

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

**Eduardo Schonarth Ludwig**

**JANELA DO CLIENTE APLICADA À CLÍNICA SCHULER**

**Porto Alegre, Novembro de 2008.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)  
ESTÁGIO FINAL – ADM 01197**

## **JANELA DO CLIENTE APLICADA À CLÍNICA SCHULER**

**POR**

**EDUARDO SCHONARTH LUDWIG**

**44646**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração**

**Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique**

***Porto Alegre, Novembro de 2008.***

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu querido pai,  
que me acompanhou por quase toda a minha caminhada,  
responsável pelos meus estudos e por eu estar aqui,  
mas que por causa dos meus tropeços,  
não pode ver o seu filho formado,  
mas que com certeza continua zelando por mim...

Obrigado e muitas Saudades de ti, Pai!

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que me ajudaram de alguma forma durante o meu curso e neste trabalho de conclusão, mas com destaque para algumas...

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração, pela oportunidade de realizar um ensino de graduação de alta qualidade e gratuito, e a todos os funcionários e professores, em especial ao meu professor orientador Walter Meucci Nique, pela orientação e paciência.

A todos da Clínica Schuler, que foram sensacionais comigo e me ajudaram muito para a realização deste trabalho, e também a todos que responderam o questionário.

Aos meus colegas e amigos de faculdade, que me acompanharam durante o curso e que muito me ajudaram. Sem esquecer também os colegas de trabalho, mas em especial a Carol, que me apoiou e incentivou, principalmente nesta reta final do trabalho de conclusão.

Por último, mas principalmente, gostaria de agradecer a minha amada mãe, que sempre esteve perto de mim, e que nunca deixou de se preocupar comigo, nem por um minuto. Obrigado pelo exemplo de pessoa, determinada e guerreira, que também me ajudou muito neste trabalho e durante todo o curso. Muito mais do que agradecer gostaria também de pedir desculpas por todo o trabalho e preocupação que te causei. Muito obrigado Mãe!

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização Geográfica da Clínica Schuler.....	13
Figura 2 – Acesso à clínica e recepção.....	14
Figura 3 – Sala de espera.....	14
Figura 4 – Sala de atendimento e tratamento.....	15
Figura 5 – Janela do Cliente.....	30
Figura 6 – Sexo dos respondentes.....	38
Figura 7 – Janela do Cliente.....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Idade dos respondentes.....	39
Tabela 2 – Estado civil dos respondentes.....	39
Tabela 3 – Nível de estudos dos respondentes.....	40
Tabela 4 – Renda dos respondentes.....	41
Tabela 5 – Região onde residem os respondentes.....	41
Tabela 6 – Ranking das médias de importância dos atributos.....	43
Tabela 7 – Ranking das médias de satisfação dos atributos.....	45
Tabela 8 – Médias de importância e satisfação dos atributos.....	48
Tabela 9 – ANOVA nível de importância x sexo.....	56
Tabela 10 – ANOVA nível de satisfação x sexo.....	56
Tabela 11 – ANOVA nível de importância x nível de estudos.....	57
Tabela 12 – ANOVA nível de satisfação x nível de estudos.....	58
Tabela 13 – ANOVA nível de importância x renda.....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 A EMPRESA .....	11
1.2 PROBLEMA .....	16
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>18</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
3.1 SERVIÇOS E QUALIDADE .....	19
3.1.1 Serviço .....	19
3.1.2 Qualidade.....	20
3.2 CLIENTE.....	22
3.2.1 Necessidades e desejos .....	22
3.2.2 Demanda e oferta .....	23
3.2.3 Satisfação do cliente.....	24
3.3 PESQUISA DE SATISFAÇÃO .....	26
3.3.1 Mensuração da satisfação.....	28
3.3.2 Janela do cliente .....	29
<b>4 MÉTODO</b> .....	<b>32</b>
4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA: ETAPA QUALITATIVA.....	32
4.2 PESQUISA DESCRITIVA: ETAPA QUANTITATIVA .....	33
4.2.1 Elaboração do questionário .....	33
4.2.2 Definição da amostra .....	34
4.2.3 Pré-teste.....	35
4.2.4 Coleta de dados.....	35
4.2.5 Análise dos dados.....	36
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	38
5.1.1 Sexo.....	38
5.1.2 Idade.....	39
5.1.3 Estado Civil.....	39
5.1.4 Nível de estudos.....	40
5.1.5 Renda .....	41
5.1.6 Região onde reside .....	41
5.2 ANÁLISE DAS MÉDIAS.....	42
5.2.1 Médias de importância dos atributos .....	43
5.2.2 Médias de satisfação dos atributos.....	45
5.3 JANELA DO CLIENTE.....	47
5.3.1 Quadrante A – Força competitiva .....	50
5.3.2 Quadrante B – Superioridade irrelevante.....	51
5.3.3 Quadrante C – Relativa indiferença.....	52
5.3.4 Quadrante D – Vulnerabilidade competitiva .....	54

5.4 ANÁLISE DE VARIÂNCIA .....	55
5.4.1 ANOVA – Nível de importância x Sexo .....	55
5.4.2 ANOVA – Nível de satisfação x Sexo.....	56
5.4.3 ANOVA – Nível de importância x nível de estudos .....	57
5.4.4 ANOVA – Nível de satisfação x nível de estudos .....	57
5.4.5 ANOVA – Nível de importância x renda.....	58
5.4.6 ANOVA – Nível de satisfação x renda .....	59
6 CONCLUSÃO .....	60
6.1 LIMITAÇÕES.....	64
7 REFERÊNCIAS.....	65
ANEXO A – QUESTIONÁRIO .....	67



## 1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade no mercado brasileiro, a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços deixou de ser objeto de diferenciação empresarial para se tornar uma questão crucial no posicionamento da organização no mercado.

É importante considerar que, até pouco tempo atrás, poucas empresas atuavam em um mesmo segmento de mercado, dispensando-se pouca atenção aos anseios do consumidor, e os administradores limitavam-se a preocupações básicas dos produtos e serviços.

Atualmente as empresas têm voltado sua atenção aos clientes, para atendê-los da melhor maneira. Assim, toda e qualquer empresa que tenha a intenção de se manter no mercado, não pode ignorar as necessidades de seus clientes, nem de buscar sempre a melhor maneira de satisfazê-lo, isto é, para atravessar tempos de competitividade e concorrência acirrada entre empresas, entender o consumidor e saber como ele se sente em relação ao serviço prestado é fundamental para o processo de qualquer organização.

No caso das empresas prestadoras de serviços, o ambiente competitivo no qual estão inseridas tem motivado a criação de estratégias para que elas se mantenham no mercado e conquistem novos clientes, implementando ações não só para atingir novos mercados, mas, também e principalmente, para fidelizar seus clientes.

Por conta disso, as organizações modernas preocupam-se sobremaneira em oferecer ao cliente final um atendimento diferenciado, que transmita a ele o sentimento de satisfação em relação ao produto ou serviço que oferecem, tendo em vista que, como afirmam Kotler e Armstrong (1998), atrair novos clientes continua a ser uma importante função da administração de marketing, embora o enfoque atual seja manter os clientes antigos, desenvolvendo com eles um relacionamento a longo prazo.

Contudo, é importante lembrar que para atingir este objetivo é preciso satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, bem como oferecer vantagem ao cliente com serviços diferenciados e com qualidade superior.

Porter (1990) sugere a criação de estratégias competitivas, entre as quais se destacam a liderança no custo, a diferenciação e o enfoque. Esta última estratégia se embasa na escolha de um segmento ou de um grupo de segmentos, adaptando sua estratégia para atendê-los, e é muito útil quando o objetivo da empresa é fidelizar o cliente.

No entanto, independente da estratégia que se pretende adotar, para conseguir este diferencial, necessário para a empresa se manter competitiva, é fundamental que ela conheça as necessidades, desejos e expectativas de seus clientes, através de pesquisas que identifiquem características e informações importantes, que possibilitem à organização atuar de forma mais direcionada a atender o cliente de forma satisfatória.

Nesse contexto, sobressai a relevância do presente estudo que pretende investigar o comportamento do consumidor da Clínica Schuler, visando fidelizar aqueles que já são clientes e captar novos clientes no mercado, oferecendo um serviço adequado às necessidades deles.

Do ponto de vista acadêmico, destaca-se a contribuição da vivência prática para a vida profissional futura, permitindo agregar esta vivência aos conhecimentos adquiridos nos bancos acadêmicos.

Frente ao exposto, o presente estudo, como já se disse, objetiva estabelecer o grau de satisfação dos clientes da Clínica Schuler, empresa especializada em Quiropraxia e Massoterapia, localizada na zona central de Porto Alegre, RS, que atua neste mercado há vinte e seis anos.

Acredita-se que, de posse destas informações, será possível determinar as ações a serem implementadas para a completa satisfação do cliente já em atendimento, atingindo assim, melhores índices de fidelização, contribuindo

igualmente para a determinação do perfil do cliente a ser captado pela Clínica Schuler.

Para a melhoria do conjunto de serviços, é importante a avaliação dos serviços ao cliente atuais, assim como sugestões de melhorias, que tem como objetivo aumentar o valor oferecido aos clientes da empresa, com diferenciação em relação ao mercado e aumento da percepção de satisfação dos clientes atuais, tornando-os parceiros da empresa e mais fiéis.

O tema serviços ao cliente foi escolhido para ser desenvolvido na empresa frente ao alto potencial de transformar-se em um diferencial facilmente percebido e valorizado pelos clientes, considerado, portanto, como uma forma de agregar valor à oferta e de mostrar que a empresa está preocupada com a total satisfação do seu cliente.

## 1.1 A EMPRESA

A Clínica Schuler foi fundada em 1982, na Avenida dos Andradas, n.º 1.664, sala 402, contando, inicialmente, com Marino Schuler, dono da clínica, e mais dois massoterapeutas, que auxiliam no tratamento realizado por ele, servindo como um complemento a quiropraxia. Com a demanda cada vez maior pela massoterapia, em 1987, uma terceira massoterapeuta integrou-se à equipe. Recentemente, em 2007, juntou-se mais um quiroprata a equipe, sendo filho do responsável pela clínica, que vem auxiliando e atendendo os clientes junto ao seu pai. Além dos dois quiropratas e das três massoterapeutas, a clínica conta ainda com uma secretária.

A Quiropraxia é uma arte e uma ciência que se baseia na premissa de que a boa saúde depende, em parte, do bom funcionamento do sistema nervoso, com base na constatação de que os impulsos nervosos, que regem o funcionamento de todo o corpo, são produzidos pelo cérebro, viajam através da medula espinhal e dela se ramificam para cada célula e cada órgão, coordenando sua função. São vários os fatores que causam desvios na formação óssea da coluna, que sustenta a medula e

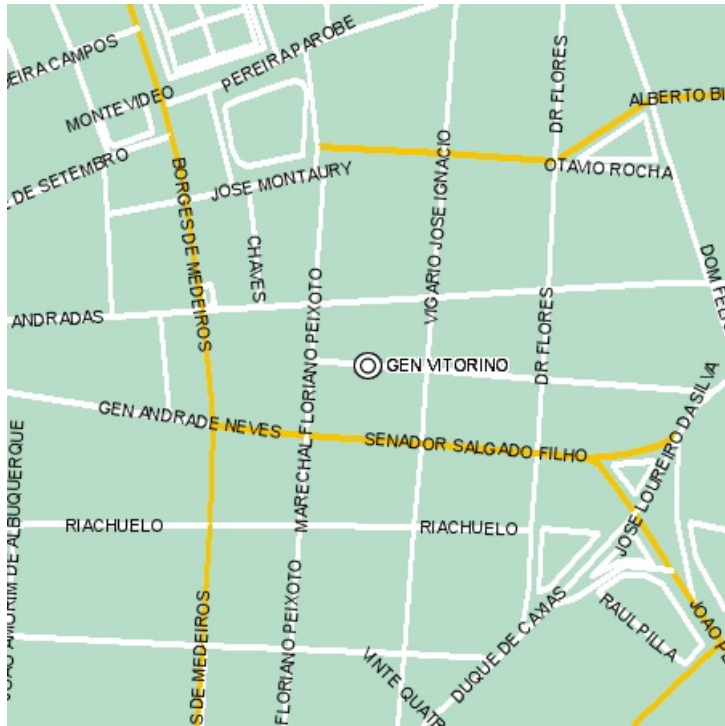
suas ramificações, entre os quais cabe citar a má postura, a tensão, os acidentes e as quedas, que causam interferência no fluxo normal da corrente nervosa. Esta interferência prejudica o funcionamento adequado dos órgãos e predispõe o corpo às enfermidades, além de provocar a tão comum dor nas costas. A Quiropraxia busca na estrutura biomecânica e nas desordens estruturais da coluna vertebral, o fator causativo que pode afetar o fluxo da corrente nervosa, tendo como consequência algum efeito sobre a saúde em geral (CLÍNICA SCHULER, 2008).

