

# **A Identificação dos Tipos de Clientes em Empresas de Medicina do Trabalho**

**Maurício Maynard do Lago**  
**mauriciolago@uol.com.br**  
**UBM**

**Paulo Tong**  
**professortong@gmail.com**  
**UBM**

**Resumo:** As empresas deparam-se com inúmeros problemas de saúde do trabalhador, como lesão por esforço repetitivo, estresse mental e físico devido a carga de tensão em são submetidos diariamente. Apesar de existir um grande mercado a ser explorado por estas clínicas, deve existir por parte das mesmas uma preocupação com a percepção dos seus clientes em relação aos serviços oferecidos, mas existem dois tipos de clientes a serem atendidos, o cliente empresa (contratante) e o cliente usuário (funcionário da contratante). Este trabalho analisou uma firma de medicina ocupacional situada na cidade Volta Redonda, que realizou uma pesquisa de satisfação através de preenchimento de formulário dentro das instalações da empresa, com o objetivo de medir a satisfação dos mesmos e identificar qual tipo de cliente é estrategicamente mais importante. Pode-se concluir que para os dois tipos de clientes, a qualidade dos serviços prestados ficava aquém do imaginado e itens como atendimento e rapidez dos serviços prestados eram percebidos como insatisfatório para os dois segmentos, o que exige um realinhamento das estratégias administrativas da empresa para a manutenção de sua sobrevivência no mercado.

**Palavras Chave:** Medicina do Trabalho - Pesquisa Satisfação - Adm. Estratégica - -

## 1 - INTRODUÇÃO

É imprescindível defender o papel da Saúde dos funcionários no desenvolvimento de uma empresa e cabe a ela tomar todos os cuidados preventivos para que esse indivíduo esteja fortemente estruturado. O crescimento da organização e a sua eficiência têm de ser pautadas em funcionários com capacidade física e mental sólidas.

Existe uma preocupação na manutenção do emprego de cada brasileiro no século XXI. Segundo Falcão (1999) as empresas devem buscar executivos ou gerentes que possuam noções “elementares de Saúde - acidentes de trabalho, medicina preventiva, medicina ocupacional e manutenção da saúde dos subordinados em geral. O indivíduo que domina os princípios básicos da saúde preventiva torna-se mais útil para a empresa, para a sociedade, e para si mesmo, pois além de proteger a integridade física dos funcionários poupa a sociedade das despesas com a reabilitação do empregado acidentado bem como das despesas com processos indenizatórios trabalhistas.

De acordo com Falcão (1999), um bom estado de saúde física e mental dentro de uma equipe pode levar a um forte desenvolvimento criativo e de cooperação. Esta nova visão administrativa levaria a empresa a realizar um ataque preventivo ao “acidente de trabalho” e “absenteísmo”, pragas que toda a Empresa tem que lidar diariamente. E que trazem grandes prejuízos.

Nesta vertente surgem as empresas prestadoras de serviços na área de Medicina Ocupacional. De acordo com Dias (1991), “A medicina do trabalho, enquanto especialidade médica surge na Inglaterra, na primeira metade do século XIX, com a Revolução Industrial”.

Apesar de vir de longa data a preocupação com a saúde do trabalhador, no Brasil isto ocorre de forma consistente a apenas 30 anos. Esta preocupação vem de encontro a inserção de empresas multinacionais na economia nacional, o que trouxe uma necessidade de adequação do padrão de trabalho aos existentes em outros países.

A melhoria do ambiente de trabalho tornou-se uma realidade nas empresas, mas além da preocupação com o ambiente interno, existe uma necessidade de monitoramento da qualidade da saúde do trabalhador, neste contexto o crescimento das clínicas de medicina ocupacional tornou-se uma realidade, mas este crescimento deve vir acompanhado de uma sólida estrutura gerencial.

As empresas contratantes quando realizam a terceirização dessa atividade desejam receber informações detalhadas, buscam um serviço eficiente, rápido e de qualidade. E como em todo segmento de mercado, se não percebem estes requisitos nas clínicas de medicina ocupacional migram para as concorrentes.

