos. Esta variação em pontos percentuais pode ser diferente para cada empresa analisada devido as diferentes participações de cada linha sobre o faturamento total de uma farmácia.

Ao analisarmos as taxas de desemprego da população fornecidas pelo IBGE, através de dados nacionais de regiões metropolitanas, a taxa alcançou nível recorde em abril de 13,1%, sendo a maior desde outubro de 2001, quando este instituto iniciou a nova PME (Pesquisa Mensal de Emprego), conforme ilustra o Gráfico 1.3, abaixo:

<sup>4</sup> “Drugstores”: farmácias que possuem o setor de medicamentos isolado do setor de não-

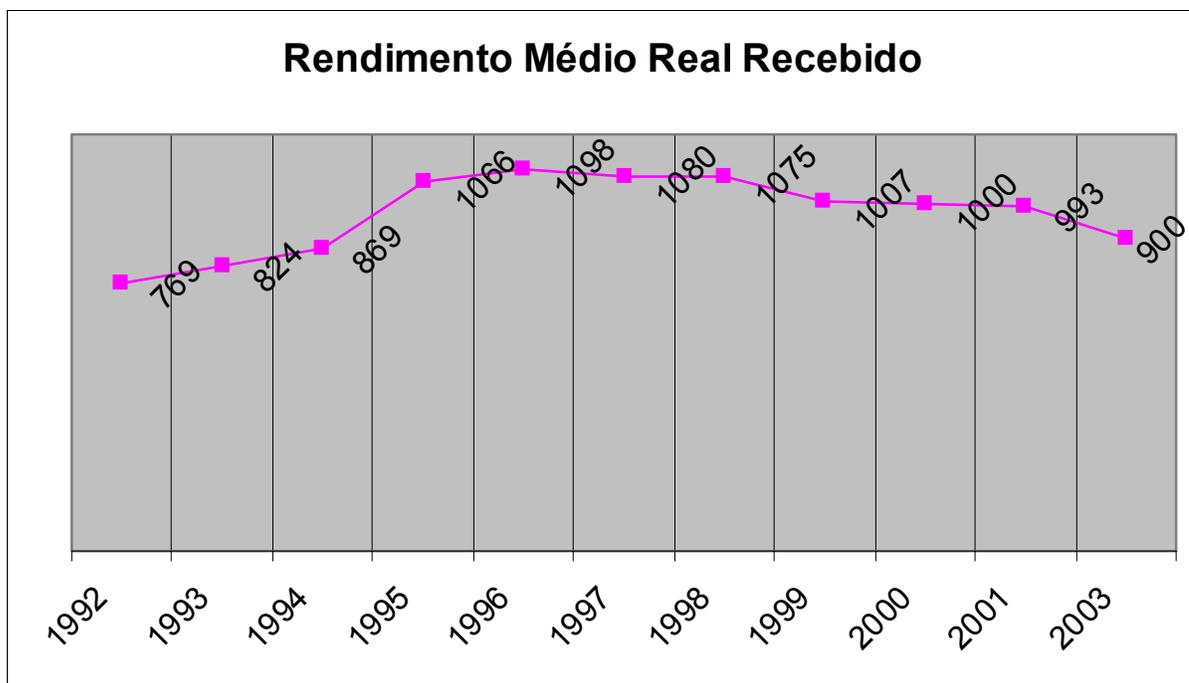
**GRÁFICO 1.3 – EVOLUÇÃO DA TAXA DE DESEMPREGO NO BRASIL DE OUT/2001 A ABR/2004**



Fonte: IBGE – Pesquisa Mensal de Emprego de Outubro de 2001 a Abril de 2001; dados nacionais (Brasil).

Outros indicadores também indicam uma piora do mercado de trabalho, como a renda média familiar da população, que apresenta uma queda desde 1996 (Gráfico 1.4).

**GRÁFICO 1.4 – RENDIMENTO MÉDIO REAL RECEBIDO EM REAIS PELOS BRASILEIROS (ANO A ANO)**



Fonte: IBGE – Pesquisa Mensal do Emprego - Rendimento Médio Real Recebido em Reais; dados nacionais (Brasil).

Devido à diminuição da renda da população houve uma queda no consumo, fato comprovado quando se realiza uma análise nos números do Potencial de Mercado para a cidade de Londrina, especificamente em relação aos gastos com a categoria “Gastos com Medicamentos”.

Estes dados, fornecidos pela consultoria Target Marketing, analisam o Potencial de Mercado para os Gastos com Medicamentos nos anos de 2001 e 2003. No ano de 2001, o Potencial de Mercado para a cidade de Londrina para esta categoria foi de US\$ 52,9 milhões/ano, já em 2003 os números apresentados mostram uma queda para US\$ 38,2 milhões/ano.

As farmácias e drogarias representam o principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira, movimentando em torno de US\$ 8 bilhões anuais, colocando o Brasil, no cenário mundial, como o 8º mercado de medicamentos, destacando que 80% dos negócios do setor referem-se à venda de medicamentos (BNDES, 2004).

A informatização em toda a cadeia de distribuição de medicamentos proporcionou ganhos de competitividade, redução de estoques e de capital de giro, auxiliados por softwares de ECR (Efficient Consumer Response). A gestão das empresas e dos clientes também foi fortalecida com o advento de softwares de ERP (Enterprises Resources Planning) e CRM (Customer Relationship Management).

Diante da representatividade deste setor no varejo brasileiro e face ao aumento da competitividade, diminuição das margens, maior regulamentação governamental, inclusão de novos produtos e, principalmente, a mudança do perfil dos clientes, torna-se necessária uma nova visão sobre o setor, na tentativa de melhorar o relacionamento de longo prazo com os consumidores, afinal, custa de cinco a seis vezes mais conquistar um cliente do que mantê-lo fiel a sua empresa. VAVRA (1993: 30)

#### **1.4. OBJETIVO GERAL**

Avaliar a utilização dos conceitos e instrumentos de marketing de relacionamento no varejo farmacêutico pela perspectiva do cliente, na cidade de Londrina, Paraná.

#### **1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

O presente projeto apresenta os seguintes objetivos específicos:

- A. Identificar as farmácias em que os clientes realizam suas compras;
- B. Avaliar a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços ofertados;
- C. Mensurar o grau de satisfação dos clientes em relação às farmácias;
- D. Avaliar a frequência de compras em uma mesma farmácia (assiduidade a um mesmo estabelecimento);
- E. Identificar o tempo de relacionamento dos clientes com as farmácias;

- F. Verificar a utilização pelos clientes dos cartões de fidelidade, de descontos e de convênios;
- G. Descrever o uso dos cartões de relacionamento e sua influência nas decisões de compra e relacionamento com as farmácias.

## **1.6. A ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Neste primeiro capítulo foi ilustrado o cenário vivido pelas empresas varejistas farmacêuticas no Brasil e na cidade de Londrina, Paraná. Destacou-se a importância do marketing de relacionamento e as justificativas para o seu estudo neste mercado. Este capítulo inicial encerra-se com os objetivos traçados para esta dissertação. No capítulo 2 faz-se uma revisão da literatura de marketing, estabelecendo um referencial teórico que fundamenta esta pesquisa. Inicialmente apresenta-se uma introdução aos conceitos de marketing e sua evolução e, em seguida, o marketing de serviços é abordado, demonstrando os pontos importantes para a conclusão deste trabalho e buscando relacioná-los com o conceito de marketing de relacionamento, que é abordado de forma mais profunda. O capítulo termina com os aspectos importantes do varejo, especificamente do varejo farmacêutico. No capítulo 3 é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para a consecução dos objetivos propostos, ou seja, ilustram-se o delineamento da pesquisa, a definição da população-alvo, a amostragem utilizada e as técnicas para análise dos dados coletados. No capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa e diversas análises, assim como os cruzamentos de dados, de informações e as tabelas obtidas. De modo a concluir esta dissertação, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais sobre o trabalho, conclusões, recomendações sobre o tema e sugestões para pesquisa futura.



## CAPÍTULO 2

### O MARKETING E O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico que fornece o suporte para o desenvolvimento desta dissertação. Inicialmente serão abordados os principais conceitos de marketing e sua evolução voltada para o cliente. Os temas abordados visam demonstrar que esta mudança de orientação afetou o gerenciamento das empresas, buscando o aumento dos níveis de satisfação, através de uma maior preocupação com o valor ofertado ao mercado. Esta preocupação estendeu-se, não somente para os bens tangíveis, mas também para os serviços. Deste modo, esta dissertação explora alguns conceitos fundamentais do marketing de serviços, com ênfase em alguns aspectos importantes que exercem influência direta sobre a satisfação, assim como algumas justificativas para seu estudo. Este capítulo encerra-se abordando os conceitos de marketing de relacionamento e sobre varejo, mais especificamente sobre o varejo farmacêutico, explicando a importância do gerenciamento do relacionamento com os clientes e da busca por altas taxas de retenção.

#### 2.1. CONCEITOS DE MARKETING

As organizações conseguem o sucesso através da oferta de valor para os clientes, oferecendo-lhes melhores serviços, criando marcas significativas ou estabelecendo preços mais baixos que dos concorrentes. Portanto, para o correto entendimento da proposta de criação de valor deve-se possuir uma visão geral dos conceitos de marketing e a compreensão de seu papel nas organizações (CHURCHIL E PETER, 2003:4).

“O propósito de uma empresa é **conseguir e manter clientes**, (...) clientes solventes e em razoável proporção, sem bons clientes não haverá bons negócios, sem bons negócios não haverá **lucros**, sem lucros não haverá empresa” (LEVITT, 1985). [grifo nosso]

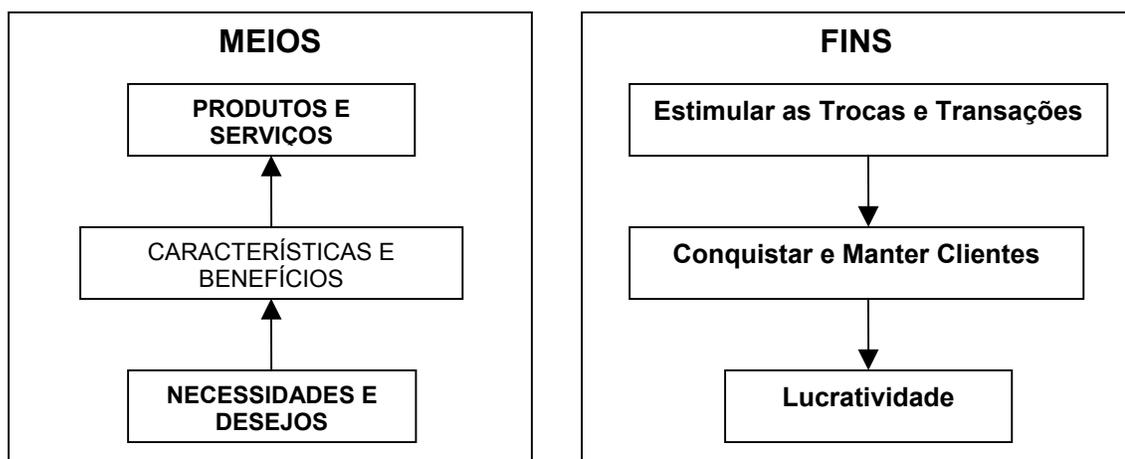
“Marketing é um processo social, pelo meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que **necessitam e o que desejam** com a criação, oferta e livre negociação de **produtos e serviços** de valor com outros.” (KOTLER, 2001:30) [grifo nosso]

“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”. (DRUCKER apud KOTLER, 2001:30) [grifo nosso]

“Marketing é o processo de planejar e executar a **concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços** que são trocados para satisfazer necessidades individuais e organizacionais” (AMA - American Marketing Association). [grifo nosso]

“... uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor em longo prazo como forma de satisfazer aos objetivos e às responsabilidades individuais e organizacionais” (AMA - American Marketing Association).

Através da compilação das diversas definições de marketing apresentadas na literatura, pode-se dividir este conceito em meios e fins, assim como mostra a Figura 2.1. abaixo:



**FIGURA 2.1. - CONCEITO DE MARKETING.**

Fonte: Adaptado pelo autor das literaturas consultadas.

Portanto, marketing apresenta como fins o estímulo às trocas e transações, a conquista e a manutenção dos clientes fiéis à empresa, assim como proporcionar lucro às organizações, através da oferta de produtos e serviços que possuam características e benefícios específicos voltadas para satisfação das necessidades e desejos dos clientes. Este processo deve ser contínuo e estar focado no mercado-alvo, pois os clientes estão em constante mutação, ou seja, seus hábitos, desejos e comportamentos mudam e a empresa deve mudar a sua oferta para adaptar-se ao novo cenário (RICHERS, 1996; KOTLER, 2001; CHURCHILL E PETER, 2003; LEVITT, 1985; DIAS, 2003).

### 2.1.2. ORIENTAÇÕES DA EMPRESA PARA O MERCADO

O marketing pode ser orientado de várias maneiras nas organizações, sendo que os tradicionais são: Orientação para Produção, Orientação para Vendas e Orientação para Marketing. Churchill e Peter (2003:7) propõem ainda a orientação para o valor, conforme ilustrado no Quadro 2.1. abaixo:

**QUADRO 2.1. – COMPARAÇÃO DAS ORIENTAÇÕES DAS EMPRESAS.**

Orientação	Enfoque	Descrição
Produção	Produtos	Produzir bens e serviços, informar os clientes sobre eles, deixar que os clientes venham até você.
Vendas	Vendas	Produzir bens e serviços, ir até os clientes e levá-los a comprar.
Marketing	Clientes	Descobrir o que os clientes precisam e desejam; produzir bens e serviços que eles dizem precisar ou desejar; e oferecê-los aos clientes.
Valor	Valor para o cliente	Entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerar outros públicos (stakeholders)

Fonte: Gilbert A. Churchill Jr. e J. Paul Peter, 2003, pág.7 adaptado pelo autor.

Segundo os autores, o marketing orientado para o valor busca atingir os objetivos da empresa através do desenvolvimento de valor superior para os clientes, sendo uma extensão da orientação para o marketing. Esta orientação apóia-se em vários princípios descritos abaixo:

- Princípio do cliente: a empresa deve concentrar-se em atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente e para tanto devem compreender e conhecer os hábitos e comportamentos de compra dos clientes e descobrir a partir deste conhecimento maneiras de criar valor.
- Princípio do concorrente: a empresa deve oferecer um valor superior aos clientes quando comparado com as opções da concorrência.
- Princípio pró-ativo: as empresas devem ser pró-ativas e mudar os mercados e os ambientes para melhorar a sua posição competitiva, não somente reagir a elas. Kotler (1986:117-124) afirma no termo denominado por ele de *megamarketing* que as empresas devem “... coordenar habilidades econômicas, psicológicas, políticas, e de relações públicas (...) de modo a ganhar a cooperação de um determinado número de participantes (...) para atuar em um mercado”.
- Princípio interfuncional: o marketing voltado para o valor deve reconhecer que deve existir uma cooperação e interação contínua com outros grupos funcionais na organização, como pesquisa e desenvolvimento, produção/operações, finanças, contabilidade e recursos humanos. Utilizando um enfoque sistêmico, enxergando a organização como um conjunto complexo de elementos interdependentes (MAXIMINIANO, 1995:48).
- Princípio da melhoria contínua: a empresa deve reconhecer a necessidade de desenvolvimento contínuo para melhorar suas operações, processos, estratégias, produtos e serviços.

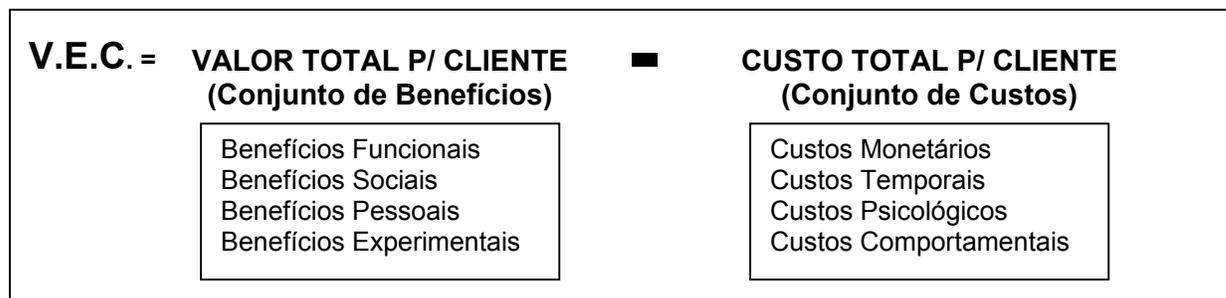
- Princípio do Stakeholder<sup>5</sup>: embora o marketing voltado para o valor seja focado no cliente, não se devem ignorar os outros públicos interessados de uma organização.

### 2.1.3. VALOR ENTREGUE AO CLIENTE

Nos mercados competitivos de hoje, as empresas podem se diferenciar dos concorrentes através da oferta de valor. O marketing voltado para o valor é baseado nesta premissa, ou seja, os clientes compram baseados nas percepções das diferenças entre os benefícios recebidos e os custos envolvidos na compra de produtos e serviços. Segundo Kotler (2000:56):

“Valor Entregue ao Cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.”

A Figura 2.2. abaixo ilustra o valor entregue ao cliente e seus componentes:



**FIGURA 2.2. - VALOR ENTREGUE AO CLIENTE – (V.E.C.).**

Fonte: Adaptado pelo autor de Philip Kotler, 2000, pg.56 e Gilbert A. Churchill e J. Paul Peter, 2003, pg. 16.

<sup>5</sup> Indivíduos ou grupos que têm interesse na gestão e desempenho de uma organização e podem influenciá-las. Ex. acionistas.

Pressupõe-se que os clientes estejam dispostos a realizar trocas quando os benefícios forem maiores que os custos, e ainda, que os produtos e serviços oferecidos possuam valor superior em comparação com outras opções.

Esta equação, que se passa na mente dos clientes, não é precisa, sendo apenas uma representação da idéia que os benefícios geram efeitos positivos e os custos geram efeitos negativos sobre o valor ofertado ao cliente. Sugere que os clientes consideram vários benefícios e custos antes de tomar decisões de compra. Os serviços podem ser importantes para as organizações na entrega de valor para o cliente devido a suas particularidades, assim faz-se necessário entender um pouco mais deste conceito.

## **2.2. MARKETING DE SERVIÇOS**

Nos mercados competitivos atuais as empresas devem buscar por diferenciais competitivos sustentáveis e o setor de serviços representa uma fonte importante para decisões estratégicas e para a oferta de valor aos clientes (AAKER, 2001; HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY, 2001). Morgan e Shelby (1994) acrescentam que devido ao ambiente de marketing competitivo e tenso hoje em dia, uma estratégia voltada para os clientes é essencial para moldar as decisões e ações organizacionais. Portanto as empresas devem compreender de forma completa as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, pois ao longo do tempo esta abordagem além de atrair novos clientes, também ampliará o relacionamento com os clientes atuais, conseguindo novos negócios e maximizando seu valor. (LEVITT, 1985; NICKELS, 1999:20)

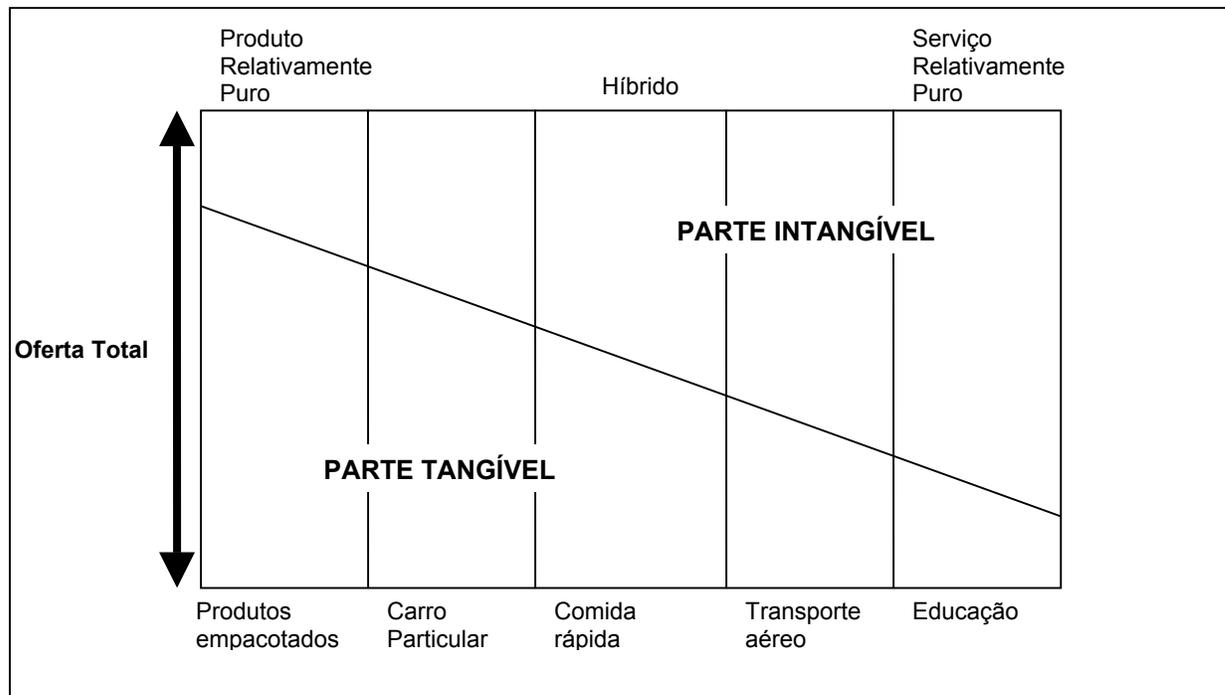
### **2.2.1. DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS**

Os serviços são muito diversificados e a tarefa de atribuir uma definição aos serviços é complexa, difícil e pode ser fonte de confusão para as empresas.

Porém, de modo simplificado, Zeithaml e Bitner (2003:28) descrevem que “... serviços são ações, processos e atuações”, e afirmam que,

“(…) uma vez lançada uma definição simples e ampla para serviços, logo fica claro que os serviços não são produzidos apenas por empresas de serviços, mas também fazem parte daquilo que os fabricantes de bens manufaturados oferecem”.

As organizações que atuam em um ambiente competitivo devem oferecer valor aos seus clientes e esta oferta de valor pode ser composta por parcelas de produtos e por parcelas de serviços simultaneamente, ou seja, a maior parte das ofertas no mercado é uma combinação de elementos tangíveis e intangíveis, formando um espectro, como mostra a Figura 2.3.



**FIGURA 2.3 – O ESPECTRO DAS MERCADORIAS E SERVIÇOS**

Fonte: adaptado pelo autor de Hooley, Saunders e Piercy, 2001, pg. 312.

Com base neste fato, as empresas devem gerenciar suas operações não se esquecendo do gerenciamento da parte “serviço”, como o gerenciamento da parte “produto físico”. Cabe ressaltar que, esta dicotomia entre serviços e produtos físicos pode ser falaciosa e levar a empresa decisões equivocadas. (CORRÊA, CAON, 2002:51)

Bateson e Hoffman (2001:33) compartilham esta afirmação ao afirmar que esta dicotomia está mudando, com as empresas alterando sua posição dentro

do espectro (produto puro – serviço puro), pois segundo eles a maioria dos produtos oferece algum tipo de serviço – mesmo que seja na entrega. Esta dicotomia é descrita pelos autores, através de dois extremos do espectro, da seguinte forma “(...) quando um consumidor compra um produto puro ele obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; e da mesma forma, quando o consumidor adquire um serviço puro, este assume que não há um elemento ‘produto’ no serviço recebido.”.

Segundo Lovelock e Wright (2001:5) “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.”.

Em uma tentativa de compilar a definição de vários autores Grönroos (1993:36) propõe a seguinte definição:

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).”

Ziethaml e Bitner (2003:28) apresentam uma definição semelhante de “Serviços”:

“Serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis, de seu comprador direto.”

Porém, as autoras procuram fazer uma distinção entre “Serviços” e “Serviços ao Cliente”, sendo estes considerados como, “(...) o serviço prestado para dar apoio aos grupos principais de produtos de uma empresa.”.

As empresas do varejo farmacêutico ofertam aos seus clientes produtos tangíveis (bens) em forma de medicamentos, mas também ofertam “Serviços ao Cliente”, conforme definido acima, em forma de atenção, conhecimento, cuidados especiais e atendimento. Devido à importância dos serviços para este setor, a próxima seção destaca as principais características dos serviços.

## 2.2.2. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Na literatura encontram-se várias descrições sobre as características de serviços e segundo Grönroos (1993:36) normalmente são comparados a bens físicos.

Quatro fatores foram propostos por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) que caracterizam os serviços: a *intangibilidade*, *inseparabilidade*, *heterogeneidade* e *duração (percebibilidade)*.

Estes fatores podem ser assim descritos:

- ***Intangibilidade***: Os serviços são *intangíveis* porque eles são desempenhos e não objetos, e ao contrário dos produtos físicos, não podem ser vistos sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos, ou seja, eles são vividos, e os julgamentos dos consumidores são realizados sobre uma base subjetiva. E ainda, são difíceis de serem avaliados em qualidade pelo próprio gestor da operação. (CORRÊA, CAON, 2002:65)
- ***Inseparabilidade***, porque os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, enquanto que os bens são primeiramente produzidos, depois vendidos e finalmente consumidos.
- A ***heterogeneidade*** refere-se ao potencial de variação no desempenho dos serviços e problemas de falta de consistência que não podem ser eliminados como pode acontecer com os bens, e "... cria um dos maiores problemas no gerenciamento dos serviços, ou seja, como manter a qualidade uniforme percebida dos serviços produzidos e entregues aos clientes." (GRÖNROS, 1993:40)
- A ***percebibilidade*** significa que os serviços não podem ser estocados e poupados, "... trazendo deste modo, implicações importantes para a gestão da capacidade e da demanda" (CORRÊA, CAON, 2002:53)

Segundo Lovelock e Wright (2001:16) as primeiras pesquisas sobre os serviços procuravam diferenciá-los dos bens concentrando-se particularmente nas quatro diferenças abordadas acima – intangibilidade, heterogeneidade

(variabilidade), perecibilidade do resultado e simultaneidade da produção e consumo.

Esta diferenciação é ilustrada por Grönroos (1993:38), através de um resumo das características mais freqüentes dos serviços e bens físicos, mencionadas em diversas literaturas. A compilação realizada pelo autor é apresentada no Quadro 2.2.

#### **QUADRO 2.2. – DIFERENÇAS ENTRE SERVIÇOS E BENS FÍSICOS**

<i>Bens Físicos</i>	<i>Serviços</i>
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos.
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam do processo de produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Fonte: Adaptado pelo autor de Grönroos, Christian, 1993, pg.38.

É importante notar que na identificação destas diferenças, os autores ainda lidam com generalizações que, segundo Lovelock e Wright (2001:16), não se aplicam igualmente a todos os serviços. Estes autores sustentam que os serviços deveriam ser considerados não pelas suas diferenças com os bens físicos, mas por suas características comuns, pois na realidade as empresas de serviços apresentam problemas semelhantes ou compartilham determinadas similaridades que podem fornecer valiosas idéias para o gerenciamento. Por isso torna-se importante o entendimento da classificação dos serviços.

### 2.2.3. CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

Existe uma diversidade muito grande de serviços, e podem ser muito distintos uns dos outros. Em um resumo da literatura, Lovelock (apud Grönroos, 1993:41) resumiu a maioria dos esquemas de classificação, propostos por vários autores como mostra o Quadro 2.3. abaixo, onde quatro esquemas adicionais foram acrescentados por Grönroos ao resumo original, de modo a facilitar a compreensão dos serviços demonstrando toda sua diversidade e procurando despertar para a necessidade de análise da natureza detalhada do serviço.

**QUADRO 2.3. - RESUMO DOS ESQUEMAS PROPOSTOS PARA CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS**

**Continua**

Autor	Classificação Proposta	Comentário
Judd (1964)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Serviços de aluguel de bens (direito de propriedade e uso de um bem por um período definido de tempo)</li> <li>2. Serviços a bens possuídos (criação sob medida, reparo e melhoria de bens possuídos pelo cliente)</li> <li>3. Serviços que não são bens (experiências pessoais ou “posse experimental”)</li> </ol>	Os dois primeiros são razoavelmente específicos, mas a terceira categoria é muito ampla e ignoram serviços como os de seguro, bancários, aconselhamento jurídico e contabilidade.
Rathmell (1974)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de vendedor</li> <li>2. Tipo de comprador</li> <li>3. Motivos de compra</li> <li>4. A prática de compra</li> <li>5. Grau de regulamentação</li> </ol>	Nenhuma aplicação específica a serviços; poderia também se aplicar á bens.
Shostack (1977); Sasser et al (1978).	Proporção de bens físicos e serviços intangíveis contidos em cada “pacote” de produto	Oferece oportunidade para modelagem com diversos atributos. Enfatiza que existem poucos bens puros ou serviços puros.
Hill (1977)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Serviços que afetam pessoas <i>versus</i> os que afetam bens</li> <li>2. Efeitos permanentes <i>versus</i> efeitos temporários do serviço</li> <li>3. Capacidade de reversão <i>versus</i> impossibilidade de reversão desses efeitos</li> <li>4. Efeitos físicos <i>versus</i> efeitos mentais</li> <li>5. Serviços individuais <i>versus</i> coletivos</li> </ol>	Enfatiza a natureza dos benefícios dos serviços e, no item e, as variações no ambiente de entrega/consumo do serviço.