Já a Massoterapia é uma técnica de massagem que produz efeitos físicos e mentais, colaborando para uma melhor qualidade de vida. Pode ser terapêutica e estética, as quais visam, respectivamente, a saúde e a beleza física. Atua sobre várias partes do organismo: sistema nervoso, pelo sistema circulatório, entre outros. Leva ao alívio da dor e à diminuição do estresse, através do relaxamento e da desintoxicação dos músculos manipulados, sem uso de medicações. Melhora a nutrição e a oxigenação dos tecidos (CLÍNICA SCHULER, 2008).

O responsável pela clínica é o Doutor Marino Schuler, graduado em Fisioterapia pela *Anderson School Princeton*, pós-graduado em Radiologia, Patologia Óssea e Engenharia Biomecânica da Coluna Vertebral, e doutorado em Quiropraxia pelo *Cleveland College*. Além da excelente formação técnica, o Doutor Marino Schuler é membro da Associação Americana de Quiropraxia, da Associação Internacional de Quiropraxia, da Associação Internacional de Medicina Preventiva e, ainda, da Associação Brasileira de Quiropraxia.

As massoterapeutas da clínica têm formação em curso profissionalizante no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), e a massagem serviria, além de complemento do tratamento da quiropraxia, para melhorar dores nas costas, também como relaxamento, importante nos dias atuais em que os níveis de estresse são elevados. Alguns clientes da massoterapia não são clientes da quiropraxia, só fazem a massagem por relaxamento, ou por dores nas costas e no corpo de modo geral devido às tensões e problemas que não necessitam da manipulação.

Em 2001, a clínica se mudou para a sede própria na Rua General Vitorino n.º 77, sala 604, já que a sede anterior era alugada. A figura 1 apresenta a localização geográfica da empresa.



**Figura 1 - Localização Geográfica da Clínica Schuler.**

Fonte: PROCEMPA (2008, *on line*).

A mudança ocorreu em primeiro lugar para evitar as despesas de aluguel, e também porque o prédio era antigo e a estrutura estava bastante defasada. As novas instalações têm uma excelente apresentação, assim como a sala da clínica a infra-estrutura é de um prédio moderno. As figuras a seguir dão uma exata noção da qualidade da apresentação do ambiente físico, sendo que as figuras 2 e 3 representam a área de recebimento dos clientes e a figura 4 demonstra as salas de atendimento.



**Figura 2 – Acesso à clínica e recepção.**



**Figura 3 – Sala de espera.**



**Figura 4 – Sala de atendimento e tratamento.**

Atualmente, a Clínica Schuler atende cerca de duzentos clientes por mês, em tratamentos quiropráticos, e duzentos e quarenta clientes, para atendimento de massoterapia. O horário de funcionamento da clínica é de segunda a sexta, das 9h às 12h, e das 14h às 18h. Porém o responsável pela clínica, Dr. Marino Schuler, realiza as suas consultas nas terças e quartas à tarde e quintas pela manhã, e o seu filho, Cláudio Schuler, atende todos os dias da semana à tarde.

Em relação à concorrência direta, no mercado atual, é difícil nominar que profissionais seriam seus competidores, porque a interdisciplinaridade está cada vez mais em pauta. Por exemplo, a pessoa que sofre de hipertensão pode consultar profissionais de várias especialidades e isto não representa, necessariamente, um problema ético.

Ainda não existem muitos profissionais no mercado formados em quiropraxia, pois é um curso relativamente novo, e somente disponibilizado aqui no RS pela Feevale, em Novo Hamburgo. Portanto profissionais de outras áreas da saúde, como fisioterapeutas, médicos, entre outros, seriam os principais concorrentes. Já

em relação à massoterapia é exatamente o oposto, pois existem muitos profissionais atuando no mercado, com os mais variados preços e nos mais diversos tipos de massagem, como massagens estéticas, linfática, terapêutica etc.

## 1.2 PROBLEMA

Atualmente, conhecer o consumidor é de fundamental importância para a manutenção da competitividade. Isto porque o mercado de hoje está cada vez mais focado no cliente, e as empresas sabem que atender as necessidades do seu consumidor é fundamental para fidelizá-los.

A empresa que conhece bem o cliente e que sabe de suas necessidades e interesses tem condições de oferecer a ele um serviço personalizado. Dessa forma, se torna viável não apenas manter o cliente satisfeito, como também captar novos clientes, mantendo a competitividade tão valorizada pelo mercado.

Hoje mais do que nunca, se sabe da importância da utilização de serviço ao cliente como fator diferenciador da oferta em estratégias de empresas que desejam alcançar a preferência do consumidor, melhorando seu desempenho competitivo. Além do forte posicionamento, a empresa que está adotando esta estratégia deve concentrar-se em desenvolver serviços cujo valor seja percebido e considerado importante pelo seu cliente. Isto porque os compradores não pagarão por valor que não percebem, nem por serviços que não queiram receber.

Nesse contexto, a empresa deve escolher serviços que são valorizados e importantes para os seus clientes, porque quando ela puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores, estará se diferenciando da concorrência.

A Clínica Schuler, com o aumento do número de empresas concorrentes na área central da capital gaúcha, bem como em toda a cidade, principalmente pela interdisciplinaridade, onde um mesmo problema de saúde pode ter diversas formas de tratamento, constatou a necessidade de aprimorar o relacionamento que mantém



com seus clientes, reforçando a fidelização destes, e, analisando este quadro, verificou-se a importância da realização de um estudo para identificar quais atributos são mais valorizados pelos usuários de seus serviços e medir o grau de satisfação da clientela. Desta forma, o problema resume-se na questão: “Qual o nível de satisfação percebido pelos clientes da Clínica Schuler diante dos serviços prestados pela empresa?”

## 2 OBJETIVOS

Para responder a pergunta do capítulo anterior, que é o problema a ser estudado com a elaboração desta pesquisa, pretende-se atingir os seguintes objetivos:

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar o nível de satisfação dos clientes da Clínica Schuler em relação às suas necessidades e expectativas.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar os atributos considerados pelos clientes em relação aos serviços prestados.

Mensurar o grau de importância que cada atributo representa, conforme as necessidades dos clientes da empresa.

Mensurar o nível de satisfação que a Clínica Schuler obteve em cada um dos atributos indicados como fundamentais por seus clientes quanto aos serviços prestados.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para fundamentar os assuntos que já foram abordados, e o que será trabalhado na continuação deste trabalho, será feito um embasamento na literatura já existente. Este referencial teórico abrangerá serviços e qualidade, necessidades e desejos dos clientes em face da oferta e da demanda, a satisfação do cliente e, finalmente, a pesquisa de satisfação com foco no modelo denominado janela do cliente.

#### **3.1 SERVIÇOS E QUALIDADE**

Atualmente, o cliente é um patrimônio para a empresa, porém com prazo de validade, porque há sempre um concorrente ansioso para conquistá-los, principalmente quando a relação envolve a prestação de serviços, cuja relação custo-benefício nem sempre é visível.

Considerando que uma das formas que dá mais resultados para obter uma diferenciação no mercado consiste em oferecer serviços com qualidade, fundamental é delimitar, precisamente, o que é serviço e o que é qualidade, o que será detalhado a seguir.

##### **3.1.1 Serviço**

Segundo Grönroos (1993), serviço é um fenômeno complexo, porque a palavra adquire muitos significados, que vão de serviço pessoal a serviço como um produto. Assim, existe uma variedade de serviços utilizados com fins administrativos, que na realidade são serviços ao cliente, mas são tratados de maneira passiva, permanecendo, de certa forma, “ocultos” para esses clientes.

Já Kotler e Armstrong (1998, p. 455) definem serviço como “toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem”. A prestação de um serviço, então, pode ou não estar ligada a um produto físico.

Os autores também afirmam que as empresas devem examinar as quatro características principais dos serviços ao elaborar programas de marketing, que são: a intangibilidade dos serviços, a inseparabilidade dos serviços, a variabilidade dos serviços e a perecibilidade dos serviços.

Os clientes buscam num serviço algo que proporcione algum benefício e satisfação para ele, alguma atividade que ele não queira ou não possa realizar sozinho, sendo que na prestação do serviço não existe “posse”, como na compra de um produto, por exemplo, e nem há estoque, pois não se pode acumular serviços. Outra característica é que os serviços são difíceis de avaliar, pois a percepção de satisfação pode variar de pessoa a pessoa, conforme as expectativas de cada cliente.

### **3.1.2 Qualidade**

Nos últimos anos, a questão da qualidade tem sido foco de muitos estudos, e virou rotina no cotidiano de todas as empresas. A necessidade de bens e serviços com qualidade e de melhorias na qualidade é repetido com muita frequência, tanto que em vários momentos se perde a noção exata do que realmente significa a qualidade. Fala-se muito sobre qualidade, mas não se empreende esforços reais e suficientes para transformar a qualidade em uma fonte de vantagem competitiva. Entretanto, esta é uma questão de muita importância nos dias de hoje.

Kotler e Armstrong (1998) referem que a qualidade tem um impacto direto no desempenho do produto ou do serviço, e, assim, seu conceito está intimamente ligado a valor e satisfação para o cliente. No sentido mais restrito, qualidade é a “ausência de defeitos”, mas a maioria das empresas focadas no cliente ultrapassa

essa definição, definindo qualidade em termos de satisfação do cliente. Nesse contexto, a qualidade é conceituada como a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço com capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes.

Para Grönroos (1993), qualidade é o que os clientes percebem. Daí se conclui que a qualidade de um produto ou serviço, em particular, “é qualquer coisa que o cliente perceba como tal”.

A qualidade de um serviço da maneira como é percebida pelos clientes tem duas dimensões: uma técnica e uma funcional. O que os clientes recebem da sua interação com a empresa, o que é importante para eles e para sua avaliação da qualidade, é chamada de qualidade técnica. Já a qualidade funcional é relacionada com as funções do prestador de serviços e como este lida com as interações com os clientes finais.

O processo de percepção da qualidade, no entanto, é mais complexo do que as duas dimensões básicas, porque não são somente as experiências destas dimensões da qualidade que determinam se a qualidade é boa, neutra ou ruim. Boa qualidade percebida, segundo Grönroos (1993), se obtém quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, corresponde à qualidade esperada.

Assim, se as expectativas não são realistas, a qualidade total percebida será baixa mesmo se a qualidade experimentada, medida de forma objetiva, for satisfatória, embora vários fatores contribuam para a qualidade esperada. O nível da qualidade total percebida é determinado pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional, bem como pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. Então, todos os programas para a qualidade devem englobar não apenas aqueles envolvidos nas operações, mas os responsáveis por marketing e pela comunicação com o mercado.

A qualidade, hoje em dia, é considerada como fator chave de sucesso. Levando-se em conta esta premissa, a vantagem competitiva de uma empresa é

considerada como dependente da qualidade dos bens e dos serviços prestados. Com base nisso, as considerações técnicas da qualidade são tidas como questões importantíssimas da qualidade, mas Grönroos (1993) lembra que isto só se aplica nas situações onde as empresas são capazes de desenvolver soluções técnicas excelentes.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), profissionais de marketing têm duas responsabilidades básicas quando trabalham em empresas focadas na qualidade, que são participar da formação de estratégias que ajudarão a empresa ganhar competitividade através da excelência da qualidade total, e entregar qualidade de marketing tanto quanto qualidade de produção. Devem, então, desempenhar no mais alto nível cada atividade de marketing, como pesquisa, treinamento de vendas, propaganda, serviço ao cliente etc.

## 3.2 CLIENTE

Como refere Motta (1999), a satisfação reflete o grau de consistência entre o que o consumidor espera de um serviço e o que ele percebe após seu consumo.

Nesse contexto, a satisfação é o sentimento do cliente quanto ao atendimento de suas necessidades e desejos, o que será abordado a seguir, com a definição de necessidades e desejos, bem como de demanda e oferta, para, finalmente, analisar a satisfação do cliente.

### 3.2.1 Necessidades e desejos

O conceito mais básico e inerente ao marketing é o das necessidades humanas. Segundo Kotler e Armstrong (1998), necessidades humanas são estados de privação sentida. Elas incluem necessidades físicas básicas de alimentação, roupas, calor e segurança, necessidades sociais de fazer parte de um grupo e ser

querido, e necessidades individuais de conhecimento e auto-expressão. Essas necessidades não são inventadas pelos profissionais de marketing, mas, sim, uma parte básica da constituição do homem.

Grönroos (1993, p. 257) define “[...] que as necessidades de um cliente, constituem um fator básico que serve para orientar as expectativas em direção a um certo tipo de solução”.