Fica cargo das empresas de Medicina ocupacional estabelecer padrões de qualidade que satisfaçam aos seus contratantes. Mas este ramo de atividade apresenta como característica o surgimento de dois tipos de clientes, o cliente empresa (contratante) e o cliente usuário (funcionários dos contratantes). Assim surge a necessidade de tender de forma adequada estes dois tipos de clientes, pois a insatisfação dos clientes usuários poderá levar ao surgimento de problemas com o cliente empresa.

Uma forma simples de monitoramento da percepção dos dois tipos de clientes em relação aos serviços prestados ocorre através de pesquisa sobre o índice de qualidade na

prestação de serviços. Este trabalho trata de uma análise do índice de satisfação dos dois tipos de clientes em relação aos serviços de uma clínica de medicina ocupacional situada na cidade de Volta Redonda, situada no estado do Rio de Janeiro. Para tanto será realizada uma rápida fundamentação sobre serviços, qualidade de atendimento e estratégias de fidelização de clientes.

## 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos (Lovelock, 2001). Eles estão presentes em todos os momentos da vida. Nas atividades de lazer, culturais, gastronômicas, de transporte, saúde, entre outros, ou seja, o serviço faz parte do cotidiano das pessoas.

A preocupação crescente com a saúde e a integridade física do trabalhador dentro do seu ambiente de trabalho tem mobilizado as empresas na procura cada vez maior de criar condições que diminuam os riscos causados pela atividade profissional, evitando, assim, custos adicionais para as mesmas com o afastamento de seus empregados. A partir dessa necessidade detectada surgem as empresas de medicina ocupacional, oferecendo serviços dentro das exigências legais e criando diferenciais competitivos cujo objetivo é atrair o maior número de empresas possíveis para formar o seu portfólio de clientes. Tendo em vista que as clínicas de medicina ocupacional são prestadoras de serviços, cabe a elas estabelecer estratégias de marketing capazes de conquistar e fidelizar clientes em diversos segmentos do mercado. Entende-se como mercado o conjunto de clientes com expectativas e desejos semelhantes, que adquirem os produtos das empresas. (MOURA, 1997:57)

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo e sim em suas inúmeras atividades de forma distinta como marketing, distribuição e suporte de produção. A diferenciação pode originar-se de diversos fatores como através da matéria-prima, pelo desenvolvimento de um produto superior ou pelo atendimento ao cliente, pois o produto que uma empresa desenvolve é que irá eventualmente tornar-se parte da cadeia de valores do seu comprador.

É por meio do posicionamento competitivo que as empresas comunicam suas diferenças competitivas entre os serviços prestados pela empresa e os oferecidos pelos concorrentes que atuam no mesmo mercado.

Ao selecionar um ou mais segmentos de mercado para atuar, o mercado-alvo, a empresa deve definir uma estratégia de posicionamento, que consiste num conjunto de ações para auxiliar o cliente alvo a mentalizar o conceito que a empresa deseja estabelecer a respeito de sua marca. (Amicc, 2004 apud Cravens 1994)

Visando estabelecer várias estratégias é necessário que a empresa conheça seus clientes, identificando suas principais necessidades, transformando-as em diferenciais competitivos sustentáveis. Clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas. (MOURA, 1997:57)

Para Whiteley (1992), saber definir bem quem são os clientes de uma organização pode determinar quem irá ou não prosperar em uma determinada atividade e, para tal, é importante conhecer e identificar os principais tipos de clientes que uma organização deve possuir: 1) Os clientes finais são as pessoas que irão utilizar o seu produto, ou seja, o usuário; 2) Os clientes

intermediários são formados pelos distribuidores e revendedores que tornam disponíveis o produto para cliente final; 3) os clientes internos, que são as pessoas de dentro da organização que irão servir os clientes finais e os intermediários. O autor complementa indicando que é tarefa da alta administração definir quem são os clientes e quais devem ser atendidos. Para tal, a empresa deve enfrentar o desafio de responder a quatro perguntas:

1. Quais são as necessidades e expectativas dos clientes, e quais dessas necessidades e expectativas importam mais para eles?
2. Quão bem a empresa está satisfazendo essas necessidades e expectativas?
3. Quão bem os concorrentes estão satisfazendo essas necessidades e expectativas?
4. Como fazer para ultrapassar o mínimo que irá satisfará os clientes, para realmente empolga-los?