**QUADRO 2.3. - RESUMO DOS ESQUEMAS PROPOSTOS PARA CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS**

**Continuação**

<p>Thomas (1978)</p>	<p>1. Primariamente baseado em equipamento  a. Automatizado (ex. lavagem automática carros)  b. Monitorado por operadores não-especializados (ex. cinema).  c. Operado por pessoal especializado</p> <p>2. Primariamente baseado em pessoas  a. Mão-de-obra não-especializada (ex. jardinagem)  b. Mão-de-obra especializada (ex. mecânica)  c. profissional liberal (ex. advogado, dentista)</p>	<p>Esta classificação, embora operacional em vez de orientada para o mercado, oferece uma maneira útil de compreender os atributos do produto.</p>
<p>Chase (1978)</p>	<p>Extensão dos contatos com o cliente necessários quando da entrega do serviço  a. Altos contatos (ex. cuidados com saúde e restaurantes)  b. Baixos contatos (ex. serviço postal, venda por atacado)</p>	<p>Reconhece que a variabilidade do produto é mais difícil de controlar em serviços de alto contato, porque o cliente exerce mais influência sobre a variação no tempo da demanda e as características do serviço, devido a seu maior envolvimento no processo de serviços.</p>
<p>Grönroos</p>	<p>1. Tipo de Serviço  a. Serviços Profissionais  b. Outros serviços</p> <p>2. Tipo de Cliente  a. Indivíduos  b. Organizações</p>	<p>Observa que os mesmos serviços, por exemplo, seguros e financeiros podem ser prestados tanto a indivíduos quanto a organizações.</p>
<p>Kotler (1980)</p>	<p>1. Baseado em pessoas <i>versus</i> baseado em equipamento  2. Extensão em que a presença do cliente faz-se necessária  3. Atende necessidades pessoais <i>versus</i> necessidades do negócio  4. Pública <i>versus</i> privada, com fins lucrativos <i>versus</i> sem fins lucrativos.</p>	<p>Sintetiza o trabalho anterior, reconhece as diferenças no objetivo da organização prestadora de serviços.</p>

**QUADRO 2.3. - RESUMO DOS ESQUEMAS PROPOSTOS PARA CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS**

**Continuação**

<p>Lovelock (1980)</p>	<p>1. Características básicas de demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto atendido (pessoas <i>versus</i> propriedades)</li> <li>• Extensão do desequilíbrio entre demanda e suprimento</li> <li>• Relacionamentos descontínuos <i>versus</i> contínuos entre cliente e prestadores de serviço</li> </ul> <p>2. Conteúdo e benefício dos Serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensão do conteúdo dos bens físicos</li> <li>• Extensão do conteúdo de serviços pessoais</li> <li>• Serviço único <i>versus</i> pacote de serviços</li> <li>• Tempo de duração dos serviços</li> </ul> <p>3. Procedimento de Entrega dos Serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega em um único local <i>versus</i> em vários locais</li> <li>• Alocação de capacidade (reservas <i>versus</i> quem chegar primeiro)</li> <li>• Consumo independente <i>versus</i> coletivo</li> <li>• Transações definidas por tempo <i>versus</i> definidas por tarefas</li> <li>• Extensão da presença necessária do cliente durante a entrega do serviço</li> </ul>	<p>Sintetiza as classificações anteriores e acrescenta vários novos esquemas. Propõe várias categorias dentro de cada classificação. Conclui que a definição do objeto servido é o esquema de classificação mais fundamental. Sugere que <i>insights</i> valiosos em marketing podem ser provenientes da combinação de dois ou mais esquemas de classificação em uma matriz.</p>
------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**QUADRO 2.3. - RESUMO DOS ESQUEMAS PROPOSTOS PARA CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS**

**Conclusão**

<p>Lovelock (1983)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A natureza do ato do serviço             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ações tangíveis a pessoas ou coisas</li> <li>b. Ações intangíveis a pessoas ou coisas</li> </ol> </li> <li>2. Relacionamento com clientes             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Entrega contínua</li> <li>b. Transações descontínuas</li> <li>c. Relacionamentos com associados</li> <li>d. Nenhuma relação formal</li> </ol> </li> <li>3. Personalização e julgamento na entrega do serviço             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Julgamento feito por pessoas de contato com o cliente</li> <li>b. Personalização</li> </ol> </li> <li>4. Natureza da demanda em relação ao suprimento             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Extensão em que o suprimento é limitado</li> <li>b. Extensão das flutuações da demanda</li> </ol> </li> <li>5. Métodos de fornecimento de serviços             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Fornecimento único em vários locais</li> <li>b. Serviço fornecido nas dependências do fornecedor ou do cliente</li> </ol> </li> </ol>	<p>Fornecer uma série de classificações que juntas ilustram a natureza complexa dos serviços e oferecem informações contextuais úteis para finalidades de gestão.</p>
<p>Schmenner (1986)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grau de interação e personalização             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Baixo</li> <li>b. Alto</li> </ol> </li> <li>2. Grau de intensidade da mão-de-obra             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Baixo</li> <li>b. Alto</li> </ol> </li> </ol>	<p>Reconhece que alguns serviços podem ser mais personalizados e envolvem um grau mais elevado na intensidade de uso de mão-de-obra. Pode ajudar o leitor a compreender as opções estratégicas e táticas disponíveis.</p>
<p>Vandermerwe &amp; Chadwick (1989)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grau de interação consumidor/produzidor             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mais baixo</li> <li>b. Mais alto</li> </ol> </li> <li>2. Envolvimento relativo de bens             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Serviços "puros"</li> <li>b. Serviços com alguns bens ou fornecidos através de bens</li> <li>c. Serviços incorporados nos bens</li> </ol> </li> </ol>	<p>Reconhece a importância e o papel dos componentes dos bens nos negócios de serviços.</p>

Fonte: Lovelock, C.H. (1983): "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight". Journal of Marketing, American Marketing Association, verão, pp.11-12. adaptado pelo autor de GRÖNROOS, 1993, pg.42-45

Dentre as várias propostas feitas para classificar os serviços, Lovelock e Wright (2001:32-35) descrevem segundo eles, as **maneiras mais significativas** como listadas no quadro 2.4 abaixo. (grifo nosso)

## QUADRO 2.4. – MANEIRAS SIGNIFICATIVAS DE CLASSIFICAR SERVIÇOS

- **Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviços:** os serviços podem apresentar algo mais tangível como uma refeição ou de maior intangibilidade como fornecer uma informação.
- **Destinatário direto do processo de serviço:** o cliente pode ser destinatário direto do serviço quando está presente para um corte de cabelo, porém no caso de uma lavagem de automóveis eles apenas aproveitam os benefícios mais tarde.
- **Tempo e lugar da entrega do serviço:** os serviços se diferenciam neste aspecto, pois os clientes para receber o serviço podem se dirigir à organização (ex. lavanderia), ou receber o serviço em sua casa (ex. entrega de pizza), pode ocorrer por canais físicos (ex. correios) ou eletrônicos (ex. bancos), considerando as preferências quanto ao momento da compra.
- **Grau de personalização ou padronização:** os serviços podem adotar um grau maior ou menor de personalização, avaliar se todos os clientes devem receber o mesmo serviço ou se as características dos serviços devem ser adaptadas para atender a necessidades individuais.
- **Natureza da relação com os clientes:** os serviços podem apresentar uma relação formal, onde cada cliente é reconhecido pela organização e todas as transações são registradas e cadastradas individualmente (ex. bancos, dentistas e varejos com sistemas CRM); ou os clientes podem não ser identificados.
- **Medida na qual a oferta e a demanda está em equilíbrio:** alguns serviços apresentam uma demanda constante, em outros existem flutuações que requerem um planejamento cuidadoso, para não gerar ociosidade ou saturação em determinados períodos.
- **Medida nas quais instalações, equipamentos e pessoal participam da experiência de serviços:** Os elementos tangíveis no sistema influenciam as experiências dos clientes, as evidências físicas podem ser desde a fachada de uma loja, as aparências e estado dos equipamentos, o uniforme dos funcionários e até mesmo o material publicitário.

Fonte: Lovelock e Wright, 2001, pg 32-34 – adaptado pelo autor.

Ao analisarmos as classificações apresentadas acima, pode-se notar que frequentemente os clientes estão envolvidos no processo de produção de um serviço, podendo ser o próprio cliente o objeto do serviço ou algum bem pertencente ao cliente. E utilizando um ponto de vista operacional, os autores classificaram os serviços em quatro grupos gerais, tomando como base ações tangíveis nos corpos

das pessoas ou em seus bens e ações intangíveis nas mentes das pessoas ou em seus bens intangíveis, assim como ilustra a Quadro 2.5.

**QUADRO 2.5. – CLASSIFICAÇÃO OPERACIONAL DOS SERVIÇOS**

Qual a natureza do serviço?	Quem ou o que é o destinatário do serviço?	
	Pessoas	Bens
Ações tangíveis	<b>Serviços dirigidos aos corpos das pessoas</b> Ex. aferição de pressão	<b>Serviços dirigidos a posses físicas</b> Ex.lavanderias
Ações intangíveis	<b>Serviços dirigidos às mentes das pessoas</b> Ex. informações farmacêuticas	<b>Serviços dirigidos a bens intangíveis</b> Ex. contabilidade

Fonte: Lovelock e Wright, 2001, pg.35 – adaptado pelo autor.

Os serviços prestados em farmácias apresentam-se dentro do espectro “produto puro” e “serviço puro”, ou seja, o cliente ao adquirir um medicamento estará levando neste pacote um conjunto de serviços, em forma de informações ou ações extras que podem ocorrer no estabelecimento ou na residência. Para administrar aspectos intangíveis do serviço, as farmácias e drogarias devem dispensar atenção aos aspectos relativos à imagem, como limpeza, higiene e uniformes de funcionários dentre outros. Muitas vezes o cliente está presente, quando no ato da aplicação de injetáveis, ou pode não estar presente ao receber seus medicamentos pelo serviço de entregas da empresa. Os serviços são heterogêneos, pois cada cliente apresenta uma necessidade específica e requer atenção com a maior personalização possível, mas são heterogêneos também, porque o cliente pode interagir com pessoas diferentes em momentos diferentes. Nos aspectos relacionados à perecibilidade, suas implicações podem ocorrer em momentos de grande fluxo de pessoas na loja caso o número de atendentes não seja suficiente.

Utilizando a classificação operacional dos serviços, podemos perceber que os serviços prestados em uma farmácia podem possuir uma natureza tangível e intangível, mas sempre dirigido a pessoas.

## 2.2.4. ADMINISTRAÇÃO INTEGRADA DE SERVIÇOS

Assim como se discute as estratégias mercadológicas para produtos industrializados, através do composto de marketing ou mix de marketing, considerando quatro elementos básicos: produto, preço, praça (distribuição), promoção (comunicação), é preciso considerar alguns elementos adicionais nas estratégias mercadológicas que envolvem serviços, pois estes são normalmente produzidos e consumidos simultaneamente, podendo exigir a participação do cliente, e ainda interagindo diretamente com o pessoal da empresa.

A idéia de composto sugere que todas as variáveis estão inter-relacionadas e que dependem umas das outras, e devido a estas características especiais de serviços alguns autores propõem variáveis adicionais. Zeithaml e Bitner (2003:41) sugerem um composto de marketing expandido para serviços, que além dos 4 P's tradicionais, inclui *pessoas, evidência física e processo*.

Lovelock e Wright (2001:21) também propõem elementos adicionais, sugerindo uma Administração Integrada de serviços, através do modelo dos 8 P's (do inglês, *product elements, place and time, process, productivity and quality, people, promotion and education, physical evidence, price and other costs of services*) em que explicam as oito variáveis de decisão para as organizações de serviço.

Estes autores também consideram em seu modelo as variáveis propostas por Zeithmal e Bitner (pessoas, evidência física e processo), assim como os 4 P's tradicionais, diferenciando-se apenas na variável produtividade e qualidade.

Estes elementos são assim descritos:

- Elementos do produto (*product elements*): nesta variável os gerentes selecionam o produto principal (bem ou serviço) e um pacote de elementos suplementares que o envolvem, de modo a entregar os benefícios desejados pelos clientes considerando o desempenho dos concorrentes.
- Lugar e tempo (*place and time*): nesta variável os gerentes decidem sobre os canais de distribuição física e eletrônica, considerando decisões sobre lugar e o tempo de entrega,

dependendo da natureza do serviço oferecido. Podem entregar o serviço diretamente para os clientes ou para organizações intermediárias.

- Processo (Process): descreve o método e a seqüência dos sistemas operacionais dos serviços, pois processos mal concebidos podem irritar o cliente devido a uma entrega lenta, burocrática e ineficaz. Processos deficientes dificultam o desempenho do pessoal de frente, diminuindo a produtividade e aumentando as falhas nos serviços. Segundo Zeithaml, Bitner, 2003:42, são "... os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades através das quais o serviço é executado."
- Produtividade e Qualidade (Productivity and Quality): Lovelock e Wright consideram este elemento como duas faces da mesma moeda, ou seja, nenhuma empresa pode abordar qualquer um dos elementos em separado. A melhora da produtividade é essencial para manter os custos sob controle, mas é preciso tomar cuidado para que não se reduza indevidamente o nível de serviços. A qualidade dos serviços é definida pelo cliente, mas investir na qualidade sem uma análise mais detalhada sobre os custos e os aumentos de receita pode colocar em risco a rentabilidade da empresa.
- Pessoas (People): muitos serviços são realizados com a interação direta do cliente com os colaboradores de uma empresa (como comer em um restaurante, comprar um medicamento em uma farmácia). A natureza destas interações influencia muito as percepções da qualidade do serviço, pois os consumidores avaliam o desempenho das pessoas que estão fornecendo o serviço (LOVELOCK E WRIGHT, 2001; ZEITHAML E BITNER, 2003).
- Promoção e Educação (Promotion and Education): as empresas devem desenvolver um programa de comunicação eficaz para fornecer informações e conselhos necessários, persuadir os clientes-alvo quanto aos méritos de um determinado produto e incentivar os clientes a entrarem em ação em momentos

específicos. Ou seja, fornecer consciência de marca e imagem de marca, gerando associações fortes, favoráveis e exclusivas sobre seu produto e serviço. (SHIMP, 2002:53)

- Evidência Física (Physical Evidence): as empresas de serviços precisam administrar cuidadosamente as evidências físicas porque podem exercer um impacto profundo sobre as impressões dos clientes, por isso cuidar dos prédios, fachadas, jardins, veículos, equipamentos, mobília interior, material impresso, aparência dos funcionários podem dar evidências tangíveis para algo intangível. (ZEITHAML, BITNER, 2003)
- Preço e outros custos do serviço (Price and other Costs of Services): referem-se aos custos pelos quais os clientes passam para obterem os benefícios do produto ou serviço. As tarefas não se limitam apenas à definição do custo monetário, ou seja, o preço de venda para os clientes, mas também avaliar os custos de tempo, esforço físico e mental e experiências sensoriais negativas.

Utilizando as variáveis da Administração Integrada de Serviços de Lovelock e Wright, e combinando-as com o composto de marketing expandido de Zeithaml e Bitner, chegou-se ao seguinte Quadro 2.6.

## QUADRO 2.6. – COMPOSTO DE MARKETING EXPANDIDO PARA SERVIÇOS

<b>Produto</b>	<b>Praça (Distribuição)</b>	<b>Promoção</b>	<b>Preço</b>
Características físicas Nível de qualidade Acessórios Embalagens Garantias Linhas de Produtos Marca	Tipo de canal Exposição Intermediários Espaços em postos Transporte Estocagem Administração de canais	Propaganda Promoção de vendas Pessoal de vendas Assessoria de imprensa Relações públicas	Flexibilidade Faixa de preço Diferenciação Descontos Margens Venda
<b>Pessoas</b>	<b>Evidência Física</b>	<b>Processo</b>	<b>Produtividade/ Qualidade (Lovelock e Wright)*</b>
Funcionários Recrutamento Treinamento Motivação Recompensas Trabalho em Equipe Clientes Educação Treinamento	Projeto de Instalações Equipamentos Sinalização Roupas dos funcionários Outros Tangíveis Relatórios Cartões de visita Declarações Garantias	Roteiro de atividade Padronização Customização Número de passos Simple Complexo Envolvimento clientes	Controle de Custos <i>versus</i> nível de serviços

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Valarie e Bitner, Mary J. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2003, pg. 41 e de \*Lovelock, Christopher e Wright, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva 2001, pg.22.

### 2.2.5. O DILEMA: QUALIDADE X PRODUTIVIDADE DOS SERVIÇOS

Antes de abordar sobre a satisfação de clientes, é necessário discutir sobre qualidade e produtividade dos serviços, pois as empresas comumente tratam estes elementos separadamente e, ao agir assim, podem incorrer a alguns riscos. Estas organizações na sua busca por produtividade, podem introduzir programas que irritam os clientes ou, por outro lado, buscar uma melhor qualidade sem, contudo, aumentar as receitas. (LOVELOCK, WRIGHT, 2001:103)

Nestes casos, a orientação para o mercado é fundamental para estas empresas, ou seja, elas não podem perder o foco no cliente (DAY, 2001), olhando ao mesmo tempo a produtividade e a qualidade. Esta é uma esta atitude crucial para o sucesso financeiro de longo prazo de uma empresa (QUINN apud LOVELOCK, 2001:102).

Parece existir um consenso entre as organizações, de que a tentativa de obter melhor qualidade não compensa devido aos custos relacionados. Grönroos (1993:67) destaca duas citações normalmente encontradas e consideradas responsáveis pela não melhoria da qualidade, são elas: “a melhoria da qualidade

custa muito mais do que pode ser alcançado com receitas adicionais e novos negócios” e “melhorar a qualidade significa que a produtividade cairá o que a organização não consegue suportar”. Este autor destaca que as empresas presas neste dilema, se concentram ou na qualidade, ou na produtividade, e com frequência a produtividade recebe prioridade.

Como contraponto a esta idéia, Leonard e Sasser apud Grönroos, (1993:68), afirmam que “... os esforços para elevar a qualidade quase sempre resultam em uma maior produtividade (...) [e] esforços para elevar a produtividade normalmente se vêem compensados por uma melhor qualidade”, e como já citado por Lovelock e Wright “... são duas faces da mesma moeda”.

Compartilhando este ponto de vista, Collins e Porras (1995:75) afirmam que as empresas realmente visionárias não se reprimem com o que eles chamam de “Tiranias do OU”, mas se libertam com a “Genialidade do E”, ou seja, a capacidade de englobar os dois extremos de uma série de dimensões ao mesmo tempo.

Segundo Grönroos (1993:69), a noção de que a alta qualidade implica em maiores custos não é baseada em fatos, mas normalmente, é o oposto. Este autor cita Philip Crosby que afirma “Se você se concentrar na garantia de obter qualidade, você provavelmente poderá aumentar seu lucro em uma razão de 5% a 10% de suas vendas. É muito dinheiro e de graça”. A explicação para tais números é que existem erros decorrentes da falta de qualidade dos processos, assim a melhoria da qualidade através da criação de sistemas à prova de erros e voltados para o cliente, não é uma forma de aumentar os custos, mas de se livrar dos custos desnecessário advindos de um baixo nível de qualidade. Isto tudo seria perceptível no perfil financeiro da empresa e também seria percebido pelo mercado podendo gerar novos negócios, agregando mais valor.

#### 2.2.6. QUALIDADE E SATISFAÇÃO

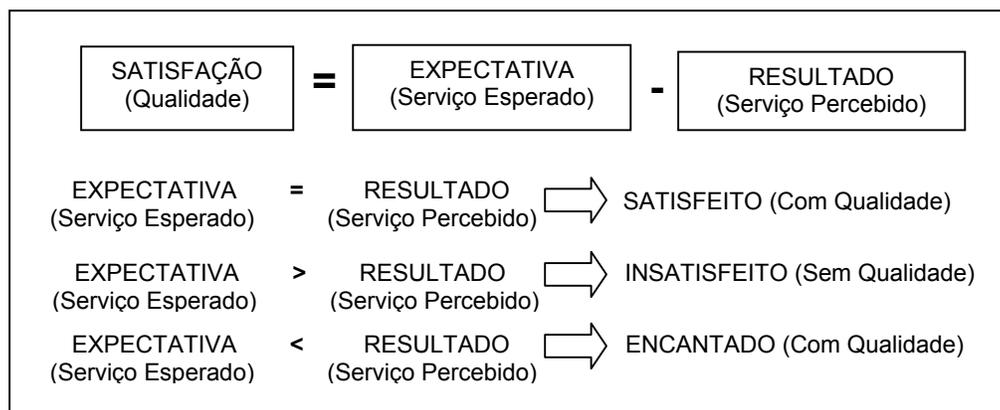
As empresas que adotam a orientação para o mercado, como já visto anteriormente, são voltadas para o cliente, e atuam em um esforço contínuo para melhorar a qualidade, e reconhecem que esta qualidade é sempre definida pelo cliente, aquilo que os clientes afirmam ser ou percebem como tal. (PALADINI, 1995:27) Reforçando este argumento, Campos (1992:2) afirma que “... um produto

ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades dos clientes”.

Como podemos ver, a qualidade e a satisfação do cliente estão estreitamente relacionadas, pois devemos saber quais são as necessidades dos nossos clientes, ou seja, saber quais suas expectativas, o que ele espera de nossa organização. A partir deste conhecimento, a empresa pode entregar um resultado. O cliente somente considera um produto ou serviço de qualidade e fica satisfeito, se este, realmente atender à suas expectativas. Enfim, a empresa deve conhecer muito bem o seu cliente. (ALBRECHT, 2002:52)

A satisfação é segundo Kotler (2000:58) uma “sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do cliente”. Lovelock e Wright (2001:102) assumem que a satisfação é a comparação entre o serviço percebido e o serviço esperado.

É possível ilustrar estas duas abordagens, e tentar explicá-las como mostra a Figura 2.4. abaixo:



**FIGURA 2.4. – SATISFAÇÃO E QUALIDADE**

Fonte: Desenvolvido pelo Autor fundamentado pela literatura.

Através da ilustração fica claro que para tornar um cliente satisfeito devemos oferecer um resultado pelo menos igual à suas expectativas, ou seja, os serviços percebidos pelo cliente devem ser iguais ao que ele esperava. Quando isto ocorre existe uma percepção pelo cliente de que o serviço é de qualidade.

Se por algum motivo o resultado obtido pelo cliente não atender a suas expectativas, seja por deficiência na entrega de valor, ou devido ao fato de que a

empresa criou expectativas demais sobre o cliente, este ficará insatisfeito. Este cliente perceberá que o serviço não atendeu ao esperado e o considerará como sem qualidade. Para deixarmos nossos clientes encantados, ou muito satisfeitos, devemos sempre superar suas expectativas, oferecendo valor e surpreendendo nos serviços oferecidos. Como serão discutidas mais adiante, estas situações podem afetar a fidelidade dos clientes, ou em outras palavras, o seu relacionamento de longo prazo com a empresa.

### 2.2.7. SATISFAÇÃO

Parece existir um consenso entre as empresas de que a busca da satisfação é importante para o desempenho das organizações, porém, na literatura, vários autores afirmam que existe um conflito entre a aplicação prática de melhorias que visem à satisfação de clientes e os cortes de custos e despesas.

Este conflito segundo Bateson e Hoffmann (2001:318) ocorre, pois a mensuração econômica da satisfação do cliente para a empresa é difícil de ser realizada e, portanto, difícil de justificar e defender uma iniciativa dispendiosa de serviços.

Isto mostra que existe uma linha tênue e pouco clara para as empresas entre “agregar valor” a um produto e serviço e “agregar custos”.

Grönross (1993:143) acrescenta que em casos de problemas financeiros ou de concorrência mais intensa, as decisões estratégicas das empresas não podem ser governadas por considerações de custos e de eficiência interna, e a gerência deve focalizar nas interações e nos relacionamentos com os clientes, contudo, sem negligenciar as considerações de custos e produtividade. As dificuldades de se calcular os custos sobre as receitas não são desculpas para ignorar os efeitos na eficiência externa da organização, pois, existe uma melhora nas interações comprador-vendedor que afetam a qualidade percebida pelo cliente, e que normalmente significa maior satisfação e volume crescente de vendas.

Com base na literatura, logo abaixo, vamos justificar a busca pela satisfação de clientes, através da:

- Comparação entre os custos de obtenção de clientes e manutenção de clientes atuais;

- Relação empírica entre satisfação de clientes e fidelidade;
- Análise do ciclo de vida dos clientes sobre a lucratividade;
- Comparação entre taxas de retenção de clientes entre empresas.

Como comentado acima, existem preocupações sobre os custos envolvidos em investimentos para melhoria da qualidade e da satisfação dos clientes. Neste caso específico, também abaixo, tentar-se-á diminuir as preocupações da empresa, ilustrando os meios para eliminar duas barreiras:

- O retorno sobre o investimento em satisfação de clientes;
- Dificuldades na mensuração da Satisfação.

#### 2.2.7.1. Comparação entre os custos de obtenção de novos clientes e manutenção de clientes atuais.

Segundo Vavra (1993) existe uma combinação de muitas forças de mercado, mudanças e uma nova dinâmica que, torna mais caro obter novos clientes e mais atraente manter os clientes antigos. Segundo o autor, os mercados estão estagnados e o crescimento populacional diminuiu sua velocidade, diminuindo o número de consumidores. O Produto Interno Bruto de um país, a renda familiar e as taxas de desemprego também podem afetar o consumo. Em suma, hoje não existem tantos novos clientes como costumava haver, e os clientes existentes estão gastando menos.

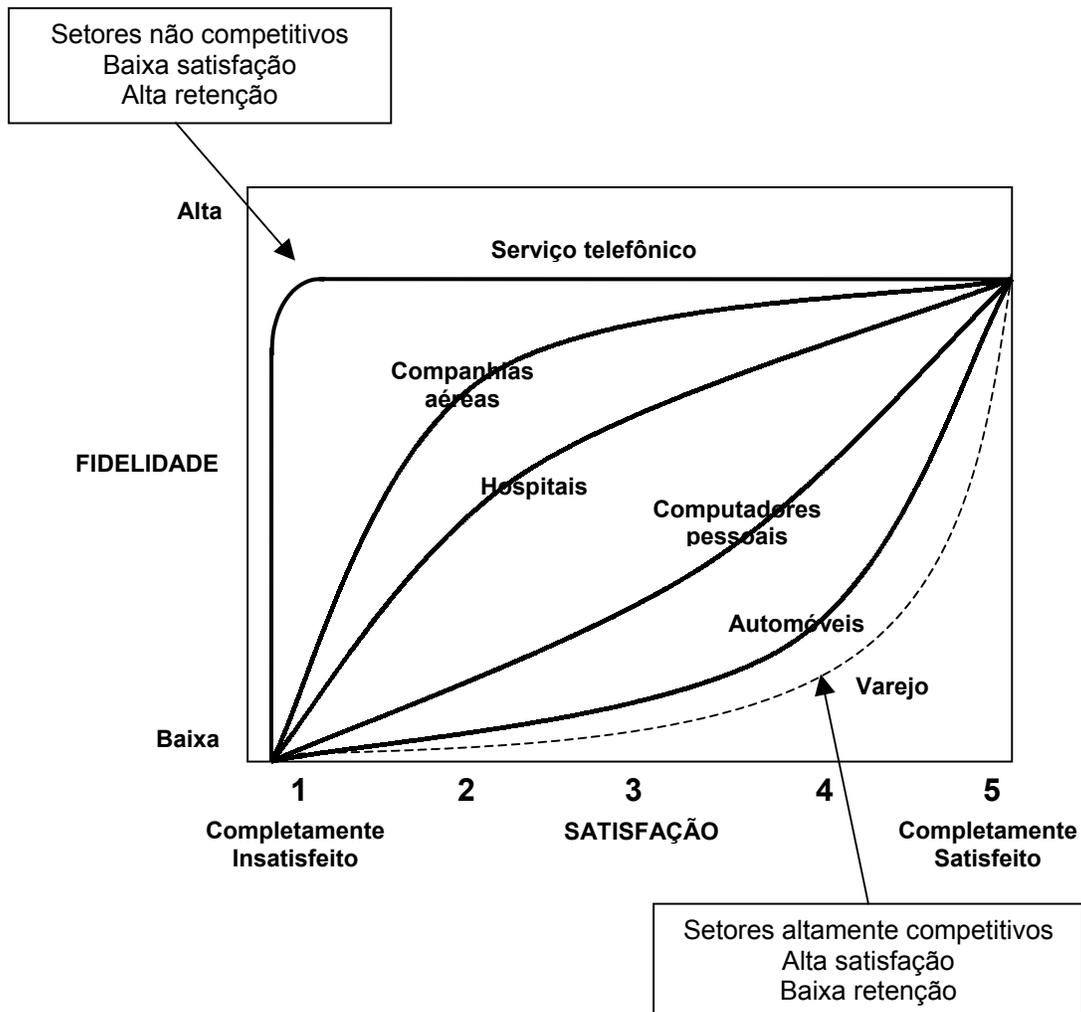
Em valores estimados, segundo Farber e Wycoff (1991), estima-se que custa de 3 (três) a 5 (cinco) vezes menos manter um cliente fiel do que obter um cliente novo.

O aumento da concorrência é outro fator destacado por Bateson e Hoffmann (2001:318) para a importância se manter os clientes, pois existe uma paridade relativa entre as empresas e uma falta de diferencial de bens e serviços no mercado. Além disso, devem se considerar os elevados custos de comunicação em mídias de massa, uma ferramenta básica de marketing de conquista. Isto ocorre, pois há uma maior fragmentação da mídia de massa e o público tornou-se mais segmentado, diminuindo as chances de atingir o público-alvo. (SHIMP, 2002:407)

### 2.2.7.2. Relação empírica entre satisfação de clientes e fidelidade.

Um estudo realizado por Jones e Sasser (1995:88-99) mostra a relação entre satisfação de clientes e fidelidade. Operacionalizando a fidelidade através de um conjunto de medidas como “intenção de comprar de novo”. Os dados apresentados pela pesquisa foram retirados de estudos de satisfação muito eficazes, pois foram utilizadas grandes amostras em cada um dos setores apresentados, e como é possível observar através do Gráfico 2.1., a relação entre satisfação e fidelidade não é linear.

**GRÁFICO 2.1. – RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E FIDELIDADE**



Fonte: Adaptado de T.O. Jones e W. Earl Sasser Jr., “Why Satisfied Customers Defect”, Harvard Business Review (Novembro-Dezembro de 1995)

Segundo os autores, há muitas indicações de que somente a satisfação dos clientes não é suficiente. Os clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos pelo concorrente, mas um cliente encantado é mais propenso a permanecer fiel mesmo recebendo ofertas de outros competidores de mercado atraentes.

Com base no gráfico 2.1., os clientes com notas de satisfação de 1 a 3 são muito inclinados a desertar, os clientes que avaliam sua satisfação em 4 são relativamente indiferentes e podem ser atraídos por um concorrente e somente os clientes que se consideram completamente satisfeitos, nota 5, podem ser considerados absolutamente fiéis. Nos extremos do gráfico encontram-se dois grupos importantes para as estratégias das empresas, os completamente insatisfeitos, considerados como “terroristas” e os completamente satisfeitos, considerados “apóstolos”. Segundo os autores, criar apóstolos e eliminar os terroristas deve ser uma meta fundamental para toda empresa, pois os terroristas tiveram alguma experiência ruim e não corrigida, estes podem se dedicar à disseminação de aspectos negativos para outros clientes. Por outro lado, os clientes apóstolos, são considerados como o melhor tipo de cliente, pois estão tão satisfeitos com os serviços oferecidos pela empresa que compartilham opiniões e experiências positivas com outros.

Um cliente insatisfeito tem um potencial destrutivo muito maior que o potencial construtivo de um cliente satisfeito. Heskett, Sasser e Hart (1994), constataram que um cliente satisfeito tende a contar sua satisfação para seis outros clientes, enquanto que os insatisfeitos tendem a contar sua insatisfação para 11.