Quanto aos desejos, Kotler e Armstrong (1998, p. 4) dizem que eles são “necessidades humanas moldadas pela cultura e pela personalidade individual”. Os desejos são descritos como objetos que satisfarão as necessidades.

Para Grönroos (1993), as necessidades que determinam primeiramente o que os clientes procuram e os desejos que se relacionam a como eles desejam que os prestadores de serviços se desempenhem são de vital importância para o desenvolvimento das expectativas do cliente.

### **3.2.2 Demanda e oferta**

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 4) as pessoas têm desejos quase ilimitados, mas recursos limitados. Portanto, desejam escolher produtos que lhes ofereçam o máximo de valor e satisfação pelo dinheiro gasto. Quando os desejos são respaldados por poder de compra suficiente, tornam-se demanda.

No caso dos serviços, a relação entre demanda e oferta é percebida de várias formas, porém, como refere Grönroos (1993), existem do ponto de vista gerencial, três elementos básicos que constituem esse processo, a saber: facilidade de acesso ao serviço, interação com a organização prestadora dos serviços e participação do consumidor.

Esses fatores da oferta de serviços, essencialmente, devem se concentrar nos benefícios ao cliente, ou seja, nos desejos dos clientes. Grönroos (1993) mostra

que é importante definir quais são os serviços centrais, facilitadores e os de suporte utilizados pela organização, assim como definir como os serviços podem se tornar acessíveis, como as interações devem ser desenvolvidas e como os clientes devem ser preparados para participar deste processo.

O autor defende que, para a empresa oferecer facilidade de acesso ao serviço, ela deve avaliar a quantidade de pessoal disponível e capacitado, as horas de atendimento, o tempo utilizado para executar as tarefas, a localização dos escritórios ou pontos prestadores de serviços, a disponibilidade de equipamentos, ferramentas e documentos, a quantidade e o conhecimento dos consumidores envolvidos no processo.

A participação do cliente é outro aspecto importante, pois o cliente tem um impacto sobre o serviço que ele recebe. É comum acontecer que o cliente precise preencher documentos, operar máquinas, fornecer informações, participar efetivamente do processo, e essa participação está diretamente ligada à realização de um bom serviço, através da disposição e preparação do cliente em passar os dados necessários.

### **3.2.3 Satisfação do cliente**

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 394) “a satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho do produto com relação às suas expectativas”. A satisfação, segundo os autores, pode atingir vários níveis, dependendo do desempenho alcançado em relação à expectativa do consumidor, desde insatisfeito, quando o desempenho é abaixo da expectativa, passando por satisfeito, quando é atingida a expectativa, até altamente satisfeito, quando essa expectativa é excedida pelo desempenho.

Os clientes podem experimentar vários níveis de satisfação ou insatisfação após cada experiência de serviço, de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ignoradas. Suas reações pós-compra podem



envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria, porque a satisfação é um estado emocional.

Para as empresas venderem os seus serviços eficientemente, é necessário entender de que forma os clientes avaliam a sua satisfação com os serviços prestados, e em muitos casos, as empresas cometem erros comuns que resultam em níveis menores de satisfação percebida pelos clientes. Muitas empresas insistem em ver os serviços prestados ao cliente como um custo em vez de um investimento, e tendem a esquecer que a satisfação do cliente é uma variável em constante crescimento.

Albrecht (1992) afirma que um grande número de empresas possui apenas noções vagas sobre seus clientes, e muitas delas focalizam seu pensamento e suas tomadas de decisões quase que exclusivamente em seus produtos ou serviços. Nesse contexto, as empresas focadas nos clientes os vêem como ponto de partida, posto de escuta e árbitro final para tudo aquilo que fazem. Partem das necessidades e expectativas do cliente e desenvolvem e aperfeiçoam produtos ou serviços para satisfazê-las.

Para McCarthy e Perreault (1997), a satisfação do cliente orienta o sistema total. Assim, dar aos clientes o que eles necessitam é tão óbvio que muitos profissionais ou empresas esquecem-se de fazer o lógico, principalmente quando isso significa mudar o que têm feito desde o passado.

Manter o cliente, assegurando sua satisfação é um grande negócio, não importa o tamanho da empresa, e para se ter um cliente duradouro, é preciso ter um serviço de alta qualidade e a capacidade de satisfazer plenamente o cliente. Quanto mais tempo um cliente permanecer fidelizado, maior será seu valor. Porém, fidelidade precisa ser traduzida em níveis crescentes de rentabilidade, que se torna cada vez mais difícil em um mercado onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, e uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

### 3.3 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

O objetivo maior do marketing é a identificação e satisfação das necessidades do cliente. Para determinar a necessidade dos clientes e implementar estratégias de marketing, visando a sua plena satisfação, as empresas necessitam de informações a respeito de seus clientes, concorrentes e outras forças que atuam no mercado.

Para Malhotra (2001), a tarefa da pesquisa de marketing é avaliar as necessidades de novas informações e fornecer à gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais.

A pesquisa de marketing utiliza métodos de planejamento, coleta e análise de dados de mercado para situações específicas. Em outras palavras, a pesquisa de marketing pode ser definida como o processo sistemático de coleta e análise de informações relativas às questões específicas ou problemas de marketing enfrentados pelas empresas. Normalmente o processo é em uma base de “projeto a projeto”, e direcionada para uma situação particular de resolução de problema ou tomada de decisão.

Importa dizer, então, que no ambiente de negócios altamente competitivo que hoje se vislumbra não há alternativa senão manter-se em contato com o mercado, que se modificam continuamente, o mesmo acontecendo com as exigências dos clientes.

Como observa Mattar (2007), a pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e descrever fatos ou verificar a existência de relações presumidas entre fatos ou variáveis referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento da administração.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva, e seu uso

visa melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidade) em marketing.

Kotler e Armstrong (1998) dizem que a pesquisa de marketing é o instrumento que liga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações, que são utilizadas para identificar e definir as oportunidades e os problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar suas atividades, monitorar seu desempenho e aumentar a compreensão do seu próprio processo.

Uma pesquisa de marketing possui alguns componentes necessários para a sua implantação, segundo Mattar (2007) as etapas de um processo de pesquisa de marketing são: reconhecimento e formulação de um problema de pesquisa, planejamento da pesquisa, execução da pesquisa e comunicação dos resultados.

Sobre a pesquisa de satisfação de clientes, Rossi e Slongo (1998) referem que ela é um sistema de administração de informação que continuamente capta a voz dos clientes, através da avaliação do desempenho da empresa a partir do ponto de vista dos clientes. Nesta esteira, por intermédio da pesquisa de satisfação de clientes a empresa tem oportunidade de medir a sua qualidade externa ou desempenho com relação aos seus serviços e produtos, possibilitando o contínuo aprimoramento deles.

Cabe considerar que elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média, justamente porque a alta satisfação dos clientes está ligada a clientes fiéis e de longa data, que representam maior lucratividade devido a quatro fatores descritos por Kotler (1998), a saber: clientes que permanecem compram mais com o tempo, se estiverem satisfeitos, o custo de servir um cliente retido cai com o tempo, clientes muito satisfeitos normalmente recompensam o fornecedor indicando-o a outros compradores potenciais, e clientes de longo prazo são menos sensíveis a preço, se os aumentos praticados pelo prestador de serviços forem razoáveis.

Por fim, a pesquisa de satisfação de clientes apresenta outros benefícios, tais como: a percepção mais positiva dos clientes em relação à empresa, as informações

precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes, as relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas, e a confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente.

Com base nestas informações, conclui-se que as pesquisas de mensuração da satisfação permitem que as empresas saibam quais as questões que necessitam de aperfeiçoamento e que são realmente importantes para os clientes. A partir dos resultados obtidos com essa mensuração, as empresas podem contar com um excelente instrumento para orientação de suas estratégias.

### **3.3.1 Mensuração da satisfação**

Segundo Motta (1999), a mensuração da satisfação “é um processo, não um episódio de pesquisa”, que visa transformar dados obtidos dos consumidores em dados de decisão, aliando uma atitude de melhoria do desempenho à sobrevivência e à lucratividade.

Como não existem referências no mundo físico para medir a mensurar a satisfação do cliente, segundo o autor supracitado, é necessário atribuir classificações através da construção de sistemas lógicos com base em medidas subjetivas, e não em medidas objetivas. Assim, as medidas subjetivas atribuem essencialmente ao cliente a tarefa de revelar seu nível de percepção, o que equivale à obtenção de medidas psicológicas, para que os entrevistados revelem seus sentimentos.

A satisfação com um serviço reflete a satisfação com suas características, de modo que sua medida combina a satisfação que o consumidor obtém no desempenho de cada característica do sistema, cabendo ao pesquisador identificar medidas de satisfação para cada característica apontada. Como refere Motta (1999), é importante medir somente aquelas características que os consumidores consideram importantes.

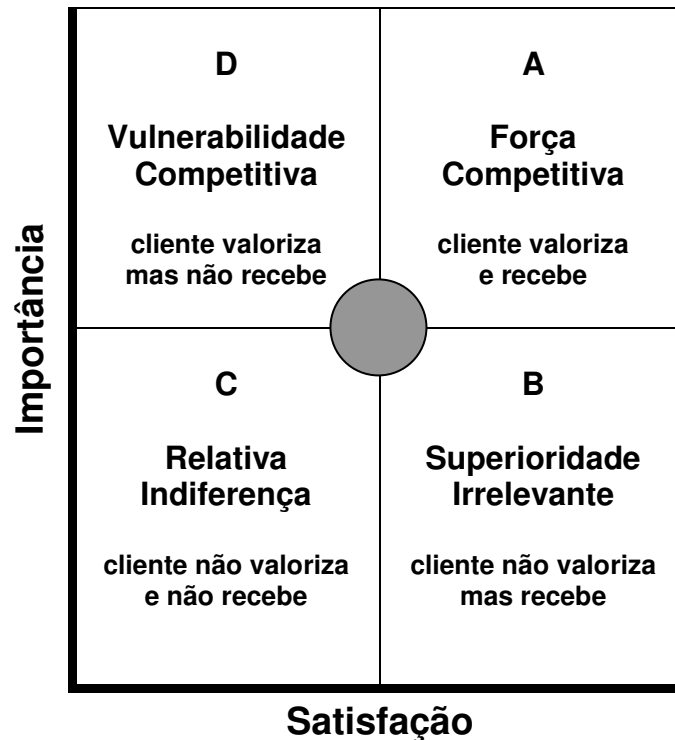
Para medir a satisfação dos clientes, é necessário identificar aquilo que será medido e isso pode ser feito com uma pesquisa qualitativa e/ou com uma pesquisa quantitativa.

A pesquisa qualitativa serve como o primeiro passo para o estudo de um fenômeno de satisfação sobre o qual ainda não se têm idéias definidas, ou sobre o qual falta orientação quanto ao próprio rumo do esforço de mensuração que se pretende resolver. Já a pesquisa quantitativa impõe uma estrutura predeterminada aos respondentes, homogênea a coleta de dados e permite inferências mais confiáveis do que a pesquisa qualitativa, mensurando-se, por meio dela, o grau de satisfação e a importância atribuída pelos entrevistados às características de um serviço (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

### **3.3.2 Janela do cliente**

A Janela do Cliente é uma ferramenta de pesquisa que utiliza uma matriz de dupla entrada – importância e satisfação – que possibilita mensurar cada atributo questionado de acordo com essas duas variáveis, visualizando de forma gráfica o cruzamento destas duas variáveis.

Albrecht e Bradford (1992) definem Janela do Cliente como uma matriz de atributos que cruza duas variáveis: a primeira delas é a importância percebida pelo cliente nos atributos do produto e/ou serviço, e a segunda é a satisfação que o cliente percebe em relação a estes atributos.



**Figura 5 – Janela do Cliente.**

Fonte: adaptado de Albrecht e Bradford (1992).

**Quadrante A ou Força Competitiva:** os atributos aí situados indicam que, além dos clientes atribuírem alta importância, também se revelam muitos satisfeitos com o que lhes é oferecido. É a força competitiva da organização, que pode pesar como diferencial perante o mercado, uma vantagem sobre os concorrentes. Situação onde todas as empresas gostariam que seus produtos e serviços estivessem, e deve ser o foco de atenção das empresas.

**Quadrante B ou Superioridade Irrelevante:** o cliente está satisfeito com o que recebe, porém não valoriza. O cliente dá pouca importância ao serviço oferecido, mesmo estando satisfeito com o mesmo. A empresa se preocupa com detalhes que passam despercebidos pelos clientes, fazendo que a empresa gaste recursos sem o devido retorno. A empresa pode desenvolver um trabalho que possa, de alguma forma, aumentar a percepção do cliente sobre a importância desses serviços, deslocando-se do quadrante B para o quadrante A.