Para Nóbrega (2004) toda a confusão em identificar o cliente está no processo de segmentação, ou seja, as bases e critérios que a empresa utiliza para identificar um certo número de pessoas que irão comprar os seus produtos. As pessoas devem ser identificadas de acordo como vivem suas vidas e não através dos seus atributos.

Apesar da grande dificuldade em identificar os seus clientes, as empresas devem procurar estratégias para a manutenção dos clientes existentes assim como também investir em estratégias de retenção e fidelização de novos clientes.

É muito mais barato manter os clientes que já temos do que conquistar novos. Portanto, presumindo que esse seja um objetivo para a maioria das empresas, a próxima coisa a fazer é determinar o valor daquele cliente para sua organização. (...) O ciclo de vida do cliente é o processo pelo qual esse indivíduo vem passando como cliente. Isso inclui o seu histórico de consumo, entre outras coisas. A descoberta da receita gerada por esse dado cliente em relação ao ciclo de vida previsto para essa relação é o valor do ciclo de vida do cliente. (GREENBERG, 2001:69)

Essas estratégias podem ser direcionadas para a melhoria dos processos internos, e por consequência, uma melhor visualização dos produtos e serviços oferecidos. Segundo Juran (1995), “todas as pessoas são afetadas por nossos processos ou nossos produtos. “Essas pessoas incluem clientes internos e externos.” (JURAN, 1995:9)

A melhoria de processos internos reflete-se na percepção da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. A palavra qualidade tem vários significados. Dois desses significados são críticos, não apenas no planejamento da qualidade, mas no planejamento estratégico da empresa também.

De acordo com (KOTLER, 2002:55), as cinco dimensões da qualidade de serviços são:

- **Confiabilidade:** capacidade de executar o serviço prometido de maneira confiável e precisa.
- **Capacidade de resposta:** Disposição para auxiliar os clientes e proporcionar atendimento imediato.
- **Segurança:** atitude inteligente e cortês, inspirando segurança.



- Empatia: atitude interessada e personalizada em relação aos clientes.
- Elementos tangíveis: aparência das instalações e dos equipamentos físicos, do pessoal e dos materiais impressos.

E o composto de marketing descrito por Las Casas (2006), se diferencia pela presença de elementos como:

- Produto: com características intangíveis é o objetivo principal da comercialização. O elemento do composto denominado de produto possui características como: intangibilidade, heterogeneidade, percibilidade e inseparabilidade;
- Perfil: caracteriza-se como o lay out do local onde é oferecido o serviço;
- Pessoas: As pessoas envolvidas na prestação do serviço que é oferecido ao cliente;
- Processos: descreve como se processa a interação do cliente com funcionários ou máquinas;
- Procedimentos: descreve como ocorre o atendimento ao cliente por parte dos funcionários;
- Preço: Ajuda na comunicação aos clientes quanto a qualidade dos serviços;
- Praça: esforço de aproximar o serviço do cliente
- Promoção: divulga o serviço ao mesmo tempo que ajuda no posicionamento da imagem corporativa.

A melhoria dos processos internos pode ser obtida através da identificação das necessidades, seus desejos, suas expectativas, atitudes, comportamentos e tendências do consumidor (CASTELLI, 2002:120). Uma empresa precisa conhecer o cliente, já que esses são os principais propulsores da estratégia operacional de sua empresa. Voltar-se para o cliente, aproximar-se dele ao máximo e fornecer produtos e serviços de apoio que atendam e superem as suas expectativas tornaram-se condições necessárias para o sucesso.

Algumas organizações obtêm uma noção mais exata dos clientes criando um índice de satisfação do cliente (ISC) como melhor estimativa de satisfação de um grupo de clientes (...). É difícil comparar todos os dados indicando como uma organização está atendendo os seus clientes. Um índice pode, então, tornar-se uma excelente ferramenta no direcionamento das pessoas para as necessidades mais importantes do cliente (WHITELEY, 1992:141).