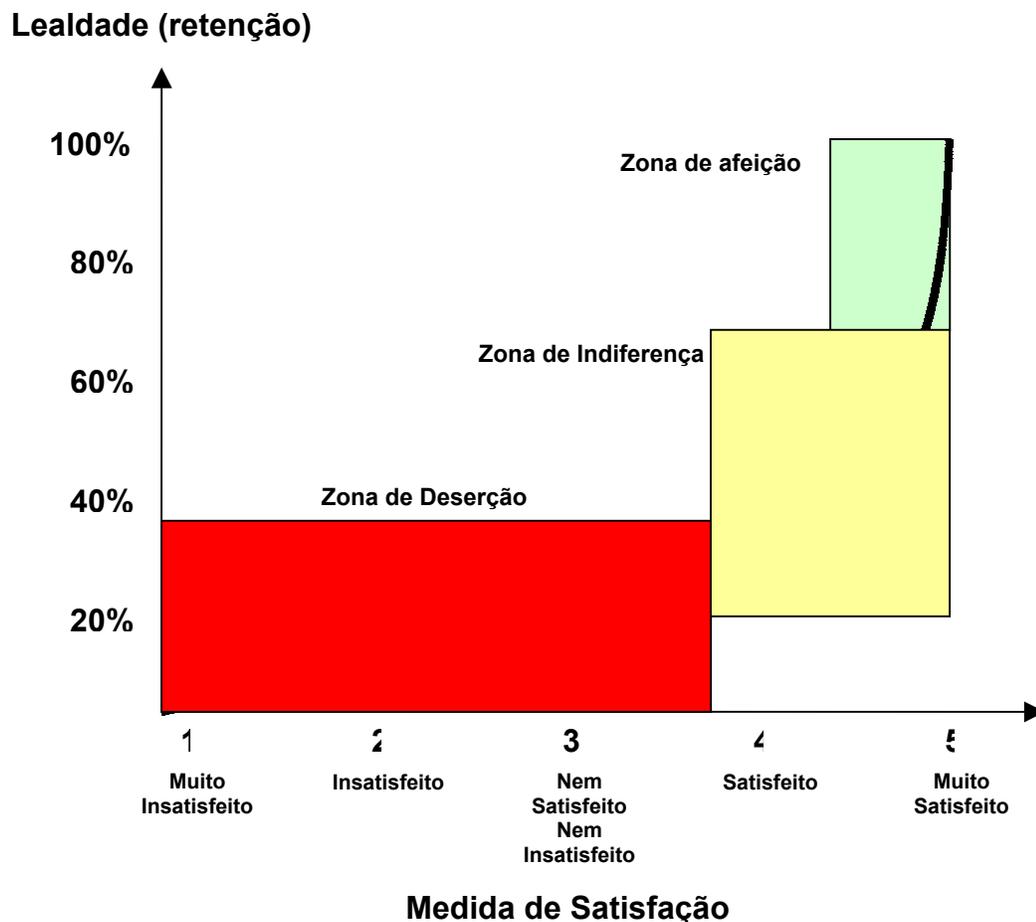
Deve-se considerar também nesta figura que mesmo clientes insatisfeitos poderão continuar retidos na empresa, pois simplesmente não têm uma outra opção de compra, ou seja, quanto mais para o lado do monopólio (lado esquerdo do gráfico) for o mercado em que seu negócio se encontra, maior a tendência de que os clientes insatisfeitos não desertem.

Portanto, é necessário que o cliente esteja no mínimo muito satisfeito, pois o cliente meramente satisfeito não voltará necessariamente, e não se tornará um cliente fiel e na maioria das vezes não se transformará em um animado “vendedor” do serviço de sua empresa. (CORRÊA, CAON, 2002:91)

Johnson e Clark (2002) relatam o caso de uma empresa que realizou uma pesquisa com seus clientes para avaliar a satisfação. Esta pesquisa utilizou uma escala de 1 a 5 (sendo 1=muito insatisfeito e 5=muito satisfeito). Os clientes que forneceram respostas até a escala 4, segundo a pesquisa, estavam vulneráveis à troca de fornecedor, somente os clientes que avaliaram a sua satisfação para com a empresa com 4,5 e acima poderiam ser considerados razoavelmente leais.

Heskett *et al* (apud Lovelock e Wright, 2001:115) afirmam que esta relação entre satisfação e fidelidade pode ser descrita conforme a Gráfico 2.2.

**GRÁFICO 2.2. – RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E LEALDADE DO CLIENTE**



Fonte: Heskett et.al. 1997 apud Lovelock e Wright, 2001, pg.115 - Adaptado pelo autor.

Segundo os autores, os clientes indiferentes e os clientes satisfeitos (notas 3 e 4) provavelmente estão contentes com o serviço básico oferecido, mas gostariam de receber um conjunto consistente de serviços suplementares, que melhorem o produto básico. Estes clientes estão nos limites da zona de deserção e da zona de indiferença, como mostra o Gráfico 2.2.

Segundo Lovelock e Wright (2001:92-93), as empresas que desejam atingir a liderança de mercado devem trabalhar para aumentar os produtos existentes e desenvolver novos produtos. Normalmente uma diferenciação significativa e valor adicionado derivam de um pacote inteiro de elementos suplementares ao serviço. Devem também desenvolver estratégias de recuperação de serviços de modo preventivo para corrigir problemas que possam aparecer durante a entrega ao cliente, evitando assim, que estes clientes entrem para a zona de deserção.

Os clientes que classificaram sua satisfação com o serviço com nota 5 se consideraram inteiramente satisfeitos, pois acreditam que a empresa compreende e atende a totalidade de suas preferências, necessidades, expectativas e problemas pessoais, ou seja, as empresas ouviram os clientes e incorporaram elementos com características e benefícios adequados na oferta de valor ao mercado. Este ciclo deve ser repetido constantemente, pois uma vez que a concorrência copie estes elementos, a empresa deve encontrar novas maneiras de deixar os clientes encantados.

### 2.2.7.3. Análise do ciclo de vida dos clientes sobre a lucratividade

As empresas podem adotar um outro tipo de segmentação para o cadastro de seus clientes, como propõem Reichheld e Sasser (1990), considerando o Ciclo de Vida dos Clientes. Através de estudos empíricos, ele analisou a lucratividade de diferentes grupos ou classes de clientes que permaneceram com uma empresa durante diferentes períodos de tempo. Ele conclui que nos primeiros anos, dependendo do tipo de negócio, o cliente pode não ser tão lucrativo, devido aos custos envolvidos com sua obtenção, mas à medida que permanecem com a empresa torna-se a cada dia mais lucrativo, pois tendem, em média, a gastar mais

em cada transação, a oferecer mais oportunidades para a venda cruzada (venda de produtos e serviços adicionais) e dar melhores recomendações para amigos e colegas, em uma divulgação boca-a-boca.

Estes autores mostraram os resultados obtidos com uma redução da deserção de clientes em no mínimo 5% para diferentes companhias. Em uma rede de serviços automobilísticos o resultado obtido foi um aumento de 30% nos lucros; para uma lavanderia industrial, 47% de aumento nos lucros; para uma seguradora, 51% de aumento; e para uma agência bancária, um aumento expressivo de 84% nos lucros.

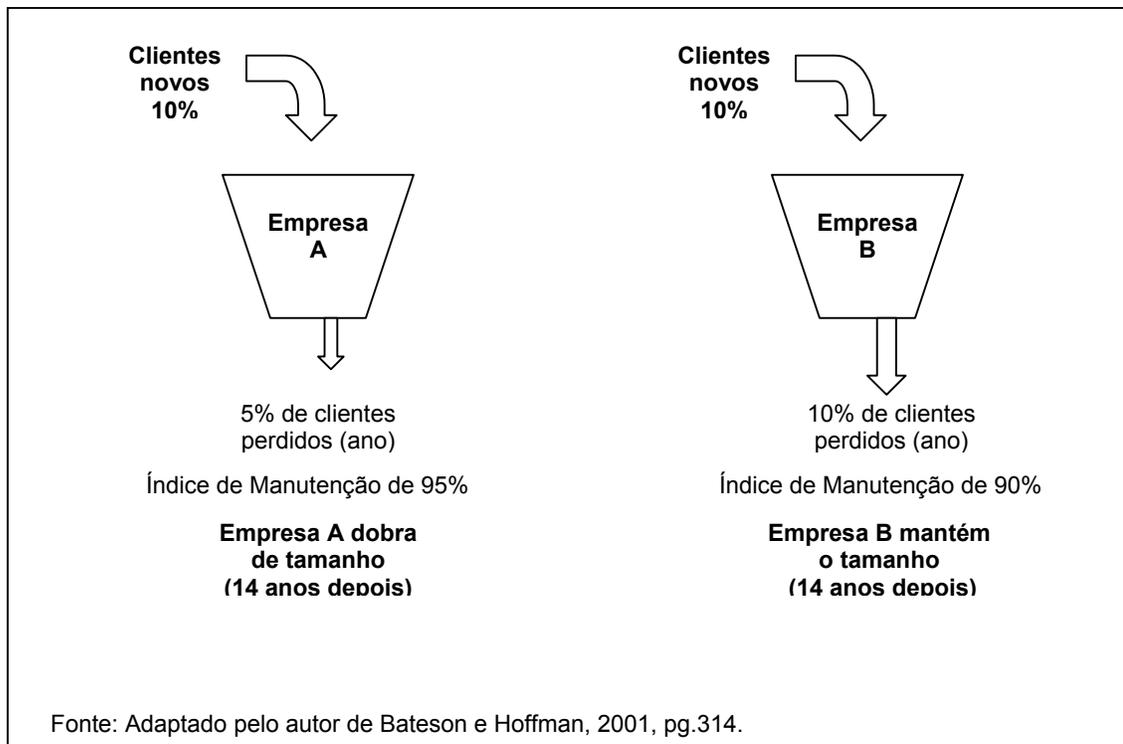
#### 2.2.7.4. Comparação entre taxas de retenção de clientes entre empresas

Bateson e Hoffmann (2001:313) fazem uma comparação entre duas empresas com diferentes taxas de retenção de clientes e seus efeitos ao longo do tempo sobre seu tamanho, ou seja, sua carteira de clientes. Este modelo também foi exposto por Téboul (1999:116).

Figurativamente os autores comparam estas duas empresas a dois baldes furados, que recebem e perdem conteúdo simultaneamente, conforme ilustra o exemplo na Figura 2.5. As duas empresas estão se esforçando para gerar (conquistar) novos clientes a cada ano, e cada uma delas consegue gerar 10% a mais de clientes (torneira), usando talvez novos serviços ou atendendo a outros segmentos.

Como a taxa de fidelidade (retenção) não é 100%, existe uma taxa de deserção, ou seja, perdas de clientes durante o ano (furo no balde). As taxas de deserção variam conforme a empresa – na empresa A, o furo é pequeno e ela só perde 5% dos clientes a cada ano – na empresa B, o buraco é maior representando uma perda de 10% ao ano. Como resultado final, após 14 anos, mantidas as variáveis constantes, a empresa A dobrou o número de clientes.

Torna-se claro que se deve monitorar e gerenciar as taxas de fidelidade e por conseqüência, as taxas de deserção de clientes, podendo representar no longo prazo perdas significativas de mercado.



**FIGURA 2.5. – COMPARAÇÃO DOS BALDES FURADOS**

Como descrito acima existem várias justificativas para as empresas adotarem a satisfação de clientes com um dos seus fundamentos gerenciais, porém existem barreiras e dificuldades para a sua implantação devido à dificuldade de se calcular o retorno sobre este tipo de investimento e por dificuldades na mensuração da satisfação.

#### 2.2.7.5. O retorno sobre o investimento em satisfação de clientes

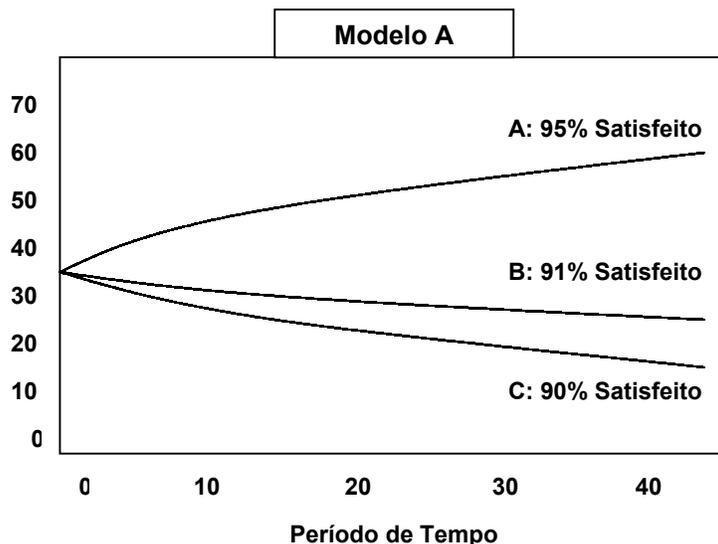
Babich (1992) idealizou um modelo de satisfação de clientes, baseado em um algoritmo, que nos mostra que uma empresa, com altos índices de satisfação de clientes, torna-se mais resistente a esforços da concorrência que buscam aumentar suas participações de mercado. Este modelo permite também, que a empresa possa comparar os ganhos obtidos com uma participação de mercado maior e o investimento necessário para aumentar o nível de satisfação, sabendo assim, se o investimento é compensador. Enfim, procura-se medir o impacto da satisfação na participação de mercado em longo prazo.

O autor procurou responder a seguinte pergunta: “Se sua empresa atualmente gaba-se de um índice de satisfação de clientes de 95%, vale a pena investir US\$ 100 mil para chegar a 98%?”.

O modelo algoritmo desenvolvido considera um mercado fechado de três empresas que se inicia em um período de tempo 0 (zero) com as mesmas participações de mercado. Os períodos de tempo mudam em cada compra realizada, e podem variar, dependendo do tipo de produto. Estas três empresas oferecem produtos e serviços similares, e estão competindo por um conjunto de clientes em expansão. O modelo pressupõe que os clientes satisfeitos continuarão a comprar na mesma empresa e os clientes insatisfeitos procurarão as outras empresas do mercado para comprar. Neste ponto o cliente decide em qual empresa concorrente comprar, e esta decisão varia conforme o tamanho da participação de mercado do concorrente, ou seja, baseiam-se na lógica que os clientes insatisfeitos tomarão mais cuidado na escolha de seu fornecedor e procurarão referências e farão pesquisas, e neste caso, a empresa que possui maior participação de mercado tem maiores chances de receber referências positivas.

Os gráficos abaixo ilustram o que ocorre com uma empresa com índice de satisfação de 95% em dois cenários diferentes (Modelo A e Modelo B). Para o desenvolvimento dos modelos exige-se o conhecimento não somente do índice de satisfação de sua empresa, como também, das empresas concorrentes. Vejamos: No modelo A, ilustra-se como a empresa A com 95% de satisfação, avançaria em relação a empresas com índices menores (91% para B e 90% para C). Neste caso a empresa A domina o mercado após 12 períodos.

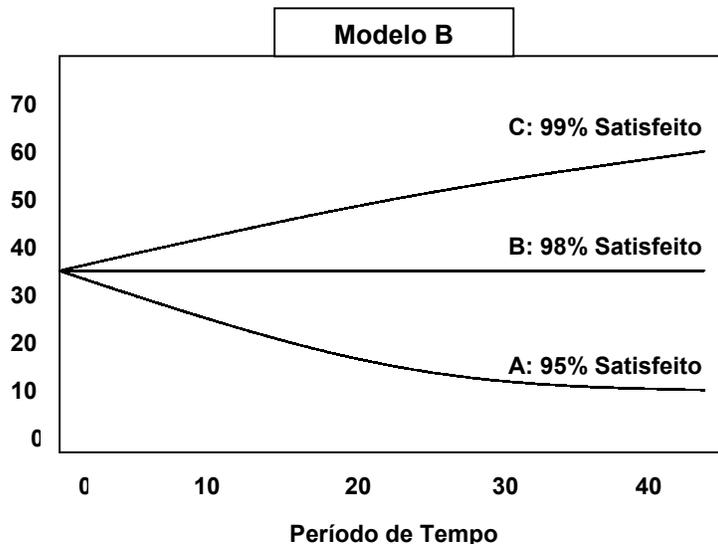
**GRÁFICO 2.3. A – MODELO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO A.**



Fonte: Adaptado pelo autor de Peter Babich, "Customer Satisfaction: How Good is Good Enough?" Quality Progress (Dezembro, 1992) pg. 65-67; citado por Bateson e Hoffman (2001, pg.323).

Quando se considera a mesma empresa A com 95% de satisfação, porém agora com empresas com índices de satisfação maiores (99% para C e 98% para B), o Modelo B, apresentado abaixo, ilustra sua evolução. Percebe-se que neste cenário a empresa A controla menos de 10% do mercado em 24 períodos de tempo.

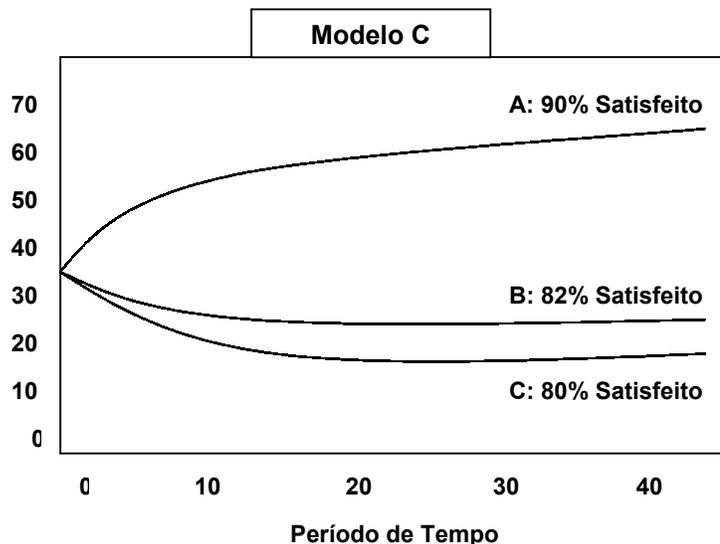
**GRÁFICO 2.3. B – MODELO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO B.**



Fonte: Adaptado pelo autor de Peter Babich, "Customer Satisfaction: How Good is Good Enough?" Quality Progress (Dezembro, 1992) pg. 65-67; citado por Bateson e Hoffman (2001, pg.323).

O autor ainda ilustra um modelo com índices de satisfação menores para todas as empresas participantes, como mostra o Modelo C apresentado abaixo. Percebe-se que nesta situação, onde os índices de insatisfação são maiores, os movimentos são muito mais rápidos e a empresa A domina o mercado em um ritmo muito mais acelerado.

**GRÁFICO 2.3. C – MODELO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO C.**



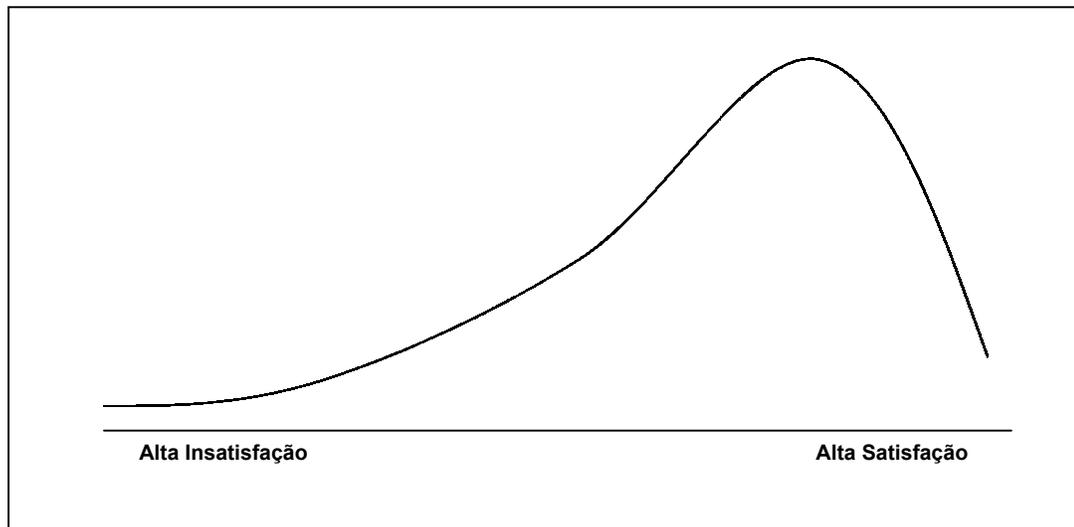
Fonte: Adaptado pelo autor de Peter Babich, "Customer Satisfaction: How Good is Good Enough?" Quality Progress (Dezembro, 1992) pg. 65-67; citado por Bateson e Hoffman (2001, pg.323).

Pode-se perceber o quanto o monitoramento dos índices de satisfação pode refletir na participação de mercado da empresa. Se uma empresa, quando comparada com seus concorrentes, possuir índices maiores de satisfação certamente se destacará de seus concorrentes. Este fato pode ocorrer em um tempo maior ou menor, conforme as diferenças nos índices de satisfação e o tipo de produto vendido. E utilizando o algoritmo proposto pode-se enfim, calcular se o investimento necessário para um aumento de 1% no índice de satisfação será compensado pelo aumento da participação de mercado obtida.

#### 2.2.7.6. Dificuldades na mensuração da Satisfação

Existe uma falta de padronização entre os estudos sobre satisfação de clientes, porém eles compartilham uma característica comum, pois praticamente todos os auto-relatos de satisfação de clientes possuem uma distribuição na qual a maioria das respostas indica que os clientes estão satisfeitos, apresentando um desvio na curva de distribuição, como ilustra o Gráfico 2.4. abaixo (PETERS, WILSON, 1992:61).

**GRÁFICO 2.4. - DISTRIBUIÇÃO CONCEITUAL DE AVALIAÇÕES DE SATISFAÇÃO**



Fonte: Robert A. Peters e William R. Wilson, "Measuring Customer Satisfaction: Fact or Artifact?" Journal of the Academy of Marketing Science 20, nº 1 (1992): 61.

Estes autores destacam que não é incomum que os resultados se encaixem na faixa de 80 a 90%, pois as avaliações sobre satisfação podem ser influenciadas por vários fatores desconcertantes que ocorrem durante o processo de obtenção dos dados, reforçando a noção que obter medidas exatas de satisfação de clientes não é uma tarefa fácil de realizar. Destacam os seguintes fatores que podem influenciar os resultados, estes são descritos a seguir:

- Os clientes estão genuinamente satisfeitos: constatações que se estão comprando em sua empresa eles estão realmente satisfeitos, caso contrário poderiam estar comprando em outro estabelecimento.
- Viés de Reação: segundo os autores, alguns especialistas argumentam que as empresas só recebem informações de clientes satisfeitos, pois clientes insatisfeitos não acreditam que a pesquisa possa mudar alguma coisa para melhor, portanto, simplesmente não responde ao questionário. Outros especialistas não apóiam este argumento, pois acreditam que clientes altamente insatisfeitos são mais orientados pela ação e pela emoção (MARSHALL E RICHINS apud BATESON E HOFFMAN, 2001).
- Método de Coleta de Dados: pesquisas sugerem que as pesquisas obtidas através de entrevista pessoal e pesquisa telefônica atingem níveis mais altos de satisfação que questionários enviados pelo correio e/ou entrevistas auto aplicadas, chegando até 10% de diferença, talvez pelo fato das pessoas ficarem embaraçadas de expressar opiniões negativas para outras pessoas.
- Forma da pergunta: estudos indicam que a forma como faz a pergunta pode direcionar a resposta do entrevistado. Parece que a pergunta formulada de forma positiva – “Quão satisfeito você está?” – em contraposição a forma negativa – “Quão insatisfeito você está?” – eleva os níveis de satisfação.
- Contexto da pergunta: a ordem das perguntas ao entrevistado parece afetar os resultados de satisfação, pois quando inicialmente perguntados sobre o nível de satisfação global antes de perguntas específicas de satisfação, aumentou a tendência de respostas - “muito satisfeito”.
- Momento da Pergunta: segundo os autores, pesquisas indicam que os níveis de satisfação tendem a cair ao longo do tempo, ou seja, são maiores logo após a compra.

- Humor: pessoas em estado de ânimo positivo tendem a fazer julgamentos mais positivos, vendo o lado positivo das coisas, sendo o inverso também verdadeiro.

O fato de existir fatores que podem influenciar em resultados exatos dos níveis de satisfação, não impede que a empresa possa comparar seu desempenho atual com desempenhos passados, e ainda, comparar com seus concorrentes.

#### 2.2.8. SISTEMA DE INFORMAÇÃO SOBRE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Um sistema de informações sobre satisfação de clientes é uma ferramenta importante no processo de tomada de decisão, pois pode junto com outras informações avaliar o desempenho da empresa (BATESON e HOFFMAN, 2001; LOVELOCK e WRIGHT, 2001; ZEITHAML e BITNER, 2003).

Os componentes de um sistema de informação sobre satisfação podem incluir: reclamações de clientes, pesquisas de pós-venda, entrevistas com grupos-foco, consumidor fantasma, pesquisas com os funcionários e pesquisas de serviço total de mercado.

Pode-se criar também, meios para obtenção de informações através de pesquisas com ex-clientes, clientes novos e desistentes, e que segundo Lovelock e Wright (2001:121) “... são mais fáceis de realizar em atividades em que os clientes utilizam o serviço em uma base relativamente constante e as transações de vendas são registradas para cada cliente”. Isto pode ser realizado através de cartões de “filiação” que acompanham eletronicamente as transações ao longo do tempo, obtendo informações importantes que poderão ser utilizadas para campanhas de retenção. Estes aspectos serão abordados mais adiante.

Dentre os componentes de um sistema de informação sobre satisfação de clientes, devemos destacar as pesquisas de serviço total de mercado. Elas não somente avaliam a satisfação da empresa que realiza a pesquisa, mas obtém também uma comparação com a qualidade dos serviços dos concorrentes.

Em posse das medidas de qualidade de serviço e de satisfação de clientes, além de outras informações, a empresa pode avaliar seu desempenho atual

em relação ao desempenho passado, assim como traçar uma comparação com seus concorrentes. (ZEITHAML e BITNER, 2003), (BATESON e HOFFMANN, 2001) (LOVELOCK e WRIGHT, 2001)

As empresas muitas vezes utilizam uma ferramenta chamada de SERVQUAL, para coletarem estas informações dos clientes. Esta escala é baseada nas cinco dimensões da qualidade de serviços, propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), conforme descrito no Quadro 2.7. abaixo.

#### **QUADRO 2.7. – DIMENSÕES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS**

Dimensão	Características
Tangibilidade	Facilidades físicas, equipamentos e a aparência dos funcionários;
Confiabilidade	Habilidade de prestar o serviço proposto com precisão e confiança;
Receptividade	Disposição para atender os clientes e fornecer os serviços imediatamente;
Segurança	Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade em transmitir confiança e segurança ao cliente;
Empatia	Cuidado e atenção individualizado que a empresa provê a seus clientes

Fonte: Adaptado de Parasuraman, A, Zeithaml, V.;Berry, L.A. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. Vol 64, nº1 (Spring, 1988), p.23-24.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003:136), esta escala passou por vários aperfeiçoamentos desde sua publicação em 1988, a escala SERVQUAL atualmente contém itens de percepção que estão distribuídos nas cinco dimensões da qualidade em serviços. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) medem a qualidade através da comparação entre expectativas e percepções através deste instrumento genérico de serviço. Este instrumento pode servir de base para pesquisas de qualidade em serviços, adaptando-se as particularidades de cada setor.

## 2.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Nos últimos anos uma das mais destacadas tendências na prática e pensamento do marketing foi uma mudança de foco das transações únicas para os relacionamentos. Enquanto que o marketing transacional está preocupado com o ato de fazer uma única venda, o marketing de relacionamento está preocupado em estabelecer compromissos de longo prazo. Com o relacionamento, os clientes tornam-se parceiros e se estabelece uma proximidade com qualidade, serviço e inovação, possibilitando a ocorrência de negócios repetidos e outras oportunidades adicionais de desenvolvimento comercial. (WEBSTER, 1992; HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY, 2001; MORGAN, HUNT, 1994; GRÖNROOS, 1993; MCKENNA, 1991 E GUMMERSON, 1983) Enfim, estas afirmações apenas reforçam o enunciado de Levitt (1985:21) que, “O propósito de uma empresa é criar e manter clientes.”.

No Quadro 2.8. abaixo, ilustra-se esta mudança de orientação, e podemos observar as principais diferenças entre o Marketing transacional em comparação com o marketing de relacionamento.

**QUADRO 2.8. – MARKETING TRANSACIONAL *versus* MARKETING DE RELACIONAMENTO**

<b>Marketing Transacional</b>	<b>Marketing de Relacionamento</b>
1. Ênfase em conquistar novos clientes	1. Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos.
2. Orientação para o curto prazo	2. Orientação para o longo prazo
3. Interesse em realizar uma única venda	3. Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros
4. Compromisso limitado com os clientes	4. Alto nível de compromisso com os clientes
5. Pesquisa sobre as necessidades dos clientes	5. Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes
6. Sucesso significa realizar uma venda	6. Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes.
7. Qualidade é uma preocupação da produção	7. Qualidade é uma preocupação de todos os empregados
8. Compromisso limitado com o serviço	8. Alto grau de compromisso com o serviço

Adaptado de Payne, Adrian. “The Essence of Services Marketing.”(1993) pg.32 e Nickels, William G. e Wood, Marian Burk. “Marketing: relacionamentos, qualidade e valor.” (1999), pg.5.

Como já discutido anteriormente, existem forças atuando sobre o mercado que aumentam os custos de retenção de novos clientes, relacionados ao

aumento da concorrência, ao baixo crescimento populacional, à renda familiar em declínio e as crescentes taxas de desemprego que sufocam o consumo.

Por isso a retenção de clientes está se tornando um indicador-chave do lucro e um diferencial estratégico (Hooley, Saunders e Piercy, 2001:310). Isto ocorre, pois existe uma relação entre os índices de retenção e a lucratividade de longo prazo, valores mensurados por Reichheld e Sasser (1990), e já ilustrados anteriormente nesta dissertação.

É necessário distinguir retenção e fidelidade (lealdade) e sua relação com a satisfação. Percebe-se na literatura que existe certa dificuldade na definição destes constructos. Jones e Sasser (1995:88) a consideram como a “(...) intenção de comprar novamente.”, ou a proporção de repetição de compras; já Reichheld (1990:105) considera um cliente leal, aquele que permanece durante muitos anos com a empresa.

Hooley, Saunders e Piercy (2001:311) destacam que “(...) a retenção do cliente é essencialmente uma medida do comportamento de compra repetida”, e segundo eles, podem existir várias razões para os clientes retornarem mesmo que estejam insatisfeitos. Eles podem voltar a comprar, por não terem escolha ou por não conhecerem um local melhor. E definem “... lealdade do consumidor tem mais a ver com a maneira pela quais os clientes se sentem em relação a nós: Eles confiam em nós? Eles querem fazer negócio conosco? Eles vão recomendar para outras pessoas”? Enfim, a lealdade do cliente está relacionada mais de perto com a satisfação do cliente.

Nota-se que, a conquista da fidelidade (lealdade) é muito mais difícil que a conquista da retenção. A retenção pode ser conseguida com descontos e preços baixos, porém, só terá êxito até que um concorrente possa igualar ou melhorar as condições de preço ofertadas. Nos dias atuais, um diferencial competitivo somente será obtido através da oferta de valor e de serviços diferenciados, não através de preços (NAGLE e HOLDEN, 2003; SWIFT, 2001).

As empresas também podem oferecer “cartões fidelidade” para obter a retenção de clientes, contudo sabendo que estes cartões também não fidelizam. As empresas aéreas já descobriram isso, ao perceberem que um viajante possui “cartões fidelidade” de várias empresas. Este mesmo fato foi identificado em uma

pesquisa elaborada pelo PROVAR<sup>6</sup>, na cidade de São Paulo, que mostra que um cliente de farmácia utiliza em média dois cartões de relacionamento, de farmácias diferentes. Martha Rogers em uma entrevista à HSM Management (2000) reforça este fato afirmando que, os cartões do varejo e das companhias aéreas não fidelizam, servem apenas como um instrumento de identificação de clientes.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2001:311) para se conseguir a retenção, ou de modo mais complexo, a fidelidade do cliente por prazos mais longos, é necessário investir em estratégias focadas nestes objetivos. Estas estratégias envolvem programas de construção de marca ou programas específicos (cartões de fidelidade), mas cada vez mais exigem uma ênfase na excelência nas atividades de serviço que aumentem o valor entregue ao cliente.