**Quadrante C ou Relativa Indiferença:** trata-se de uma área em que, de acordo com o ponto de vista do cliente, tanto a importância como a satisfação dele são relativamente baixos. Chama-se, por isso, zona de relativa indiferença para o produto ou serviço, e serve de indicativo de que a empresa perderá em competitividade por não atender seus clientes de forma satisfatória.

**Quadrante D ou Vulnerabilidade Competitiva:** trata-se de uma zona crítica, pois a empresa apresenta um desempenho fraco em atributos que o cliente considera de alta importância. A empresa deve concentrar seus esforços para melhorar sua posição frente às expectativas e percepção dos clientes.

**Zona cinzenta ou zona de indiferença:** ocorre quando a importância do atributo que está sendo avaliado, não é alta e nem baixa na opinião dos clientes e o desempenho também se situa na faixa média. Nesses casos, a empresa não se distingue de seus concorrentes, pois os serviços oferecidos estão na média do mercado.

## 4 MÉTODO

Para a realização dos objetivos propostos pelo trabalho, foi realizada uma pesquisa dividida em duas etapas. Uma primeira etapa qualitativa (exploratória e não-estruturada) e uma segunda etapa quantitativa (descritiva e estruturada). Após, com os resultados obtidos pela pesquisa, utilizou-se da ferramenta Janela do Cliente, onde se buscou medir a importância dos atributos levantados junto aos clientes para o cruzamento com a percepção de satisfação relativos aos serviços prestados pela Clínica Schuler em relação aos mesmos atributos

### 4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA: ETAPA QUALITATIVA

Segundo Mattar (2007), a pesquisa exploratória visa a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. O autor afirma, também, que, mesmo quando o pesquisador já detenha um conhecimento prévio sobre o assunto, a pesquisa exploratória se faz útil porque o mesmo fato em marketing pode ter inúmeras explicações alternativas, permitindo, assim, ao pesquisador tomar conhecimento da maioria delas ou de todas elas.

Para Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais freqüentemente capacita a decidir quanto às informações que se deve ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação.

Para a obtenção dos atributos que são valorizados ao escolherem ou avaliarem a Clínica, recorreu-se à pesquisa de fontes secundárias, ao levantamento de experiências com profissionais da empresa e a entrevistas em profundidade.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com seis clientes da clínica, escolhidos por conveniência. Para tanto, foi utilizado um roteiro, e as respostas



registradas em um gravador para posterior análise. A partir do agrupamento e contagem das respostas, identificaram-se os atributos mais citados nas entrevistas, que serviram para a elaboração do instrumento de coleta (questionário) utilizado na etapa quantitativa da pesquisa.

Após a identificação dos atributos mais citados, foi feita ainda uma revisão dos mesmos junto aos responsáveis pela clínica, com o objetivo de avaliar se todos os fatores determinantes estavam contidos no levantamento ou a presença de atributos não relevantes para a pesquisa.

## 4.2 PESQUISA DESCRITIVA: ETAPA QUANTITATIVA

Na fase quantitativa, a fim de determinar a importância relativa e o grau de satisfação dos atributos identificados na fase qualitativa, foi realizada uma pesquisa descritiva, para o cruzamento das médias obtidas no grau de importância e grau de satisfação mensurados na pesquisa, através da técnica da Janela do Cliente.

Esta fase da pesquisa foi constituída pela elaboração do questionário, definição da amostra, pré-teste, coleta de dados e análise dos dados.

### 4.2.1 Elaboração do questionário

Para a coleta dos dados da fase quantitativa, foi utilizado um questionário estruturado não disfarçado, contendo perguntas abertas com escalas nominais para a caracterização da amostra, e perguntas fechadas com escala intervalar de cinco pontos para medir o grau de importância e satisfação em relação aos atributos.

A escala utilizada foi a intervalar de cinco pontos de Likert, que segundo Rossi e Slongo (1998), nas escalas de intervalos os números nos dizem a posição e/ou quanto às respostas diferem entre si em relação aos atributos avaliados. Essa

característica das escalas de intervalos permite comparar diferenças entre as variáveis medidas. Outra característica importante é que uma escala intervalar de cinco pontos, ou seja, com quantidade ímpar de pontos, possibilita um ponto de quebra bem definido entre os extremos, entre a insatisfação e a satisfação. Assim o entrevistado não será “obrigado” a escolher uma opção de menor ou maior valor, possibilitando a escolha de uma posição intermediária, caso seja essa a sua percepção.

Na primeira parte do questionário serão citados todos os atributos relevantes levantados na pesquisa qualitativa, e ao lado de cada um deles será colocada a escala intervalar para avaliar o grau de importância e o de satisfação. Na avaliação da importância do atributo, o número 1 representa quase sem importância, e o número 5 muito importante. Na avaliação da satisfação em relação ao atributo, o número 1 significa quase nada satisfeito, e o número 5 muito satisfeito.

#### **4.2.2 Definição da amostra**

Na definição da amostra, foi decidido que seriam entrevistados os clientes ativos da empresa e que já utilizaram os serviços da clínica pela menos uma vez, e que tenham utilizado tanto a especialidade da quiropraxia assim como a massoterapia. Esses questionários seriam entregues no momento da visita do cliente à clínica, sendo, portanto, todos clientes ativos.

Assim sendo, o questionário foi aplicado em uma amostra por conveniência, tendo os seguintes critérios:

- Respondentes: Clientes da Clínica Schuler, que estavam utilizando os serviços no período da pesquisa;
- Abrangência: Todos os clientes da clínica;
- Período da coleta dos dados: Um mês (de 15/09/08 à 15/10/08).

### **4.2.3 Pré-teste**

Antes da aplicação do questionário em todos os clientes, foi realizado um pré-teste do mesmo, sendo escolhidos clientes que poderiam ter maiores dificuldades para o entendimento do questionário. Após este pré-teste foram feitas pequenas modificações no questionário, para a aplicação final em todos os clientes.

### **4.2.4 Coleta de dados**

A coleta dos dados foi feita através de um questionário impresso, distribuído aos clientes na clínica, enquanto aguardavam ou após a utilização dos serviços, caracterizando uma amostra não probabilística, por conveniência.

O questionário podia ser respondido no momento em que se aguardava para ser atendido, após o atendimento, ou, se o cliente assim achasse melhor, levar para casa para o futuro retorno do questionário. Como uma fatia considerável dos clientes da clínica utiliza os serviços com frequência, às vezes semanalmente, não seria um problema esses mesmos clientes levarem o questionário para casa, assim podendo responder as perguntas com mais tempo.

A vantagem da coleta dos dados na clínica, antes ou após a utilização dos serviços, é que, além de garantir a entrevista com clientes realmente ativos, a percepção da satisfação em relação aos mesmos estava bem recente, além de haver um alto grau de retorno dos questionários, pois os mesmos poderiam ser respondidos ali mesmo, sem a necessidade de uma preocupação com o retorno das respostas.

#### 4.2.5 Análise dos dados

Os resultados obtidos na pesquisa foram analisados de acordo com a sua frequência, média e desvio padrão, além de outros indicadores, sendo também utilizada a Janela do Cliente. Cada atributo teve seu desempenho medido de acordo com a sua posição no gráfico, levando-se em conta a sua importância e satisfação.

Com a Janela do Cliente, as informações coletadas foram analisadas cruzando dados de importância dos atributos com os seus respectivos graus de satisfação. As médias gerais de importância e satisfação determinam as duas linhas divisórias da Janela do Cliente, após foram marcadas no gráfico a intersecção das médias individuais de importância e satisfação para cada atributo. De acordo com a sua posição no gráfico, cada atributo encontrava-se em um quadrante, denominados de A, B, C ou D, caracterizando a sua situação em relação à percepção do cliente. Com este método identifica-se a posição relativa de importância e satisfação dos atributos de acordo com a visão dos clientes. Para efeitos de análise, consideram-se importante ou satisfeito aqueles atributos que ficaram acima da média geral.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o tratamento dos dados e a análise dos resultados foram utilizados os softwares Excel® e Le Sphinx®, através das seguintes ferramentas:

- Distribuição de frequência;
- Análise das médias;
- Análise de variância.

Com o propósito de verificar a confiabilidade das escalas utilizadas para medir os níveis de importância e satisfação, foi calculado o alpha de Cronbach. Quando o coeficiente alpha é menor de que 0,60 geralmente indica uma confiabilidade insatisfatória da consistência interna da escala (MALHOTRA, 2001). Os valores encontrados do alpha de Cronbach para a escala de importância foi de 0,88, e para a escala de satisfação foi de 0,92. Portanto as escalas apresentam confiabilidade satisfatória de consistência interna.

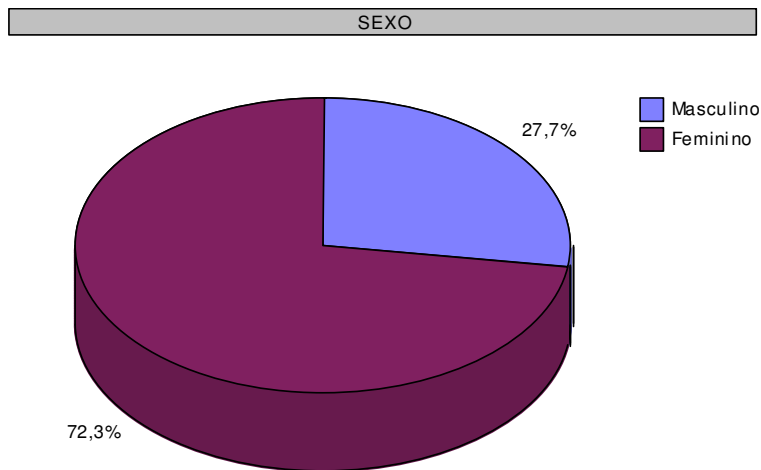
Primeiramente será caracterizada a amostra, com a análise dos dados demográficos dos entrevistados obtidos nas entrevistas. Após será analisado os resultados com as médias dos atributos da pesquisa, quanto a sua importância e satisfação, em relação aos serviços prestados pela Clínica Schuler.

Em seguida será apresentada a Janela do Cliente, que foi desenvolvida com o propósito de identificar visivelmente a posição crítica dos serviços aos clientes em relação aos seus graus de importância e satisfação. E, por último, será feita a análise de variância, onde se identifica as variações estatisticamente significantes de percepção dos clientes a partir da divisão da amostra por sexo, nível de estudo e renda.

## 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra analisada foi composta por 112 clientes ativos da Clínica Schuler, que foram selecionados de forma não probabilística (conveniência). Os questionários foram entregues para os clientes que freqüentaram a clínica no período da coleta. As características da amostra com os dados demográficos são descritos a seguir.

### 5.1.1 Sexo



**Figura 6 – Sexo dos respondentes**

Fonte: Coleta de dados

A grande maioria dos respondentes é do sexo feminino, com 72,30% da amostra, sendo apenas 27,70% dos respondentes do sexo masculino. Isto demonstra que as mulheres procuram muito mais este tipo de serviço que os homens, que em muitos casos, são mais “desleixados” em relação a este tipo de cuidado. E, com base nestes resultados, muito provavelmente as mulheres sofrem mais de problemas ligados à coluna do que os homens.

### 5.1.2 Idade

**Tabela 1 – Idade dos respondentes**

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
- de 20 anos	1	0,90%
21 a 30 anos	9	8,00%
31 a 40 anos	15	13,40%
41 a 50 anos	25	22,30%
51 a 60 anos	38	33,90%
61 anos e acima	24	21,40%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Fonte: Coleta de dados

A faixa etária com maior frequência entre os respondentes é dos 51 a 60 anos, com 33,90% da amostra, seguido por 41 a 50 anos, com 22,30% da amostra, e após acima dos 61 anos, com 21,40%. Nota-se que a grande maioria dos respondentes tem idade acima dos 41 anos, representando 77,60% da amostra, fato que deve ser justificado, pelo aumento da incidência de problemas na coluna e de estresse após essa idade.

### 5.1.3 Estado Civil

**Tabela 2 – Estado civil dos respondentes**

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Solteiro (a)	26	23,20%
Casado (a)	62	55,40%
Viúvo (a)	13	11,60%
Separado (a) /Divorciado (a)	11	9,80%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Fonte: Coleta de dados

Em relação ao estado civil, a maioria dos respondentes é casada, com 55,40% da amostra, seguido pelos solteiros, com 23,20% da amostra. Os separados / divorciados e viúvos representam juntos 21,40% da amostra.

#### 5.1.4 Nível de estudos

**Tabela 3 – Nível de estudos dos respondentes**

<b>Nível de estudos</b>	<b>Frequência</b>	<b>% Válido</b>
Até o 2o. Grau	38	34,20%
Superior Incompleto	19	17,10%
Superior Completo	54	48,60%
Sem resposta	1	
Total	112	100%

Fonte: Coleta de dados

Observa-se que quase metade dos respondentes possui curso superior completo, com 48,60% da amostra, somando-se os 17,10% da amostra que tem como grau de instrução superior incompleto, chega-se ao total de 65,70% da amostra, caracterizando que os clientes da Clínica Schuler possuem um bom nível de estudos. Os outros 34,20% da amostra tem como formação até o segundo grau completo.