Toda vez que um consumidor procura um produto ou serviço, ele chega com alguma expectativa que acompanha o interesse dele pela sua empresa. O que acontecer em seguida será uma experiência que vai determinar seu comportamento. Experiências positivas fortalecerão sua fidelidade, assim como experiências negativas podem levá-lo a buscar seus concorrentes.



Manter o funcionamento das atividades organizacionais em perfeito funcionamento garante um alto poder de competitividade que transparecerá um aumento de produtividade, a qualidade dos serviços e produto e a eficiência de gerenciamento.

Entropia organizacional representa o grau de desorganização das empresas, que afetam a sua competitividade devido à deficiência no seu gerenciamento, que tem como consequência o aumento dos custos, atraso na produção e má qualidade dos produtos. (MOURA, 1997:8)

### 3 - METODOLOGIA

Tendo em vista todos os fatores apresentados no corpo deste trabalho, torna-se necessário a realização de uma pesquisa de campo que possa identificar revelar as diferentes percepções entre clientes empresas e clientes usuários sobre o serviço prestado por empresas do ramo de medicina ocupacional. Para isso foi realizada uma pesquisa em uma empresa que atua neste setor e situa-se na cidade de Volta Redonda no estado do Rio de Janeiro. A presente empresa possui no seu portfólio de clientes 362 empresas que por sua vez correspondem a um montante de 12.000 funcionários (clientes usuários). Deste universo foram pesquisadas 285 pessoas que correspondem a 2,4% do universo de usuários e também 24 empresas que correspondem a aproximadamente 7% do universo de empresas-clientes.

Esta pesquisa foi realizada no período de novembro de 2009 a fevereiro de 2010. Para a elaboração deste trabalho foram utilizados questionários com perguntas fechadas. A pesquisa foi de cunho qualitativo e exploratório, onde buscou-se verificar qual o grau de satisfação de dois tipos distintos de clientes sobre os serviços prestados. Segundo SELTZ et al. (1967, *apud* Gil 2002, p.41):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícitos ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplo que “estimulem a compreensão”.

Artigo I. Para cliente-empresa as variáveis abordadas foram: a) atendimento ao telefone; b) qualidade dos relatórios; c) rapidez na entrega dos exames; d) informações prestadas; e) qualidade das cobranças; f) atendimento recebido.

Para cliente usuário as variáveis verificadas foram: a) qualidade das instalações; b) rapidez no atendimento; c) atendimento das recepcionistas; d) aparência e postura dos funcionários; e) clareza das informações prestadas.

## 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES.

### 4.1 – Pesquisa do nível de satisfação do cliente empresa



O cliente-empresa é aquele que contrata os serviços da empresas de medicina ocupacional e consequentemente paga por eles.