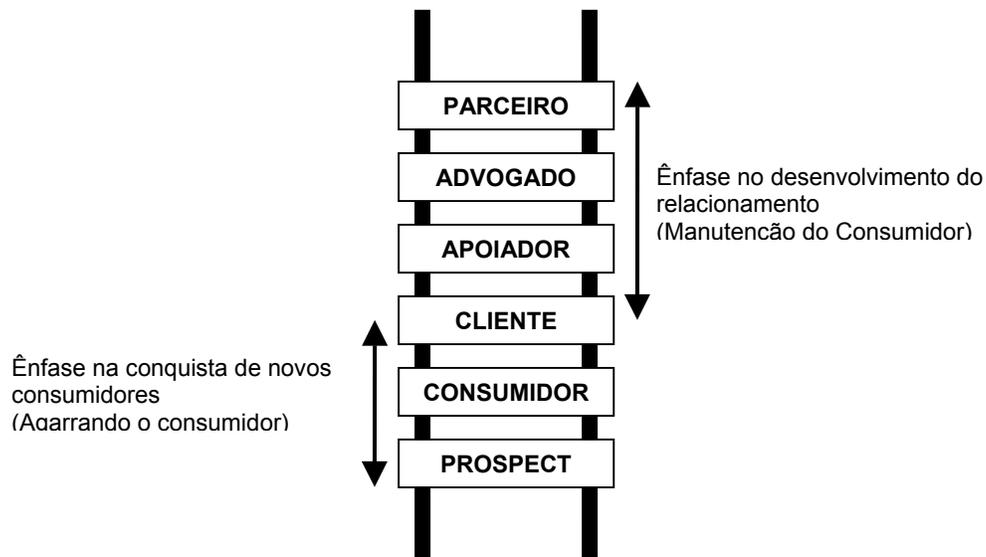
### 2.3.1. OBJETIVOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O objetivo Marketing de relacionamento deve ser melhorar a probabilidade de retenção de cliente e a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização. (ZEITHAML e BITNER (2003:139); HOOLEY, SAUNDERS e PIERCE (2001:313); NICKELS e WOOD (1999:5)

Existem passos para a construção de relacionamentos e Payne *et al* (1995) ilustraram graficamente o número de estágios identificáveis, como mostra a Figura 2.6, abaixo:

---

<sup>6</sup> PROVAR – Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração (FIA) – instituição conveniada com a FEA/USP - “Hábitos de Compras dos Consumidores de Farmácias e Drogarias.” – Setembro de 2001 - Coordenação Prof. Dr. Claudio Felisoni de Ângelo – uso autorizado.



**FIGURA 2.6. – A ESCADA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Fonte: adaptado de Payne, Chistopher, Clark e Peck (1995) "Relationship Marketing for Competitive Advantage", Oxford: Butterworth-Heinemann, p.viii. citado por Hooley, Saunders e Pierce, 2001, pg.313.

A figura ilustra uma escada que em sua base, encontra-se o *prospect* ou também conhecido como cliente potencial. A ênfase inicial das empresas é transformar o *prospect* em consumidor, em que a empresa utiliza estratégias de marketing para "agarrar" este consumidor. Uma vez conquistado, este consumidor torna-se cliente e a ênfase agora muda para a manutenção de um relacionamento contínuo e de prazo mais longo. A diferença entre consumidor e cliente é que o consumidor pode não ter seu nome identificado e ter feito negócios com a empresa uma vez ou ocasionalmente. O cliente apresenta um caráter mais individual e faz negócios com a empresa repetidamente. A utilização do marketing de relacionamento visa transformar os clientes em apoiadores, ou seja, clientes que possuem uma visão positiva da sua empresa, e transformar estes em advogados, ou aqueles que defendem a sua empresa e a recomendam para outros. Na parte superior da escada está o parceiro, e neste nível, o fornecedor e o consumidor estão trabalhando juntos pelo benefício mútuo, enriquecendo o valor que as duas partes conseguem do relacionamento.

Kotler (2000:72) denomina esta situação como Marketing de Parceria, pois, "... a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho."

O Marketing de Relacionamento deve possuir como objetivo mover os clientes para o topo da escada, através do desenvolvimento de valor para as duas partes.

Nem todos os clientes merecem o mesmo esforço para movê-los para o topo da escada. Para uma estratégia de marketing de relacionamento de sucesso é necessário alvejar consumidores de valor suficiente (atuais e potenciais) para garantir o investimento na criação de relacionamento com eles. A empresa deve estar concentrada na atração, retenção e na fortificação dos relacionamentos com seus clientes, procurando atrair clientes que sejam passíveis de se tornarem clientes de relacionamentos de longo prazo através da utilização da segmentação de mercado.

### 2.3.2. BENEFÍCIOS DO RELACIONAMENTO ENTRE OS CLIENTES E A EMPRESA

Nos relacionamentos clientes/empresa, ambas as partes podem receber benefícios da retenção obtida. Ou seja, tanto a empresa quanto os clientes podem ser beneficiados pelas associações de longo prazo, como descritos a seguir:

#### a) Benefícios para os Clientes

Os clientes tornam-se leais a uma empresa quando o valor recebido é relativamente maior do que esperam receber dos concorrentes. Este valor percebido é a análise da percepção entre os custos envolvidos e os benefícios recebidos na troca entre cliente e empresa. Os clientes permanecem em uma relação com maior probabilidade quando aquilo que obtêm (qualidade, satisfação) excede aquilo que dão (custos monetários e não monetários). O conceito de Valor Entregue ao Cliente já foi discutido na Seção 2.1.3.

Além destes benefícios específicos recebidos na troca com a empresa, os clientes podem receber outras formas de benefícios através do relacionamento de longo prazo com a empresa.

Segundo Gwinner, Gremler e Bitner (1998:101-114) existem três tipos de benefícios relacionais, são eles:

- Benefícios de confiança: correspondem ao sentimento de confiança na empresa prestadora dos serviços, juntamente com um sentimento de redução de ansiedade e sensação de

conforto por saber o que vai encontrar. Nesta pesquisa, os benefícios de confiança foram considerados como os mais importantes. É próprio da natureza humana não alterar um relacionamento, principalmente quando um prestador de serviços possui conhecimentos sobre os hábitos e preferências dos clientes e alterou sua forma de atuação para atender às suas necessidades e desejos ao longo do tempo. Em uma hipotética mudança, este cliente seria forçado a ensinar ao outro fornecedor todas estas particularidades.

- **Benefícios Sociais:** com o passar do tempo os clientes adquirem uma familiaridade com a empresa e acabam desenvolvendo um relacionamento social com os funcionários desta empresa. Quando isto ocorre é menos provável que os clientes migrem para a concorrência mesmo que em alguns casos estes possam oferecer melhor qualidade e preço.
- **Benefícios de Tratamento Especial:** estes benefícios referem-se a recebimento de preços especiais, condições especiais ou tratamento especial, segundo a pesquisa, estes benefícios embora fundamentais para a lealdade do cliente, são considerados menos importantes pela maioria dos clientes.

#### b) Benefícios para as empresas

Ao desenvolver uma base de clientes fiéis uma empresa pode desfrutar de inúmeros benefícios, dentre eles:

- **Aumento das compras e dos lucros:** conforme já abordado anteriormente, Reichheld e Sasser (1990) mostraram que em diferentes setores, os clientes tendem a gastar mais a cada ano que passa no relacionamento com a empresa e, além disso, são mais lucrativos ao longo do tempo.
- **Custos mais baixos:** também já abordado anteriormente, destaca que os custos de atração de clientes pode ser 5 a 6

vezes superior ao custo de mantê-los fiéis. Os custos iniciais podem suplantam as receitas esperadas de um novo cliente, porém estes tendem a cair no longo prazo.

- Publicidade gratuita por meio do boca-a-boca: devido ao caráter intangível dos serviços torna-se de difícil avaliação para os clientes, que muitas vezes recorrem a conselhos e indicações de amigos e conhecidos. Esta forma de publicidade além de diminuir os custos de atração, dá mais credibilidade à organização. Além disso, os clientes que vêm à empresa através de recomendações tendem a ser clientes que oferecem melhor rentabilidade e possuem maior probabilidade de serem fiéis, quando comparados a outros que tenham sido atraídos por promoções de preços ou por campanhas publicitárias. (REICHHELD, 1990:48)
- Retenção de funcionários: Segundo Zeithaml e Bitner (2003:143) um benefício indireto da retenção de clientes é a retenção dos funcionários, pois segundo elas é mais fácil uma empresa reter funcionários quando possui uma base estável de clientes satisfeitos. As pessoas gostam de trabalhar para empresas que possuem clientes felizes e fiéis, e os funcionários destas empresas têm mais satisfação no que fazem e investem mais tempo no fortalecimento do relacionamento. Estas ações geram maior satisfação dos clientes e inicia-se uma espiral ascendente positiva.

### 2.3.3. VALOR DO CICLO DE VIDA DO CLIENTE

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), o Valor do Ciclo de Vida do Cliente “... é um conceito ou cálculo que trata os clientes a partir do ponto de vista da receita e da lucratividade associados ao seu ciclo de vida enquanto cliente de uma empresa”.

Quando as empresas decidem estabelecer relacionamentos duradouros com os clientes, torna-se necessário este tipo de cálculo.

Deve-se determinar o valor financeiro dos relacionamentos de longo prazo, pois como afirmam Reichheld e Sasser (1990:106):

“... se as companhias soubessem o quanto realmente custa perder um cliente, elas seriam capazes de fazer avaliações mais precisas dos investimentos destinados a reter clientes. Infelizmente, os sistemas de registro de hoje não captam o valor de um cliente leal”.

Segundo os autores, muitos sistemas focam apenas os custos e receitas correntes e ignoram as expectativas de entrada de recursos de um consumidor para a vida toda (*Customer's life time*).

Este valor de ciclo de vida é influenciado pela duração do relacionamento, ou seja, a extensão de um ciclo de vida. O valor pode variar conforme as receitas médias geradas durante um ciclo de vida, pela venda de produtos ou serviços adicionais durante este período e pelas recomendações e indicações dadas pelo cliente ao longo do tempo. O valor do ciclo de vida pode representar, muitas vezes, somente as receitas obtidas ao longo de um período; outras vezes pode também considerar os custos relacionados com a fidelidade, possibilitando o cálculo da “lucratividade do ciclo de vida” (ZEITHAML e BITNER, 2003:143; HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 1997:60-63; RUST, ZEITHAML e LEMON, 2003).

Com sistemas sofisticados para a documentação dos custos atuais e origem das receitas, uma empresa pode obter informações mais precisas sobre o valor monetário e dos custos de retenção de clientes. Esta organização poderia identificar não somente o valor monetário das receitas de longo prazo, mas também de todos os benefícios associados a um cliente fiel, como os oriundos da publicidade boca-a-boca, das compras de outros produtos e serviços, assim como, dos custos menores de manutenção que poderiam entrar no cálculo.

#### 2.3.4. FUNDAMENTOS PARA A ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO

Alguns pontos básicos são necessários para que as empresas possam adotar estratégias de retenção de clientes, dentre eles, o *monitoramento da*

*qualidade dos serviços*, que influenciam diretamente na satisfação e retenção. Este monitoramento deve ser contínuo e realizado por um sistema de informações bem estruturado sobre satisfação de clientes, como já abordado na seção 2.2.8.

Além disso, as empresas devem considerar a *segmentação e a seleção dos mercados-alvo*, e o *monitoramento contínuo do relacionamento*. Estes pontos básicos são listados abaixo:

#### 2.3.4.1. Monitoramento da Qualidade do Serviço

Monitoramento da qualidade dos serviços através de um sistema de informações sobre satisfação de clientes. Este sistema pode ser formado por pesquisas de mercado, grupos de foco, consumidor fantasma, pesquisas com funcionários e pesquisas de mercado. Podem-se utilizar também pesquisas com clientes atuais, novos e desistentes utilizando uma base de dados e os registros de venda obtidos pelos “cartões de fidelidade”.

#### 2.3.4.2. Segmentação e Seleção dos Mercados-Alvo

Diversos conceitos de marketing, como analisados na seção 2.1. da dissertação, propõem uma orientação da empresa para o mercado, uma atitude voltada para o atendimento das necessidades e desejos dos clientes (DAY, 2001).

Como as empresas não podem atender e agradar a todos ao mesmo tempo, a definição de segmentos de mercado (clientes) é fundamental para oferecer “... o produto certo (serviço), **para o cliente certo**, pelo preço certo, na hora certa, pelos canais certos, para satisfazer aos desejos e necessidades dos clientes” (SWIFT, 2001). [grifo nosso]

O estudo do comportamento de compra dos consumidores abrange uma ampla área, que envolve o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam, ou dispõem de produtos e serviços, idéias ou experiências para satisfazer a necessidades e desejos, assim, faz-se necessário dividir os clientes em segmentos possíveis de serem estudados e atingidos pelas empresas (SOLOMON, 2002; MOWEN e MINOR, 2003; KARSAKLIAN, 2000; ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 2000).

Uma empresa precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia e oferecer a este segmento um plano de marketing específico. O primeiro passo para a segmentação de mercado é traçar o perfil de grupos distintos de compradores que possam requerer um composto de marketing diferenciado. As bases utilizadas para a segmentação são: bases geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. O passo seguinte é escolher dentre os vários segmentos de mercado, aquele ou aqueles que sejam compatíveis com as características da empresa, ou seja, que a empresa esteja apta a atender de modo satisfatório. (KOTLER, 2000:278-295)

Peppers *et al* (2001) propõem segmentar os clientes em três níveis: clientes de maior valor (*most valuable customer*); clientes de maior potencial (*most growable customer*) e clientes abaixo de zero (*below zeros*). Esta segmentação será discutida mais adiante.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003:147) percebe-se que existe uma tendência tanto para a segmentação, quanto para a oferta individualizada de produtos e serviços, denominada por “segmentos de um” ou “customização em massa” de modo a atender necessidades individuais. As características dos serviços adaptam-se a ofertas individualizadas e possibilitam a segmentação individual. Isto devido a suas próprias características, já que são difíceis de padronizar, são executadas de pessoas para outras pessoas e, tanto seus resultados, quanto seus processos podem variar de cliente para cliente ou com o passar do tempo. Segundo as autoras esta heterogeneidade “... é ao mesmo tempo, uma maldição e uma benção”. Se por um lado, significa que os serviços são de difícil controle e podem ser uma fonte de problemas para com os clientes, por outro lado, é uma oportunidade de prestar serviços individualizados do tipo “um a um”, tornando-se uma estratégia eficaz de diferenciação da oferta.

Quando uma empresa possui um número limitado de grandes clientes, a estratégia de marketing de segmento de um é mais fácil de ser adotada, optando por destacar gerentes de relacionamento para estes clientes. Porém, uma empresa que atua em mercados de consumo e que possua centenas, milhares ou mesmo milhões de clientes a cada dia, deve recorrer à tecnologia para suprir os colaboradores de ferramentas de “customização em massa”.

Pine, citado por Zeithaml e Bitner (2003:143) destaca que as empresas podem utilizar diversas abordagens para trabalhar em direção à “customização em massa”, e segundo o autor incluem o seguinte:

- *Customizar serviços a partir de um padrão central*: serviços padronizados que podem ser oferecidos de modo individualizado, adicionando características ou opções criativas para a prestação destes serviços. (ex. hotéis com variações de quarto, serviços de escritório para executivos e instalações para ginástica).
- *Criar serviços customizados*: a empresa oferece o mesmo serviço para todos os clientes, usando um formato que pode ser individualizado pelo próprio cliente. (ex. sistemas de computação interativos e restaurantes de auto-serviço).
- *Oferecer customização no local onde o serviço é prestado*: ao usar esta opção, a empresa permite que os clientes informem o que necessitam e desejam no local em que o serviço é prestado. O serviço é individualizado em tempo real pelo funcionário para que se ajuste ao indivíduo. (ex. assistência médica, consultoria e cuidados pessoais).
- *Oferecer módulos padronizados que podem ser combinados em formas exclusivas*: esta abordagem oferece ao cliente, diferentes módulos, que obedecem a padrões fixos, e que permitem uma combinação para compor uma oferta exclusiva. (ex. agências de viagem – hotéis, destinos, duração e etc. – Empresas Telefônicas – VIVO – oferta de módulos fixos que combinados compõem um oferta para cada perfil de cliente).

Segundo Pine, Victor e Boynton (1993) não são todas as empresas que oferecem condições adequadas para a implantação da “customização em massa”, sendo difícil oferecer de modo individualizado produtos considerados como commodities, como eletricidade ou gás. O estado pode intervir regulando a oferta, ou a empresa pode ser demasiadamente hierarquizada e burocrática em suas estruturas que não favorece a sua implementação. E ainda, pode haver casos que

os consumidores simplesmente não dão valor a oferta individualizada ou que poderiam ficar muito confusos com as várias opções disponíveis.

#### 2.3.4.3. Monitoramento dos Relacionamentos

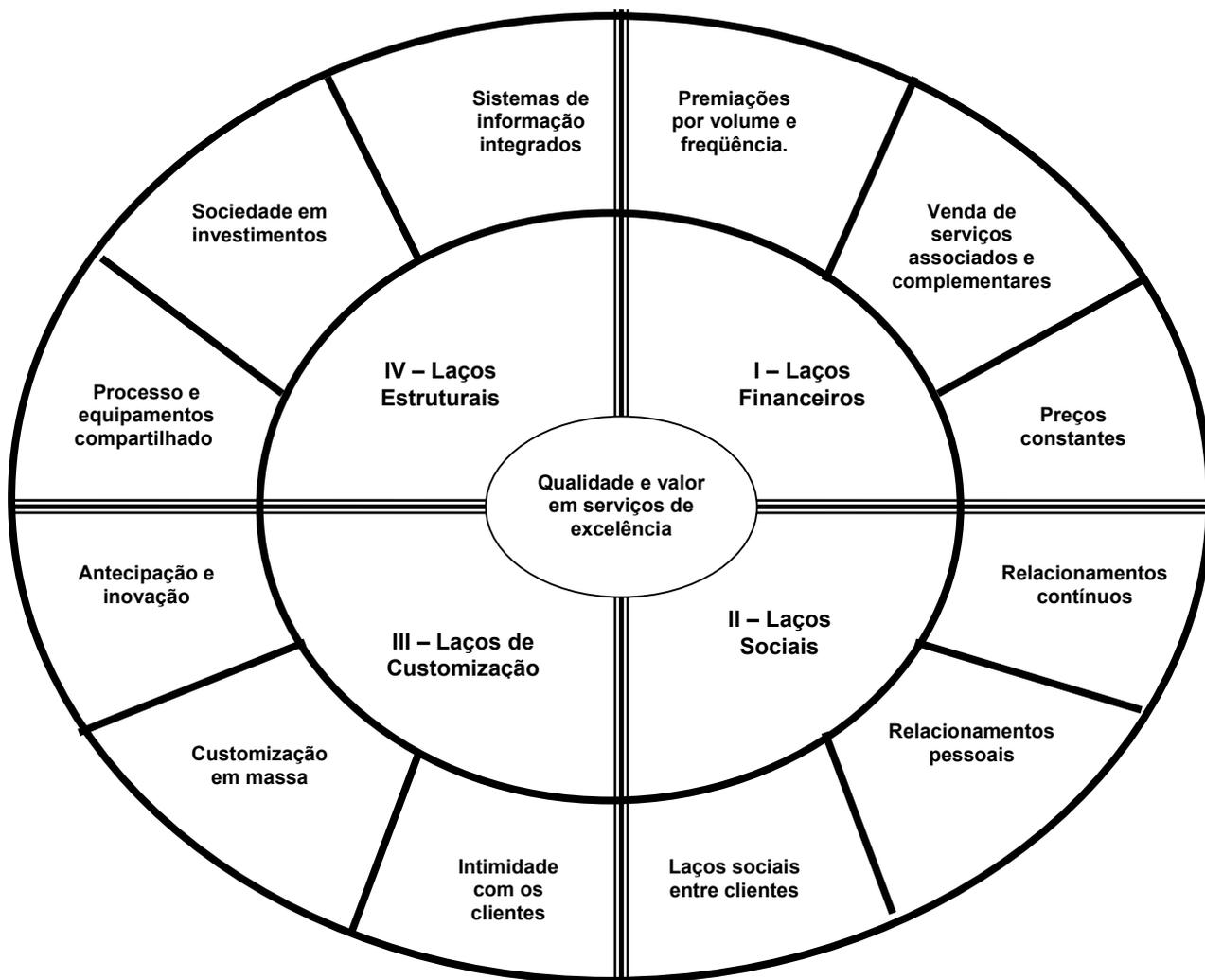
As empresas devem avaliar constantemente a qualidade do relacionamento com os seus clientes ao longo do tempo. As empresas podem fazer isto com: pesquisa de mercado, questionário de satisfação, contato constante com os melhores clientes, banco de dados de cliente bem projetado conhecimentos sobre os clientes ativos e inativos da empresa (nomes, endereços, telefones...), o comportamento de compra, as receitas geradas pelos clientes, os custos relativos para atendê-los, suas preferências e a informação relevante para o processo de segmentação (ex. demografia, estilo de vida, padrões de uso...). Além disso, pesquisa de marketing, monitoramento de reclamações, pesquisa de clientes perdidos.

Conhecer a verdade sobre seus clientes é fundamental, pois suas necessidades variam com o tempo. Peppers *et al* (2001:4) destacam que a interação com os clientes deve ser eficaz, registrando apenas as informações relevantes para: (a) melhor compreender as necessidades individuais de um cliente; (b) quantificar com mais precisão o valor potencial de um cliente. Além disso, as interações com os clientes devem considerar todas as outras anteriores.

#### 2.3.5. ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO

Existem algumas estratégias e táticas específicas para a retenção de clientes, descritas na literatura. Estas ações possibilitam que a empresa desenvolva relacionamentos duradouros, mantendo os clientes junto à empresa.

Berry e Parasuraman desenvolveram um esquema para compreender os tipos de estratégias de retenção, sugerindo que a retenção de clientes ocorre em diferentes níveis e que quanto maior o nível, mais intenso seria o relacionamento devido à quantidade de nós que amarram o cliente à empresa. Conforme ilustra a Figura 2.7.



**FIGURA 2.7. – NÍVEIS DE ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO**

Fonte: Adaptado de Leonard Berry e A. Parasuraman “Marketing Services”, citado por Zeithaml e Bitner, 2003, pg. 150.

Segundo os autores as estratégias de retenção bem-sucedidas dependem da qualidade dos serviços oferecidos, da segmentação de mercado e do monitoramento constante das mutantes necessidades dos clientes ao longo do tempo. Eles propõem quatro níveis para a construção de estratégias de retenção, sendo que a cada nível superior, o potencial de diferencial competitivo sustentável da empresa também é ampliado, pela dificuldade de equiparação da concorrência e pelos vínculos criados com os clientes.

#### a) Estratégia de Retenção por Laços Financeiros (Nível 1)

Neste nível a ligação do cliente com a empresa é obtida através de incentivos financeiros, como preços mais baixos para compras em maior volume ou preços mais baixos para clientes mais antigos.

Existem vários exemplos de marketing de relacionamento no nível 1, como as empresas de transporte aéreo, hotéis e empresas de locação de veículos com seus programas de milhagem em que os clientes mais freqüentes recebem benefícios em forma de incentivos financeiros e premiações. Estes programas não são difíceis de serem iniciados e propiciam lucros no curto prazo, porém, caso não sejam combinadas outras estratégias de relacionamento, não proporcionará vantagens para a empresa, pois esta iniciativa isolada será insuficiente para gerar uma diferenciação no longo prazo.

Os preços e os incentivos financeiros são muito importantes para os clientes, porém, é fácil para os concorrentes se igualarem à oferta destes tipos de benefício, não representando um diferencial competitivo no longo prazo. (NAGLE e HOLDEN, 2003) Estes casos são muito comuns, sendo facilmente observados entre os usuários de companhias aéreas que participam em programas de milhagem de duas ou mais empresas, assim como no varejo farmacêutico em São Paulo, em que os clientes possuem em média dois cartões de relacionamento de diferentes empresas.

As empresas neste nível de relacionamento também podem oferecer aos clientes serviços associados e complementares. Utilizando os cartões de relacionamento, os clientes podem realizar compras em outros estabelecimentos conveniados que oferecem pontos nos programas de milhagem da sua empresa ou descontos especiais na compra de outros produtos.

Outro ponto abordado pelos autores é que as empresas podem reter seus clientes mais fiéis fornecendo preços estáveis, ou pelo menos, aumentos de preços inferiores se comparados aos demais clientes.

O'Brien e Jones (1995:75-82) destacam que é preciso tomar cuidado com táticas de retenção baseadas em premiações financeiras, pois um aumento de compras ou fidelidade dos clientes pode ser facilmente abortado pela cópia destas táticas (programa de fidelidade) pelos concorrentes, assim podem causar migrações intermináveis entre as empresas, projetando o insucesso no longo prazo. Para que

tenham sucesso no longo prazo, as empresas devem construir uma percepção de valor ampliado em seus clientes através da qualidade dos serviços, não somente nos benefícios financeiros.

#### b) Estratégia de Retenção por Laços Sociais (Nível 2)

Neste nível, os clientes podem ser ligados à empresa através de laços sociais e interpessoais, sem esquecer dos laços financeiros do nível 1. Segundo os autores os clientes são vistos como “clientes” e não como faces anônimas, e suas necessidades e desejos são objeto de análise pela empresa, assim os serviços são individualizados para ajustarem-se à necessidades individuais e desenvolvem-se formas de contato com os clientes para fortalecer vínculos sociais. Segundo Crosby, Evans e Cowles (1990:70) os contatos pessoais com cartões, presentes e o compartilhamento de informação pessoal com os clientes, ajudam a aumentar a probabilidade de retenção de um cliente. Estes laços sociais e interpessoais são comuns entre os clientes e os prestadores de serviços, como médicos, advogados e cabeleireiros, assim como o relacionamento desenvolvido com o pessoal de vendas.

Em alguns casos os relacionamentos são desenvolvidos pela empresa através de laços sociais criados entre os clientes, antes de haver relacionamento entre os clientes e a empresa. Isso ocorre em academias de ginástica, clubes sociais, instalações educacionais e outros ambientes de serviços que os clientes interagem uns com os outros.

Os laços sociais e interpessoais não fixam o cliente permanentemente à empresa, porém torna-se mais difícil para os concorrentes tentar imitar estes laços quando comparados com os incentivos financeiros. Na ausência de razões para mudar para outro fornecedor, os laços interpessoais podem encorajar os clientes a permanecer no relacionamento, sem esquecer que devem ser combinadas com as estratégias de estabelecimento de laços financeiros.

#### c) Estratégia de Retenção por Laços de Customização (Nível 3)

Neste nível as estratégias são mais do que laços financeiros e sociais, embora haja elementos comuns com as estratégias de nível 1 e nível 2. As empresas devem assumir fortes compromissos pessoais com os clientes, e ainda

alimentar o sistema de informações da companhia de modo que, a empresa mude seu modo de atuação através da customização dos serviços para atender as necessidades de clientes individuais. (PINE, 1993; TREACY e WIERSENA, 1993)

Dois termos podem ser adaptados dentro desta abordagem de laços de customização: customização em massa e intimidade com os clientes. Estes termos sugerem que a fidelidade dos clientes pode ser estimulada pelo conhecimento íntimo dos clientes enquanto pessoas e através do desenvolvimento de soluções “um a um”, de modo a atender às necessidades e desejos individuais dos clientes.

A customização em massa foi definida por Hart (apud Zeithaml e Bitner, 2003:153) como:

“... o uso de processos flexíveis e estruturas organizacionais a fim de produzir produtos e serviços variados e frequentemente individualizados ao preço de produtos e serviços padronizados, com se fossem alternativas de produção em massa”.

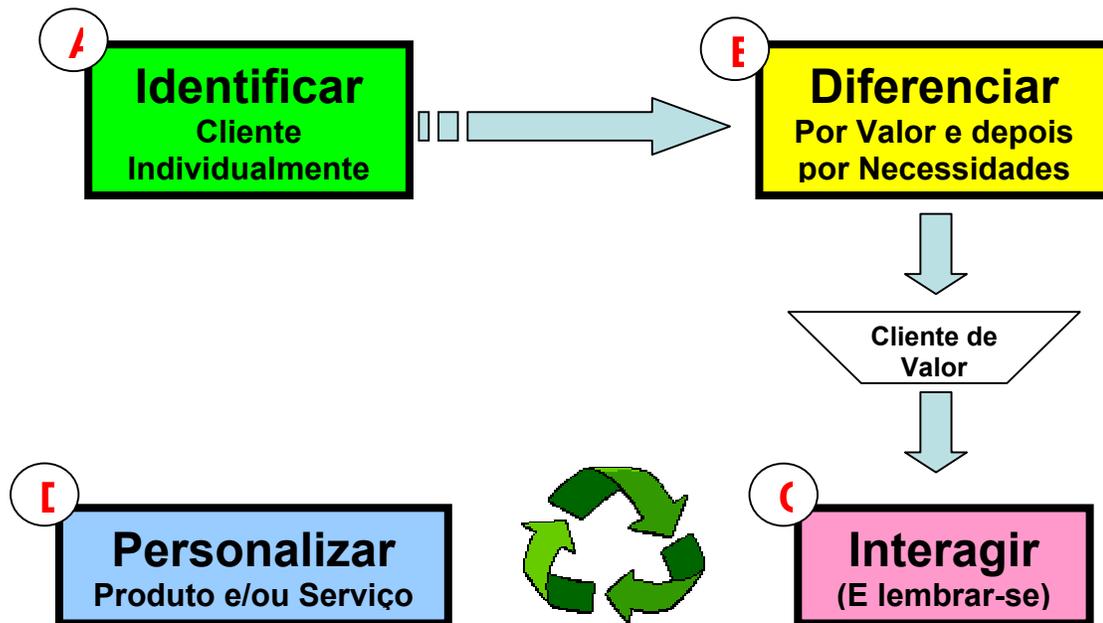
#### d) Estratégia de Retenção por Laços Estruturais (Nível 4)

Os laços estruturais são os mais difíceis de imitar e envolvem os laços financeiros, sociais e de customização entre clientes e empresa. Estes laços são criados para fornecer aos seus clientes, serviços projetados especificamente para eles, que são parte integrante do serviço total dispensado a ele. Frequentemente os laços estruturais são criados através da prestação de serviços com base tecnológica que ajudam os clientes a tornarem-se mais produtivos. Como exemplos, as empresas podem desenvolver softwares que auxiliam seus clientes nos pedidos efetuados, desenvolver sistemas de entrega que tornam a vida do cliente mais conveniente. Outro exemplo de estratégia de nível 4, descrita por Zeithaml e Bitner (2003:154) é a batalha da UPS e da Federal Express (FEDEX). Ambas as empresas buscam ligações mais fortes com seus clientes, fornecendo-lhes computadores grátis que armazenam endereços e dados de embarque, imprimem etiquetas de postagem e auxiliam a rastrear pacotes. Ao ligar o cliente ao sistema, poupa-se tempo em vários pontos do processo e melhora-se o registro diário de suas entregas.

Há um ponto negativo em relação a este nível de interação empresa-cliente. Estes podem temer esta ligação, pois isso os impediria de receber futuras ofertas vantajosas, em relação a preço, dos concorrentes.

### 2.3.6. QUATRO ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO

De acordo com Peppers *et al* (2001), existem quatro etapas utilizadas na implementação do marketing de relacionamento (Figura 2.6.), são elas: *Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização*. São etapas complexas, seqüenciais e com um grau crescente de dificuldade, que auxiliam as empresas no desenvolvimento de um programa de relacionamento. Estas etapas podem ainda apresentar aspectos comuns entre elas sendo descritas logo abaixo:



**FIGURA 2.8. – ETAPAS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.**

Fonte: Adaptado pelo autor de Martha Rogers, PhD. "One-to-One Demand Chain" - Apresentação para HAHT Commerce Velocity 2001, em 12 de novembro de 2001.

## A – Identificação:

De acordo com Peppers *et al* (2001) para se estabelecer um relacionamento com um cliente é fundamental identificá-lo, conhecê-lo individualmente e detalhadamente. No contexto do gerenciamento de relacionamentos, a empresa não disporá de recursos para todos os clientes, portanto, a identificação é importante para saber se realmente é compensador iniciar um relacionamento com determinados tipos de clientes. Um desafio para as empresas e seus funcionários é reconhecer este cliente em todos os pontos de contato com a organização, seja no balcão de atendimento nas várias filiais, seja pelo telefone ou pela internet.

Se a empresa não estiver preparada para identificar pelo menos seus melhores clientes ela não está preparada para desenvolver uma estratégia de CRM (Customer Relationship Management) ou Marketing One-to-One. No varejo o processo de identificação pode ser realizado através de programas de incentivo específicos, voltados para os compradores freqüentes, para a obtenção das informações dos clientes com seu consentimento em todos os seus contatos com a empresa.

Em alguns tipos de negócio, principalmente no mercado de consumo (postos de gasolina, bancas de revista, supermercados, farmácias...), não é comum os clientes fornecerem nome, endereço, telefone. Nestes casos, para a implantação de iniciativas de relacionamento, as empresas devem “pagar” para que o cliente diga quem é, ou seja, fornecer alguma forma de incentivo. Isto é possível principalmente através dos chamados “Programas de Fidelidade”, que oferecem bonificações pela pontuação acumulada pela freqüência de compras utilizando-se normalmente de um cartão de tarja magnética, código de barras ou número de identificação. Na realidade o objetivo principal dos programas de fidelidade é conseguir a identificação dos clientes.

## B – Diferenciação:

Após a identificação dos clientes, Peppers *et al* (2001) propõem a diferenciação dos clientes com base nas informações obtidas no relacionamento e assim desenvolver “relações de aprendizado” apenas com os clientes mais importantes ou de maior potencial. Segundo os autores um programa de

relacionamento não pode ser fundamentado apenas na qualidade e atratividade dos prêmios ofertados para os clientes. As empresas devem aprender com os dados transacionais obtidos e mudar seu modo de atuação para com eles.

Alguns dados devem ser armazenados, tais como: história e transações; receita e lucratividade; reclamações; canal de comunicação preferido do cliente; momento da vida do cliente; o valor do cliente; potencial de crescimento e risco. Estes dados devem estar disponíveis em todos os pontos de contato do cliente com a organização e a empresa nunca deve fazer o cliente dizer-lhe a mesma coisa mais de uma vez.

O objetivo é realizar a diferenciação dos clientes de maior valor (CMV) e clientes de maior potencial (CMP) e com eles desenvolver relações de aprendizado. Esta diferenciação é realizada através do cálculo do valor do ciclo de vida, ou valor vitalício (Life time value), que ilustra a importância do cliente em toda sua história de transações com a empresa, com já discutido na seção 2.3.3.

O valor potencial de um cliente é mais difícil de ser medido, pois envolve dados externos à empresa, além de tratamentos estatísticos. A empresa pode identificar quantas vezes o cliente comprou e utilizou os serviços de um concorrente, e se este cliente compra com concorrentes, existe um potencial a ser explorado.

Além da diferenciação por valores, a empresa pode diferenciar seus clientes por necessidades, procurando descobrir suas características para atendê-los de modo individual. Quanto mais a empresa entende e responde a essas necessidades, mais seus serviços são percebidos como diferenciados.

#### C – Interação:

Uma vez identificados os clientes de maior valor (CMV) e de maior potencial (CMP), Peppers *et al* (2001) propõem que o próximo passo seja estimular estes clientes a interagirem com a empresa, pois somente deste modo é possível conhecê-los cada vez mais. Com estes clientes, a empresa deve estabelecer uma relação de aprendizado, onde a cada contato, os produtos e serviços possam ser mais personalizados e o cliente veja conveniência em continuar com a empresa. Segundo os autores as etapas de interação e diferenciação são muito próximas, pois uma depende da outra.

Para melhorar a eficácia de cada transação a empresa deve registrar apenas a informação relevante e necessária para: (a) melhor compreender as necessidades individuais de um cliente; ou (b) quantificar com mais precisão o valor potencial de um cliente. Cada interação deve ocorrer no contexto de todas as interações anteriores já realizadas, onde cada conversa inicia-se no ponto em que a última terminou, não importando há quanto tempo, por qual meio de comunicação ou em qual filial.

Nestas interações as farmácias podem desenvolver sistemas que monitoram o uso de medicamentos de uso contínuo fornecendo subsídios para a empresa conhecer o perfil deste cliente, podendo oferecer além dos produtos de compra usual, através de venda cruzada, oferecer produtos complementares. Além disso, através do perfil do cliente, a prestação de serviços individualizados pode tornar-se um diferencial importante. Ex: teste de diabetes, aferição de pressão.

#### D - Personalizar

A partir do conhecimento das necessidades dos clientes, Peppers *et al* (2001) propõem que as empresas devem personalizar os seus serviços e produtos para fazer com que a experiência de fazer negócios com a organização seja única. Segundo os autores, quanto mais personalização, mais valor é entregue ao cliente que assim vê a conveniência de continuar se relacionando com a empresa.

As empresas devem criar um ciclo de personalização e retro alimentação para que, a cada contato, seja possível conhecer e entender mais o cliente, fornecer o que ele espera na forma que ele espera. A personalização é algo bem simples quando são conhecidas as necessidades e desejos dos clientes, porém exige muita flexibilidade da empresa para adequar os produtos e principalmente os serviços. Os colaboradores devem possuir um treinamento adequado, e todos devem estar preparados para mudar o seu comportamento de acordo com cada cliente.

No varejo farmacêutico pode ocorrer uma personalização do atendimento. As farmácias podem acompanhar o uso do medicamento prescrito pelo médico e baseado nas compras efetuadas identificar erros na posologia (administração do medicamento), toxicidade, efeitos colaterais e eventualmente identificar o uso de medicamentos que se tomados em conjunto podem ocasionar

interações químicas perigosas (interações medicamentosas). Este acompanhamento pode ser feito não somente pelo registro das compras, mas também, pelo registro das taxas de glicemia (diabetes), níveis de pressão arterial, que devem permanecer em níveis adequados.

As farmácias podem ainda fornecer informações específicas para cada cliente, pois conhecem suas patologias e hábitos de consumo. Podem lembrar o cliente da compra de um produto que se supostamente esteja acabando e sugerir produtos complementares. Além disso, pode conhecer suas preferências de sabores, formas de pagamento, hábitos, costumes e atitudes.

## **2.4. VAREJO FARMACÊUTICO**

O varejo farmacêutico brasileiro é composto por um universo de pouco mais de 50 mil farmácias e drogarias, que o coloca como o país com o maior número de unidades deste tipo de estabelecimento em todo o mundo. Segundo dados da Organização Mundial de Saúde, o número ideal de farmácias por habitante é de uma farmácia para cada 10.000 habitantes, sendo que no Brasil esta proporção é de 3,34 quando considerado uma população de 167 milhões de habitantes (IBGE).

As farmácias e drogarias representam um importante segmento da economia brasileira, movimentando em torno de US\$ 8 bilhões anuais, sendo o principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira colocando-o no cenário mundial, como o 8º mercado de medicamentos. (BNDES, 2004)

O varejo farmacêutico no Brasil observou desde a década de 80 o crescimento do número de redes de farmácias, impulsionada principalmente pela informatização dos pontos de venda que facilitou o controle dos estoques e os sistemas de gestão. O cenário torna-se a cada dia mais competitivo, com o investimento de redes estrangeiras de farmácias no Brasil, como o exemplo da rede chilena Farmácias Ahumada S.A. (FASA), que, em abril de 2000, adquiriu 77% do capital da rede Drogamed de Curitiba.

As chamadas “Farmácias Independentes”, ou seja, que não são consideradas “Redes” estão desenvolvendo estratégias de mercado para reagir a este novo cenário, adotando a tendência atual do associativismo. Através do

associativismo, as farmácias independentes podem reunir forças para a aquisição conjunta de produtos, obtendo melhores condições de compra pelo aumento do poder de negociação e também reduzir custos e despesas, através da divisão dos custos de propaganda, material gráfico, treinamento de funcionários, contratação de consultores, dentre outros.

Em 1999, as farmácias independentes representavam cerca de 77,1% do faturamento total do setor, com um crescimento de 2,4% em relação ao ano anterior, cuja participação foi de 75,3%. Estas farmácias vêm implantando processos de modernização nas lojas e no atendimento, com a instalação de check-outs e auto-serviço, e abrindo unidades em bairros e nas periferias, regiões normalmente não atendidas pelas grandes redes de farmácias.

Existem algumas tendências para o setor varejista farmacêutico, dentre elas, a oferta de novos serviços aos clientes, como o recebimento de contas de água, luz e telefone, que segundo pesquisas do setor, estimulam o tráfego de pessoas e o consumo, o que representa um diferencial competitivo importante.

A diversificação o mix de produtos é outra tendência importante, que é impulsionada pelo pouco tempo disponível por parte do consumidor, que estão optando por realizar suas compras, de uma só vez, em um só lugar. A diversificação no mix de produtos é uma estratégia importante utilizada por diferentes setores do varejo para captação de novos clientes, aumento das vendas e melhoria da rentabilidade. Neste caso, as farmácias passam a oferecer além dos medicamentos, artigos de perfumarias, bebidas, pães e sorvetes. Uma outra diversificação observada é a oferta de produtos manipulados, antes exclusivos de farmácias de manipulação.

Em relação apenas aos medicamentos, os produtos farmacêuticos podem ser classificados em quatro grandes categorias:

- a) Novas moléculas: novos produtos farmacêuticos com alta tecnologia e de elevado valor agregado, obtidas a partir de altos volumes de investimento em pesquisa e desenvolvimento por grandes laboratórios, normalmente multinacionais, em um processo de pelo menos quatro anos.
- b) Produtos de Prescrição: são produtos que assim como as novas moléculas, dependem do médico para serem receitados e consumidos,

que não podem ser vendidos sem receituário médico. São produtos de tarja vermelha ou preta e que representam mais da metade dos medicamentos ofertados ao mercado. São produtos com nomes comerciais (nomes fantasia) conhecidos e dominados pela prática médica, pois estão em uso há vários anos. A concorrência sobre estes produtos é crescente.

- c) Produtos OTC (*over the counter*): são produtos que não necessitam de receita médica, portanto não possuem tarja. As próprias pessoas, baseadas em informações e experiências anteriores compram os produtos nos pontos de venda.
- d) Os genéricos: são produtos que não possuem marca, são comercializados ou receitados pelo nome do princípio ativo, ou seja, da substância que produz o efeito farmacológico sobre o paciente.

Além dos medicamentos, as farmácias iniciaram recentemente a comercialização de marcas próprias, principalmente por parte das farmácias de rede, constituindo um novo cenário de operações para o setor. Os produtos de marca própria podem ser de diversos tipos, tais como cosméticos, xampus, condicionadores, produtos de higiene bucal, protetores solar e produtos básicos como mercúrio, soro fisiológico e água oxigenada. Estes produtos possuem como diferencial o baixo preço dos produtos, sendo vendidos com preços até 30% menores que os produtos de marca tradicionais. Estes produtos são produzidos por fábricas terceirizadas, já que a maioria das farmácias não possui fábrica própria. Segundo especialistas do setor, em um mercado de extrema competição, como o varejista farmacêutico, a utilização de produtos de marca própria se faz necessária, pois além de alavancarem as vendas, fortalecem o nome da rede e aumentam a fidelização do cliente, já que a aceitação do produto, por parte do consumidor, leva-o a retornar a loja, para adquiri-lo novamente.

Segundo dados setoriais do BNDES (2004), as vendas do setor farmacêutico estão assim segmentadas: 32% correspondem às vendas de tarja

vermelha; 30% são referentes a produtos de higiene e limpeza; 23% são de medicamentos controlados, de tarja preta; e 15% referem-se a vitaminas e medicamentos sem controle, como analgésicos, antiácidos, produtos naturais, digestivos e outros.

Nos últimos anos a competição no setor de medicamentos não mais se limita à concorrência entre as farmácias de rede e farmácias independentes. Os supermercados, que são os principais concorrentes nos produtos cosméticos, perfumarias e higiene pessoal, tentam agora, mudar aspectos da legislação de medicamentos para aprovar a venda destes produtos em seus estabelecimentos, hoje estritamente proibida.

Em 1999, o segmento de supermercados participou com 71,4% do mercado de perfumarias, uma das principais linhas de produtos ofertadas pelas farmácias, porém as farmácias concorrem em desvantagem neste segmento, pois o tamanho de suas lojas é bastante limitado, o que limita o número de itens a serem comercializados.

Face ao cenário de competição crescente, as farmácias e drogarias estão desenvolvendo alguns diferenciais mercadológicos, através das seguintes ações: entregas em domicílios com isenção de taxa de entrega e pedido mínimo; serviço de atendimento ao cliente - SAC; drive-thru (atendimento sem sair do carro); banco 24 horas; call centers; convênio-empresa; assistência farmacêutica integral; e-commerce; facilidades de pagamento (crédito próprio) e programas de fidelização com os clientes, tais como cartões fidelidade e descontos progressivos, que estão cada vez mais presentes no cotidiano das lojas.

As empresas farmacêuticas oferecem vários tipos de cartões de relacionamento (fidelização) aos seus clientes. O mais comum é o cartão de descontos, que na apresentação no momento da compra possibilita ao cliente obter preços diferenciados mais baixos. Estes cartões podem ser denominados como “Cartões de Aposentado”, pois normalmente são ofertados para os clientes acima de 55 anos.

Outro tipo comum de cartão é o cartão convênio-empresa. A farmácia firma um convênio de compras com outras empresas e organizações, cujos funcionários podem efetuar compras de medicamentos e/ou perfumarias nas farmácias com débito em folha de pagamento.

Os cartões de crédito próprio são ofertados aos clientes que desejam realizar suas compras com até 40 dias para o pagamento. Estes cartões podem ser administrados por uma financeira ou pela própria farmácia. Neste último caso, os custos para o cliente são menores, mas os riscos de inadimplência são altos para a farmácia.

Estes cartões representam uma oportunidade para que as farmácias obtenham informações dos clientes, como nome, endereço, telefone, em um primeiro momento, e posteriormente, identifiquem seus hábitos de compra, frequência de compra e comportamento em relação aos produtos e serviços da farmácia.

Nem sempre os cartões são utilizados e entregues aos clientes, pois muitas farmácias independentes preferem realizar o cadastramento dos clientes apenas em seus computadores. Nas grandes redes o cartão é essencial para a identificação nas diferentes lojas espalhadas pela cidade.

Um tema relacionado às informações obtidas dos clientes é o conceito de Atenção farmacêutica, que segundo o Conselho Federal de Farmácia pode ser assim explicado:

“ Todas as práticas de farmácia, desenvolvidas pelos farmacêuticos, que são voltadas para o paciente, de modo a promover a saúde, prevenir doenças, assessorar, monitorar, iniciar e garantir que as terapias com medicamentos sejam seguras e efetivas, melhorando sua qualidade de vida e se adequando a sua realidade econômica.”

Neste caso, a farmácia deve realizar o acompanhamento farmacoterapêutico do paciente-cliente, evitando assim que possam ocorrer problemas relacionados ao uso ou ao não uso de medicamentos, conhecidos com PRM's (Problemas Relacionados a Medicamentos), que são divididos em seis tipos, como descritos abaixo:

- NECESSIDADE DE QUE OS MEDICAMENTOS ESTEJAM INDICADOS
  - ✓ PRM 1 – *o paciente não usa o medicamento de que necessita*
  - ✓ PRM 2 – *o paciente usa medicamentos de que não necessita*
  
- NECESSIDADE DE QUE OS MEDICAMENTOS SEJAM EFETIVOS
  - ✓ PRM 3 – *O paciente usa um medicamento, que estando indicado para sua situação, está mal selecionado.*

✓ PRM 4 – *O paciente usa uma dose, posologia e/ou duração, inferior a que necessita de um medicamento corretamente selecionado.*

- NECESSIDADE DE QUE OS MEDICAMENTOS SEJAM SEGUROS

✓ PRM 5 – *O paciente usa uma dose, posologia e/ou duração, superior a que necessita de um medicamento corretamente selecionado.*

✓ PRM 6 – *O paciente usa um medicamento que lhe produz uma reação adversa.*

Ao realizar uma análise mais detalhada dos princípios da Atenção farmacêutica, é possível perceber que existem similaridades com os conceitos do Marketing de relacionamento. Afinal, a farmácia ao monitorar o cliente, exerce a chamada orientação de mercado, cujas ações orientam toda a organização para a entrega de valor ao cliente, ofertando assim, os produtos e serviços que realmente atendem a suas necessidades e desejos.

Estas informações dos clientes podem ser obtidas em todos os contatos com os clientes, seja por telefone, seja no balcão de atendimento. Os cartões de relacionamento e o cadastro de clientes nas farmácias possibilitam que as organizações varejistas farmacêuticas obtenham informações neste nível de detalhamento facilmente, porém oportunidades importantes são desperdiçadas, pois na prática nem sempre isto acontece.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGIA

Neste capítulo são demonstradas as etapas desenvolvidas na elaboração desta dissertação, seu delineamento, o planejamento da pesquisa, o método de coleta de dados e suas análises, assim como as técnicas utilizadas e os instrumentos de pesquisa.

#### 3.1. CIÊNCIA: A PESQUISA E O MÉTODO

O uso da metodologia científica é fundamental na solução de problemas. Segundo Cooper e Schindler (2003:26) “O estudo dos métodos de pesquisa fornece o conhecimento e as habilidades necessárias para resolver os problemas e vencer os desafios de um ambiente de tomada decisão que caminha em ritmo acelerado”.

Estes autores ainda afirmam que (2003:33) para a realização de uma boa pesquisa, o pesquisador deve seguir o **método científico**, estando os propósitos definidos de forma clara e precisamente delineados, detalhando e planejando todos os processos, utilizando altos padrões éticos, revelando as limitações da pesquisa, atendendo às necessidades do tomador de decisão, apresentando resultados de forma não ambígua e justificando suas conclusões (grifo nosso).

Conforme Gil (2002:17), pesquisa é “... o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. (...) é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos”.

Marconi e Lakatos (2001, pg.83) afirmam que “... não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. E de acordo com Ferreira (1999), método significa:

[...] do grego *méthodos*, caminho para chegar a um fim. Caminho pelo qual se atinge um objetivo. Programa que regula previamente uma série de operações que se devem realizar, apontando erros evitáveis, em vista de um resultado determinado. Processo ou técnica de ensino. Modo de proceder; maneira de agir; meio. Tratado elementar. Prudência, circunspeção; modo judicioso de proceder; ordem.

Existe uma variedade de métodos para trabalhos científicos que foram classificados por vários autores, tais como Barros e Lehfeld (1990), Cooper e Schindler (2003), Gil (1999), Malhotra (2001), Marconi e Lakatos (1996), Mattar (1996), que apresentam procedimentos lógicos que no processo de investigação científica dos fatos devem ser observados e seguidos, dentre eles o método dedutivo e o método indutivo. Cooper e Schindler (2003:48-49) destacam:

- **Dedução:** é uma forma de inferência que parece ser conclusiva – a conclusão deve necessariamente partir das razões dadas.
- **Indução:** é tirar uma conclusão a partir de um ou mais fatos em particular ou de determinadas provas. A conclusão explica os fatos e os fatos dão suporte à conclusão.

Ao analisar a pesquisa que fornece as bases para esta dissertação, concluiu-se que ela possui características de **Indução**, por partir de determinadas provas, coletadas com os clientes de farmácias e drogarias, que permitem obter conclusões sobre o relacionamento dos clientes com o varejo farmacêutico da cidade de Londrina, Paraná.

### **3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA: O PLANEJAMENTO**

O planejamento da pesquisa permite ao cientista estruturar sua investigação na coleta, mensuração e análise dos dados. Este planejamento permite ao investigador administrar melhor a alocação de recursos, esclarece quanto às melhores técnicas a serem utilizadas para a reunião de dados, quanto ao tipo de amostragem utilizada, assim como na gestão dos custos e do tempo.

“Planejamento de pesquisa é o plano de investigação concebida de forma a obter respostas para as questões de pesquisa. O plano é o esquema ou programa geral de pesquisa. Destaca o que o investigador vai fazer, desde o levantamento de hipóteses e suas implicações operacionais até a análise final dos dados. Uma estrutura é o esqueleto, a organização ou a configuração de (...) relações entre as variáveis de um estudo. Um planejamento de pesquisa expressa tanto a estrutura do problema de pesquisa como o plano de investigação usado para obter provas empíricas relacionadas ao problema” (Kerlinger apud Cooper, Schindler, 2003:128).

Esta pesquisa foi realizada utilizando a classificação proposta por Cooper, Schindler (2003:128). Estes autores afirmam que nenhum sistema de classificação isolado pode definir todas as variações que podem ser consideradas em uma pesquisa, porém, propõem um modelo para planejamento de pesquisa utilizando oito Categorias (descritores), conforme ilustra o Quadro 3.1. abaixo:

**QUADRO 3.1. – CLASSIFICAÇÕES DE PESQUISA CONFORME COOPER E SCHINDLER.**

<b>Categorias (Descritores)</b>	<b>Opções</b>
O grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo Exploratório</li> <li>• Estudo formal</li> </ul>
O método de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento</li> <li>• Interrogação/comunicação</li> </ul>
O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimental</li> <li>• <i>Ex post facto</i></li> </ul>
O objetivo do estudo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descritivo</li> <li>• Causal</li> </ul>
A dimensão do tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transversal</li> <li>• Longitudinal</li> </ul>
O escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso</li> <li>• Estudo estatístico</li> </ul>
O ambiente de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de campo</li> <li>• Pesquisa de laboratório</li> <li>• Simulação</li> </ul>

Fonte: Adaptado pelo autor de Cooper, Schindler (2003, pg.129).

Baseados nas Categorias (descritores) propostas pelos autores, conforme ilustrado acima, esta pesquisa foi classificada da seguinte forma:

### 3.2.1. QUANTO AO GRAU DE CRISTALIZAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA

Com base nesta Categoria (descritor), esta pesquisa pode ser classificada como um **estudo formal**. Pois segundo Cooper, Schindler (2003, pg. 136) os estudos formais são normalmente estruturados com hipóteses ou questões

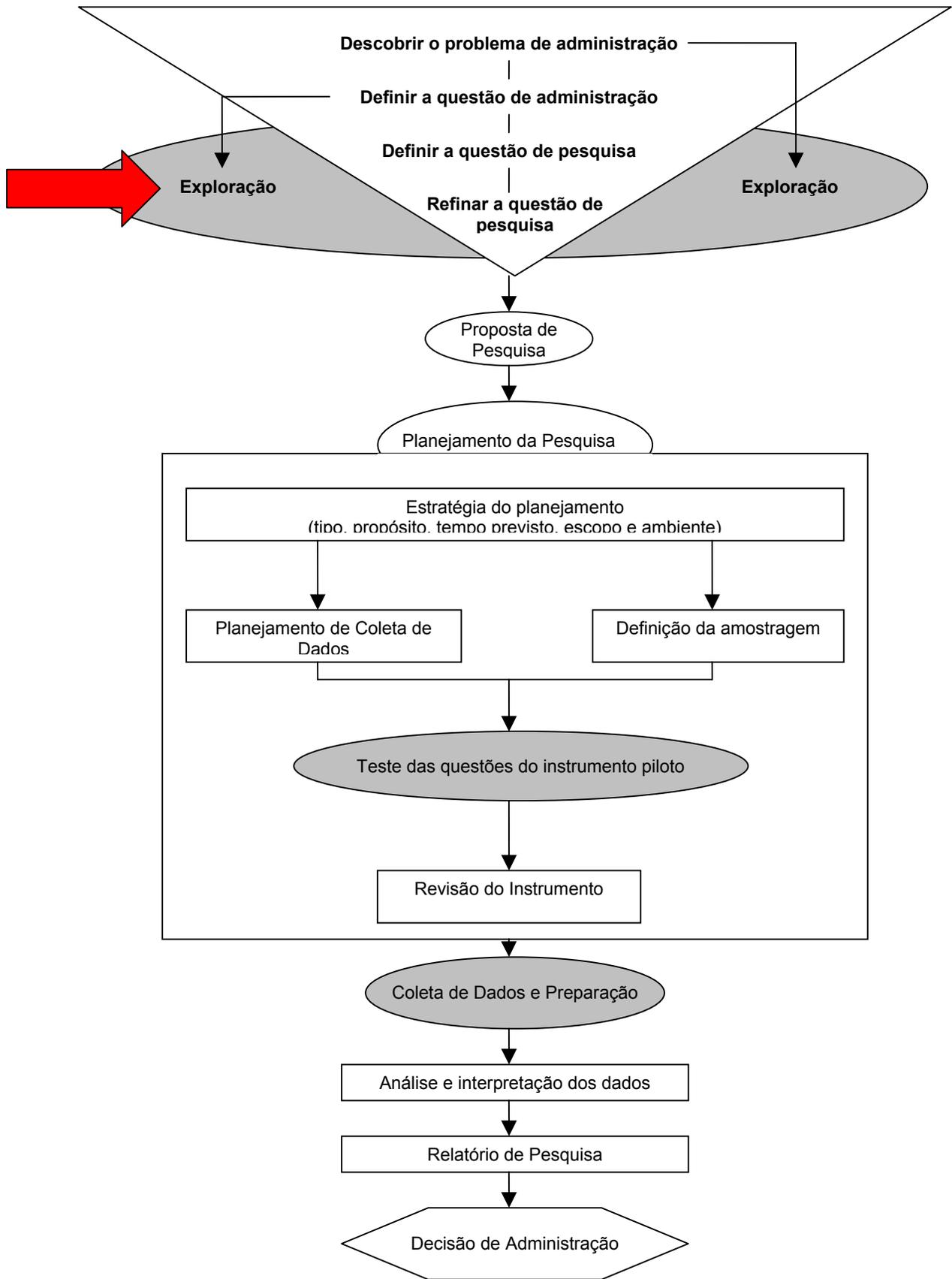
investigativas claramente declaradas. Os estudos formais descritivos estão normalmente associados a três objetivos de pesquisa:

1. Descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (o *quem*, *que*, *quando*, *onde* e *como* de um tópico);
2. Estimativa das proporções de uma população que tenha estas características;
3. Descoberta de associações entre diferentes variáveis.

Gil (2001, pg.42) apresenta uma definição muito semelhante quando afirma que uma pesquisa descritiva “... têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”.

Malhotra (2001:108) complementa a definição afirmando que “O principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa – normalmente características ou funções de mercado.”.

A diferenciação existente entre um estudo exploratório e um estudo formal é o grau de estrutura e o objetivo imediato do estudo. Os estudos exploratórios tendem a gerar estruturas soltas com o intuito de descobrir futuras tarefas de pesquisa através do desenvolvimento de hipóteses. O estudo formal começa onde a exploração termina, ou seja, começa com a hipótese e procura testá-la ou começa com a questão de pesquisa e procura respondê-la. Segundo estes autores (2003, pg. 128) esta dicotomia entre estes dois estudos (exploratório-formal) é menos precisa do que outras classificações. E ainda afirmam que, mesmo estudos mais formais contêm pelo menos um elemento de exploração antes da escolha final do planejamento, conforme indicação (seta) na Figura 2.7, abaixo:



**FIGURA 3.1. - O PROCESSO DE PESQUISA.**

Fonte: Extraído de COOPER, D.R., SCHINDLER, P.S. (2003: pg.69) Métodos de Pesquisa em Administração. 7ªEd.

Este elemento de exploração visa desvendar o problema de administração, delinear as questões de pesquisa e apresentar uma proposta de estudo.

Nesta fase inicial, com caráter exploratório, o autor procurou obter uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais claro e explícito, aprimorando suas idéias. (Gil, 2002, pg.41)

“A Pesquisa Exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes”. (MATTAR 1994, pg.84)

Além de obter um entendimento geral sobre a natureza do problema, permitiu ao autor desenvolver questões de pesquisas e considerar variáveis importantes, identificar cursos relevantes de ação e obter dados adicionais antes do desenvolvimento da abordagem (AAKER, KUMAR, DAY, 2001:94; MALHOTRA, 2001:105).

A exploração foi obtida com diferentes técnicas qualitativas, através da análise de dados secundários e *surveys* de experiência. As análises de dados secundários foram realizadas utilizando como fontes de informação: livros, artigos de revistas, manuais, jornais e diretórios da internet. Esta busca foi realizada em fontes confiáveis e oficiais. Informações adicionais, também de caráter exploratório, foram obtidas através de entrevistas informais com proprietários de farmácias, representantes de sindicatos de classe e conselhos profissionais, que permitiram uma visão mais ampla do dia-a-dia das farmácias e drogarias ajudando a montar a linguagem do questionário. Esta busca de informações com terceiros, através de entrevistas com pessoas experientes na área estudada, obtendo informações de suas memórias e experiências, pode ser classificada como *surveys* de experiência.

Segundo Cooper, Schindler (2003:133) em uma *survey* de experiência “... devemos buscar suas idéias em relação a questões ou aspectos importantes do assunto tratado e descobrir o que é importante dentro do campo de conhecimento da pessoa.”.

Este tipo de entrevista contribuiu muito para a elaboração do instrumento de coleta de dados, fornecendo muitas informações não disponíveis em

dados secundários. Possibilitou o questionamento dos objetivos de pesquisa e permitiu considerar e desconsiderar algumas alternativas de estudo, além de, mostrar a sua viabilidade.

### 3.2.2. QUANTO AO MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa pode ser classificada como **interrogação/comunicação ou levantamento**, pois baseada na classificação de Cooper, Schindler (2003:128) o pesquisador questionou os sujeitos e a coleta de respostas foi realizada através de meios pessoais e impessoais, ou seja, através de pesquisas pessoais (*surveys* de experiência) e questionários estruturados (GIL, 2002:50);

### 3.2.3. QUANTO AO CONTROLE DAS VARIÁVEIS PELO PESQUISADOR

Foi realizado um estudo classificado como **ex post facto**. Pois segundo Cooper, Schindler (2003:128) "... os investigadores não têm controle sobre as variáveis no sentido de poderem manipulá-las (...) podem apenas relatar o que aconteceu ou o que está acontecendo."

Para evitar a ocorrência de viés, ou seja, uma influência nas variáveis; foi respeitada uma seleção cuidadosa dos sujeitos da pesquisa, de acordo com os procedimentos estabelecidos de amostragem e da análise estatística dos resultados.

### 3.2.4. QUANTO AO OBJETIVO DE ESTUDO

Por se preocupar em descrever os fenômenos e as características do público-alvo esta pesquisa, em linhas gerais, foi classificada como **descritiva**.

### 3.2.5. QUANTO À DIMENSÃO DE TEMPO

Este estudo por representar um instantâneo de um determinado momento, pode ser considerado um **estudo transversal**. A pesquisa foi realizada

nos meses de maio e junho de 2004. Malhotra (2001:109) define o estudo transversal de maneira similar:

Os estudos transversais envolvem a coleta de informações de qualquer amostra de elementos de população somente uma vez. Elas podem ser únicas ou múltiplas. Nos estudos transversais únicos é extraída somente uma amostra de entrevistados da população-alvo e as informações são obtidas desta amostra somente uma vez. Nos estudos transversais múltiplos há duas ou mais amostras de entrevistados e as informações de cada uma delas são obtidas somente uma vez. Com freqüência as informações de amostras diferentes são obtidas em ocasiões diferentes.

Decidiu-se por um único levantamento devido aos custos envolvidos para a realização da pesquisa e ao tempo disponível. Esta decisão não prejudica a qualidade dos dados coletados, pois foram bem representados através de discussões estatísticas. Este estudo, embora possua um caráter ocasional, poderá ser repetido futuramente.

### 3.2.6. QUANTO AO ESCOPO DO TÓPICO

Este estudo é classificado como um **estudo estatístico**, pois é voltado para a amplitude e não para a profundidade. Este tipo de estudo procura representar as características de uma população através de uma amostra selecionada. Podem-se testar quantitativamente as hipóteses e as generalizações sobre os resultados dependem da representatividade da amostra e da qualidade do planejamento.

### 3.2.7. QUANTO AO AMBIENTE DE PESQUISA

Como a pesquisa ocorreu sob condições ambientais reais, ou seja, não foi realizada em um ambiente controlado de laboratório, pode ser classificada como: **ambiente de campo**.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A amostragem consiste em selecionar os alguns membros de uma população, e deste modo, torna-se possível tirar conclusões sobre toda a população, ou seja, informações sobre suas características ou parâmetros. (Malhotra, 2001:301)

A amostragem pode ser adequada quando o tamanho da população for muito grande e o custo e o tempo apropriado na obtenção de informações de toda a população for muito expressivo. (AAKER, KUMAR, DAY, 2001:378)

Uma amostra permite um custo mais baixo para a pesquisa, uma melhor acuidade de resultados e uma maior velocidade na coleta de dados.

Segundo Malhotra (2001:302), para o planejamento da amostragem é necessária a correta especificação da população-alvo, ou seja, a coleção de elementos, objetos ou conjunto de sujeitos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas as inferências.

Nesta pesquisa a **população** foi composta por pessoas de ambos os sexos com idade superior a (16) dezesseis anos, que realizam compras em farmácias e/ou drogarias e residentes no Município de Londrina, Estado do Paraná, Brasil.

Segundo dados do IBGE e da Prefeitura Municipal de Londrina a população-alvo total foi representada por 322.926 pessoas, ou seja, pessoas acima de 16 anos, como ilustrado na Tabela 3.1.

**TABELA 3.1. – POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE LONDRINA, SEGUNDO FAIXA ETÁRIA E SEXO (2000).**

FAIXA ETÁRIA	TOTAL	HOMENS	MULHERES
Menos de 1 ano	7.424	3.821	3.603
1 ano	7.291	3.700	3.591
2 anos	7.509	3.854	3.655
3 anos	7.459	3.845	3.614
4 anos	7.663	3.947	3.716
5 a 9 anos	38.661	19.567	19.094
10 a 14 anos	40.260	20.465	19.795
15 anos	7.872	3.910	3.962
16 e 17 anos	17.231	8.627	8.604
18 e 19 anos	18.187	9.003	9.184
20 a 24 anos	41.808	20.344	21.464
25 a 29 anos	36.065	17.453	18.522
30 a 34 anos	36.646	17.321	19.325
35 a 39 anos	35.509	16.542	18.967
40 a 44 anos	30.947	14.284	16.663
45 a 49 anos	26.620	12.367	14.253
50 a 54 anos	21.503	9.974	11.529
55 a 59 anos	16.630	7.801	8.829
60 a 64 anos	13.815	6.502	7.313
65 a 69 anos	10.640	4.860	5.780
70 a 74 anos	7.755	3.509	4.246
75 a 79 anos	4.855	2.110	2.745
80 anos ou mais	4.715	1.920	2.795
<b>TOTAL</b>	<b>447.065</b>	<b>215.816</b>	<b>231.249</b>

FONTE: PML/SEPLAN – Gerência de Pesquisas e Informações  
Censo Demográfico – 2000 – IBGE (resultados do universo)

### 3.3.1. TAMANHO DA AMOSTRA

O Universo ou a população-alvo de 322.926 pessoas é muito grande. Deste modo, torna-se necessário trabalhar com uma parte deste universo, ou seja, com uma amostra. Para a constituição da amostra da pesquisa, utilizaram-se os princípios e os procedimentos para a amostragem, assim como observa Gil (1999:99) que:

Quando um pesquisador seleciona uma pequena parte da população, espera que ela seja representativa dessa população que pretende estudar. Para tanto necessita observar os procedimentos definidos pela Teoria da Amostragem. A Teoria da Amostragem encontra-se hoje consideravelmente desenvolvida, ficando difícil a qualquer pesquisador justificar a seleção de uma amostra sem recorrer a seus princípios.

O tipo de amostra utilizada na pesquisa foi: **amostra não-probabilística por quotas**, pois os elementos da população foram selecionados respeitando-se quotas de região geográfica e faixa etária, em dois estágios. Inicialmente a cidade foi dividida em cinco regiões (Centro, Norte, Sul, Leste e Oeste), e para cada região o número total de questionários foi de 40. Destes 40 questionários, estabeleceu-se uma cota por faixa etária, obedecendo-se a seguinte divisão por região: 50% de pessoas acima de 45 anos; 25% pessoas de 25 a 44 anos e 25% de pessoas de 16 a 24 anos, de ambos os sexos. A distribuição da amostra está ilustrada abaixo. (Quadro 2.9.)

Segundo cálculos estatísticos, para obtenção um índice de significância de 95% e margem de erro de 7% a amostra retirada da população foi de 200 pessoas.

**QUADRO 3.2. - DISTRIBUIÇÃO QUOTAS DA AMOSTRA.**

<b>QUOTAS REGIÃO</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>QUOTAS IDADE</b>
CENTRO	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% acima de 45 anos;</li> <li>• 25% de 25 a 44 anos;</li> <li>• 25% de 16 a 24 anos.</li> </ul> Para cada quota de região igualmente.
NORTE	40	
SUL	40	
LESTE	40	
OESTE	40	
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>200</b>

Fonte: Adaptado pelo autor.

Optou-se por esse tipo de amostra devido ao tempo limitado e aos elevados custos para a pesquisa. Na utilização de quotas por regiões geográficas procurou-se coletar dados de áreas da cidade com grande concentração de farmácias. Em relação às quotas por faixa etária, pode-se observar que metade da amostra pesquisada encontra-se na faixa acima de 45 anos. Isto porque, segundo

entrevistas informais com proprietários de farmácias, é neste perfil de clientes que se concentra a maior parcela de vendas no varejo farmacêutico.

### **3.4. INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS**

O instrumento de coleta de dados é um questionário composto por 31 perguntas abertas e fechadas. As perguntas foram desenvolvidas de modo a corresponder aos objetivos específicos, utilizando uma linguagem adequada à população pesquisada.

As perguntas de nº2 a nº20 foram utilizadas a escala Lickert (Discordo muito - Concordo muito), em que são feitas várias afirmações sobre o objeto da pesquisa e o entrevistado diz se concorda ou discorda. Estas escalas ordinais foram baseadas na escala SERVQUAL proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) para avaliação da qualidade dos serviços. Estas questões foram desenvolvidas conforme o modelo proposto pelos autores abrangendo as cinco dimensões da qualidade dos serviços (Quadro 2.7), conforme se segue: tangibilidade (questões de nº2 a nº4), confiabilidade (questões de nº5 a nº7), receptividade (questões de nº8 a nº10), segurança (questões de nº11 a nº16), empatia (questões de nº17 a nº20).

As escalas ordinais utilizadas foram sempre de cinco pontos (Discordo muito/concordo muito ou Muito insatisfeito/Muito Satisfeito) para que não ocorresse confusão junto aos respondentes.

As perguntas pessoais em relação à idade e renda foram realizadas por faixas, para facilitar a obtenção de respostas junto aos entrevistados, respeitando a classificação econômica da ABA (Associação Brasileira de Anunciantes), ABIPEME (Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa de Mercado) e ANEP (Associação Nacional das Empresas de Pesquisa). As faixas de renda do questionário são: até 2 Salários mínimos (Classe E); de 2 a 10 Salários mínimos (Classe C e D) e acima de 10 Salários mínimos (Classe A e B).

Após 5 (cinco) versões do questionário, chegou-se ao modelo para pré-teste, que foi aplicado para 20 respondentes.

Após o pré-teste realizaram-se pequenas modificações na estrutura do questionário, porém, sem alterações de conteúdo. Depois de realizada todas as

correções necessárias, a coleta de dados junto a 200 pessoas teve início em 26 de agosto de 2004 e encerrou-se em 29 de agosto de 2004. Além do próprio pesquisador, foram utilizados dois pesquisadores treinados, cedidos pelo INBRAPE (Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística), devidamente identificados com crachás e credenciais. O acompanhamento das entrevistas era diário, com apresentação de relatórios sobre as dificuldades encontradas no campo. Cada pesquisador foi instruído a respeitar as quotas por região e faixa etária, e o acompanhamento das quotas foi feito através de uma planilha específica contendo o número de questionários por região, faixa etária e sexo.

### **3.5. ANÁLISE DOS DADOS**

Para a análise dos dados foram utilizados métodos informatizados com base nas planilhas dinâmicas do software EXCEL., através de cálculos uni e bi-variados. O tratamento dos dados foi realizado através de testes não paramétricos de Qui-quadrado. Segundo Malhotra (2001:412) utiliza-se a estatística qui-quadrado ( $\chi^2$ ) para testar a significância estatística da associação observada em uma tabulação cruzada. Ajuda a determinar se existe uma associação entre duas variáveis.

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e diversas análises, assim como os cruzamentos de dados, de informações e os gráficos obtidos. Com base nas análises abaixo e nas informações coletadas no referencial teórico (Capítulo 2), serão elaboradas as conclusões e considerações finais.

- **Descrição das farmácias em que os clientes realizam suas compras:**

**TABELA 4.1 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO A PRINCIPAL FARMÁCIA EM QUE O CLIENTE FAZ SUAS COMPRAS.**

Farmácia	n	%	% acum.
Drogamais	61	30,5%	30,5%
Vale Verde	50	25,0%	55,5%
Senador	25	12,5%	68%
Drogamed	11	5,5%	73,5%
Dom Bosco	7	3,5%	77%
Far Mais	5	2,5%	79,5%
Outras	41	20,5%	100%
Total	200	100,0%	

Após a realização de 200 entrevistas foram identificadas as farmácias que os clientes realizam suas compras, conforme distribuição apresentada na Tabela 4.1. Neste caso, as respostas foram estimuladas por uma pergunta aberta, questionando o entrevistado sobre a principal farmácia em que faziam suas compras. Esta distribuição sugere uma maior participação de mercado das farmácias pertencentes à Rede Drogamais e a Rede Vale Verde, pois juntas totalizam 55,5% das indicações de compra dos entrevistados.

Contudo, a rede Drogamais possui 15 lojas e a rede Vale Verde 12 lojas, totalizando 27 unidades na cidade de Londrina. Este total corresponde a apenas 11,59% dos estabelecimentos da cidade em relação ao total de farmácias no ano de 2002.

Esta participação maior nas indicações dos entrevistados pode ser resultado de uma maior atuação na mídia (televisão, rádio, jornal e folhetos

promocionais) destas redes. Segundo pesquisa TOP DE MARCAS, realizada anualmente pelo INBRAPE e CR Comunicação na cidade de Londrina, na edição de 2003 a Rede Vale Verde foi farmácia mais lembrada pelo público londrinense totalizando 33,1% das indicações, seguida pela Rede Drogamais com 25,8% das indicações.

A partir destes números o autor decidiu concentrar suas análises nas Redes Drogamais e Vale Verde, devido a maior representatividade deste conjunto em relação às outras farmácias pesquisadas.

- **Avaliação da Qualidade dos Serviços das farmácias pesquisadas a partir da escala SERVQUAL:**

Para a avaliação da qualidade dos serviços ofertados foi realizada uma série de perguntas baseadas na escala SERVQUAL (questões 2 a 20), como explicitado na metodologia de pesquisa. Para a análise destas questões as respostas “Discordo Muito” – nota 1 e “Discordo” – nota 2 foram compiladas na coluna DISCORDO; as respostas “Concordo Muito” – Nota 5 e “Concordo” – nota 4 foram compiladas na coluna CONCORDO, mantendo-se inalteradas as respostas “Neutro” – nota 3, como mostrado nas tabelas a seguir.

Assim, foi possível mensurar as cinco dimensões de qualidade (*Tangibilidade, Confiabilidade, Receptividade, Segurança e Empatia*) comparando o desempenho das farmácias nestes aspectos, como demonstrado nas tabelas listadas a seguir.

**TABELA 4.2. - RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO NO FATOR TANGIBILIDADE, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.**

Farmácia	Discordo	Neutro	Concordo	Total
Drogamais	18	28	137	183
Vale Verde	22	18	110	150
Outras	27	46	194	267
Total	67	92	441	600

$\chi^2$  calculado = 3,99      Graus de liberdade = 4       $\chi^2$  tabelado = 9,49

nível de significância = 0,05

valor de probabilidade = 0,408

Resultado = Não significante

Não houve alterações significantes nos aspectos relacionados à *Tangibilidade*, portando a percepção dos clientes nesta dimensão não varia de farmácia para farmácia. Os aspectos analisados nesta dimensão foram: as instalações e equipamentos, a aparência dos funcionários e o nome (marca) da farmácia. Ou seja, pode-se afirmar que, em relação ao conjunto destes fatores, não existe diferença na percepção de qualidade das farmácias estudadas perante os clientes.

**TABELA 4.3. - RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO NO FATOR CONFIABILIDADE, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.**

Farmácia	Discordo	Neutro	Concordo	Total
Drogamais	3	32	148	183
Vale Verde	6	14	130	150
Outras	8	25	234	267
Total	17	71	512	600

$\chi^2$  calculado = 9,40      Graus de liberdade = 4       $\chi^2$  tabelado = 9,49

nível de significância = 0,05

valor de probabilidade = 0,052

Resultado = Não significante

Quando se realiza uma análise dos aspectos relativos à *Confiabilidade*, não houve variações significativas entre as farmácias estudadas. A dimensão *Confiabilidade* avalia se a farmácia presta os serviços sempre da maneira certa; se respeita o tempo do cliente e cumpre os prazos prometidos; e ainda, se o cliente sempre encontra os produtos que procura.

Portanto não podemos afirmar que o conjunto dos aspectos relativos à *Confiabilidade*, foi significativo para exercer uma diferença na percepção da qualidade dos serviços pelos clientes em relação às farmácias estudadas.

**TABELA 4.4. RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO NO FATOR RECEPTIVIDADE, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.**

Farmácia	Discordo	Neutro	Concordo	Total
Drogamais	2	14	167	183
Vale Verde	1	13	136	150
Outras	8	25	234	267
Total	11	52	537	600

Graus de liberdade = 4     $\chi^2$  tabelado = 9,49

nível de significância = 0,05

valor de probabilidade = 0,363

Resultado = Não significativo

Na análise da dimensão *Receptividade* não houve variações significativas entre as farmácias pesquisadas. A dimensão *Receptividade* avalia se os funcionários das farmácias prestam os serviços prontamente; se estão sempre dispostos a ajudar os clientes; e se, na percepção dos clientes, os funcionários nunca estão muito ocupados para atender a uma solicitação.

Assim, em relação à dimensão *Receptividade*, não é possível afirmar que este conjunto foi significativo para exercer uma diferença na percepção da qualidade dos serviços em relação às farmácias estudadas.

**TABELA 4.5. - RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO NO FATOR SEGURANÇA, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.**

Farmácia	Discordo	Neutro	Concordo	Total
Drogamais	29	48	289	366
Vale Verde	26	31	243	300
Outras	67	58	409	534
Total	122	137	941	1200

$\chi^2$  calculado = 7,32      Graus de liberdade = 4       $\chi^2$  tabelado = 9,49

nível de significância = 0,05

valor de probabilidade = 0,119

Resultado = Não significante

Na análise da dimensão *Segurança* não houve variações significativas entre as farmácias estudadas. Nesta dimensão são analisados aspectos relativos à confiança dos clientes em relação à farmácia; a gentileza e a cortesia dos funcionários para com os clientes; se os funcionários e, especificamente, o farmacêutico têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos clientes; se os clientes recomendam ou indicam a farmácia em que realizam suas compras para seus amigos; e finalmente, se mudariam de farmácia se tivessem outra opção.

Assim, em relação ao conjunto dos aspectos relacionados à *Segurança*, não é possível afirmar que este conjunto foi significativo para exercer uma diferença de percepção da qualidade dos serviços em relação às farmácias estudadas.

**TABELA 4.6. - RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO NO FATOR EMPATIA, SEGUNDO A PERCEÇÃO DOS ENTREVISTADOS.**

Farmácia	Discordo	Neutro	Concordo	Total
Drogamais	18	50	176	244
Vale Verde	12	37	151	200
Outras	21	75	260	356
Total	51	162	587	800

$\chi^2$  calculado = 1,16      Graus de liberdade = 4       $\chi^2$  tabelado = 9,49

nível de significância = 0,05

valor de probabilidade = 0,884

Resultado = Não significativa

Na análise da dimensão *Empatia*, não houve variações significativas entre os conjuntos de fatores para cada farmácia analisada. Nesta dimensão realiza-se uma avaliação dos seguintes aspectos: se os funcionários compreendem as necessidades específicas dos clientes; se existe uma percepção pelo cliente de um atendimento individualizado prestado a ele pela farmácia; se o farmacêutico responsável fornece uma atenção individualizada ao cliente e, finalmente, se a farmácia em que o cliente realiza suas compras possui preços melhores que outras farmácias.

Assim, em relação ao conjunto dos aspectos relacionados à empatia, não é possível afirmar que este conjunto foi significativo para exercer uma diferença de percepção na qualidade dos serviços em relação às farmácias estudadas.

A partir das análises acima, percebe-se que o mercado varejista farmacêutico em Londrina mostra-se homogêneo na percepção de qualidade dos serviços ofertados, utilizando-se a metodologia SERVQUAL. Isto pode ser um reflexo de uma maior competitividade das empresas nos últimos anos, que estimulou investimentos em melhorias de qualidade em todas as dimensões estudadas. Isto, porém, não explica a grande diferença na preferência dos clientes pelas redes Drogamais e Vale Verde.

Portanto, deve-se realizar uma avaliação de cada elemento da dimensão, individualmente, como se segue.

- **Análise individual dos aspectos que compõem as dimensões da escala SERVQUAL:**

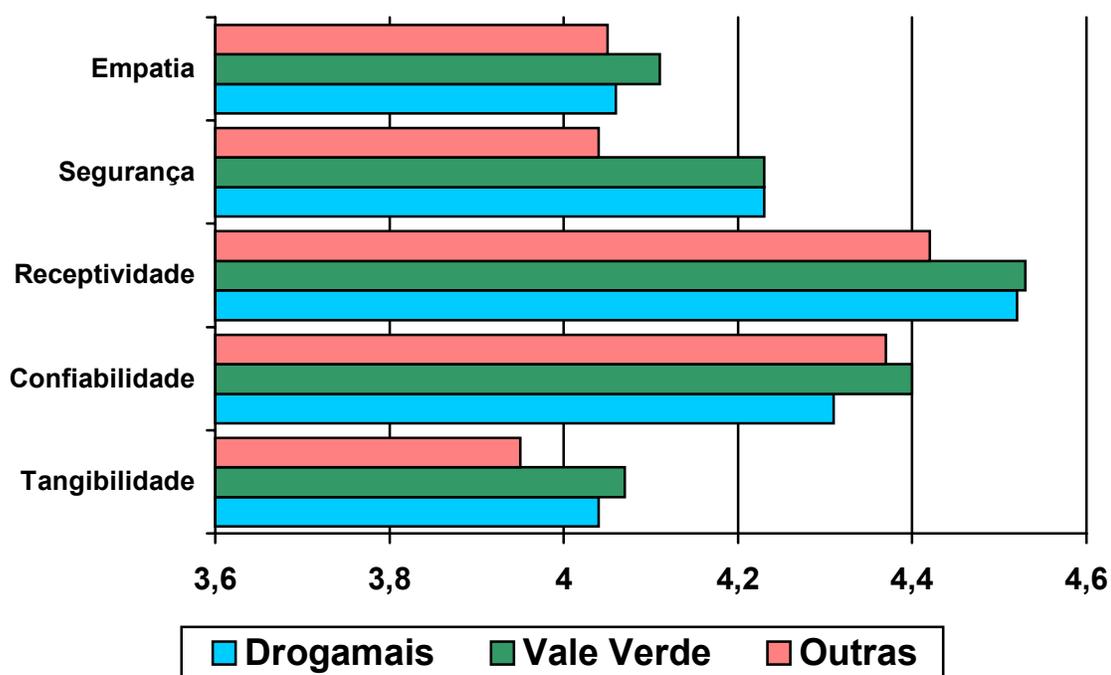
Para análise mais detalhada das dimensões da escala SERVQUAL e em relação às diferentes farmácias, desenvolveu-se um comparativo com a média geral das notas de cada dimensão (Tabela 4.7 e Gráfico 4.1.). Analisou-se também cada dimensão considerando-se a média de cada aspecto, individualmente, por farmácia, como ilustra a Tabela 4.8., logo a seguir.

**TABELA 4.7. – MÉDIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS FARMÁCIAS, SEGUNDO OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS.**

Fatores	Drogamais		Vale Verde		Outras		Geral	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Tangibilidade	4,04	1,11	4,07	1,15	3,95	1,08	4,01	1,11
Confiabilidade	4,31	0,81	4,40	0,87	4,37	0,81	4,36	0,82
Receptividade	4,52	0,71	4,53	0,68	4,42	0,81	4,48	0,75
Segurança	4,23	1,03	4,23	1,04	4,04	1,18	4,14	1,11
Empatia	4,06	1,03	4,11	0,94	4,05	0,99	4,07	0,99

Esta Tabela ilustra as médias obtidas por cada farmácia e os desvios padrão obtidos. A partir destes números elaborou-se o gráfico abaixo:

**GRÁFICO 4.1. – MÉDIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELAS FARMÁCIAS, SEGUNDO OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS.**



Embora as diferenças não sejam significativas, como demonstrado nas análises anteriores, ao analisarmos as médias percebe-se que a rede Vale Verde apresenta notas maiores em todas as dimensões da escala SERVQUAL estudadas, exceto na dimensão *Segurança* em que aparece empatada com a rede Drogamais. A rede Drogamais por sua vez, está atrás da Vale Verde nas dimensões *Empatia*, *Receptividade e Tangibilidade*. Especificamente na dimensão *Confiabilidade* a rede Drogamais perde também do conjunto das outras farmácias estudadas.

A partir da tabela 4.8 podem-se analisar as médias obtidas por cada farmácia em relação a cada item analisado nas dimensões, permitindo diversas análises, como se segue.

Na Tabela 4.8; 4.9; 4.10 e 4.11 os itens que compõem cada dimensão estão dispostos pela ordem, assinalados em negrito para o melhor acompanhamento das análises. Os itens estão dispostos da seguinte maneira: *Tangibilidade, Confiabilidade, Receptividade, Segurança e Empatia*.

Diferenças maiores são percebidas quando se analisa cada aspecto de cada dimensão estudada individualmente, com suas respectivas distribuições de notas, permitindo uma melhor comparação entre as farmácias estudadas, assim como nos mostra as Tabelas 4.9; 4.10 e 4.11.

**TABELA 4.8. – MÉDIA SERVIÇOS PRESTADOS PELAS FARMÁCIAS, OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS, POR FARMÁCIA.**

Serviços	Drogamais		Vale Verde		Outras		Total	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
As instalações e os equipamentos são modernos e bonitos	4,34	0,73	4,50	0,65	4,26	0,87	4,35	0,78
Os funcionários têm boa aparência	4,51	0,70	4,64	0,66	4,45	0,62	4,52	0,66
A marca (nome) da farmácia determina minha compra	3,28	1,36	3,08	1,28	3,15	1,18	3,17	1,26
A farmácia presta os serviços sempre de maneira certa	4,43	0,78	4,40	0,90	4,33	0,75	4,38	0,80
A farmácia respeita meu tempo e cumpre os prazos prometidos	4,31	0,81	4,40	0,97	4,46	0,84	4,40	0,86
Eu sempre encontro os produtos que procuro	4,18	0,85	4,42	0,73	4,34	0,82	4,31	0,81
Os funcionários prestam os serviços prontamente	4,70	0,53	4,76	0,56	4,51	0,76	4,63	0,65
Os funcionários estão sempre dispostos a me ajudar	4,77	0,46	4,66	0,56	4,56	0,75	4,65	0,63
Os funcionários nunca estão muito ocupados para atender minha solicitação	4,08	0,86	4,18	0,77	4,19	0,88	4,16	0,85
A farmácia me inspira confiança	4,67	0,57	4,58	0,61	4,54	0,75	4,59	0,67
Os funcionários são gentis e corteses comigo	4,72	0,52	4,72	0,50	4,53	0,76	4,64	0,64
Os funcionários têm conhecimento suficiente para responder às minhas perguntas	4,18	0,83	4,20	0,81	4,09	0,85	4,15	0,83
O farmacêutico tem conhecimento suficiente para responder às minhas perguntas	4,34	0,85	4,36	0,75	4,30	0,80	4,33	0,80
Eu recomendo minha farmácia para meus amigos	4,43	0,90	4,56	0,61	4,33	1,01	4,42	0,89
Se tivesse outra opção mudaria de farmácia*	3,07	1,34	2,94	1,49	2,43	1,27	2,75	1,37
Os funcionários compreendem minhas necessidades específicas	4,15	0,96	4,30	0,86	4,20	1,00	4,21	0,95
A farmácia me fornece uma atenção individualizada	3,70	1,15	3,90	0,99	3,79	0,98	3,79	1,04
O farmacêutico responsável me fornece uma atenção individualizada	3,90	1,00	4,16	0,93	4,06	1,00	4,04	0,98
A minha farmácia possui preços menores que outras farmácias	4,49	0,85	4,08	0,97	4,15	0,92	4,24	0,92

Ao analisar-se a média das notas de cada dimensão da escala SERVQUAL dadas pelos entrevistados para cada uma das farmácias analisadas, pode-se inferir o seguinte:

**Tangibilidade:** A Vale Verde lidera neste aspecto devido às instalações, aos equipamentos modernos e bonitos e aos funcionários que aparentam boa aparência. A média no aspecto “nome da farmácia” (Marca) é mais baixa em comparação com as demais. A Drogamais apresenta notas próximas à média do mercado, destacando-se no aspecto “nome da farmácia” (Marca). Parece que o nome da Rede Drogamais exerce um efeito maior na escolha da farmácia pelos clientes.

Estes aspectos são reforçados quando analisamos os dados das Tabelas 4.9 e 4.10, comparando Drogamais e Vale verde.

Em relação a Vale Verde 92% dos clientes pesquisados, “Concordo” e “Concordo Muito”, afirmam que as instalações e equipamentos são modernos e bonitos; 94% que os funcionários têm boa aparência e 34% o nome (marca) da farmácia determina minha compra. Os números da Drogamais são respectivamente 85,3%; 92,4 e 47,6%.

Não existem diferenças entre os funcionários das duas redes em relação a sua aparência, a Vale Verde possui uma estrutura física um pouco melhor e a Drogamais eleva sua média na dimensão Tangibilidade somente pela força de sua marca.

**Confiabilidade:** A Vale Verde lidera neste aspecto e o destaque apontado é a Rede Drogamais que apresenta uma média inferior que o conjunto das outras farmácias também pesquisadas. Quando se faz uma comparação da Rede Vale Verde com a Rede Drogamais em cada um dos aspectos desta dimensão, utilizando-se dos dados da Tabela 4.9 e 4.10, são obtidos os seguintes resultados, considerando-se as respostas “Concordo” e “Concordo Muito”:

Na Rede Vale Verde, 86% dos clientes consideram que a farmácia presta os serviços sempre da maneira certa, 84% consideram que a rede cumpre os prazos e respeita o tempo dos clientes e 90% dos clientes encontram sempre os produtos que procuram. É justamente, neste último aspecto, o responsável pela pior percepção de confiabilidade da Rede Drogamais em relação às outras farmácias analisadas (Tabela 4.11), pois apenas 75% dos seus clientes afirmaram que encontram todos os produtos que procuram.

A Rede Drogamais parece não oferecer um mix de produtos adequado ou em quantidade suficiente para os clientes, o que compromete seu desempenho na dimensão confiabilidade.

**Segurança:** Nesta dimensão da escala SERVQUAL tanto a Rede Vale Verde quanto a Rede Drogamais aparecem empatadas em relação à média das notas como nos mostra o Gráfico 4.1. Com base nas Tabelas 4.9 e 4.10 não há diferenças relevantes entre as duas redes nos seguintes aspectos: se a farmácia inspira confiança nos clientes; se os funcionários são gentis e corteses; e se os funcionários e o farmacêutico têm conhecimento suficiente para responder às perguntas dos clientes. Porém, dois aspectos se destacam considerando-se as respostas “Concordo” e “Concordo Muito”: 94% dos clientes da Rede Vale Verde recomendam a farmácia para os amigos e 50% dos seus clientes não mudariam de farmácia (Fiéis) mesmo se tivessem outra opção. Na rede Drogamais, 83,6% dos clientes recomendariam a farmácia para amigos, mas apenas 26,2% não mudariam de farmácia (Fiéis) se tivessem outra opção. Um dado interessante é que em ambas, 36% dos clientes afirmaram que mudariam de farmácia se tivessem outra opção.

Esta maior fidelidade dos clientes Vale Verde talvez seja o reflexo da maior percepção de qualidade dos serviços prestados aos clientes, fato observado quando analisamos cada item de cada dimensão isoladamente. Como discutido no referencial teórico uma maior percepção de qualidade, melhora a satisfação dos clientes e que segundo Jones e Sasser (1995: 88-89) reflete-se positivamente na fidelidade. Segundo os autores, para uma empresa, possuir somente clientes satisfeitos pode não ser suficiente, pois, clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos pelos concorrentes, mas um cliente encantado pode permanecer fiel à empresa. Os números parecem comprovar as afirmações de Jones e Sasser, pois, a Vale Verde quando comparada com a Drogamais possui um índice maior de clientes “Muito Satisfeitos” – 12%, contra 9,8%; e ainda, a Drogamais possui um índice maior de clientes na classificação “Satisfeitos” – 82%, contra 72% da Vale Verde, estando, portanto, mais exposta aos ataques da concorrência. (Tabela 4.12)

As diferenças na percepção da qualidade embora pouco significantes quando consideradas as médias, influenciou no índice de clientes “Muito Satisfeitos” da Vale Verde, contribuindo para a obtenção destes resultados.

Ainda segundo os autores, em mercados altamente competitivos, como o varejo farmacêutico, para que as empresas possam alcançar altos índices de fidelidade, elas devem obter altos índices de satisfação, como ilustrado no Gráfico 2.1.. Quando analisamos a “zona de afeição” proposta por Johnson e Clark (Gráfico 2.2), percebemos que somente os clientes que avaliaram a sua satisfação com notas 4,5 ou acima poderiam ser considerados razoavelmente leais. A “zona de indiferença” proposta por estes autores parece ser composta pelas respostas “Satisfeito” e “Neutro” (Tabela 4.12) obtidas na pesquisa realizada pelo autor. Nesta “zona de indiferença” a Drogamais possui 90,2% dos seus clientes e a Vale Verde 88% de seus clientes. Nesta “zona de indiferença” não existe uma diferença relevante entre as duas empresas. Ainda segundo estes autores, os clientes indiferentes e os clientes satisfeitos provavelmente estão contentes com o serviço básico oferecido, mas gostariam de receber um conjunto consistente de serviços suplementares, que melhorem o produto básico. Estes clientes estão nos limites da “zona de deserção”. Como os números são próximos entre as duas farmácias talvez explique o fato de que em ambas, os números de clientes que afirmaram que se tivessem outra opção mudariam de farmácia sejam os mesmos, ou seja, 36%.

Heskett, Sasser e Hart (1994), constataram que um cliente satisfeito tende a contar sua satisfação para seis outros clientes, enquanto os insatisfeitos tendem a contar sua insatisfação para 11. Esta constatação talvez possa ser observada pelo maior percentual de clientes da Vale Verde (94%) em relação à Drogamais (86%) que recomendariam a farmácia para amigos.

Em resumo, a Vale Verde possui uma melhor percepção de qualidade dos clientes quando comparada com a rede Drogamais. Embora as diferenças nas médias obtidas em cada dimensão entre as diferentes farmácias não sejam significativas, quando considerados os itens de cada dimensão isoladamente, as pequenas variações parecem influir no maior índice de clientes “Muito satisfeitos” da rede Vale Verde e, portanto, contribuir para que 50% de seus clientes se considerem fiéis, mesmo com uma outra opção de farmácia; e ainda, que indiquem mais esta farmácia para amigos (94%). O maior percentual de clientes na “zona de

Indiferença”, parecidos em ambas as redes, parece refletir no grau de clientes que afirmam que pretendem desertar, 36% em ambas as organizações.

**Empatia:** Quando analisamos esta dimensão da escala SERVQUAL, a Vale Verde lidera com as melhores médias como ilustra o Gráfico 4.1. Com base nas Tabelas 4.9 e 4.10, pode-se perceber que 52% dos clientes da Rede Vale Verde “Concordam Muito” quando questionados se os funcionários compreendem as suas necessidades, contra 41% da rede Drogamais. Dois outros fatores desta dimensão foram analisados, agora considerando as afirmações “Concordo” e “Concordo Muito”, como se segue: 68% dos clientes da Vale Verde afirmaram que a farmácia fornece uma atenção individualizada, contra 55% da rede Drogamais; e 78% dos clientes da Vale Verde afirmaram que o farmacêutico responsável fornece uma atenção individualizada, contra 65% da rede Drogamais.

Parece existir uma maior preocupação com as necessidades dos clientes na Rede Vale Verde, expressa pelos funcionários, pelo farmacêutico responsável e pela empresa como um todo.

Porém, nesta dimensão a Rede Drogamais destaca-se positivamente na percepção de menor preço para seus clientes. Dos clientes da rede Drogamais, 83,7% consideram que a farmácia possui preços menores que outras, sendo que deste número 68,9% (Concordam Muito) e 14,8% (Concordam). Dos clientes da rede Vale Verde, 74% consideram que a farmácia possui preços menores que outras, sendo que deste número 42,0% (Concordam Muito) e 32,0% (Concordam).

Em resumo, a Rede Vale Verde parece preocupar-se mais com as necessidades dos clientes nos aspectos de atenção ao cliente na farmácia. A Drogamais destacou-se nos preços. A atenção aos clientes parece desempenhar um papel mais importante na percepção de qualidade dos serviços, pois a Vale Verde supera a Drogamais também nesta dimensão. Muitos empresários do setor afirmam que é o fator preço que torna um cliente fiel, contudo, esta afirmação não encontra base nos fatos apontados pela pesquisa. Embora a Drogamais tenha uma melhor percepção de preços, os maiores índices de fidelidade pertencem a Vale Verde, como já discutido na dimensão *Segurança*.

**TABELA 4.9. – DISTRIBUIÇÃO ENTREVISTADOS, AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA VALE VERDE.**

Serviços	Discordo (1)		-----2-----		-----3-----		-----4-----		Concordo (5)	
	Completamente								Completamente	
As instalações e os equipamentos são modernos e bonitos	0	0,0%	0	0,0%	4	8,0%	17	34,0%	29	58,0%
Os funcionários têm boa aparência	0	0,0%	1	2,0%	2	4,0%	11	22,0%	36	72,0%
A marca (nome) da farmácia determina minha compra	3	6,0%	18	36,0%	12	24,0%	6	12,0%	11	22,0%
A farmácia presta os serviços sempre de maneira certa	1	2,0%	1	2,0%	5	10,0%	13	26,0%	30	60,0%
A farmácia respeita meu tempo e cumpre os prazos prometidos	1	2,0%	2	4,0%	5	10,0%	10	20,0%	32	64,0%
Eu sempre encontro os produtos que procuro	0	0,0%	1	2,0%	4	8,0%	18	36,0%	27	54,0%
Os funcionários prestam os serviços prontamente	0	0,0%	0	0,0%	3	6,0%	6	12,0%	41	82,0%
Os funcionários estão sempre dispostos a me ajudar	0	0,0%	0	0,0%	2	4,0%	13	26,0%	35	70,0%
Os funcionários nunca estão muito ocupados para atender minha solicitação	0	0,0%	1	2,0%	8	16,0%	22	44,0%	19	38,0%
A farmácia me inspira confiança	0	0,0%	0	0,0%	3	6,0%	15	30,0%	32	64,0%
Os funcionários são gentis e corteses comigo	0	0,0%	0	0,0%	1	2,0%	12	24,0%	37	74,0%
Os funcionários têm conhecimento suficiente para responder às minhas perguntas	0	0,0%	0	0,0%	12	24,0%	16	32,0%	22	44,0%
O farmacêutico tem conhecimento suficiente para responder às minhas perguntas	0	0,0%	1	2,0%	5	10,0%	19	38,0%	25	50,0%
Eu recomendo minha farmácia para meus amigos	0	0,0%	0	0,0%	3	6,0%	16	32,0%	31	62,0%
Se tivesse outra opção mudaria de farmácia*	9	18,0%	16	32,0%	7	14,0%	5	10,0%	13	26,0%
Os funcionários compreendem minhas necessidades específicas	0	0,0%	2	4,0%	7	14,0%	15	30,0%	26	52,0%
A farmácia me fornece uma atenção individualizada	1	2,0%	3	6,0%	12	24,0%	18	36,0%	16	32,0%
O farmacêutico responsável me fornece uma atenção individualizada	1	2,0%	1	2,0%	9	18,0%	17	34,0%	22	44,0%
A minha farmácia possui preços menores que outras farmácias	0	0,0%	4	8,0%	9	18,0%	16	32,0%	21	42,0%

**TABELA 4.10 – DISTRIBUIÇÃO ENTREVISTADOS, AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA DROGAMAIS.**

Serviços	Discordo (1)		2		3		4		Concordo (5)	
	Completamente								Completamente	
As instalações e os equipamentos são modernos e bonitos	0	0,0%	0	0,0%	9	14,8%	22	36,1%	30	49,2%
Os funcionários têm boa aparência	0	0,0%	1	1,6%	4	6,6%	19	31,1%	37	60,7%
A marca (nome) da farmácia determina minha compra	0	0,0%	8	13,1%	15	24,6%	15	24,6%	14	23,0%
A farmácia presta os serviços sempre de maneira certa	0	0,0%	2	3,3%	5	8,2%	19	31,1%	35	57,4%
A farmácia respeita meu tempo e cumpre os prazos prometidos	0	0,0%	0	0,0%	13	21,3%	16	26,2%	32	52,5%
Eu sempre encontro os produtos que procuro	0	0,0%	1	1,6%	14	23,0%	19	31,1%	27	44,3%
Os funcionários prestam os serviços prontamente	0	0,0%	0	0,0%	2	3,3%	14	23,0%	45	73,8%
Os funcionários estão sempre dispostos a me ajudar	0	0,0%	0	0,0%	1	1,6%	12	19,7%	48	78,7%
Os funcionários nunca estão muito ocupados para atender minha solicitação	0	0,0%	1	1,6%	11	18,0%	27	44,3%	21	34,4%
A farmácia me inspira confiança	0	0,0%	0	0,0%	3	4,9%	14	23,0%	44	72,1%
Os funcionários são gentis e corteses comigo	0	0,0%	0	0,0%	2	3,3%	13	21,3%	46	75,4%
Os funcionários têm conhecimento suficiente para responder às minhas perguntas	0	0,0%	1	1,6%	13	21,3%	21	34,4%	26	42,6%
O farmacêutico tem conhecimento suficiente para responder às minhas perguntas	0	0,0%	3	4,9%	6	9,8%	19	31,1%	33	54,1%
Eu recomendo minha farmácia para meus amigos	0	0,0%	1	1,6%	8	13,1%	12	19,7%	39	63,9%
Se tivesse outra opção mudaria de farmácia*	1	1,6%	15	24,6%	16	26,2%	9	14,8%	13	21,3%
Os funcionários compreendem minhas necessidades específicas	0	0,0%	2	3,3%	6	9,8%	26	42,6%	25	41,0%
A farmácia me fornece uma atenção individualizada	0	0,0%	7	11,5%	18	29,5%	14	23,0%	20	32,8%
O farmacêutico responsável me fornece uma atenção individualizada	0	0,0%	1	1,6%	18	29,5%	20	32,8%	20	32,8%
A minha farmácia possui preços menores que outras farmácias	0	0,0%	2	3,3%	8	13,1%	9	14,8%	42	68,9%

**TABELA 4.11 – DISTRIBUIÇÃO ENTREVISTADOS, AVALIAÇÃO SERVIÇOS PRESTADOS PELAS OUTRAS FARMÁCIAS.**

Serviços	Discordo (1)		2		3		4		Concordo (5)	
	Completamente								Completamente	
As instalações e os equipamentos são modernos e bonitos	1	1,1%	3	3,4%	10	11,2%	33	37,1%	42	47,2%
Os funcionários têm boa aparência	0	0,0%	0	0,0%	6	6,7%	37	41,6%	46	51,7%
A marca (nome) da farmácia determina minha compra	11	12,4%	12	13,5%	30	33,7%	25	28,1%	11	12,4%
A farmácia presta os serviços sempre de maneira certa	0	0,0%	2	2,2%	9	10,1%	36	40,4%	42	47,2%
A farmácia respeita meu tempo e cumpre os prazos prometidos	1	1,1%	3	3,4%	5	5,6%	25	28,1%	55	61,8%
Eu sempre encontro os produtos que procuro	1	1,1%	1	1,1%	11	12,4%	30	33,7%	46	51,7%
Os funcionários prestam os serviços prontamente	1	1,1%	1	1,1%	5	5,6%	27	30,3%	55	61,8%
Os funcionários estão sempre dispostos a me ajudar	1	1,1%	1	1,1%	5	5,6%	22	24,7%	60	67,4%
Os funcionários nunca estão muito ocupados para atender minha solicitação	0	0,0%	4	4,5%	15	16,9%	30	33,7%	40	44,9%
A farmácia me inspira confiança	2	2,2%	0	0,0%	2	2,2%	29	32,6%	56	62,9%
Os funcionários são gentis e corteses comigo	1	1,1%	0	0,0%	8	9,0%	22	24,7%	58	65,2%
Os funcionários têm conhecimento suficiente para responder às minhas perguntas	1	1,1%	2	2,2%	16	18,0%	39	43,8%	31	34,8%
O farmacêutico tem conhecimento suficiente para responder às minhas perguntas	1	1,1%	1	1,1%	10	11,2%	35	39,3%	42	47,2%
Eu recomendo minha farmácia para meus amigos	5	5,6%	0	0,0%	5	5,6%	30	33,7%	49	55,1%
Se tivesse outra opção mudaria de farmácia*	24	27,0%	30	33,7%	17	19,1%	9	10,1%	9	10,1%
Os funcionários compreendem minhas necessidades específicas	4	4,5%	2	2,2%	7	7,9%	35	39,3%	41	46,1%
A farmácia me fornece uma atenção individualizada	1	1,1%	5	5,6%	33	37,1%	23	25,8%	27	30,3%
O farmacêutico responsável me fornece uma atenção individualizada	2	2,2%	4	4,5%	18	20,2%	28	31,5%	37	41,6%
A minha farmácia possui preços menores que outras farmácias	2	2,2%	1	1,1%	17	19,1%	31	34,8%	38	42,7%

- **Mensuração do nível de satisfação dos clientes:**

**TABELA 4.12. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO O NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À FARMÁCIA ONDE FAZ COMPRAS.**

Nível satisfação	Drogamais		Vale Verde		Outras		Geral	
Muito insatisfeito	-	-	-	-	1	1,1%	1	0,5%
Insatisfeito	-	-	-	-	1	1,1%	1	0,5%
Neutro	5	8,2%	8	16,0%	9	10,1%	22	11,0%
Satisfeito	50	82,0%	36	72,0%	66	74,2%	152	76,0%
Muito satisfeito	6	9,8%	6	12,0%	12	13,5%	24	12,0%
Total	61	100,0%	50	100,0%	89	100,0%	200	100,0%

Percebe-se ao analisar os números coletados que a Rede Vale Verde possui um maior percentual de clientes “Muito Satisfeito” (12%), contra apenas 9,8% da Rede Drogamais, estes valores parecem influenciar nos resultados obtidos nas duas redes. A Drogamais apresenta um percentual maior de clientes classificados como “Satisfeitos” (82%), contra 72% da Rede Vale Verde. Na somatória de clientes “Neutros” e clientes “Satisfeitos” obtêm-se o que Johnson e Clark consideram como a “Zona de Indiferença”, que mede a susceptibilidade dos clientes ao assédio dos concorrentes. A Vale Verde apresenta 88% dos clientes na “Zona de Indiferença”, números próximos ao observado na Drogamais, com 90,2%.

Deve-se considerar também o estudo algoritmo proposto por Babich (1992), que nos mostra a relação entre os níveis de satisfação e participação de mercado. As redes devem monitorar continuamente os níveis de satisfação, pois no longo prazo, podem ocorrer reflexos positivos ou negativos na participação de mercado das empresas. Com os números atuais, a rede Drogamais deve estar atenta aos pequenos detalhes que influenciam na percepção de qualidade dos serviços, e outros aspectos que influenciam a satisfação dos clientes.

- **Avaliação da freqüência de compras em uma mesma farmácia (assiduidade):**

**TABELA 4.13 – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, DE CADA DEZ COMPRAS, QUANTAS VEZES COMPRA NA SUA FARMÁCIA - ASSIDUIDADE.**

Classes	Drogamais		Vale Verde		Outras		Geral	
Entre 2 e 4	3	4,92%	6	12,0%	6	6,7%	15	7,5%
Entre 5 e 6	9	14,8%	9	18,0%	21	23,6%	39	19,5%
Entre 7 e 8	29	47,5%	20	40,0%	39	43,8%	88	44,0%
Entre 9 e 10	20	32,8%	15	30,0%	23	25,8%	58	29,0%
Total	61	100,0%	50	100,0%	89	100,0%	200	100,0%

$\chi^2$  calculado = 7,63      Graus de liberdade = 6       $\chi^2$  tabelado = 12,59

nível de significância = 0,05

valor de probabilidade = 0,267

Resultado = Não significativa

Ao se analisar o percentual das respostas, 80,3% dos clientes da Rede Drogamais afirmaram que de cada dez compras, de 7 a 10 são realizadas nesta farmácia e 4,92% responderam na faixa de 2 a 4 compras. Como comparação, 70% dos clientes da Rede Vale Verde realizam de 7 a 10 compras e 12% entre 2 e 4 compras.

A partir destes números é possível afirmar que os clientes da Rede Drogamais são mais assíduos e freqüentes que os clientes da Rede Vale Verde. Interessante observar que embora os clientes Drogamais apresentem índices maiores de fidelidade neste aspecto, deve-se lembrar que 50% dos clientes Vale Verde afirmaram que não trocariam de farmácia mesmo que tivessem opção. Esta contradição talvez seja explicada pelo maior tempo de relacionamento dos clientes Drogamais com esta organização, os clientes Vale Verde são mais recentes, como ilustrado abaixo. Isto complementa a argumentação de Reichheld e Sasser (1990) em que afirmam que à medida que um cliente permanece com uma organização, torna-se mais lucrativo, pois tendem, em média, a gastar mais em cada transação, oferecer mais oportunidades para venda cruzada e dar melhores recomendações para amigos e colegas.

**TABELA 4.14. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E ASSIDUIDADE DE COMPRAS NA FARMÁCIA.**

Nível satisfação	Assiduidade de compras na farmácia				Total
	Entre 2 e 4	Entre 5 e 6	Entre 7 e 8	Entre 9 e 10	
Muito insatisfeito	-	-	-	-	-
Insatisfeito	-	-	-	-	-
Neutro	1	1	2	1	5
Satisfeito	2	8	25	15	50
Muito satisfeito	-	-	2	4	6
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>61</b>

Ao observamos a distribuição apresentada da Tabela 4.14 percebe-se que a maioria dos clientes da Rede Drogamais “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos” compram na rede Drogamais entre 7 e 10 vezes de cada 10 compras, ou seja, 46 clientes de um total de 61.

**TABELA 4.15. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E ASSIDUIDADE DE COMPRAS NA FARMÁCIA.**

Nível satisfação	Assiduidade de compras na farmácia				Total
	Entre 2 e 4	Entre 5 e 6	Entre 7 e 8	Entre 9 e 10	
Muito insatisfeito	-	-	-	-	-
Insatisfeito	-	-	-	-	-
Neutro	4	2	-	2	8
Satisfeito	2	6	18	10	36
Muito satisfeito	-	1	2	3	6
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>50</b>

Na rede Vale Verde esta mesma distribuição pode ser observada como ilustra a Tabela 4.15 acima. Pois, 33 clientes “Muito Satisfeito” e “Satisfeito” de um total de 50, afirmaram que de cada 10 compras, de 7 a 10, são realizadas na Vale Verde. Nota-se também que os clientes que classificaram seus níveis de satisfação como “Neutros” apresentam níveis de assiduidade menores. Estes números ilustram as afirmações de que quanto maior a satisfação maior a assiduidade do cliente na organização. Porém, apesar de a Rede Vale Verde possuir índices de satisfação um pouco melhores, não foi possível perceber uma influência relevante neste resultado.

- **Identificação do tempo de relacionamento dos clientes com as farmácias**

**TABELA 4.16. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO, HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE DA FARMÁCIA DE PREFERÊNCIA.**

Classes	Drogamais		Vale Verde		Outras		Geral	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
Até 1 ano	2	3,3%	5	10,0%	20	22,5%	27	13,5%
De 1 a 2 anos	10	16,4%	12	24,0%	21	23,6%	43	21,5%
De 3 a 4 anos	15	24,6%	10	20,0%	16	18,0%	41	20,5%
5 anos ou mais	34	55,7%	23	46,0%	32	36,0%	89	44,5%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0%</b>	<b>50</b>	<b>100,0%</b>	<b>89</b>	<b>100,0%</b>	<b>200</b>	<b>100,0%</b>

$\chi^2$  calculado = 15,55                      Graus de liberdade = 6                       $\chi^2$  tabelado = 12,59

nível de significância = 0,05

valor de probabilidade = 0,016

Resultado = Significante

Existem diferenças significativas entre as farmácias pesquisadas no tempo de relacionamento dos clientes com as empresas. Na rede Drogamais 80,3% dos clientes compram nesta empresa a pelo menos 3 anos, contra 66% dos clientes da rede Vale Verde. Como contraponto, a carteira de clientes da rede Vale Verde com até 2 anos é maior que na rede Drogamais, 34% e 19,7% respectivamente. Isto sugere que a Vale Verde, nos últimos anos tem sido mais eficaz na conquista de novos clientes. O fato de possuir clientes mais recentes talvez influencie nos resultados de assiduidade, observado na Tabela 4.13.

**TABELA 4.17. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE DA FARMÁCIA.**

Nível satisfação	Há quanto tempo é cliente				Total
	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	De 3 a 4 anos	5 anos ou mais	
Muito insatisfeito	-	-	-	-	-
Insatisfeito	-	-	-	-	-
Neutro	1	1	-	3	5
Satisfeito	1	8	12	29	50
Muito satisfeito	-	1	3	2	6
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>34</b>	<b>61</b>

A partir da análise da tabela 4.17 acima, nota-se uma relação entre o nível de satisfação do cliente com seu tempo de relacionamento, ou seja, quanto maior o nível de satisfação maior o tempo de relacionamento, o que sugere uma maior retenção. Isto pode ser observado na análise da Tabela 4.17 acima, pois, 46 clientes que se classificaram como “Satisfeito” e “Muito Satisfeito” de um total de 61 estão com a Drogamais a mais de três anos, 75% do total.

**TABELA 4.18. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO NÍVEL DE SATISFAÇÃO E HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE DA FARMÁCIA.**

Nível satisfação	Há quanto tempo é cliente				Total
	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	De 3 a 4 anos	5 anos ou mais	
Muito insatisfeito	-	-	-	-	-
Insatisfeito	-	-	-	-	-
Neutro	2	1	1	4	8
Satisfeito	3	11	8	14	36
Muito satisfeito	-	-	1	5	6
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>50</b>

Na análise da tabela 4.18 acima, também nota-se uma relação entre o nível de satisfação do cliente com seu tempo de relacionamento, ou seja, quanto maior o nível de satisfação maior o tempo de relacionamento, o que sugere uma maior retenção. Isto pode ser observado, pois, 28 clientes que se classificaram como “Satisfeito” e “Muito Satisfeito”, de um total de 50, estão com a Vale Verde a mais de três anos, 56% do total.

Em relação à Rede Drogamais, dos clientes que se classificaram como “Satisfeitos” e “Muito Satisfeitos”, 75% se relacionam com a empresa a mais de três anos e apenas 16% dos clientes estão com a empresa a pelo menos dois anos. Já em relação a Vale Verde, 56% estão a mais de três anos e 28% a pelo menos 2 anos. Isto mostra que existe uma relação entre satisfação e tempo de relacionamento e, que a Rede Vale Verde nos últimos anos vêm realizando um melhor trabalho na conquista de novos clientes.

**TABELA 4.19. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO, HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE E A ASSIDUIDADE DE COMPRAS NESTA FARMÁCIA.**

Há quanto tempo é cliente	Assiduidade de compras na farmácia				Total
	Entre 2 e 4	Entre 5 e 6	Entre 7 e 8	Entre 9 e 10	
Até 1 ano	1	-	-	1	2
De 1 a 2 anos	1	3	2	4	10
De 3 a 4 anos	-	1	9	5	15
5 anos ou mais	1	5	17	11	34
Total	3	9	29	20	61

Quanto maior o tempo de relacionamento maior o índice de assiduidade na rede Drogamais, como se observam na Tabela 4.19 acima. A partir da pesquisa, nota-se que 42 clientes de um total de 61 (69% do total), afirmaram que estão a mais de três anos de relacionamento com a Drogamais e realizam de 7 a 10 compras de cada 10 transações em farmácias.

**TABELA 4.20. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE E A ASSIDUIDADE DE COMPRAS NESTA FARMÁCIA.**

Há quanto tempo é cliente	Assiduidade de compras na farmácia				Total
	Entre 2 e 4	Entre 5 e 6	Entre 7 e 8	Entre 9 e 10	
Até 1 ano	2	1	2	-	5
De 1 a 2 anos	-	3	5	4	12
De 3 a 4 anos	1	1	7	1	10
5 anos ou mais	3	4	6	10	23
Total	6	9	20	15	50

Na rede Vale Verde a mesma tendência é observada, ou seja, quanto maior o tempo de relacionamento maior o número de pessoas com maiores taxas de assiduidade. 24 clientes de um total de 50 (48% do total) que afirmaram se relacionar com a Vale Verde a pelo menos três anos, realizam de 7 a 10 compras a cada 10 transações em farmácias.

- **Descrição dos tipos de cartões de relacionamento por farmácia pesquisada; cartões adicionais de outras farmácias e a influência dos cartões nas decisões de compra:**

**TABELA 4.21. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO SE POSSUI ALGUM TIPO DE CARTÃO DA FARMÁCIA.**

Resposta	Drogamais		Vale Verde		Outras		Geral	
Não possui	36	59,0%	39	78,0%	68	76,4%	143	71,5%
Não preciso	2	3,3%	-	-	1	1,1%	3	1,5%
Desconto	18	29,5%	6	12,0%	13	14,6%	37	18,5%
Convênio	4	6,6%	3	6,0%	4	4,5%	11	5,5%
Crédito próprio	1	1,6%	2	4,0%	3	3,4%	6	3,0%
Total	61	100,0%	50	100,0%	89	100,0%	200	100,0%

A partir desta da Tabela 4.22 nota-se que na Rede Drogamais o principal tipo de cartão em posse dos clientes é o cartão de descontos com 29,5%, valor superior ao apresentado pela Rede Vale Verde, com 12%. Esta por sua vez apresenta índices maiores nos cartões de crédito próprio. A partir desta tabela desenvolveram-se as tabelas descritas abaixo:

**TABELA 4.22. - RESULTADO DO TESTE QUI-QUADRADO ENTRE CLIENTES COM CARTÃO E SEM CARTÃO, SEGUNDO FARMÁCIA ONDE COMPRA.**

Renda	Drogamais		Vale Verde		Outras		Geral	
Cliente s/ cartão	38	62,3%	39	78,0%	69	77,5%	146	73,0%
Cliente c/ cartão	23	37,7%	11	22,0%	20	22,5%	54	27,0%
Total	61	100,0%	50	100,0%	89	100,0%	200	100,0%

$\chi^2$  calculado = 5,10      Graus de liberdade = 2       $\chi^2$  tabelado = 5,99

nível de significância = 0,05

valor de probabilidade = 0,079

Resultado = Não significativa

Não existem diferenças significativas entre clientes com cartão (Conjunto de Cartões) e sem cartão entre as diferentes farmácias.

**TABELA 4.23. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUE POSSUEM CARTÃO DA FARMÁCIA, SE POSSUI CARTÕES DE OUTRAS FARMÁCIAS.**

Resposta	Drogamais		Vale Verde		Outras		Geral	
Nenhum	18	78,3%	11	100,0%	14	70,0%	43	79,6%
Mais 1 (um)	4	17,4%	-	-	5	25,0%	9	16,7%
Mais 2 (dois)	1	4,3%	-	-	1	5,0%	2	3,7%
Total	23	100,0%	11	100,0%	20	100,0%	54	100,0%

Em relação à Rede Vale Verde, todos os clientes pesquisados que possuem cartão, somente possuem cartão desta empresa. Já na Drogamais 18,15% dos clientes possuem pelo menos mais um cartão de uma outra farmácia. Isto sugere uma maior fidelidade dos clientes Vale Verde devido ao uso do cartão, fato que reforça os números da Tabela 4.25 abaixo.

**TABELA 4.24. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS QUE POSSUEM CARTÃO, SEGUNDO SE FAZ COMPRAS SOMENTE NAS FARMÁCIAS QUE POSSUI CARTÕES**

Resposta	Drogamais		Vale Verde		Outras		Geral	
SIM	7	30,4%	5	45,5%	3	15,0%	39	72,2%
NÃO	16	69,6%	6	54,5%	17	85,0%	15	27,8%
Total	23	100,0%	11	100,0%	20	100,0%	54	100,0%

Em valores relativos, 45,5% dos clientes Vale Verde que possuem cartão afirmaram que só fazem suas compras nesta farmácia. Na Drogamais apenas 30,4% dos clientes fizeram a mesma afirmação. Estes números reforçam a análise realizada na dimensão Segurança da escala SERVQUAL, onde 50% dos clientes Vale Verde afirmaram serem fiéis à empresa, contra 26,2% da Drogamais. Isto sugere que, os cartões da rede Vale Verde são mais valorizados pelos clientes e, provavelmente, um melhor trabalho de relacionamento esteja sendo desenvolvido.

**TABELA 4.25. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO SE JÁ RECEBEU ALGUM PRÊMIO OU BENEFÍCIO POR COMPRAR NA FARMÁCIA ONDE É CLIENTE.**

Resposta	Drogamais		Vale Verde		Outras		Geral	
NÃO	55	90,2%	46	92,0%	82	92,1%	183	91,5%
SIM	6	9,8%	4	8,0%	7	7,9%	17	8,5%
Total	61	100,0%	50	100,0%	89	100,0%	200	100,0%

A maioria absoluta dos clientes em todas as farmácias pesquisadas nunca recebeu benefício algum por comprar nesta farmácia. Estes números mostram que em todas as farmácias pesquisadas as informações dos clientes, sobre suas transações, seus hábitos, costumes e preferências de compras, ou não estão sendo coletadas e/ou não são utilizadas pelas empresas para a melhoria nos produtos e serviços ofertados.

Existe em relação a Vale Verde, quando analisarmos a dimensão *Empatia*, uma melhor percepção de atenção ao cliente, tanto da empresa, quanto dos funcionários e farmacêuticos. Talvez esta rede esteja utilizando as informações obtidas através da utilização dos cartões, porém, embora sejam valorizados pelos clientes, existe um espaço para melhorias nos benefícios oferecidos aos clientes.

A rede Drogamais deve desenvolver melhorias nos relacionamentos com os clientes, pois segundo relatos informais durante as entrevistas, alguns clientes afirmaram que o cartão Drogamais não é necessário, pois os descontos são dados com ou sem o cartão, ou seja, com o cliente estando ou não cadastrado. Se isso estiver ocorrendo em uma escala maior do que foi possível mensurar nesta pesquisa, esforços de relacionamento com o cliente podem estar sendo desperdiçados comprometendo a imagem da empresa e sua competitividade no longo prazo. Isto talvez seja o motivo das piores avaliações na dimensão *Empatia* e pela percepção de preço menor. Esta visão, se correta, pode comprometer o posicionamento da rede Drogamais no longo prazo, pois como demonstrado, apenas o menor preço não é suficiente para tornar um cliente fiel, é necessário um conjunto de ações.

**TABELA 4.26. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO SE POSSUI CARTÃO NA FARMÁCIA E A ASSIDUIDADE DE COMPRAS NA FARMÁCIA.**

Possui cartão	Assiduidade de compras na farmácia				Total
	Entre 2 e 4	Entre 5 e 6	Entre 7 e 8	Entre 9 e 10	
Cliente com	3	3	10	7	23
Cartão	13,0%	13,0%	43,5%	30,4%	100,0%
Cliente sem	5	7	14	12	38
Cartão	13,2%	18,4%	36,8%	31,6%	100,0%
Total	8	10	24	19	61
	13,11%	16,39%	39,34%	31,15%	100,00%

73,9% dos clientes com cartão Drogamais apresentam taxas de assiduidade acima de 7 compras em cada 10 efetuadas em farmácias, contra 68,4% dos clientes que não possuem cartão. Isto sugere que os cartões exercem algum efeito sobre a assiduidade dos clientes.

**TABELA 4.27. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO SE POSSUI CARTÃO NA FARMÁCIA E A ASSIDUIDADE DE COMPRAS NA FARMÁCIA.**

Possui cartão	Assiduidade de compras na farmácia				Total
	Entre 2 e 4	Entre 5 e 6	Entre 7 e 8	Entre 9 e 10	
Cliente com	-	1	5	5	11
Cartão	0,0%	9,2%	45,4%	45,4%	100,0%
Cliente sem	3	6	18	12	39
Cartão	7,7%	15,4%	46,1%	30,8%	100,0%
Total	3	7	23	17	50
	6,0%	14,0%	46,0%	34,0%	100,0%

90,8% dos clientes que possuem cartão Vale Verde apresentam taxas de assiduidade acima de 7 compras em cada 10 efetuadas em farmácias, contra 76,9% dos clientes que não possuem cartão. Isto sugere que os cartões exercem algum efeito sobre a assiduidade dos clientes. Estes números ainda sugerem que os cartões da Rede Vale Verde são mais efetivos, quando comparados à Drogamais, não somente na escolha da farmácia para compras, como descrito na Tabela 4.25, como também na assiduidade do cliente.

**TABELA 4.28 – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO SE POSSUI CARTÃO NA FARMÁCIA E HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE.**

Possui cartão	Assiduidade de compras na farmácia				Total
	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	De 3 a 4 anos	5 anos ou +	
Cliente com Cartão	-	3	6	14	23
	0,0%	13,0%	26,1%	60,9%	100,0%
Cliente sem Cartão	2	7	9	20	38
	5,3%	18,4%	23,7%	52,6%	100,0%
Total	2	10	15	34	61
	3,3%	16,4%	24,6%	55,7%	100,0%

Ao analisarmos os números da Tabela 4.29 acima se percebe que os clientes que possuem cartão se relacionam há mais tempo com a Drogamais, do que os clientes que não possuem cartão. Nota-se que 87% dos clientes com cartão estão a pelo menos 3 anos realizando compras com esta empresa, contra 76,3% dos clientes que não possuem cartão. Além disso, 23,7% dos clientes que não possuem cartão estão se relacionando com a empresa no máximo a 2 anos, contra 13% dos clientes com cartão. Isto mostra que as empresas devem estimular o uso do cartão em suas transações.

**TABELA 4.29 – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO SE POSSUI CARTÃO NA FARMÁCIA E HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE.**

Possui cartão	Assiduidade de compras na farmácia				Total
	Até 1 ano	De 1 a 2 anos	De 3 a 4 anos	5 anos ou +	
Cliente com Cartão	1	2	2	6	11
	9,09%	18,18%	18,18%	54,55%	100,00%
Cliente sem Cartão	4	10	8	17	39
	10,26%	25,64%	20,51%	43,59%	100,00%
Total	5	12	10	23	50
	10,00%	24,00%	20,00%	46,00%	100,00%

Ao analisarmos os números da tabela 4.30 acima se percebe que os clientes que possuem cartão se relacionam há mais tempo com a Vale Verde do que os clientes que não possuem cartão. Nota-se que 96,43% dos clientes com cartão estão a pelo menos 3 anos realizando compras com esta empresa, contra 64,1%

dos clientes que não possuem cartão. Além disso, 35,9% dos clientes que não possuem cartão estão se relacionando com a empresa no máximo a 2 anos, contra 27,27% dos clientes com cartão, números maiores que os demonstrados pela Rede Drogamais, sugerindo que a Vale Verde realiza um melhor trabalho de relacionamento com os novos clientes.

**TABELA 4.30 – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA DROGAMAIS, SEGUNDO O GRAU DE CONCORDÂNCIA DA AFIRMATIVA “A MINHA FARMÁCIA POSSUI PREÇOS MELHORES QUE OUTRAS FARMÁCIAS”.**

Possui cartão	Grau de concordância				
	1	2	3	4	5
Cliente com Cartão	-	1	1	4	17
	0,0%	4,35%	4,35%	17,39%	73,91%
Cliente sem Cartão	-	1	7	5	25
	0,0%	2,63%	18,42%	13,16%	65,79%
Total	-	2	8	9	42
	0,0%	3,28%	13,11%	14,75%	68,85%

91,3% dos clientes Drogamais que possuem cartão deram notas de concordância de 4 a 5, contra 78,95% dos clientes sem cartão. Estes números sugerem uma melhor percepção de preços pelos clientes que possuem cartão.

**TABELA 4.31. – DISTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES DA FARMÁCIA VALE VERDE, SEGUNDO O GRAU DE CONCORDÂNCIA DA AFIRMATIVA “A MINHA FARMÁCIA POSSUI PREÇOS MELHORES QUE OUTRAS FARMÁCIAS”.**

Possui cartão	Grau de concordância				
	1	2	3	4	5
Cliente com Cartão	-			6	5
	0,0%	0,00%	0,00%	54,55%	45,45%
Cliente sem Cartão	-	4	9	10	16
	0,0%	10,26%	23,08%	25,64%	41,03%
Total	-	4	9	16	21
	0,0%	8,00%	18,00%	32,00%	42,00%

100% dos clientes Vale Verde que possuem cartão deram notas de concordância de 4 a 5, contra 66,67% dos clientes sem cartão. Estes números sugerem uma melhor percepção de preços pelos clientes que possuem cartão.

Mostram ainda que em comparação com os clientes Drogamais, os cartões da Vale Verde parecem ser mais efetivos na melhora da percepção dos clientes em relação a preços, sugerindo que a Drogamais realmente não valoriza os cartões de relacionamento, oferecendo descontos tanto para os clientes cadastrados como para não cadastrados. Isto apenas reforça a atenção que deve ser dada a estes aspectos pela Rede Drogamais, pois pode comprometer seu posicionamento futuro.

- **Distribuição por Renda Familiar entre as farmácias pesquisadas:**

**TABELA 4.32. – DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO A RENDA FAMILIAR.**

Renda	Drogamais		Vale Verde		Outras		Geral	
Até 5 SM	26	42,6%	29	58,0%	39	43,8%	94	47,0%
De 6 a 10 SM	17	27,8%	12	24,0%	20	22,5%	49	24,5%
De 11 a 20 SM	9	14,8%	6	12,0%	21	23,6%	36	18,0%
Acima de 20 SM	9	14,8%	3	6,0%	9	10,1%	21	10,5%
Total	61	100,0%	50	100,0%	89	100,0%	200	100,0%

$\chi^2$  calculado = 7,10      Graus de liberdade = 6       $\chi^2$  tabelado = 12,59

nível de significância = 0,05

valor de probabilidade = 0,312

Resultado = Não significante

Não existem diferenças significativas na renda familiar dos clientes que freqüentam as diferentes farmácias pesquisadas.

- **Críticas e sugestões apresentadas pelos entrevistados para o aumento de sua satisfação:**

**TABELA 4.33. – SUGESTÕES DOS ENTREVISTADOS PARA MELHORAR SUA SATISFAÇÃO PELA FARMÁCIA ONDE COMPRA**

Sugestões	Total
Cadastro para clientes antigos com pagamentos a prazo	1
Concorrência (entre elas) efetiva, porque os preços parecem estarem tabelados	1
Convênio com a UEL, preços mais baixos e funcionamento 24 horas de verdade	1
Criação de algum tipo de crédito específico para universitários	1
Desconto e linhas de crédito específicos para aposentados	1
Desconto maior para aposentados	1
Descontos especiais para aposentados	1
Farmacêutico solicita as necessidades individuais	1
Linha de crédito específico para aposentados	1
Maior concorrência entre as farmácias, pois os preços parecem tabelados	1
Maior variedade de produtos nas prateleiras	1
Mais boa vontade no atendimento de reclamações	1
Mais descontos para aposentados, que são os que mais precisam	1
Mais genéricos à disposição, que não precise encaminhá-los	1
Mais genéricos e serviços de disk-entrega mais rápido	1
Mais genéricos em todas as farmácias	1
Mais rapidez nos serviços	1
Mais remédios genéricos nas prateleiras, que não seja necessário encomendá-los	1
Melhorar atendimento	1
Menores preços	5
Menores preços e maior divulgação dos preços, tipo criar jornais com os preços, como os mercados fazem	1
Menores preços e pagamentos à prazo	1
Não ficarem empurrando remédios que eles têm maior comissão	1
Nas encomendas, o prazo de entrega deveria ser menor	1
Prazos mais longos para clientes antigos, criação cadastro de descontos	1
Preço mais acessível	1
Preços mais acessíveis	1
Preços mais acessíveis para aposentados	1
Preços mais baixos	5
Preços mais baixos e cadastro de clientes antigos	1
Preços mais baixos e criação de linhas de crédito específico para clientes	1

Preços mais baixos e descontos especiais para aposentados	1
Preços mais baixos e mais genéricos à disposição	1
Preços mais baixos e serviços de disk-entrega mais rápidos	1
Preços mais baratos	4
Preços mais baratos e maiores descontos para aposentados	1
Preços mais baratos, mais genéricos e criação de um cadastro para universitários	1
Preços menores	6
Preços menores e ajudar e campanhas assistenciais, exemplo: ações de igreja para ajudar mais os necessitados	1
Promoções e maiores descontos	1
Que a farmácia 24 horas funcionasse 24 horas de verdade	1
Que aceitem desistências nas encomendas (que não fosse preciso pagar pelo produto quando se cancela a mesma)	1
Que as farmácias exijam a receita média para os remédios sob controle (tarja vermelha ou preta)	1
Que depois de encomendado, o prazo de entrega de um produto seja mais limitado. Desconto quando se compra uma grande quantidade de produtos	1
Que fosse possível pagar todas as contas nas farmácias (conta de luz, água e telefone)	1
Que o prazo de entrega dos produtos encomendados sejam menores	1
Redução de preços	1
Redução dos preços	1
Se a outra for mais barato	1
Serviço de entrega domiciliar 24 horas e mais rápido	1
Venda de produtos não farmacêuticos, tipo alimentos, por preço mais barato	1
<b>Total Global</b>	<b>67</b>

A maioria das sugestões e críticas está relacionada a preços praticados, descontos e formas de pagamento. Os preços dos medicamentos são tabelados em todo o país e deste modo, as farmácias praticam descontos sobre uma tabela geral definida pelo governo. Esta política de promoção pode ser facilmente copiada pelos concorrentes, que passam a ofertar produtos com desconto para seus clientes, porém não se consegue criar uma percepção de menor preço nas mentes dos consumidores. Talvez devido a este fato, observa-se uma grande quantidade de citações sobre os preços e até mesmo pode-se compreender a reclamação de um cliente, que afirma: “Concorrência (entre elas) efetiva, porque os preços parecem estar tabelados”.

Outra sugestão se refere à melhoria no mix de produtos ofertados, com mais genéricos a disposição e maior quantidade de produtos em estoque.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do autor e suas considerações finais. Este trabalho procurou atender aos seguintes objetivos específicos:

#### **A - Identificar as farmácias em que os clientes realizam suas compras.**

Este objetivo específico foi atingido, pois conforme demonstrado na análise dos resultados (Capítulo 4), as redes Drogamais e Vale Verde, juntas totalizam mais da metade das indicações de compra dos entrevistados, mesmo com um número relativo de lojas pequeno em relação ao total das farmácias.

#### **B - Avaliar a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços ofertados.**

Este objetivo específico foi atingido, pois utilizando a escala SERVQUAL, foi possível avaliar os componentes que compõem as dimensões da qualidade dos serviços. Na avaliação da qualidade dos serviços pelas médias de cada dimensão, não foi possível obter diferenças significativas para análise. Porém, ao analisarmos os componentes de cada dimensão individualmente, chegou-se a conclusões importantes, como se segue:

A Rede Vale Verde apresenta notas maiores em todas as dimensões da qualidade estudadas (*Tangibilidade, Confiabilidade, Receptividade, Segurança e Empatia*).

Na dimensão *Tangibilidade*, a Vale Verde apresenta uma estrutura física e equipamentos mais modernos e bonitos que a Drogamais, não existindo diferenças em relação à aparência dos funcionários.

Na dimensão *Confiabilidade*, a Vale Verde apresentou-se mais confiável na visão dos clientes em todos os aspectos analisados, e a Drogamais destaca-se negativamente nesta dimensão, pois nem sempre os clientes encontram todos os produtos que procuram. A Drogamais deve melhorar e aperfeiçoar o mix de produtos ofertados ao mercado e possuir um estoque com quantidade suficiente

para atender a demanda de seus clientes, sem que seja necessário “encomendar” os produtos para uma entrega posterior.

Na dimensão *Segurança*, a Vale Verde destaca-se positivamente, pois, quando comparada com a rede Drogamais, metade dos seus clientes, afirmaram que não mudariam de farmácia mesmo que houvesse outra opção e ainda, uma parcela considerável de clientes indicaria a Vale Verde para amigos. Isto indica um alto nível de fidelidade e comprometimento dos clientes da Vale Verde em comparação com os clientes Drogamais.

Este resultado pode ser reflexo da melhor percepção de qualidade dos serviços, que influencia diretamente na satisfação dos clientes e assim, na fidelidade dos clientes. Um alerta deve ser feito à rede Drogamais, para que reveja suas operações com os clientes, pois as diferenças nos índices de satisfação, mesmo que pequenas, podem comprometer sua participação de mercado no futuro.

Na dimensão *Empatia*, a Vale Verde destaca-se na sua preocupação em relação aos clientes, quando comparada com outras farmácias. Tanto a empresa em sua totalidade, como os funcionários e o farmacêutico fornecem uma atenção individualizada ao cliente. Estes fatores mostraram possuir um peso importante na percepção geral da qualidade dos serviços, desempenhando um diferencial competitivo importante. Já a Drogamais, destacou-se apenas no aspecto preço, ou seja, a maioria dos clientes tem a percepção que a Drogamais possui os produtos mais baratos. Um fato importante foi que, um paradigma do setor foi quebrado, que “preço torna o cliente fiel”. A Vale Verde apresenta quase o dobro dos índices de fidelidade comparados à Drogamais.

### **C - Mensurar o grau de satisfação dos clientes em relação às farmácias.**

A rede Vale Verde, quando comparada a Drogamais, apresentou um índice um pouco maior de clientes considerados “Muito Satisfeitos”. Esta diferença entre as redes foi pequena, mas devido à competitividade do setor, mesmo esta pequena variação, gerou efeitos importantes na fidelidade, como discutido acima. A Drogamais deve planejar ações para reverter tal quadro, pois, ao longo do tempo sua participação de mercado pode ser comprometida.

**D - Avaliar a frequência de compras em uma mesma farmácia (assiduidade a um mesmo estabelecimento).**

Os números obtidos na pesquisa mostram que existe uma relação entre a satisfação e assiduidade do cliente na organização, porém apesar da Vale Verde possuir índices um pouco melhores de satisfação em relação à Drogamais, não foi possível observar uma influência relevante neste resultado. Neste caso específico, os clientes da Drogamais são mais assíduos que os clientes da Vale Verde. Este fato talvez possa ser explicado pelo maior tempo de relacionamento dos clientes Drogamais com esta organização, conforme descrito abaixo.

**E - Identificar o tempo de relacionamento dos clientes com as farmácias.**

Os números da pesquisa apontam que existe uma relação entre o nível de satisfação dos clientes com seu tempo de relacionamento com a empresa, ou seja, quanto maior o nível de satisfação, maior o tempo de relacionamento, sugerindo uma maior retenção de clientes. Uma maior retenção de clientes influencia diretamente na participação de mercado.

Existem diferenças significativas entre as farmácias pesquisadas. A Drogamais, quando comparada a Vale verde, possui uma parcela maior de clientes com pelo menos 3 anos de relacionamento, o que propicia uma maior assiduidade dos clientes Drogamais. Os números da pesquisa ainda comprovam que, quanto maior o tempo de relacionamento, maior a assiduidade dos clientes.

Por outro lado, a carteira de clientes da Vale Verde com até 2 anos é maior que a parcela da rede Drogamais. Isto sugere que a Vale Verde, nos últimos anos tem sido mais eficaz na conquista de novos clientes. Assim, a Drogamais deve considerar mais este ponto, e estar alerta para prováveis perdas de mercado no futuro.

**F - Verificar a utilização pelos clientes dos cartões de fidelidade, de descontos e de convênios.**

Quando considerados em conjunto (desconto, convênio e crédito próprio) não existem diferenças entre a Drogamais e a Vale Verde. Na comparação entre as duas redes, a Drogamais apresenta números de cartões de desconto superiores à Vale Verde, que possui um maior percentual de cartões de crédito próprio. Os cartões de convênio estão equilibrados entre as duas empresas.

**G - Descrever o uso dos cartões de relacionamento e sua influência nas decisões de compra e relacionamento com as farmácias.**

Um fato importante observado é que os clientes da rede Vale Verde que possuem cartão são mais fiéis que os clientes Drogamais, pois de todos os entrevistados, nenhum possuía cartão de outra farmácia e ainda, uma parcela significativa afirmou que faz as compras somente na farmácia onde possui o cartão, ou seja a Vale Verde. Estes números apenas reforçam os indicadores de maior fidelidade dos clientes Vale Verde e da maior valorização de seus cartões pelo mercado.

A maioria absoluta dos clientes em todas as farmácias pesquisadas nunca recebeu benefício algum por comprar nas farmácias analisadas. Estes números sugerem que as informações dos clientes, sobre suas transações, seus hábitos, costumes e preferências de compras, ou não estão sendo coletadas e/ou não são utilizadas pelas empresas para a melhoria dos produtos e serviços ofertados.

A rede Drogamais deve desenvolver melhorias nos relacionamentos, utilizando realmente os seus cartões e coletando melhor as informações dos clientes. Somente deste modo, será possível melhorar a percepção de qualidade na dimensão *Empatia*, pois somente preços mais baixos não são suficientes para deixar um cliente fiel.

Os cartões não somente influenciam na escolha da farmácia para a compra, como também, melhoram a assiduidade, sendo que os cartões da Vale Verde são mais eficazes que os da Drogamais também neste quesito.

Os números da pesquisa também mostram que os clientes que possuem cartão se relacionam há mais tempo com a empresa do que os clientes que não possuem cartão. Portanto, para melhorar a fidelidade é importante que as farmácias estimulem o uso do cartão de relacionamento (desconto, convênio ou crédito próprio).

Outra prova da efetividade dos cartões da Vale Verde, é que todos os clientes que possuem este cartão consideram que os preços praticados pela farmácia são melhores que outras (melhor percepção de preço), sendo que o mesmo não ocorre com a Drogamais, talvez porque a empresa ofereça descontos tanto para os clientes com cartão, como para os clientes sem cartão.

As farmácias devem reavaliar a utilização dos cartões de relacionamento (descontos, convênio e crédito próprio). É uma oportunidade única para obtenção de informações dos clientes que não está sendo explorada em todo seu potencial pelo varejo farmacêutico de Londrina. Os clientes devem ser **identificados** em todos os pontos de contato com a organização, seja por telefone, pela internet, ou no balcão de atendimento, não importando o atendente ou a filial. A empresa deve falar uma linguagem única com este cliente, procurando **diferenciar** os clientes de maior valor, os de maior potencial de crescimento e até mesmo os clientes que não contribuem de modo favorável com sua empresa. Os cartões devem estimular que os clientes se identifiquem por conta própria para sua empresa, em troca de incentivos financeiros, descontos, programas de milhagem e/ou sorteios.

A **interação** com os clientes propicia um relacionamento com aprendizagem, em que a cada contato com o cliente, a empresa possa aprender algo sobre ele e assim, adaptar os seus produtos e serviços. Estas interações desenvolvem laços sociais que são mais difíceis de serem copiados pela concorrência e permitem com o tempo o desenvolvimento de laços de **customização** (personalização) e intimidade com os clientes. Os produtos e serviços ofertados atendem tão bem às suas necessidades e desejos, deixando-os tão confortáveis com este fornecedor que pensarão várias vezes antes de buscar outras empresas para comprar, pois terão que “ensinar” a esta nova empresa como gostam de receber seu atendimento.

O nível mais alto de uma estratégia de retenção é o desenvolvimento de laços estruturais, ou seja, a empresa e o cliente desenvolvem laços em que ambos perdem caso sejam rompidos. No varejo farmacêutico estes laços de customização e estruturais podem ser criados a partir do conceito de Atenção Farmacêutica. A pesquisa mostrou a importância da atenção da farmácia, dos colaboradores e do farmacêutico na percepção da qualidade dos serviços. A preocupação da empresa com as necessidades e desejos dos clientes pode ser atingida com os recentes princípios da Atenção farmacêutica, onde a empresa busca realizar o acompanhamento fármaco-terapêutico monitorando o consumo de medicamentos de um segmento específico de clientes. Este acompanhamento pode prevenir problemas relacionados a medicamentos, lembrar o cliente para a recompra

de um produto, e sugerir produtos de venda livre, tais como, vitaminas, adoçantes e produtos de perfumaria. Tudo isto, baseado no histórico de compras do cliente.

Enfim, as farmácias devem identificar e aproveitar as oportunidades de mercado para desenvolver diferenciais competitivos e estratégicos, elementos essenciais para o crescimento e a sobrevivência em mercados competitivos e saturados como este vivido pelo varejo farmacêutico.

## APÊNDICE

Por favor, marque sua resposta no quadrado localizado no canto direito de cada pergunta.

1. o Sr.(a) mora em Londrina e faz compras em farmácias?

(1) Não (2) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

Por favor, dê sua opinião, sobre sua farmácia, em relação as seguintes afirmações, utilizando as seguintes respostas:

Discordo Muito (1)	Discordo (2)	Neutro (3)	Concordo (4)	Concordo Muito (5)
-----------------------	-----------------	---------------	-----------------	--------------------------

2. As instalações e os equipamentos são modernos e bonitos.	<input type="checkbox"/>
3. Os funcionários têm boa aparência.	<input type="checkbox"/>
4. A marca (nome) da farmácia determina minha compra.	<input type="checkbox"/>
5. A farmácia presta os serviços sempre da maneira certa.	<input type="checkbox"/>
6. A farmácia respeita meu tempo e cumpre os prazos prometidos.	<input type="checkbox"/>
7. Eu sempre encontro os produtos que procuro.	<input type="checkbox"/>
8. Os funcionários prestam os serviços prontamente.	<input type="checkbox"/>
9. Os funcionários estão sempre dispostos a me ajudar.	<input type="checkbox"/>
10. Os funcionários nunca estão muito ocupados para atender minha solicitação.	<input type="checkbox"/>
11. A farmácia me inspira confiança.	<input type="checkbox"/>
12. Os funcionários são gentis e corteses comigo.	<input type="checkbox"/>
13. Os funcionários têm conhecimento suficiente para responder às minhas perguntas.	<input type="checkbox"/>
14. O farmacêutico tem conhecimento suficiente para responder às minhas perguntas.	<input type="checkbox"/>
15. Eu recomendo minha farmácia para meus amigos.	<input type="checkbox"/>
16. Se tivesse outra opção mudaria de farmácia.	<input type="checkbox"/>
17. Os funcionários compreendem minhas necessidades específicas.	<input type="checkbox"/>
18. A farmácia me fornece uma atenção individualizada.	<input type="checkbox"/>
19. O farmacêutico responsável me fornece uma atenção individualizada.	<input type="checkbox"/>
20. A minha farmácia possui preços melhores que outras farmácias.	<input type="checkbox"/>



## REFERÊNCIAS

AAKER, David A; KUMAR, V; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), abril de 1999.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

American Marketing Association (AMA). Disponível em <<http://www.marketingpower.com>> Acesso em 01 jan. 2004.

ÂNGELO, Claudio Felisoni de. (Coordenação) **“Hábitos de Compras dos Consumidores de Farmácias e Drogarias”**. PROVAR – Programa de Administração de Varejo Da Fundação Instituto de Administração (FIA) – instituição conveniada com a FEA-USP. Setembro de 2001. Uso autorizado.

BATESON, John E. G; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BABICH, Peter, **“Customer Satisfaction: How Good is Good Enough?”** Quality Progress (December 1992), p.65 a 76.

BARROS, A.J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1990.

BERTOLDI, Andréa. **Jornal do Estado**: investigação sobre “empurroterapia”. Disponível em: <[http://www.mp.pr.gov.br/jornais/jul\\_03/1007\\_16.html](http://www.mp.pr.gov.br/jornais/jul_03/1007_16.html)> Acesso em: 24 jun. 2004.

BNDES. Um Panorama do Varejo de Farmácias e Drogarias, no Brasil. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/getis25.pdf>> Acesso em 31 mai. 2004.

BRASIL. Lei 9.789 de 10 de fevereiro de 1999. Dispõe sobre a vigilância sanitária, estabelece o medicamento genérico, dispõe sobre a utilização de nomes genéricos em produtos farmacêuticos e dá outras providências.

BRASIL. Portaria 3.916 de 30 de outubro de 1998. Visa assegurar o acesso da população a medicamentos seguros, eficazes, assim como determinar algumas diretrizes em relação a medicamentos essenciais, regulamentação sanitária, assistência farmacêutica, promoção do uso racional de medicamentos, desenvolvimento científico e tecnológico, promoção da produção de

medicamentos, garantia da segurança, eficácia e qualidade dos medicamentos desenvolvimento e capacitação de recursos humanos.

BRASIL. Lei 8.078 de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção ao consumidor e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 2138-2 de 28 de dezembro de 2000. Dispões sobre a criação da Câmara de Medicamentos (CMED) e suas atribuições.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle de Qualidade Total** (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CARVALHO, Dirceu Tornavoi de; GARCIA, J.P.A. **Estratégias de fidelização: uma análise de CRM no cenário empresarial brasileira**. Texto para discussão. Faculdade de Economia, Administração e contabilidade – USP, Ribeirão Preto.

CHURCHIL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clients**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COLLINS, James C; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA DO PARANÁ – CRF/PR

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2003.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. **“Relationship Quality in Services Selling: an interpersonal influence perspective”**, Journal of Marketing, July 1990, p.68-81.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Sergio Roberto (Coordenação de vários autores). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed – Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FARBER, Barry; WYCOFF, Joyce. **“Customer Service: evaluation na reevaluation.”** Sales and marketing management. (May, 1991) 44-51.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREENBERG, Paul. **CRM, customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_, **“From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing”**, Management Decision, 1994, 32 (2), 4-32.

GUMMERSON, Evert. **“The New Marketing – Developing Long-Term Interactive Relationships”**, Long Range Planning 20 (1987): 10-20.

GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D.; BITNER, Mary Jo. **“Relational Benefits in Service Industries: The Customer’s Perspective”**; Journal of the Academy of Marketing Science 26, nº 2 (Primavera 1998): 101-114.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HESKETT, J.; SASSER JR., W.E.; HART, C.W.L. **Serviços Revolucionários**. São Paulo: Pioneira, 1994

\_\_\_\_\_.; SCHLESINGER, L.A. **The Service Profit Chain**. New York: Free Press, 1997.

JONES, Thomas O. Jones; SASSER JR, W. Earl. **“Why Satisfied Customers Defect”**. Harvard Business Review (novembro-dezembro, 1995):88-99

JOHNSON, R; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **“Megamarketing”**. Harvard Business Review, março-abril de 1986.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **“Classifying services to gain strategic marketing insights”**. Journal of Marketing, verão, 1983.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4<sup>o</sup> edição rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. 2<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

Marshall e Richins, **“Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Customer satisfaction”**, Journal of Marketing 47 (Winter 1983):68-78

MACKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**, 1991

MENEZES, Edgard José Carbonell. **“Relacionamento Através dos Serviços: será a filosofia de marketing característica do século XXI?”**. III SEMEAD

MORGAN, Robert.M.; HUNT, Shelby. D. (July 1994), **“The Commitment-trust theory of relationship marketing”**, Journal of Marketing, 58 (3), 20-38.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. **Estratégias e Táticas de Preços: um guia para decisões lucrativas**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **“Marketing: relacionamentos, qualidade, valor”**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O'BRIEN, Louise; JONES, Charles. **“Do Rewards Really Create Loyalty?”** Harvard Business Review, May/june 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, Bob. **Marketing One to One**: Ferramentas para implementação de programas de marketing direto One to One. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Estudo de Caso CRM na VIVO, São Paulo, Paraná, e Santa Catarina**: o ponto de partida de customer relationship management na nova empresa.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. e BERRY, L. **“SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”**. Journal of Retailing Vol 64, nº1 (Spring, 1988), p.23-24.

PETERS, Robert A; WILSON, William R. **“Measuring Customer Satisfaction: Fact or Artifact?”** Journal of the Academy of Marketing Science 20, nº1 (1992): 61.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LONDRINA. Perfil do Município de Londrina, 2003. Secretaria do Planejamento.

PINE II, Joseph B.; VICTOR, Bart.; BOYNTON, Andrew C..”**Making Mass Customization Work**”, Harvard Business Review, September-October 1993, pg.108-119.

QUINN, James Brian. **Intelligent Enterprise** (Nova York: Free Press, 1992):325

REICHHELD, Frederick F. **“The Loyalty Effect”** Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996.

\_\_\_\_\_, **“Loyalty-based management”**, Harvard Business Review, (1993) 71 (2), 64-73.

\_\_\_\_\_; SASSER, W.E. (1990), **“Zero Defections: Quality Comes to Services”**, Harvard Business Review, 68 (5), 105-11.

RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do Mercado**. 3ª edição. São Paulo: RR&CA Editora, 1996.

ROGERS, Martha. **“O modelo CRM”**. HSM Management, (23) novembro-dezembro de 2000. p.56-62.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente**: o modelo que está revolucionando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SHAPIRO, Benson; SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Bokks, 1994.

SHETH, Jagdish; SOBEL, Andrew. **Clientes para toda a vida**: como grandes profissionais desenvolvem sólidos relacionamentos. Porto Alegre, Bookman, 2001.

SHIMP, Terence. **Propaganda e Promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOLOMON, Michael R.. **O Comportamento do Consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5ª edição – Porto Alegre: Bookman, 2002.

SWIFT, Ronald. **CRM, customer relationship management**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TARGET MARKETING CONSULTORIA. Brasil em Foco: índice Target de Potencial de Consumo, 2001 e 2003. Disponível em <<http://www.targetmark.com.br>> Acesso em 01 jan. 2004.

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

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. "Customer Intimacy and Other Value Disciplines", Harvard Business Review, January-February 1993, pg.84-93.

UFPR, Universidade Federal do Paraná. Série normas para apresentação de documentos científicos. Nº1 a Nº10.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

WEBSTER Jr., Frederick E. "The Changing Role of Marketing in the Corporation", Journal of Marketing, October 1992, pg. 1-17.

ZEITHAML, Valarie A; PARASURAMAN, A; BERRY, Leonard L. "**Problems and Strategies in Service Marketing**", Journal of Marketing 49 (1985: 33-46).

\_\_\_\_\_ ; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003

ZEITOUNI, Albert. **Sociedade de Medicina e Cirurgia de Campinas**. Disponível em: <<http://www.smcc.com.br/cultural-010405-1.html>> Acesso em: 24 jun. 2004.

ZENONE, Luis Claudio. (Coordenador). **Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias**: mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Atlas, 2001.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)