Estes resultados demonstram que o nível de instrução está diretamente ligado à renda, pois os preços praticados na clínica são impeditivos para a grande parcela da população, que possui uma renda inferior. Da mesma forma que este tipo de serviço também não é muito conhecido por esta mesma parcela, e sim mais difundido entre pessoas de formação e renda mais elevada.



### 5.1.5 Renda

**Tabela 4 – Renda dos respondentes**

<b>Renda</b>	<b>Frequência</b>	<b>% Válido</b>
Até 5 Salários Mínimos	43	44,80%
De 5 a 10 Salários Mínimos	23	24,00%
Acima de 10 Salários Mínimos	30	31,30%
Sem resposta	16	
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Fonte: Coleta de dados

A quantidade de respondentes que tem renda mensal de até 5 salários mínimos representou 44,80% da amostra, acima de 10 salários mínimos 31,30% da amostra, e entre 5 a 10 salários mínimos 24,00% da amostra. Mais da metade da amostra (55,30%) ganha acima de cinco salários mínimos, sendo que 31,80% acima de 10 salários, sendo um valor expressivo, média muito acima da renda média do brasileiro, confirmando o que foi comentado no tópico acima, da alta média de estudos e renda dos clientes da Clínica Schuler.

### 5.1.6 Região onde reside

**Tabela 5 – Região onde residem os respondentes**

<b>Região onde reside</b>	<b>Frequência</b>	<b>% Válido</b>
Porto Alegre	72	65,50%
Grande Porto Alegre	22	20,00%
Interior do RS	13	11,80%
Outros Estados	3	2,70%
Sem resposta	2	
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Fonte: Coleta de dados

A grande maioria dos respondentes mora em Porto Alegre, sendo 65,50% da amostra, e outros 20,00% moram na grande Porto Alegre, representando, portanto, que 85,50% dos respondentes moram em Porto Alegre ou na Grande Porto Alegre. Apenas 11,80% moram no interior, e a quantidade de respondentes que moram fora do estado é insignificante, com 2,70% da amostra.

Isto significa que a maioria dos clientes da clínica não precisa se deslocar por grandes distâncias para a consulta, o que é esperado em relação ao serviço prestado e até mesmo pela idade mais avançada dos clientes da clínica. Para este tipo de atendimento normalmente não se espera que venham muitos clientes do interior do estado ou até mesmo de outros estados, sendo que os clientes dessas regiões que procuram a clínica venham provavelmente orientados por outros especialistas, ou indicados por conhecidos em casos em que outros tipos de tratamento não surtam efeito.

## 5.2 ANÁLISE DAS MÉDIAS

A seguir serão apresentadas as médias obtidas a partir dos questionários respondidos. Primeiramente serão descritas as médias referentes ao nível de importância dos atributos e, em seguida, as médias com relação ao nível de satisfação. Os resultados mais significativos, tanto em relação à importância quanto a satisfação, serão comentados.

É importante ressaltar que os atributos que possuem um desvio padrão elevado apresentam respostas bastante diversas sobre a escala, e não significam, necessariamente, uma tendência. Porém, um desvio padrão com valor baixo significa que a maioria das respostas concentra-se naquele ponto da escala, havendo, portanto, pouca dispersão, indicando por consequência uma tendência.

### 5.2.1 Médias de importância dos atributos

A tabela abaixo é o *ranking* das médias dos níveis de importância para cada atributo na percepção dos clientes da Clínica Schuler.

**Tabela 6 – Ranking das médias de importância dos atributos**

	<b>Atributo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1º	Qualidade dos Profissionais da Quiropraxia	4,88	0,32
2º	Qualidade dos Profissionais da Massoterapia	4,82	0,47
3º	Qualidade dos Serviços Prestados na Quiropraxia	4,81	0,39
4º	Qualidade dos Serviços Prestados na Massoterapia	4,75	0,49
5º	Clareza nas Informações na Quiropraxia	4,72	0,45
6º	Clareza nas Informações na Massoterapia	4,70	0,52
7º	Disponibilidade de Horários p/ a Quiropraxia	4,60	0,53
8º	Limpeza e Higienização	4,51	0,66
9º	Salas de Atendimento da Quiropraxia	4,46	0,58
10º	Tempo de Espera p/ Remarcação na Quiropraxia	4,46	0,54
11º	Tempo de Espera p/ Atendimento na Quiropraxia	4,44	0,68
12º	Salas de Atendimento da Massoterapia	4,41	0,59
13º	Equipamentos para a Quiropraxia	4,40	0,53
14º	Equipamentos para a Massoterapia	4,33	0,53
15º	Atendimento na Recepção	4,30	0,60
16º	Atendimento por Telefone	4,26	0,63
17º	Disponibilidade de Horários p/ a Massoterapia	4,17	0,58
18º	Tempo de Espera p/ Atendimento na Massoterapia	4,16	0,70
19º	Tempo de Espera p/ Remarcação na Massoterapia	4,15	0,65
20º	Conforto dos Ambientes	4,13	0,49
21º	Climatização dos Ambientes	4,07	0,64
22º	Sala de Espera	4,04	0,64
23º	Horário de Funcionamento da Clínica	4,03	0,74
24º	Formas de Pagamento	4,02	0,81
25º	Preço da Quiropraxia	3,99	0,66
26º	Preço da Massoterapia	3,98	0,67
27º	Facilidade de Acesso	3,96	1,00
28º	Iluminação dos Ambientes	3,89	0,63
29º	Localização	3,79	1,17
30º	Estacionamento	3,39	1,25

Fonte: Coleta de dados

**Média geral de importância: 4,29**

A partir das respostas obtidas nos questionários, obteve-se a média do grau de importância atribuído a cada atributo, e a média geral do grau de importância dos atributos avaliados pelos clientes foi de 4,29. Os atributos que obtiveram médias acima da média geral dos atributos, para efeito de análise, serão considerados de alto nível de importância, conseqüentemente os demais serão considerados atributos de baixo nível de importância.

Os atributos considerados importantes, conforme exposto na tabela, foram no total de 15, pois ficaram acima da média geral de importância (4,29). Os cinco atributos considerados mais importantes, de acordo com a percepção dos clientes entrevistados, foram: “Qualidade dos Profissionais da Quiropraxia” (4,88), “Qualidade dos Profissionais da Massoterapia” (4,82), “Qualidade dos Serviços Prestados na Quiropraxia” (4,81), “Qualidade dos Serviços Prestados na Massoterapia” (4,75) e “Clareza nas Informações na Quiropraxia” (4,72). Todos os atributos citados acima, mais o sexto atributo com maior grau de importância, que seria: “Clareza nas Informações na Massoterapia” (4,70), são relacionados aos serviços prestados e qualidade dos especialistas da clínica, assim como as informações prestadas pelos mesmos. Fica bem nítida a preocupação dos clientes da clínica para que sejam bem atendidos, já que serviços ligados à saúde são muito sensíveis a qualquer percepção de não satisfação dos “clientes”.

Os outros atributos que também se destacam em relação ao seu grau de importância seriam: “Disponibilidade de Horários p/ a Quiropraxia” (4,60), “Limpeza e Higienização” (4,51), “Salas de Atendimento da Quiropraxia” (4,46) e “Tempo de Espera p/ Remarcação na Quiropraxia” (4,46). Atributos ligados à estrutura e limpeza da clínica e a marcação de consultas, especificamente a quiropraxia, fatores também importantes para serviços ligados à saúde.

Atributos ligados ao local onde se encontra a clínica foram considerados os de menor importância na percepção dos entrevistados: “Estacionamento” (3,39), “Localização” (3,79), “Iluminação dos Ambientes” (3,89) e “Facilidade de Acesso” (3,96), assim como a iluminação dos ambientes na clínica, obtiveram médias baixas. Escores já esperados para o tipo de serviços prestados pela Clínica Schuler.

### 5.2.2 Médias de satisfação dos atributos

A tabela abaixo é o *ranking* das médias dos níveis de satisfação para cada atributo na percepção dos clientes da Clínica Schuler.

**Tabela 7 – Ranking das médias de satisfação dos atributos**

	<b>Atributo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1º	Qualidade dos Profissionais da Massoterapia	4,57	0,60
2º	Qualidade dos Serviços Prestados na Massoterapia	4,54	0,66
3º	Qualidade dos Profissionais da Quiropraxia	4,50	0,59
4º	Clareza nas Informações na Massoterapia	4,49	0,66
5º	Qualidade dos Serviços Prestados na Quiropraxia	4,49	0,62
6º	Clareza nas Informações na Quiropraxia	4,46	0,61
7º	Salas de Atendimento da Massoterapia	4,36	0,61
8º	Salas de Atendimento da Quiropraxia	4,33	0,59
9º	Equipamentos para a Quiropraxia	4,27	0,57
10º	Atendimento na Recepção	4,26	0,60
11º	Equipamentos para a Massoterapia	4,26	0,57
12º	Atendimento por Telefone	4,24	0,59
13º	Limpeza e Higienização	4,22	0,67
14º	Sala de Espera	4,12	0,61
15º	Tempo de Espera p/ Remarcação na Massoterapia	4,10	0,54
16º	Conforto dos Ambientes	4,07	0,67
17º	Disponibilidade de Horários na Massoterapia	4,06	0,54
18º	Iluminação dos Ambientes	4,04	0,64
19º	Climatização dos Ambientes	3,93	0,77
20º	Tempo de Espera p/ Atendimento na Massoterapia	3,92	0,50
21º	Horário de Funcionamento da Clínica	3,89	0,61
22º	Preço da Massoterapia	3,80	0,58
23º	Tempo de Espera p/ Remarcação na Quiropraxia	3,75	0,49
24º	Preço da Quiropraxia	3,74	0,67
25º	Localização	3,72	1,01
26º	Facilidade de Acesso	3,68	1,05
27º	Disponibilidade de Horários na Quiropraxia	3,64	0,58
28º	Formas de Pagamento	3,62	0,81
29º	Tempo de Espera p/ Atendimento na Quiropraxia	3,16	0,94
30º	Estacionamento	2,71	1,00

Fonte: Coleta de dados

**Média geral de satisfação: 4,03**

Os níveis de satisfação com relação aos mesmos atributos avaliados quanto a sua importância tiveram como objetivo avaliar os serviços prestados pela Clínica Schuler. Em cada atributo foi avaliada a percepção de satisfação dos clientes em relação à clínica, gerando a tabela apresentada acima, com as médias de satisfação para cada atributo.

Ao final da média individual de cada atributo, foi gerada a média geral de satisfação em relação aos atributos referentes à Clínica Schuler, que ficou em 4,03. Todos os atributos com média superior a média geral (4,03), serão considerados, para efeito de análise, como atributos satisfeitos.

Dos 30 atributos avaliados, 18 estão situados acima da média geral (4,03) dos níveis de satisfação dos atributos. Dentre os quais os seis que tiveram médias mais elevadas são: “Qualidade dos Profissionais da Massoterapia” (4,57), “Qualidade dos Serviços Prestados na Massoterapia” (4,54), “Qualidade dos Profissionais da Quiropraxia” (4,50), “Clareza nas Informações na Massoterapia” (4,49), “Qualidade dos Serviços Prestados na Quiropraxia” (4,49) e “Clareza nas Informações na Quiropraxia” (4,46). Todos os seis atributos que alcançaram níveis de satisfação mais elevados foram relacionados aos serviços, informações e qualidade dos especialistas da clínica, isto demonstra uma satisfação dos clientes da Clínica Schuler em relação aos profissionais que lá prestam seus serviços.

Na tabela, 12 atributos ficaram abaixo da média geral dos níveis de satisfação (4,03), sendo que os cinco atributos que obtiveram médias mais baixas nos níveis de satisfação foram: “Estacionamento” (2,71), “Tempo de Espera p/ Atendimento na Quiropraxia” (3,16), “Formas de Pagamento” (3,62), “Disponibilidade de Horários p/ a Quiropraxia” (3,64) e “Facilidade de Acesso” (3,68). Dentre esses atributos, “Estacionamento” com apenas 2,71 de média de satisfação foi o que ficou bem a abaixo dos demais, porém isto se explica pelo motivo de o prédio onde se localiza a clínica não possuir estacionamento, e de não haver convênio com algum estacionamento privado.

### 5.3 JANELA DO CLIENTE

A Janela do Cliente foi elaborada de acordo com o que foi descrito no capítulo 3, item 3.3.2. A partir do gráfico é possível visualizar as médias dos níveis de importância e satisfação em conjunto, e identificar quais são as forças e as vulnerabilidades competitivas, e os pontos de superioridade irrelevante e relativa indiferença da empresa.