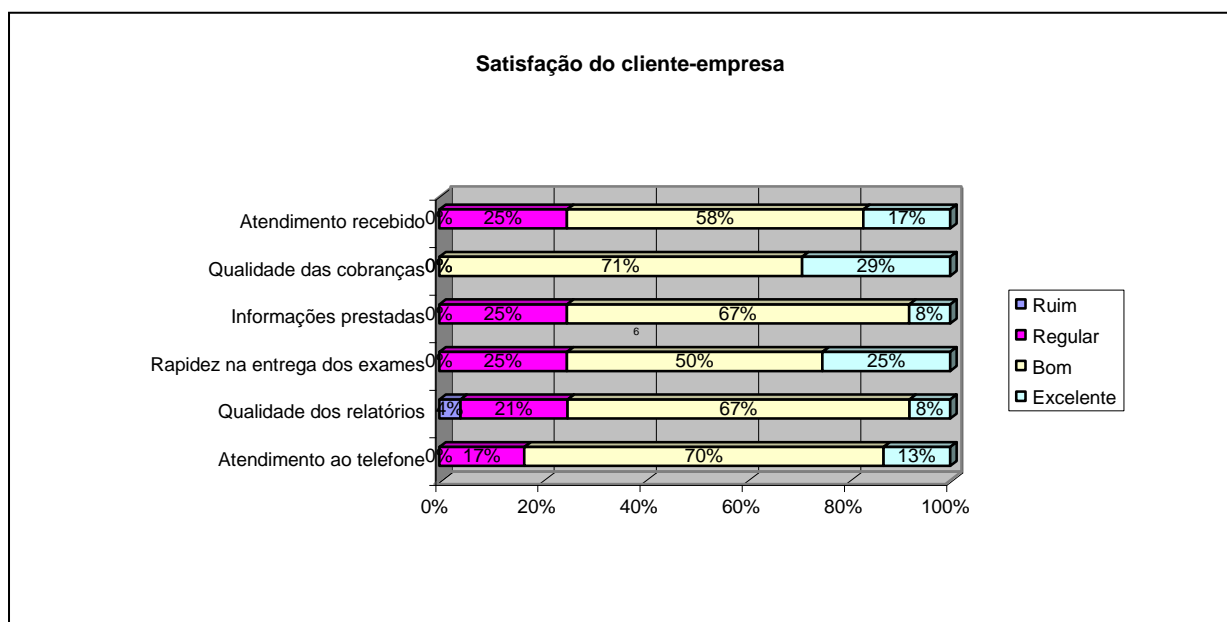


Gráfico I: Satisfação do cliente empresa

De acordo com o gráfico I, o item que obteve a melhor avaliação foi da qualidade do sistema de cobrança da empresa contratada, com 100% de aprovação. Pontos essenciais para um posicionamento de liderança neste segmento de mercado não receberam uma boa avaliação por parte dos clientes entrevistados. A rapidez na entrega é de fundamental importância para a obtenção de uma boa imagem da empresa prestadora de serviços, uma vez que a eficiência nesse item é que determina a velocidade da área de recursos humanos das organizações contratantes para a colocação dos novos funcionários nos setores de trabalho. O percentual de 25% de classificação como regular pode ser analisado como insatisfatório por tratar-se de um componente importante na cadeia de valor para o cliente empresa, mostrando a necessidade de um extenso trabalho junto a essas empresas insatisfeitas para que as mesmas não procurem outros prestadores de serviço, mesmo tendo 75% dos clientes classificando como boa a rapidez na entrega de exames. No mesmo contexto encontra-se a qualidade dos relatórios apresentados pela empresa. Novamente, 25% dos clientes a consideram apenas regular, e 67% classificaram-na como boa. Apesar de uma parcela significativa ter avaliado de maneira satisfatória, deve-se verificar quais fatores colaboraram para a não avaliação como excelente para esse serviço. O que pode-se observar, é o fato de que empresas de setores diferentes têm exigências burocráticas previstas na legislação diferentes, o que faz com que a utilização de um relatório padronizado por parte da empresa contratada pode não atender às necessidades de todas as clientes empresas. A funcionalidade dos serviços prestados pela empresa contratada evita dentro de uma organização o que Moura (1997) classifica como entropia organizacional, ou seja, “o grau de desorganização das empresas, que afetam a sua competitividade devido à deficiência no seu gerenciamento, que tem como consequência o aumento dos custos, atraso na produção e má qualidade dos produtos”. A avaliação do item “informações prestadas” sofre grande influência da avaliação obtida no item “atendimento ao telefone”, posto que o baixo preparo dos funcionários no atendimento ao telefone pode influenciar diretamente na avaliação da qualidade dos mesmos, o que pode significar que,



prestar informações corretas, nem sempre pode ser interpretado como atender com qualidade. Isso pode ser observado pela proximidade nos percentuais dos itens de avaliação.

Os itens “qualidade dos relatórios” e “informações prestadas” estão sujeitos a fiscalização por parte do Ministério do Trabalho. A interpretação do percentual de aprovação 75%, como sendo satisfatória pode prejudicar uma análise mais realista do que realmente pode estar sendo informado pelas empresas pesquisadas. Para que a empresa de medicina ocupacional tenha segurança quanto ao nível de satisfação dos clientes empresas, o percentual de classificação como excelente teria que ser superior a 50%, uma vez que o cliente-empresa que contrata os serviços precisa ter a segurança de que a terceirização da atividade trouxe mais eficiência e segurança quanto a possíveis questões trabalhistas.