Os atributos pesquisados foram inseridos no gráfico de acordo com as suas médias em relação aos níveis de importância e satisfação. A análise irá considerar, portanto, os níveis de importância e satisfação em relação aos serviços prestados pela Clínica Schuler, na percepção dos seus clientes. Através dessa análise será possível identificar os atributos que devem ser enfatizados, os que podem ser melhorados e os que podem ser melhor desenvolvidos, definindo estratégias de atuação e a modificação de outras, para que os atributos se recoloquem de maneira cada vez mais favorável à empresa, e que assim sejam atingidos os objetivos propostos.

A seguir será apresentada uma tabela com os atributos e as suas médias dos níveis de importância e satisfação, de acordo com a percepção dos clientes entrevistados.

Tabela 8 – Médias de importância e satisfação dos atributos

	<b>Atributos</b>	<b>Importância</b>	<b>Satisfação</b>
1	Localização	3,79	3,72
2	Facilidade de Acesso	3,96	3,68
3	Estacionamento	3,39	2,71
4	Limpeza e Higienização	4,51	4,22
5	Sala de Espera	4,04	4,12
6	Salas de Atendimento da Massoterapia	4,41	4,36
7	Salas de Atendimento da Quiropraxia	4,46	4,33
8	Climatização dos Ambientes	4,07	3,93
9	Iluminação dos Ambientes	3,89	4,04
10	Conforto dos Ambientes	4,13	4,07
11	Equipamentos para a Quiropraxia	4,40	4,27
12	Equipamentos para a Massoterapia	4,33	4,26
13	Preço da Quiropraxia	3,99	3,74
14	Preço da Massoterapia	3,98	3,80
15	Formas de Pagamento	4,02	3,62
16	Horário de Funcionamento da Clínica	4,03	3,89
17	Tempo de Espera p/ Atendimento na Quiropraxia	4,44	3,16
18	Tempo de Espera p/ Atendimento na Massoterapia	4,16	3,92
19	Atendimento na Recepção	4,30	4,26
20	Atendimento por Telefone	4,26	4,24
21	Disponibilidade de Horários na Quiropraxia	4,60	3,64
22	Disponibilidade de Horários na Massoterapia	4,17	4,06
23	Tempo de Espera p/ Remarcação na Quiropraxia	4,46	3,75
24	Tempo de Espera p/ Remarcação na Massoterapia	4,15	4,10
25	Qualidade dos Profissionais da Quiropraxia	4,88	4,50
26	Qualidade dos Profissionais da Massoterapia	4,82	4,57
27	Qualidade dos Serviços Prestados na Quiropraxia	4,81	4,49
28	Qualidade dos Serviços Prestados na Massoterapia	4,75	4,54
29	Clareza nas Informações na Quiropraxia	4,72	4,46
30	Clareza nas Informações na Massoterapia	4,70	4,49
	<b>Média Geral</b>	<b>4,29</b>	<b>4,03</b>

Fonte: Coleta de dados

A seguir será apresentada a representação gráfica da Janela do Cliente aplicada à Clínica Schuler. Os eixos, que refletem a média das médias de importância e satisfação em relação aos atributos, fazem o cruzamento gerando os quadrantes onde estão distribuídos os atributos.



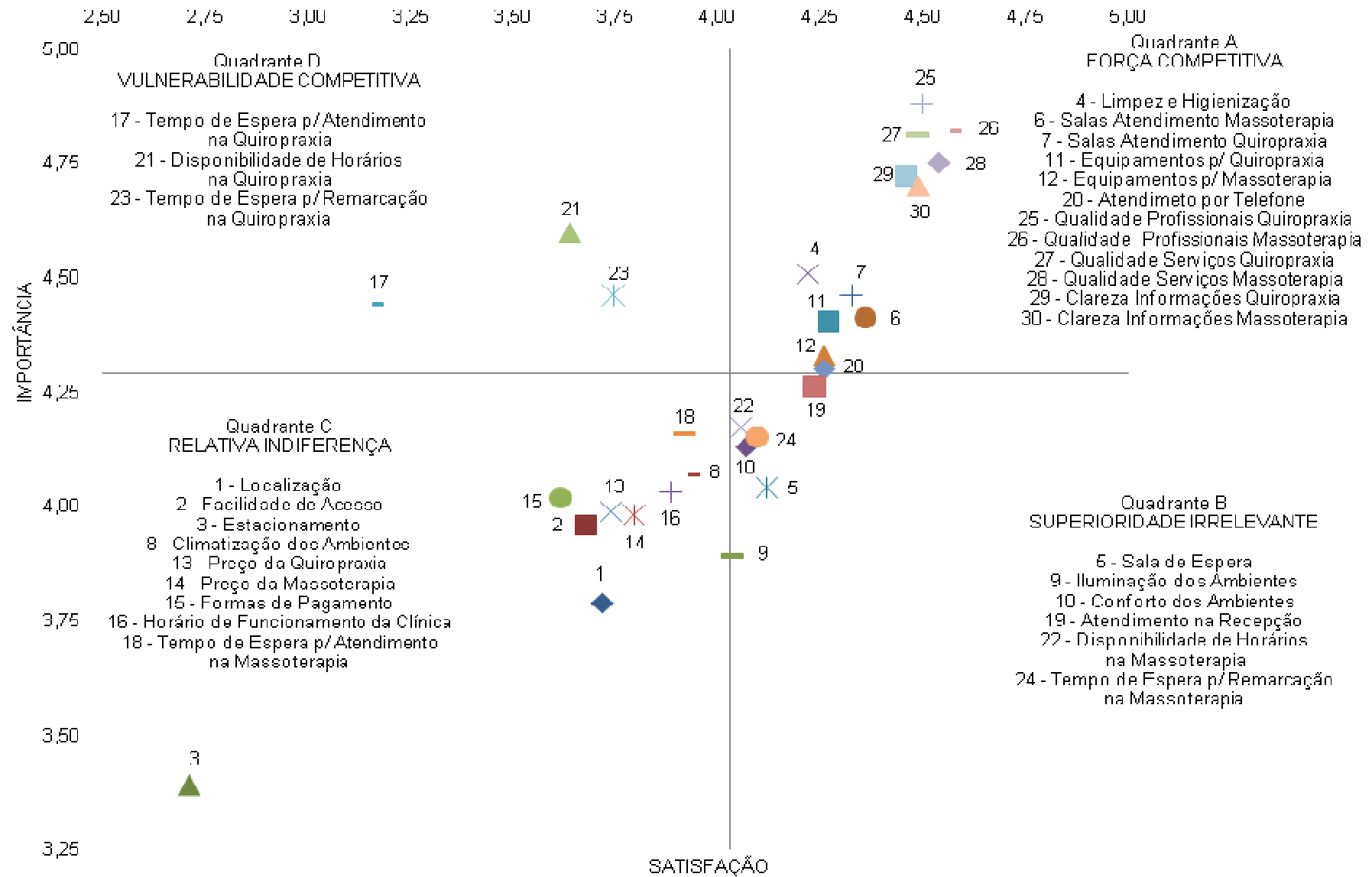


Figura 7 – Janela do Cliente

Fonte: Coleta de dados

### 5.3.1 Quadrante A – Força competitiva

Neste quadrante está localizada a força competitiva da clínica, ou seja, os atributos considerados muito importantes e que obtiveram um alto nível de satisfação percebido pelos clientes. São os serviços que os clientes da Clínica Schuler valorizam e que estão satisfeitos com o desempenho. Estes serviços podem ser o diferencial da clínica em relação à concorrência, ou seja, o diferencial competitivo perante o mercado.

Dos trinta atributos avaliados, doze encontram-se neste quadrante, que são os seguintes: “Limpeza e Higienização”, “Salas de Atendimento da Massoterapia”, “Salas de Atendimento da Quiropraxia”, “Equipamentos para a Quiropraxia”, “Atendimento por Telefone”, “Qualidade dos Profissionais da Quiropraxia”, “Qualidade dos Profissionais da Massoterapia”, “Qualidade dos Serviços Prestados na Quiropraxia”, “Qualidade dos Serviços Prestados na Massoterapia”, “Clareza nas Informações na Quiropraxia” e “Clareza nas Informações na Massoterapia”.

Os atributos que ficaram com uma posição de destaque dentro do gráfico foram: “Qualidade dos Profissionais da Quiropraxia”, “Qualidade dos Profissionais da Massoterapia”, “Qualidade dos Serviços Prestados na Quiropraxia”, “Qualidade dos Serviços Prestados na Massoterapia”, “Clareza nas Informações na Quiropraxia”, “Clareza nas Informações na Massoterapia”. Estes serviços são os de maior destaque na clínica, e devem ser constantemente acompanhados, pois são os que garantem a satisfação dos clientes.

Estes atributos estão diretamente relacionados aos serviços prestados pelos especialistas da empresa, tornando-se essencial manter o nível de qualidade dos serviços prestados pelos mesmos com a manutenção de bons profissionais. A execução destes serviços depende de pessoas, que agregam valor à empresa e contribuem muito para o bom desempenho da mesma no mercado, e são atributos que só podem ser desenvolvidos com o esforço das pessoas, independente de investimentos em equipamentos ou estrutura. O conhecimento e o “valor” que as pessoas agregam, são ativos intangíveis que são muito valorizados pelo mercado.

O alto nível de satisfação percebido em relação a estes atributos, dos clientes entrevistados, nos mostra que a Clínica Schuler encontra-se bem qualificada a prestar os serviços oferecidos, não deixando em momento algum de se preocupar com a qualidade dos mesmos e com a constante atualização dos profissionais envolvidos. Essa satisfação, expressa na qualidade dos profissionais que lá atuam, deve ser bem explorada pela clínica, com destaque perante aos clientes atuais e a possíveis clientes, pois esse pode ser o diferencial da clínica perante os concorrentes.

Aos atributos “Equipamentos para Massoterapia” e “Atendimento por telefone” foram atribuídos graus de satisfação altos e graus de importância abaixo dos citados anteriormente. Encontram-se em posição não tão vantajosa quanto aos outros atributos, muito próximos do quadrante B, de superioridade irrelevante, mas continuam fazendo parte do conjunto de serviços que são considerados pontos fortes da empresa. A Clínica deve organizar uma ação para manter estes atributos no Quadrante A, com divulgação e conscientização da importância deles junto aos clientes, para que valorizem mais estes atributos, pois os mesmos foram considerados não tão importantes pelos clientes, mas com grau de satisfação considerável.

### **5.3.2 Quadrante B – Superioridade irrelevante**

O quadrante B abrange aqueles atributos que na percepção dos clientes não tem alto nível de importância, ficando abaixo da média geral, mas tem um nível de satisfação acima da média geral dos níveis de satisfação, sendo considerados, portanto, satisfeitos. Ou seja, são aqueles atributos que o cliente recebe e se satisfaz, mas não valoriza tanto, também chamado de superioridade irrelevante.

Dos trinta atributos avaliados, seis encontram-se neste quadrante, que são os seguintes: “Sala de Espera”, “Iluminação dos Ambientes”, “Conforto dos Ambientes”,

“Atendimento na Recepção”, “Disponibilidade de Horários na Massoterapia” e “Tempo de Espera p/ Remarcação na Massoterapia”.

A Clínica Schuler pode optar pela manutenção destes serviços, já que o nível percebido de satisfação pelos clientes foi alto, trabalhando um pouco mais para o aumento do nível de importância percebido pelos clientes, transformando estes serviços em pontos fortes da empresa.

Todos os atributos neste quadrante merecem uma atenção especial, enquanto o serviço “Atendimento na Recepção” encontra-se bem próximo do eixo da média de satisfação, perto, portanto, do quadrante A de força competitiva, os outros atributos encontram-se próximos do eixo da média de importância, podendo passar ao quadrante C de relativa indiferença, caso haja um descuido por parte da clínica.

O serviço “Atendimento na Recepção” deve ser melhor observado e trabalhado, já que encontra-se muito próximo do quadrante A, e com um pouco de trabalho e esforço pode vir a se tornar mais um ponto forte da empresa, com maior satisfação dos seus clientes, tornando-a mais competitiva e atrativa no mercado.

### **5.3.3 Quadrante C – Relativa indiferença**

Neste quadrante estão os atributos que obtiveram baixos níveis de importância e satisfação, ou seja, os clientes não valorizam tanto quanto os outros atributos e também não estão satisfeitos com o desempenho da clínica nos mesmos, sendo chamado, portanto, de relativa indiferença.

Entretanto, estes serviços não devem ser “desprezados” pela Clínica Schuler, pois eles apresentam importância relativamente abaixo da média, o que necessariamente não significa que não sejam valorizados, mas sim que outros serviços são mais importantes do que estes.