#### 4.2 – Pesquisa quanto ao nível de satisfação dos clientes usuários.

O cliente usuário é aquele que, embora não vá arcar com as despesas financeiras da prestação de serviço e nem decide sobre a escolha da empresa de medicina ocupacional a ser contratada, exerce uma grande influência junto ao cliente empresa fazendo reclamações ou pressionando o setor de recursos humanos quanto a qualidade do atendimento recebido. Embora por motivos diferentes a pesquisa identificou itens de avaliação semelhantes, como “rapidez no atendimento do cliente-usuário” com a “rapidez na entrega dos exames” e “informações prestadas” com “clareza das informações”.

##### 4.2.1 – Rapidez no Atendimento

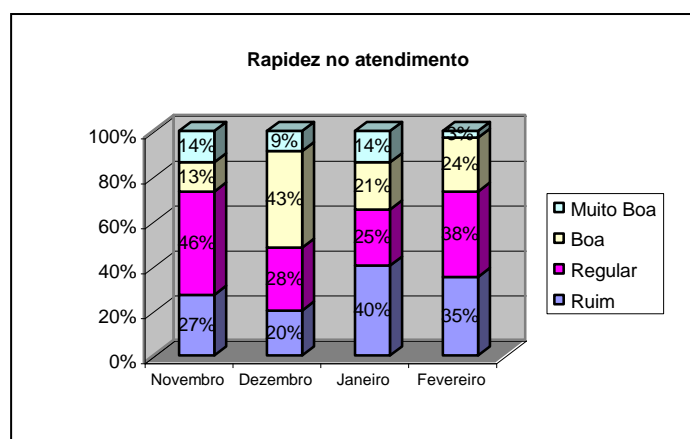


Gráfico II: Rapidez no atendimento

Durante o mês de fevereiro a avaliação em relação à rapidez no atendimento foi classificada como ruim ou regular por 73% dos usuários entrevistados, conforme apresentado no gráfico II. Este percentual vai de encontro ao mesmo levantamento realizado no mês de novembro, onde, novamente, 73% dos usuários mostraram-se insatisfeitos com esse serviço. Tal fato pode ter ocorrido devido a dificuldade em se adequar os horários de atendimento dos médicos as suas atividades em outros hospitais e clínicas, acarretando grandes atrasos no atendimento, gerando demora no tempo de espera e insatisfação por parte dos clientes



usuários. A melhoria da avaliação no mês de dezembro deve-se em parte a diminuição do fluxo de usuários encaminhados à clínica durante esse período, o que por sua vez otimizou a velocidade dos atendimentos, não representando portanto a influência de qualquer ação por parte da empresa com o objetivo de melhorar o atendimento.

#### 4.2.2 – Atendimento das Recepcionistas

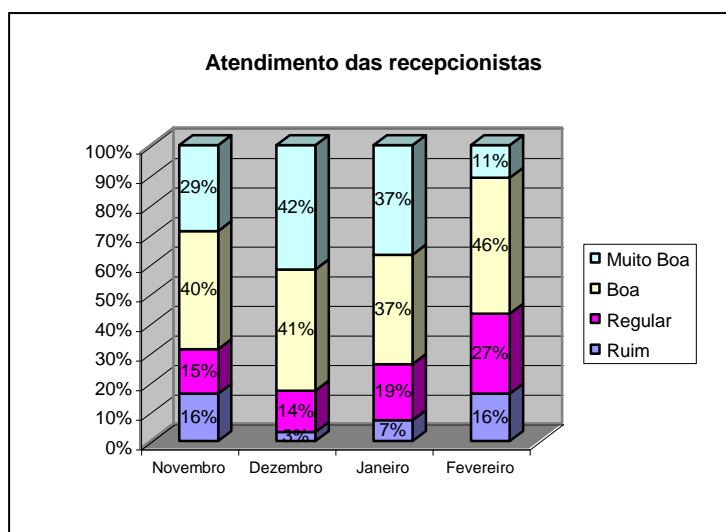


Gráfico III: Atendimento das Recepcionistas

Assim como a rapidez ao atendimento (gráfico II), obteve uma melhora durante os meses de dezembro e janeiro, o atendimento das recepcionistas (gráfico III) também sofreu influência da diminuição do fluxo de usuários. Durante o mês de novembro, 31% dos usuários classificaram como ruim ou regular o atendimento das recepcionistas, enquanto outros 69% classificaram como boa ou muito boa.

Em Dezembro de 2006, esse percentual foi reduzido para 17%. Tal modificação na percepção não se deu em função de melhorias no atendimento e sim devido a um menor fluxo de clientes-usuários em decorrência do período de festas e de poucas admissões por parte dos clientes-empresas. Observa-se que com o reinício das atividades em fevereiro de 2007, o percentual de insatisfação com o atendimento ultrapassou o patamar de novembro de 2006.

#### 4.2.3 - Aparência e postura dos funcionários

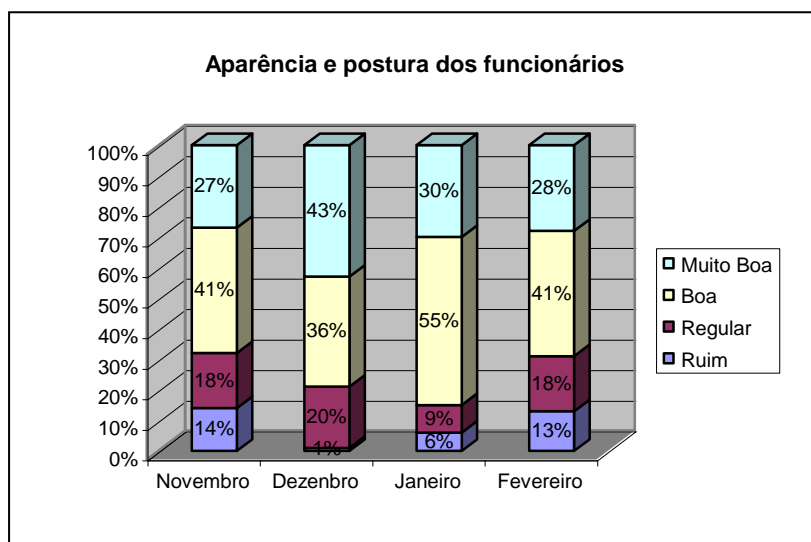


Gráfico IV: Aparência e postura dos funcionários

A interpretação do gráfico IV pode ser avaliada condicionalmente a “qualidade do atendimento das recepcionistas”. Embora não tenha havido qualquer alteração quanto a postura e melhoria na aparência física dos funcionários a avaliação no mês de fevereiro de 2007 piorou ao patamar de Novembro de 2006. Isso reforça a necessidade de um treinamento com base na melhoria da qualidade no atendimento aos clientes, bem como a avaliação do estado dos uniformes dos funcionários e com seus cuidados pessoais. Cabe lembrar que a piora na avaliação pode estar diretamente relacionada a tendência que temos em avaliar como “feia aos nossos olhos” os profissionais que não nos atendem com a qualidade que julgamos merecer.

#### 4.2.4 - Clareza das informações

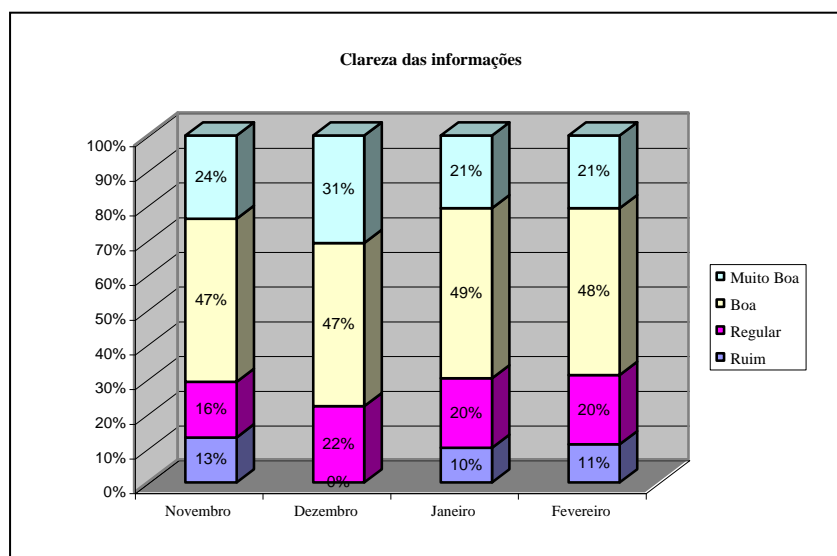


Gráfico V: Clareza das Informações



A avaliação do item “clareza das informações” observado no gráfico V, manteve-se constante ao longo de todos os meses da pesquisa realizada em aproximadamente 30% de insatisfação em relação aos serviços. A pequena oscilação ocorrida no mês de dezembro já foi discutida anteriormente.

## 5 - CONCLUSÃO

Em função da avaliação das informações obtidas através da pesquisa junto aos clientes empresas e clientes usuários, torna-se importante a percepção de que é possível numa relação comercial entre empresas contratante e empresa contratada, a existência de mais de uma categoria de clientes a ser atendida, e que não prestar um atendimento com qualidade satisfatória a ambos os clientes poderá acarretar em perda de espaço dentro do mercado em que atua. Basta que a empresa de medicina ocupacional direcione todas as suas atenções apenas para os clientes empresas, ignorando a necessidade dos clientes usuários, entendendo que dessa maneira estará concentrando seus esforços onde se faz realmente necessário, ou seja, com quem realmente paga pelos serviços, que estará a mesma correndo o risco de ver todos os seus esforços sendo neutralizados pela incapacidade de detectar e atender outros clientes que, embora aparentemente não seja o detentor do poder de contratar os serviços, pode formar uma corrente de influências tão forte que terá como resultado a perda do cliente.

O cliente seja ele qual for, escolhe o que deseja consumir com base nas suas necessidades e nas ofertas de serviços disponíveis no mercado (Richers, 2000), mas não existe, por parte dos clientes, um interesse específico pelas dificuldades enfrentadas pelas empresas prestadoras para produzir e oferecer esses serviços. Então, é necessário que estrategicamente a empresa desenvolva no estudo em questão, dois compostos de marketing que sejam capazes de satisfazer tanto às necessidades dos clientes empresa como dos clientes usuários. Para isso, é importante identificar os aspectos da prestação de serviço que representam valor tanto para o cliente empresa como para o cliente usuário. Optar por atender apenas o cliente empresa em detrimento do cliente usuário poderá desencadear um processo de descontentamento dentro das instalações do cliente empresa, afetando o clima organizacional de tal forma que obrigará a empresa contratante a abrir mão do serviço prestado. Por outro lado, concentrar as atenções apenas nos clientes usuários poderá não atender aos objetivos estratégicos dos clientes empresas que terminarão por rescindir o contrato de prestação de serviços com a empresa contratada. Seja como for, em qualquer dos casos a empresa prestadora de serviços em medicina do trabalho não obterá o sucesso pretendido.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AMMIC, Fábio Luiz, Software sob encomenda: Um estudo exploratório de segmentação de posicionamento no mercado empresarial. Dissertação (mestrado) USP, São Paulo, 2004.

CASTELLI, Geraldo. Administração hoteleira. 9 ed. , Caxias do Sul: EducS, 2001.



DIAS, Elizabeth Costa. MENDES, René. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. Revista Saúde Pública, São Paulo, 25 (5): 341-9, 1991.

FALCÃO, Horácio Arruda. O Executivo, A Saúde e a Empresa. Disponível em: <[http://www.medonline.com.br/med\\_ed/med3/executivo.htm](http://www.medonline.com.br/med_ed/med3/executivo.htm)> (acessado em 14/10/2011).

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

JURAN, J. M., Planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOTLER, Philip. Marketing de serviços profissionais. São Paulo: Editora Manole, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing: conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira – São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, Christopher. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

NOBREGA, Clemente. A ciência da Gestão – Marketing, Inovação, estratégia: um físico explica a gestão – a maior inovação do século XX – como uma ciência – Rio de Janeiro: Editora Senac, 2004.

MOURA, Luciano Raizer. Qualidade simplesmente total. Uma abordagem simples e prática da gestão de qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PORTER, Michael E.. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho, tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga – Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHERS, Raimar. Marketing: Uma Visão Brasileira – São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WHITELEY, Richard C.. A Empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento a ação; Tradução Ivo Korytowski – Rio de Janeiro: Campus, 1992.