Nove atributos estão enquadrados neste quadrante de relativa indiferença, sendo eles os seguintes: “Localização”, “Facilidade de Acesso”, “Estacionamento”, “Climatização dos Ambientes”, “Preço da Quiropraxia”, “Preço da Massoterapia”, “Formas de Pagamento”, “Horário de Funcionamento da Clínica” e “Tempo de Espera p/ Atendimento na Massoterapia”.

Atributos ligados ao local onde se encontra a clínica mostraram-se não ser importantes para os clientes, que também não estão satisfeitos em relação a esses mesmos atributos, embora a clínica esteja localizada no centro da cidade e com fácil acesso. Muito provavelmente pesou para esta insatisfação a dificuldade do trânsito na zona central, aliada a falta de lugares e insegurança para estacionar o veículo, sendo quase que obrigatório colocar o carro em estacionamentos privados, que normalmente nesta área possuem um preço elevado. Talvez seja importante ressaltar a existência de diversas opções de transporte coletivo, que em muitos casos é mais seguro e econômico do que se deslocar com veículo próprio, ou ainda o convênio com algum estacionamento privado próximo.

Os preços e a forma de pagamento também são atributos que não são valorizados pelos clientes, fato talvez explicado pela característica da população da clínica, formado principalmente por pessoas de renda mais elevada. Embora esses mesmos clientes não valorizem tanto estes atributos, eles estão insatisfeitos com os mesmos. Não se pode descartar a possibilidade de que, a qualquer momento, clientes da clínica possam optar por outra empresa que ofereça os mesmos serviços, porém com preços mais satisfatórios, mesmo que a pesquisa demonstre que é muito alto o nível de satisfação percebido pelos clientes em relação aos serviços prestados, tanto pela quiropraxia como pela massoterapia. O fato destes atributos encontrarem-se neste quadrante não significa que não sejam importantes, e sim que são menos importantes que os outros, mas não irrelevantes. Diante disto, estes atributos merecem atenção especial, devendo-se analisar algum tipo de promoção, como uma “premiação” por fidelidade, ou outras iniciativas que satisfaçam o cliente.

### 5.3.4 Quadrante D – Vulnerabilidade competitiva

Aqui estão localizados os atributos que necessitam de uma melhora imediata por parte da empresa, para que atinjam níveis mais altos de satisfação, sendo chamados de vulnerabilidade competitiva. Neste quadrante estão os atributos que os clientes atribuem importância acima da média geral de importância, porém percebem uma satisfação menor que a média geral dos níveis de satisfação.

Encontram-se neste quadrante três atributos, que são os seguintes: “Tempo de Espera p/ Atendimento na Quiropraxia”, “Disponibilidade de Horários na Quiropraxia” e “Tempo de Espera p/ Remarcação na Quiropraxia”.

Os três atributos estão diretamente relacionados com a agenda disponível para marcação de consultas na quiropraxia. Como os serviços de quiropraxia não estão disponíveis na clínica diariamente nos dois turnos, como ocorre com a massoterapia, gera um acúmulo de consultas nos horários disponíveis, com marcação de horários definidos e também de “encaixes” entre uma consulta e outra. Isto acarreta, em diversas oportunidades, um tempo de espera elevado para o atendimento, fato comprovado pelo baixo nível de satisfação com o atributo “Tempo de Espera p/ Atendimento na Quiropraxia”, que obteve o mais baixo nível de satisfação entre os atributos neste quadrante. Os outros dois atributos também estão diretamente ligados pela agenda “apertada” da clínica para a marcação de consultas na quiropraxia.

Cabe ressaltar que um lado positivo neste aspecto é que muitos clientes preferem esperar este tempo necessário para o atendimento, pois confiam na qualidade dos serviços prestados, embora seja melhor adotar estratégias para o aumento da disponibilidade de horários para consulta, do que contar com a “paciência” do cliente. Outra possibilidade seria a diminuição da importância percebida pelos clientes com relação à espera, destacando a qualidade dos serviços prestados, e que esse seria o “ônus” a pagar por esta qualidade nos serviços.

## 5.4 ANÁLISE DE VARIÂNCIA

Através da análise de variância buscou-se identificar variações de percepção dos clientes a partir da divisão da amostra por sexo, nível de estudo e renda. Não foram analisadas as variações dentro da amostra em relação à idade, estado civil e região de residência dos respondentes pela falta de relevância ou por apresentarem variações muito pequenas, fato também explicado pela concentração em determinadas faixas, principalmente quanto à idade e região de moradia.

O teste de ANOVA tem como objetivo avaliar os efeitos da variável dependente sobre as variáveis independentes, indicando se os grupos diferem significativamente entre si após levar em conta a influência das variáveis independentes não controladas (MALHOTRA, 2001). Se aceita a existência de diferenças entre as médias dos grupos a uma significância de 0,05 (significância de F), para que haja um relacionamento estatístico considerado significativo entre as variáveis dependentes e independentes. Portanto, a análise de variância foi utilizada para destacar a existência de diferenças de percepção significativas entre as médias de importância e satisfação de conjuntos distintos dentro da amostra.

### 5.4.1 ANOVA – Nível de importância x Sexo

Observam-se diferenças estatisticamente significativas sobre as médias dos níveis de importância registradas para cada atributo, segundo o sexo do respondente, nos seguintes atributos:

**Tabela 9 – ANOVA nível de importância x sexo**

<b>Atributo</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Média Homens</b>	<b>Média Mulheres</b>
Tempo de Espera p/ Atendimento na Massoterapia	4,52	0,034	3,94	4,25
Disponibilidade de Horários na Quiropraxia	5,10	0,025	4,42	4,67
Qualidade dos Profissionais da Massoterapia	4,15	0,042	4,68	4,88

Fonte: Coleta de dados

A tabela acima mostra que os homens atribuem menor importância nos atributos relacionados ao tempo de espera para atendimento na massoterapia, disponibilidade de horários na quiropraxia e na qualidade dos profissionais da massoterapia. Nos demais atributos a diferença de percepção da importância não varia de forma significativa entre os sexos.

#### **5.4.2 ANOVA – Nível de satisfação x Sexo**

Observam-se diferenças estatisticamente significativas sobre as médias dos níveis de satisfação registradas para cada atributo, segundo o sexo do respondente, no seguinte atributo:

**Tabela 10 – ANOVA nível de satisfação x sexo**

<b>Atributo</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Média Homens</b>	<b>Média Mulheres</b>
Atendimento na Recepção	4,62	0,032	4,45	4,19

Fonte: Coleta de dados

O único atributo onde houve uma diferença significativa na média de satisfação percebida entre homens e mulheres foi o atendimento na recepção, onde



os homens mostraram-se mais satisfeitos que as mulheres. Nos demais atributos não houve variações significativas de percepção entre homens e mulheres.

#### 5.4.3 ANOVA – Nível de importância x nível de estudos

Observam-se diferenças estatisticamente significativas sobre as médias dos níveis de importância registradas para cada atributo, segundo o nível de estudo do respondente, nos seguintes atributos:

**Tabela 11 – ANOVA nível de importância x nível de estudos**

<b>Atributo</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Média 1</b>	<b>Média 2</b>	<b>Média 3</b>
Localização	5,05	0,008	3,50	3,37	4,13
Facilidade de Acesso	7,33	0,002	3,58	3,74	4,31
Climatização dos Ambientes	4,11	0,019	3,84	4,26	4,17

1: Até o 2º Grau; 2: Superior incompleto; 3: Superior Completo

Fonte: Coleta de dados

Conforme a tabela acima, quanto maior o nível de estudo, maior importância é atribuído a fatores como localização, facilidade de acesso e climatização dos ambientes, sendo que os demais atributos não apresentaram variação significativa no grau de importância conforme o grau de instrução dos respondentes.

#### 5.4.4 ANOVA – Nível de satisfação x nível de estudos

Observam-se diferenças estatisticamente significativas sobre as médias dos níveis de satisfação registradas para cada atributo, segundo o nível de estudo do respondente, no seguinte atributo:

**Tabela 12 – ANOVA nível de satisfação x nível de estudos**

<b>Atributo</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Média 1</b>	<b>Média 2</b>	<b>Média 3</b>
Tempo de Espera p/Atendimento na Quiropraxia	4,81	0,010	2,79	3,37	3,35

1: Até o 2º Grau; 2: Superior incompleto; 3: Superior Completo

Fonte: Coleta de dados

O tempo de espera para atendimento na quiropraxia foi o único atributo com variação significativa na satisfação em relação ao nível de estudos, onde os respondentes com até o segundo grau mostraram-se menos satisfeitos que os clientes com grau de instrução maior. Não houve outras variações de forma significativa na percepção de satisfação dos demais atributos conforme o nível de estudos.

#### **5.4.5 ANOVA – Nível de importância x renda**

Observam-se diferenças estatisticamente significativas sobre as médias dos níveis de importância registradas para cada atributo, segundo a renda do respondente, nos seguintes atributos:

**Tabela 13 – ANOVA nível de importância x renda**

<b>Atributo</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Média 1</b>	<b>Média 2</b>	<b>Média 3</b>
Localização	4,62	0,012	3,42	3,74	4,20
Facilidade de Acesso	6,98	0,002	3,60	3,91	4,43
Tempo de Espera p/Atendimento na Quiropraxia	5,32	0,006	4,26	4,48	4,73

1: Até o 5 Salários Mínimos; 2: De 5 a 10 Salários Mínimos; 3: Acima de 10 Salários Mínimos

Fonte: Coleta de dados

Os atributos localização, facilidade de acesso e tempo de espera para atendimento na quiropraxia tiveram variação significativa conforme a renda, onde se observa que, com o aumento da renda, maior importância é atribuída a estes atributos. Os demais atributos não apresentaram variações significativas de importância conforme a renda.

#### **5.4.6 ANOVA – Nível de satisfação x renda**

Não houve diferença estatisticamente significativa no nível de satisfação entre os respondentes conforme a sua renda.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho era identificar o nível de satisfação percebido pelos clientes da Clínica Schuler em relação aos serviços prestados, assim como as suas necessidades e expectativas, analisando quais os atributos considerados são mais importantes para os clientes e o seu grau de satisfação. Acredita-se que, com base nessas informações, se possa ter uma melhor idéia de como fidelizar os clientes da clínica e buscar novos, melhorando o desempenho e criando um diferencial competitivo.

Em relação aos resultados obtidos quanto à satisfação dos clientes, identificou-se um alto nível de satisfação percebido pelos clientes da Clínica Schuler, já que a média geral de satisfação ficou em 4,03, o que equivale dizer que a satisfação média percebida em relação aos serviços prestados foi de 80,60%, valor que pode ser considerado alto, o que é uma boa notícia para a empresa. Principalmente porque os atributos que foram considerados mais importantes, todos relacionados a qualidade dos especialistas da empresa, tanto referente a quiropraxia como a massoterapia, foram os que tiveram maior nível de satisfação percebido, o que demonstra a qualidade superior destes profissionais.

Da mesma forma que foi positivo estes resultados, podemos avaliar que existem atributos a serem melhor trabalhados, pois ainda existe quase vinte por cento de satisfação a ser atingido. Alguns atributos obtiveram níveis de satisfação bem abaixo da média, e alguns foram enquadrados como uma vulnerabilidade competitiva, pois obtiveram graus de importância elevados e níveis de satisfação abaixo da média, como podemos observar na janela do cliente.

A janela do cliente possibilitou demonstrar o grau de importância e o nível de satisfação dos atributos em relação aos serviços prestados pela Clínica Schuler, e principalmente, apresentar visualmente, de forma clara e objetiva, a relação entre importância x satisfação de cada atributo. Por si só a visualização destes resultados trazem informações significativas para a empresa, podendo avaliar os seus pontos

fortes e pontos fracos, norteando as ações da clínica para a fidelização dos seus clientes, bem como a captação de novos.

Com as informações contidas na janela do cliente, podemos identificar uma série de aspectos relevantes e que merecem atenção especial. Analisando o gráfico com as médias de cada atributo, constatou-se que os clientes da clínica atribuíram importância elevada e encontram-se muito satisfeitos com os atributos seguintes: “Qualidade dos Profissionais da Quiropraxia”, “Qualidade dos Profissionais da Massoterapia”, “Qualidade dos Serviços Prestados na Quiropraxia”, “Qualidade dos Serviços Prestados na Massoterapia”, “Clareza nas Informações na Quiropraxia”, “Clareza nas Informações na Massoterapia”. Na percepção dos clientes, estes atributos são de grande importância e os mesmos encontram-se satisfeitos com o serviço que lhes está sendo prestado. Porém a Clínica não deve dispensar o acompanhamento e a freqüente atualização dos profissionais, garantindo a certeza do bom serviço prestado.

Estes atributos, que foram enquadrados no quadrante A da janela do cliente, são a força competitiva da empresa, e devem ser explorados pela clínica, se já não estavam sendo, pois são eles que garantem uma satisfação superior, o diferencial competitivo que todas as empresas buscam no mercado. Ações de divulgação desta satisfação podem ser estudadas, sem contar a famosa propagação “boca-a-boca” que isto gera, pois um cliente satisfeito sempre tende a relatar suas experiências positivas para as pessoas que fazem parte do seu círculo de convivência, trazendo uma reputação favorável à clínica, ajudando principalmente para a captação de novos clientes.

A Clínica também deve focar os seus esforços para alguns atributos os quais não estão sendo tão importantes e/ou satisfatórios na opinião dos clientes, mas devem ser importantes para a Clínica, já que as empresas concorrentes se aproveitam de muitos destes atributos para fortalecer as suas forças diante da concorrência.

Os atributos “Equipamentos para Massoterapia” e “Atendimento por telefone” encontram-se muito próximos do quadrante B, embora continuem fazendo parte do

conjunto de serviços que são considerados pontos fortes da empresa, podem a qualquer momento deixar de ser. A Clínica deve observar com cuidados estes serviços, para não perder competitividade, objetivando aumentar o grau de importância atribuído a estes atributos, com a conscientização da sua importância. O que é utilizado na quiropraxia influencia no bom resultado do serviço prestado, assim como o atendimento ao telefone é o primeiro contato do cliente com a clínica, e a forma principal de marcar as consultas.

O serviço “Atendimento na Recepção” foi considerado, pelos clientes, satisfatório, mas não tão importante, porém muito próximo da média geral de importância, muito perto, portanto, do quadrante A na janela do cliente. A clínica necessita fazer uma ação para que o cliente se conscientize de quão importante é a atenção dispensada a eles pela empresa, o quão eles são importantes. Assim eles estarão fidelizando mais ainda o cliente com a clínica e tornando esse serviço mais uma força competitiva.

Atributos como: “Localização”, “Facilidade de Acesso” e “Estacionamento”, obtiveram médias de importância e satisfação baixas, os clientes, segundo a pesquisa, não dão tanta importância da clínica estar localizada na área central da cidade e nem estão satisfeitos com isso. Provavelmente o trânsito complicado no centro, a pouca disponibilidade de locais para estacionar o veículo, excetuando os estacionamentos privados que no centro não são baratos, e a insegurança, pesaram para estes resultados. Uma estratégia para melhorar esta percepção seria ressaltar que é mais fácil chegar ao centro das diversas regiões da cidade, e até de outras cidades, do que se a clínica fosse em outro bairro, embora o trânsito tumultuado. E que para chegar ao centro existem diversas opções de transporte coletivo, como lotações, que é mais econômico, e talvez mais seguro, do que se deslocar com veículo próprio. O convênio com descontos em estacionamentos privados próximos também poderia ser adotado.

Outro fator importante que deve ser avaliado é o preço da quiropraxia, o da massoterapia e a forma de pagamento. Na análise da pesquisa constatou-se que para os clientes, estes atributos não são importantes, mas eles não estão satisfeitos. Ou seja, o preço torna-se um fator de risco para a Clínica, mesmo não sendo um

atributo importante para o cliente, pois estes se encontram insatisfeitos com os preços utilizados pela clínica, podendo, a qualquer momento, optar por outra Clínica que ofereça todas as vantagens que a Clínica oferece hoje. Mesmo o cliente mais fidelizado pode sentir-se propenso a optar por outra empresa que esteja disposta a oferecer todos os serviços os quais ele está usufruindo da Clínica Schuler, porém oferecendo um preço mais acessível. Descontos conforme a utilização dos serviços, semelhante aos programas de “milhagem” ou pontuações, podem ser estudados, com a vantagem de fidelizar de maneira mais efetiva os clientes.

Os atributos que mostraram ser mais preocupantes para a clínica, caracterizados como vulnerabilidades competitivas da empresa foram: “Tempo de Espera p/ Atendimento na Quiropraxia”, “Disponibilidade de Horários na Quiropraxia” e “Tempo de Espera p/ Remarcação na Quiropraxia”. A falta de horários disponíveis na clínica - tanto para Quiropraxia quanto para a Massoterapia – já que o atributo “Tempo de Espera p/ Atendimento na Massoterapia” também foi considerado insatisfeito pelos clientes, pode provocar a perda de clientes ativos, pois os mesmos podem vir a procurar outras clínicas que ofereçam o mesmo serviço com a qualidade da Clínica Schuler, porém com alta disponibilidade de horários. Estes clientes preocupam-se em manter a freqüência nos atendimentos, e com essa deficiência da clínica, dificulta eles manterem-se assíduos, já que o tempo de espera para a remarcação de uma nova consulta torna-se muito extenso. Por isso é importante organizar uma nova agenda na Clínica, com mais horários para atendimento, principalmente na quiropraxia.

Mesmo com a dificuldade de se organizar uma agenda com mais horários disponíveis, que seria a forma mais prática para o aumento da percepção de satisfação dos atributos citados no parágrafo anterior, com a sua melhora na posição nos quadrantes da janela do cliente, e conseqüente ganho de competitividade, poderia ser trabalhada outras formas de ajuste desta percepção sem a mudança dos horários. Baixando a importância atribuída pelos clientes a estes atributos, teríamos também uma melhora neste posicionamento, e a ênfase na qualidade dos profissionais da clínica seria uma forma de atingir este objetivo, pois, como foi citado acima, os clientes podem procurar outras clínicas que ofereçam o mesmo serviço com a mesma qualidade, e não com qualidade inferior. Assim, mais uma vez, seria a

qualidade dos profissionais que trabalham na Clínica Schuler, como já foi enfatizado neste trabalho, a vantagem competitiva da empresa, o diferencial frente ao mercado e aos competidores.

## 6.1 LIMITAÇÕES

Toda a pesquisa de marketing possui limitações de diversos tipos, tanto sociais, metodológicas, temporais e financeiras, que podem criar dificuldades para a apresentação das conclusões sobre o que foi pesquisado. Na fase exploratória desta pesquisa, foram levantados diversos atributos em entrevistas em profundidade com clientes, consulta aos especialistas da clínica e em pesquisa em fontes secundárias, porém não se pode descartar a possibilidade de que outros atributos pertinentes tenham sido deixados de fora.

Outra limitação diz respeito aos resultados da pesquisa, que foram originados de uma amostra selecionada por conveniência entre os clientes ativos da Clínica Schuler, e não representam o universo de todos os clientes da clínica. A dificuldade encontrada em analisar uma amostra probabilística transfere-se para a generalização dos resultados obtidos em função da população de clientes. Mas apesar das limitações entrevistou-se um número considerável de clientes, sendo possível afirmar que é uma amostra relevante, mas que não é representativa do todo.



## 7 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

ESPINOZA, Francine da Silveira. **Serviço ao cliente como fator de diferenciação mercadológica**: um estudo na DN Automação Ltda. Escola de Administração - UFRGS, Porto Alegre, 2002.

GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: edição completa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT Jr., William D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Cesar. **Serviços**: pesquisando a satisfação do consumidor. Rio de Janeiro: Imprinta Express, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 10.ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1990.

ROSSI, Carlos Alberto V.; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de Satisfação de Clientes**: O estado-da-arte e preposição de método brasileiro. 21 ° ENANPAD. Rio de Janeiro: 1997.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. Tradução de Vicente Ambrósio. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO



Prezados Senhores, este questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e servirá para a análise dos principais atributos e o grau de satisfação dos clientes da Clínica Schuler em relação aos seus serviços prestados.

Suas respostas serão confidenciais e analisadas somente de maneira agregada, garantindo sigilo às opiniões pessoais. Obrigado pela Colaboração!

Instruções para o preenchimento:

Avalie o grau de importância que você atribui a cada um dos fatores citados abaixo. Assinale o número que melhor corresponda ao grau de importância que você atribui a cada item, sendo:

- 1 – Quase sem Importância;
- 2 – Pouca Importância;
- 3 – Indiferente;
- 4 – Importante;
- 5 – Muito Importante.

<b>Fatores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 – Localização					
2 – Facilidade de Acesso					
3 – Estacionamento					
4 – Limpeza e Higienização					
5 – Apresentação da Sala de Espera					
6 – Apresentação das Salas de Atendimento da Massoterapia					
7 – Apresentação das Salas de Atendimento da Quiropraxia					
8 – Climatização dos Ambientes					
9 – Iluminação dos Ambientes					
10 – Conforto dos Ambientes					
11 – Equipamentos para a Quiropraxia					
12 – Equipamentos para a Massoterapia					
13 – Preço da Quiropraxia					
14 – Preço da Massoterapia					
15 – Formas de Pagamento					
16 – Horário de Funcionamento da Clínica					
17 – Tempo de Espera no local p/ Atendimento p/ Quiropraxia					
18 – Tempo de Espera no local p/ Atendimento p/ Massoterapia					
19 – Atendimento na Recepção					
20 – Atendimento por Telefone					
21 – Disponibilidade de Horários para a Quiropraxia					
22 – Disponibilidade de Horários para a Massoterapia					
23 – Tempo de Espera p/ Remarcação c/ a Quiropraxia					
24 – Tempo de Espera p/ Remarcação c/ a Massoterapia					

25 – Qualidade e Experiência dos Profissionais da Quiropraxia					
26 – Qualidade e Experiência dos Profissionais da Massoterapia					
27 – Qualidade dos Serviços Prestados na Quiropraxia					
28 – Qualidade dos Serviços Prestados na Massoterapia					
29 – Clareza nas Informações Prestadas na Quiropraxia					
30 – Clareza nas Informações Prestadas na Massoterapia					

As questões abaixo se referem ao grau de satisfação em relação à Clínica Schuler. Assinale o número que melhor corresponda ao nível de satisfação que você percebe em cada fator, sendo:

- 1 – Quase Nada Satisfeito;
- 2 – Pouco Satisfeito;
- 3 – Indiferente;
- 4 – Satisfeito;
- 5 – Muito Satisfeito.

<b>Fatores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 – Localização					
2 – Facilidade de Acesso					
3 – Estacionamento					
4 – Limpeza e Higienização					
5 – Apresentação da Sala de Espera					
6 – Apresentação das Salas de Atendimento da Massoterapia					
7 – Apresentação das Salas de Atendimento da Quiropraxia					
8 – Climatização dos Ambientes					
9 – Iluminação dos Ambientes					
10 – Conforto dos Ambientes					
11 – Equipamentos para a Quiropraxia					
12 – Equipamentos para a Massoterapia					
13 – Preço da Quiropraxia					
14 – Preço da Massoterapia					
15 – Formas de Pagamento					
16 – Horário de Funcionamento da Clínica					
17 – Tempo de Espera no local p/ Atendimento p/ Quiropraxia					
18 – Tempo de Espera no local p/ Atendimento p/ Massoterapia					
19 – Atendimento na Recepção					
20 – Atendimento por Telefone					
21 – Disponibilidade de Horários para a Quiropraxia					
22 – Disponibilidade de Horários para a Massoterapia					
23 – Tempo de Espera p/ Remarcação c/ a Quiropraxia					
24 – Tempo de Espera p/ Remarcação c/ a Massoterapia					
25 – Qualidade e Experiência dos Profissionais da Quiropraxia					
26 - Qualidade e Experiência dos Profissionais da Massoterapia					
27 – Qualidade dos Serviços Prestados na Quiropraxia					
28 – Qualidade dos Serviços Prestados na Massoterapia					
29 – Clareza nas Informações Prestadas na Quiropraxia					
30 – Clareza nas Informações Prestadas na Massoterapia					

## Dados do Entrevistado:

## Sexo:

- 1 – Masculino ( )  
 2 – Feminino ( )

## Idade:

- 1 – Até 20 Anos ( )  
 2 – de 21 a 30 anos ( )  
 3 – de 31 a 40 anos ( )  
 4 – de 41 a 50 anos ( )  
 5 – de 51 a 60 anos ( )  
 6 – Acima de 61 anos ( )

## Grau de Escolaridade:

- 1 – Até o Segundo Grau ( )  
 2 – Superior Incompleto ( )  
 3 – Superior Completo ( )

## Estado Civil:

- 1 – Solteiro (a) ( )  
 2 – Casado (a) ( )  
 3 – Viúvo (a) ( )  
 4 – Desquitado (a) ou Divorciado (a) ( )

## Região onde Reside:

- 1 – Porto Alegre ( )  
 2 – Grande Porto Alegre ( )  
 3 – Interior do RS ( )  
 4 – Outros Estados ( )

## Renda:

- 1 – Até 5 Salários Mínimos ( )  
 2 – Entre 5 a 10 Salários Mínimos ( )  
 3 – Acima de 10 Salários Mínimos ( )

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

-----  
-----  
-----

Conceito Final:

Porto Alegre, de de

Professor Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Disciplina: Estágio Final (ADM 01197)

Área de Concentração: Marketing

Disciplina: