

AS LIÇÕES DA EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS: ANÁLISE DE UM CASO

ANDRÉ CORRÊA NATAL

COPPEAD/UFRJ

anatal@coppead.urfj.br

FÁBIO ALMEIDA ABRAHÃO

COPPEAD/UFRJ

fabrahao@coppead.urfj.br

RESUMO

Este estudo apresenta a aplicação de uma série de lições voltadas para a boa prática na prestação de serviços em uma clínica de cirurgia direcionada ao atendimento de pacientes com obesidade mórbida. Essas lições são discutidas a partir de um referencial teórico, através do qual é possível comparar o que é sugerido pela teoria e a utilização prática do conceito, bem como outras oportunidades de aplicação.

Palavras-Chave: Excelência em serviços, lições, serviços médicos, gerência de serviços, estudo de caso.

ABSTRACT

This paper presents the use of some best-practice lessons in a medical service company oriented to clinic interventions in morbid obese patients. These lessons were obtained from a theoretic material that is used as source of comparisons with the practice, as well as suggestions of new implementations.

Keywords: Service excellence; lessons; medical services; services management; case study

INTRODUÇÃO

O objetivo central deste trabalho consiste em analisar um caso real de uma empresa de serviços brasileira no setor de saúde, a partir das indicações da literatura sobre práticas de excelência na prestação de serviços. O artigo de Ford, Heaton e Brown, *Delivering Excellent Service: Lessons from the Best Firms (2001)*, oferece uma boa estrutura para essa análise, uma vez que apresenta dez lições encadeadas, deduzidas a partir de estudos das práticas de empresas reconhecidamente excelentes em serviços. Primeiramente, então, serão apresentadas essas lições, aliadas a outras fontes da literatura, buscando as diferentes ópticas no assunto. Em seguida, será feita a descrição do caso e, por fim, a sua análise com base nos pontos anteriormente abordados.

AS LIÇÕES DOS SERVIÇOS EXCELENTES

Seguem as dez lições destacadas por Ford, Heaton e Brown:

Baseie as decisões nas expectativas e necessidades do cliente.

Pense e aja de acordo com a experiência total oferecida ao cliente.

Melhore continuamente a experiência oferecida ao cliente.

Contrate e recompense pessoas que são capazes de constituir relacionamento com o público.

Treine os funcionários em como lidar com o emocional.

Crie e mantenha uma forte cultura de serviços.

Evite falhar duas vezes com seu cliente.

Estimule o cliente a co-produzir a sua experiência.

Gerencie do *front* e não de cima.

Trate os clientes como se fossem convidados.

LIÇÃO 1: CONHECENDO O CLIENTE

Ford, Heaton e Brown (2001) destacam a necessidade de montar um mecanismo que torne a empresa sensível às necessidades dos clientes; isso não significa apenas saber o que os clientes querem ou podem querer, mas em transformar esse

conhecimento sobre o consumidor em ação, reorientando processos e recursos para ampliar a satisfação dos clientes e, assim, criar uma reputação capaz de gerar ganhos para a empresa.

Algumas empresas como Procter & Gamble e Harley Davidson obtiveram sucesso em reconhecer e até prever necessidades dos clientes através da combinação de dados provenientes dos sistemas integrados da empresa e pesquisas qualitativas com foco na identificação do perfil do consumidor. Esse esforço buscava unir o conhecimento explícito, registrado nas transações entre empresa e cliente, e o tácito, baseado diretamente na experiência de consumo (DAVENPORT, HARRIS e KOHLI (2001)).

LIÇÃO 2: A EXPERIÊNCIA COMO UM TODO

Um dos componentes apontados por Ford, Heaton e Brown (2001) como responsáveis pelo sucesso de algumas empresas na busca pela satisfação e retenção de clientes é a capacidade que elas possuem em avaliar o serviço oferecido de uma forma ampla, ou seja, entendendo cada passo relativo ao consumo do serviço desde antes do atendimento até os momentos posteriores que ainda façam parte do relacionamento entre empresa e consumidor.

Berry, Carbone e Haeckel (2002) afirmam que o entendimento da experiência ofertada aos clientes passa pela capacidade da empresa em identificar as “pistas” que evidenciam a preocupação e a qualidade do serviço aos olhos do consumidor. Tais pistas vão desde objetos que tangibilizam o serviço, como latas de lixo, iluminação, cartão preferencial etc. até a postura adotada pelos funcionários nos momentos em que não estão lidando diretamente com o público.

Seybold (2001) destaca que um dos recursos mais promissores para o entendimento da experiência é a construção de cenários da prestação do serviço, em que tanto a empresa como o potencial cliente participam juntos no desenho da experiência. O uso desses cenários propicia à empresa a capacidade de observar o contexto no qual o serviço é prestado, diminuindo o risco de gastar tempo e dinheiro em mudanças de sintonia fina que pouco agregam ao valor percebido pelo cliente. Nesse ponto surge uma convergência entre as práticas

estudadas por Ford, Heaton e Brown (2001) e o que afirma por Seybold (2001), que será abordada na lição “Envolva o cliente na geração da experiência”.

LIÇÃO 3: MELHORE CONTINUAMENTE

Serviços excelentes hoje poderão não subsistir amanhã. Os níveis de exigência dos clientes podem mudar, as ações da concorrência podem eliminar diferenciais competitivos, inovações podem criar pressão para mudanças. Mesmo os serviços mais bem sucedidos costumam apresentar importantes oportunidades de melhorias. As empresas líderes em serviços dedicam grande atenção e esforço no sentido de captar oportunidades de melhoria e implementá-las. A contínua melhoria dos serviços prestados é entendida como uma questão de sobrevivência.

Segundo Ford, Heaton e Brown (2001), uma vez que a saúde financeira das empresas *benchmark* é calçada na retenção dos clientes, essas empresas precisam continuamente atualizar, renovar e revisar todos os aspectos da experiência oferecida. A forma como fazem isso é, porém, distinta da maioria das demais organizações. Primeiramente, as empresas líderes procuram identificar os pontos em que os clientes acreditam que mereçam esforços de melhoria. Adicionalmente, elas avaliam todos os pontos do serviço como potenciais de melhoria, culminando na revisão periódica de praticamente tudo o que afeta os clientes.

A identificação dos pontos que desagradam clientes e precisam ser melhorados pode ser dificultada, caso os funcionários não estejam envolvidos no processo de gerenciamento da qualidade, uma vez que os consumidores costumam reclamar com o primeiro funcionário que encontram. Esse aspecto ligado à captação das necessidades de melhoria é ressaltado por TAX e BROWN (1998), que adicionam a importância de a empresa estimular a detecção das falhas ao invés de punir os funcionários por causa delas.

LIÇÃO 4: CONTRATE E RECOMPENSE PESSOAS QUE SAIBAM LIDAR COM OS CLIENTES

A alta variabilidade de desejos entre os clientes e a simultaneidade entre a execução dos serviços e o seu consumo obrigam que decisões sejam tomadas constantemente durante a prestação do serviço. Na visão de Haksever, Render, Russel

et al (2000), as pessoas desempenham um papel crucial na entrega do serviço e no sucesso da organização. Uma pesquisa realizada por Tax e Brown (1998) aponta que a recuperação do serviço também é altamente influenciada pela eficácia do funcionário de linha de frente. Dessa forma, as empresas de serviços precisam ter processos de contratação e treinamento que lhes forneçam funcionários capacitados a criar uma experiência para o cliente (FORD, HEATON e BROWN, 2001) e implementar a estratégia da empresa (BERRY, 1999).

Também dentro dessa perspectiva, Jeffrey (1997) aponta que funcionários de atendimento podem formar a opinião do cliente sobre a companhia e fazer a diferença entre a fidelização e a sua perda definitiva. Assim, funcionários que assumem posturas favoráveis na solução de problemas dos clientes e no atendimento das suas necessidades devem ser recompensados. Em sua pesquisa, Jeffrey (1997) constata que muitas empresas bem sucedidas implementam formas variadas de incentivos que encorajam e motivam os funcionários, tais como treinamento contínuo, planejamento de carreira, promoções e retirada dos funcionários do local de trabalho por curtos períodos para aliviar a tensão. Todas essas iniciativas favorecem a retenção dos funcionários e permitem melhores resultados.

Diversos autores compartilham ainda a visão de que uma das principais maneiras de conseguir prestar serviços excelentes é, além de contratar e treinar bons funcionários, dar a eles autonomia para atender as necessidades dos clientes e recompensar-lhes por seu desempenho. O chamado *empowerment* fornece maior agilidade na solução de problemas e no cumprimento de garantias, melhores atitudes dos funcionários, maior justiça na avaliação de indenizações a clientes e melhores serviços de uma forma geral. (FORD, HEATON e BROWN (2001); JEFFREY (1997); TAX e BROWN (1998); SCHLESINGER e HESKETT (1991)).

LIÇÃO 5: AJUDE SEUS FUNCIONÁRIOS A LIDAR COM OS CUSTOS EMOCIONAIS

Tão importante quanto treinar os funcionários para desempenharem bem as suas tarefas é ajudá-los a lidar com os ônus emocionais provenientes do seu trabalho. Em operações de serviços, o escopo das atividades de um funcionário costu-

ma transcender as suas atividades específicas, de modo que pode ser requisitado pelos clientes a fazer tarefas que não lhe agradam tanto. Além disso, é comum que recebam clientes irritados que não os tratam bem. Assim, é fundamental que as empresas de serviços ajudem seus funcionários a contornar situações capazes de alterar seu estado emocional.

Haksever, Render, Russel *et al.* (2000) ressaltam que um encontro de serviço pode ser o primeiro para o cliente, porém mais um entre centenas de encontros diários para o prestador do serviço. A repetição do serviço pode torná-lo automático para o funcionário que, então, deixará de atentar para a experiência do cliente como um todo. Ford, Heaton e Brown (2001) apontam que as empresas líderes estimulam seus funcionários a realizar as suas tarefas como se estivessem atuando numa peça teatral, de maneira que mesmo em momentos de tensão ou desânimo possam parecer felizes e dispostos para os clientes. Atuar num papel em uma produção teatral pode tornar o trabalho mais interessante e divertido. As empresas líderes procuram também ajudar seus funcionários redesenhando atividades e fazendo-os trocar de funções.

LIÇÃO 6: CRIE UMA CULTURA DE SERVIÇOS VOLTADA PARA O CLIENTE

Possuir funcionários bem treinados, motivados, que saibam controlar as tensões emocionais, é condição necessária, mas não suficiente, para o sucesso das organizações de serviços, isso porque existe uma enorme variabilidade de expectativas de clientes, e é impossível prever todas as situações de modo a dar ao funcionário o treinamento e as recomendações adequados. Ford, Heaton e Brown (2001) apontam, em sua pesquisa, que a forma que as empresas dispõem para preparar os funcionários para agir como desejam em situações imprevisíveis é através da modelagem de uma cultura organizacional orientada para o serviço ao cliente.

Os autores argumentam que uma cultura de serviços bem planejada e comunicada pode trazer grandes benefícios. Além de orientar o funcionário sobre comportamentos e atitudes desejados, a cultura serve para dar valor e sentido mais amplos ao trabalho. Segundo SCHEIN (1999), a cultura organizacional compõe-se de três níveis básicos: artefatos, valores declarados e valores subjacentes.

O nível dos artefatos consiste nos sinais físicos e aparentes dados aos funcionários sobre a cultura da empresa, como mobiliário, vestuário, linguagem etc. Esses fatores têm impacto na comunicação da cultura ao funcionário assim como aos clientes. O nível dos valores declarados consiste nas mensagens explícitas, nas recomendações, enfim, naquilo que se prega como desejável dentro da empresa. Os valores subjacentes são os valores mais estáveis e profundos, geralmente advindos dos fundadores, compartilhados até inconscientemente por todos.

Empresas líderes em serviços procuram agir em todos os níveis da cultura organizacional, comunicando-se com os funcionários através dos artefatos, de declarações formais e até de vídeos que mostrem a história e a essência do negócio desde a sua fundação. A pesquisa de Ford, Heaton e Brown (2001) sugere que as empresas bem sucedidas também comunicam a cultura aos funcionários através de programas formais, da ação da gerência e dos sistemas de remuneração.

LIÇÃO 7: NÃO FALHE DUAS VEZES

O sucesso ou fracasso de um negócio depende diretamente da fidelidade dos clientes. Diversas variáveis costumam ser associadas à vantagem competitiva, mas Reichheld, Markey Jr e Hopton (2000) afirmam que a retenção de clientes explica os lucros melhor que quaisquer outras variáveis. Esse pensamento está alinhado com o de outros autores, como Heskett, Jones, Loveman *et alii* (1994) e com uma pesquisa realizada por Reichheld e Sasser (1990).

Sabe-se, porém, que durante a execução dos serviços, as falhas são inevitáveis. Os clientes costumam tolerar erros, contudo podem não tolerar empresas incapazes de corrigi-los rápida e adequadamente. Conforme afirmam Tax e Brown (1998), lidar eficazmente com problemas e reclamações é vital para preservar a satisfação e a fidelidade dos clientes. A lição tirada por Ford, Heaton e Brown (2001) das práticas das melhores empresas de serviços é que estas medem constantemente o custo de perder um cliente e fazem de tudo para não errar duas vezes. Para tanto, elas realizam pesquisas com clientes, enviam clientes fictícios para experimentar o serviço e pedem *feedbacks* verbais ou não aos clientes. A autonomia dos funcionários

tem um importante papel na velocidade da recuperação e na justeza das indenizações.

LIÇÃO 8: ENVOLVA O CLIENTE NA GERAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

Ford, Heaton e Brown (2001) tratam o processo de envolvimento do cliente na prestação do serviço como uma oportunidade de melhorar a rentabilidade do negócio e a satisfação dos consumidores. Essa observação está apoiada na possibilidade de a empresa atribuir aos clientes tarefas que antes eram realizadas por funcionários, além de ampliar as chances de atingimento de expectativas, uma vez que o consumidor participa ativamente em seu próprio atendimento. Uma terceira vantagem nesse tipo de prática é o aumento da percepção dos consumidores quanto ao real comprometimento do prestador em oferecer o melhor serviço, especialmente se a empresa possui algum mecanismo que viabilize a participação dos clientes em decisões relativas ao atendimento.

Seybold (2001), Thomke e Hippel (2000) vão mais adiante e, conforme é abordado na lição 2, destacam o uso da interação entre cliente e empresa já nas etapas de projeto de serviço. Assim como Ford, Heaton e Brown alertam para a necessidade da criação de um ambiente no qual o cliente se veja motivado e capaz de executar o auto-atendimento de forma satisfatória tanto para si como para a empresa.

LIÇÃO 9: CONHEÇA A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

Gestores possuem uma série de atribuições que são realizadas tanto por forma direta, ou seja, pelas próprias ações de diretores, gerentes e coordenadores, como indiretamente, através da postura deles frente aos negócios da empresa, quando são observados e avaliados pelos demais funcionários, repercutindo em atitudes e ações. Nesse contexto Berry (2000) e Ford, Haton e Brown (2001) apontam a necessidade de aproximar gestores do local de prestação de serviços tanto como meio de manter e aguçar a sensibilidade deles frente aos desafios de atender aos clientes, como para realçar os valores e objetivos da empresa para os demais funcionários. Por fim, o profundo conhecimento da atividade acaba por fortalecer a formação de um pensamento crítico, fundamental na ligação entre planejamento e execução.

Lição 10: Clientes são Convidados

Ford, Heaton e Brown (2001) sugerem, ainda, um último ponto a ser observado: tratar os clientes como convidados. Essa lição resume, de certa forma, os demais pontos já abordados, ressaltando a importância da necessidade de se implementar, em todos os níveis da organização, a cultura de serviço voltada à construção da experiência de consumo e do estabelecimento de relacionamento com o cliente, criando mecanismos para percepção e atendimento das necessidades dos atuais e futuros clientes.

ESTUDO DE CASO: A CLÍNICA DE CIRURGIA DA OBESIDADE E APARELHO DIGESTIVO

O estudo foi baseado na realização de entrevistas com os fundadores da clínica, em especial com o médico Fernando Muñoz, responsável pela gestão do negócio. Foram realizadas visitas ao estabelecimento, quando puderam ser observados os diversos aspectos de gestão de operações de serviços retratados. Foram utilizados, ainda, materiais provenientes dos planos de negócio da empresa, além de acesso à informações disponibilizadas via *Internet* e material em meio magnético fornecido pelo próprio Muñoz.

MOTIVADORES E POSICIONAMENTO

A iniciativa de atuar no negócio de *cirurgia de obesidade mórbida*, nas suas diversas modalidades, pode ser facilmente entendida ao se analisarem as estatísticas referentes à doença, que, atualmente, representa a segunda causa de morte evitável nos EUA, perdendo apenas para acidentes de automóvel. Os obesos mórbidos costumam apresentar diversos tipos de doenças relacionadas, como hipertensão, dificuldades coronárias, problemas nas articulações e outros, tornando o tratamento médico extremamente caro. Com isso, aumenta a atratividade do tratamento cirúrgico, principalmente porque, em termos de clínica privada, 20% dos obesos mórbidos possuem seguro médico, o que lhes abre o acesso ao tratamento.

A estratégia inicial da clínica estudada foi não ficar nas mãos das grandes seguradoras, causadoras de grandes pressões sobre as margens, mas buscar parcerias junto a seguradoras ligadas a em-

presas estatais. Desse modo foi possível garantir a prática de preços adequados e a liberdade de atuação, dando sustentação a um posicionamento de alta qualidade frente ao mercado. A clínica adotou também uma postura de forte divulgação e comunicação das suas atividades entre os principais atores do mercado, de modo a obter parcerias que foram fundamentais para operar a baixos custos.

As parcerias renderam à empresa a disponibilidade de equipamentos novos, investimentos em *marketing*, treinamentos e diversos outros apoios, sem os quais o seu crescimento teria sido mais difícil. O baixo investimento inicial foi possível também devido a um conjunto de salas, em Botafogo, no Rio de Janeiro, onde funcionara um laboratório, que pertencera a um parente de um dos sócios e estavam disponíveis para a instalação da clínica. Além disso, um pouco de criatividade permitiu que as bancadas e estruturas do antigo laboratório fossem aproveitadas e adaptadas sem investimentos significativos de capital.

Finalmente, com uma equipe multidisciplinar e bem treinada, a clínica tem sido capaz de construir uma reputação aderente a seu objetivo estratégico de oferecer qualidade diferenciada e manter clientes para toda a vida.

O MERCADO

O mercado de *cirurgia da obesidade* pode ser considerado praticamente inexplorado. Nesse momento, a demanda por esse serviço no Rio de Janeiro supera em muito a sua oferta, não havendo um hospital sequer realizando sistematicamente esse tipo de tratamento. Além do mais, os hospitais não possuem adaptações para receber pacientes com obesidade mórbida, como macas reforçadas, cadeiras com rodas maiores, mesas cirúrgicas reforçadas e aparelhos de pressão com manguito longo.

Além da falta de infra-estrutura para atendimento a essa grande demanda, existe uma restrição de capacidade de atendimento por parte dos cirurgiões habilitados nesse tipo de tratamento. No setor público, esse tipo de tratamento foi iniciado no Hospital de Ipanema e no Hospital do Andaraí, por iniciativa dos médicos e geraram uma fila superior a três mil pacientes. A capacidade não foi suficiente para suprir tamanha demanda. Para agravar mais a

insuficiência da oferta, as clínicas privadas que realizam cirurgias de obesidade atualmente, não a entendem como uma especialidade separada das demais cirurgias. Dessa forma, a concorrência atualmente é composta basicamente por clínicas de cirurgia geral, onde os recursos são compartilhados por diversos tipos de cirurgias.

As cirurgias relacionadas à obesidade são, em sua essência, diferentes das demais cirurgias gerais – elas correspondem à atuação em um órgão com problemas, enquanto, na obesidade, o objetivo é induzir a perda de peso e, como consequência, reduzir os efeitos e doenças causados pela obesidade. Além disso, existe um forte componente psicológico envolvido no tratamento do obeso. Ao enxergar todos os pacientes que necessitam de cirurgia da mesma maneira, a maioria das clínicas atualmente existentes podem estar perdendo uma grande oportunidade de oferecer um serviço com maior aderência às necessidades do obeso mórbido.

Esse mercado é ainda caracterizado por uma intensa disputa entre os seus participantes, como seguradoras, fornecedores de materiais, fabricantes de equipamentos, hospitais e médicos pela apropriação de valor. As pressões dos fornecedores de materiais forçam que os cirurgiões operem por vídeo, uma vez que essa operação consome o dobro de material. Essa cirurgia tem maior apelo com os pacientes por produzir um pós-operatório menos doloroso, porém apresenta um risco maior de complicações e óbitos. Esse fato é ignorado pela maior parte das clínicas concorrentes, que mantêm a utilização dessa técnica, o que produziu para muitas delas desgastes de imagem e causas na justiça.

Conforme observado, não existem barreiras de entrada nesse mercado em termos de demanda, porém, os novos entrantes encontram grandes dificuldades na negociação com as seguradoras, que credenciam poucos serviços e pressionam os honorários para valores muito baixos. As restrições impostas pelas seguradoras tornam impossível o atendimento a todos clientes num mesmo hospital, o que gera a necessidade de deslocamento da equipe médica e dos equipamentos por vários hospitais.

A clínica em estudo enxerga como *benchmarks* no setor algumas clínicas em São Pau-

lo e no exterior, as quais foram visitadas à época do projeto da clínica. Procura-se atualmente manter contato com tais clínicas e trocar experiências sobre os procedimentos por elas adotados.

A EMPRESA

A Clínica de Cirurgia da Obesidade e Aparelho Digestivo tem a sua origem relacionada à criação, por iniciativa do médico Fernando Muñoz, da Clínica Cirúrgica Videolaparoscópica Ltda no início dos anos 90. Essa clínica foi montada com o objetivo de prestar serviços de videolaparoscopia aos convênios ao mesmo tempo em que atendia às exigências destes permitindo a redução da carga tributária na remuneração dos honorários médicos.

Após a crise de uma das maiores empresas de seguro-saúde do mercado e do maior cliente da clínica, seguida de diversas mudanças sofridas pelo setor, Fernando Muñoz viu-se obrigado a reformular não somente as bases de funcionamento da clínica como também toda estrutura na qual estavam apoiadas as suas atividades profissionais. Muñoz dispunha de uma estrutura dedicada e de uma equipe com perfil adequado para o novo empreendimento, enquanto seu sócio, Juan Pablo Ortiz, possuía uma carteira de convênios invejável, capaz de proporcionar o fôlego de que o novo empreendimento necessitava.

O processo de estruturação da Clínica de Cirurgia da Obesidade e Aparelho Digestivo durou cerca de dois anos. Durante esse período, Fernando Muñoz assumiu as atividades administrativas, enquanto Juan Pablo Ortiz passou a coordenar as atividades técnicas. Atualmente a empresa conta com dois prédios – a clínica de obesidade localizada em Botafogo e um consultório de cirurgia geral em Copacabana, conduzido apenas pelos médicos assistentes.

Durante esses dois anos foi possível orientar os esforços da equipe para a atividade central da clínica – o tratamento especializado de pacientes que sofrem de obesidade mórbida. Ao contrário das demais clínicas disponíveis, que realizam procedimentos em diversos campos da atividade médica, a empresa de Muñoz e Ortiz tem uma estrutura completa e especializada no tratamento cirúrgico da obesidade mórbida, tanto em termos de seu quadro profissional, dele fazendo parte

nutricionistas, cirurgiões, anestesistas, psicólogos e enfermeiras, como equipamentos e instalações específicos.

Ter um foco bem definido implicou diversas vantagens para a empresa. Primeiramente, o perfil do paciente é bem conhecido dispensando muitas vezes a realização de diversos procedimentos de diagnóstico. Isso se deve ao fato de a opção pela intervenção cirúrgica ser normalmente havida como último recurso, dessa forma grande parte dos pacientes já passaram por tratamentos de outra natureza e têm, portanto, seu caso bem documentado. Como conseqüência os exames realizados pela clínica já são direcionados ao tratamento da obesidade mórbida, reduzindo custos e economizando tempo pré-operatório, que é redirecionado para o tratamento psicológico e orientação nutricional, melhorando o atendimento ao cliente.

Por estar totalmente dedicada ao tratamento de pessoas que sofrem de obesidade mórbida, torna-se economicamente viável a utilização de adaptações próprias para esse tipo de paciente. As instalações físicas visam ao conforto e à segurança dos clientes; dentre as adaptações, podem ser citadas macas mais baixas e largas que o padrão, cadeiras reforçadas e sem encosto para o braço, balança de carga, sanitário reforçado e com barras de apoio. O uso de um *software* próprio que auxilia na gestão dos pacientes através do controle de frequência às sessões pré e pós-tratamento, o registro de dados evolucionários e cirúrgicos bem como os equipamentos específicos para a cirurgia da obesidade tornam o atendimento mais eficiente e com maior valor percebido pelo cliente, de tal forma que a clínica alcançou a impressionante marca de 300 cirurgias sem um único óbito.

Muñoz estava ciente da necessidade de estabelecer uma rede de comunicação junto aos potenciais clientes bem como fornecedores e seguradoras. Para tal, estruturou programas de parcerias com fornecedores em que o material gráfico, o endereço na *Internet* e os cursos de especialização da equipe fossem financiados por estes.

Outras ações foram também tomadas, como o desenho de um material informativo amigável e a configuração de uma logomarca agradável – uma borboleta simbolizando a mudança e liberdade – que transmitissem a idéia de eficiência e

profissionalismo. Essas medidas influenciaram, juntamente com as características técnicas e de gestão, o relacionamento com as seguradoras, criando oportunidades para novos convênios e remuneração superior aos parâmetros de mercado.

O CLIENTE

Segundo a Organização Mundial da Saúde, a obesidade é uma das doenças que mais crescem em todo mundo, atingindo, no Brasil, cerca de 5% da população, dos quais 600.000 estão na região metropolitana do Rio de Janeiro. O obeso mórbido não sofre apenas com os efeitos físicos do excesso de peso – as chamadas comorbidades – mas, principalmente, com os efeitos psicológicos e sócio-econômicos que surgem em função de suas limitações físicas e do preconceito embutido nos estereótipos de beleza e sucesso da sociedade.

A vida diária do obeso de três dígitos se torna complicada. Ignorando as estatísticas, as empresas de transporte aéreo, cinemas, teatros, consultórios médicos, transporte urbano, entre outras, não se mostram preocupadas com a realidade dessas pessoas, acabando por submetê-las a constrangimentos e desconfortos inibindo ainda mais a disposição em sair de casa e em sociabilizar-se.

Nesse sentido, os consultórios convencionais se tornam inadequados ao tratamento da obesidade mórbida, não somente pelo aspecto técnico presente no uso de equipamento e técnicas especializadas, mas, principalmente, no universo psicológico embutido em um ambiente não-preparado, onde, na maioria das vezes, o obeso busca ser atendido nos últimos horários para não ser visto. A falta de uma estrutura direcionada a esse tipo de paciente que inclua o apoio psicológico profissional, um ambiente que propicie a troca de experiências, entre pacientes em diversos estágios de tratamento e uma equipe treinada no trato de tais clientes e de seus familiares, acaba por influenciar diretamente na motivação do obeso mórbido em dar continuidade ao tratamento e, conseqüentemente, na chance de alcançarem a cura.

A complexidade no atendimento do paciente obeso não se resume na compreensão da sua condição anterior ao tratamento, mas, especialmente, na sua preparação para as mudanças vindouras do sucesso da cirurgia. O tipo de intervenção cirúrgi-

ca adequada, muitas vezes, não é definido por questões de natureza fisiológica, mas sim psicológica. Alguns tipos de cirurgia, por exemplo, são mais adequados a pacientes que gostam de freqüentar churrascarias nos fins de semana: se privados disso, a terapia pode assumir um caráter punitivo, reduzindo os benefícios percebidos pelo cliente.

Não raro o ex-obeso passa por mudanças radicais que podem envolver a sua exclusão do convívio anterior com outros obesos e, até mesmo, o fim de um casamento, no qual o cônjuge não estivesse preparado para as suas mudanças de comportamento. O ex-obeso passa a ter um novo leque de opções que se estende desde a reformulação da sua vida profissional até o questionamento das bases dos relacionamentos afetivos estabelecidos anteriormente à cirurgia.

Com tudo isso, o tratamento do obeso mórbido passa a incluir uma gama completa de necessidades que, somente um ambiente pensado e efetivamente estruturado para atendê-los, é capaz de proporcionar. Essa complexidade está presente no depoimento de pacientes sobre o que os motivou a buscar o tratamento especializado da clínica:

“Quero ter melhor qualidade de vida”.

“Quero poder amarrar os cordões do meu sapato”.

“Passear no Jardim Botânico com o meu filho”.

“Cruzar as minhas pernas”.

“Arrumar um namorado”.

“Arrumar um emprego melhor”.

“Quero viver mais tempo”.

O PACOTE DE SERVIÇOS

Durante a prestação do serviço podem ser identificados três momentos básicos no atendimento oferecido pela clínica: período anterior à operação, que implica desde o processo de captação e comunicação com os possíveis clientes até o momento de escolha do procedimento cirúrgico mais adequado; a cirurgia propriamente dita e o momento posterior, que compreende desde a recuperação da intervenção cirúrgica até o acompanhamento do cliente, o que se estende por toda sua vida.

Dentro dessa configuração, o modelo de fun-

cionamento concebido foi capaz de concentrar todos os recursos necessários ao paciente – isso significa que a clínica oferece todo tratamento envolvido no processo de cura, incluindo apoio psicológico, nutricional, procedimento cirúrgico da obesidade, encaminhamento à cirurgia plástica e demais tratamentos estéticos. Soma-se a esse objetivo a necessidade de domínio das melhores técnicas cirúrgicas permitindo a escolha da que melhor se encaixe nas necessidades do cliente, além de uma profunda compreensão da problemática sofrida pelo obeso nas diversas fases do processo de cura.

Seguindo essa orientação, a clínica disponibilizou via *Internet* e através da confecção de *cd-roms*, farto material didático que inclui desde informações sobre a clínica até dados e pesquisas sobre a doença e formas de tratamento. Esse esforço de comunicação já está gerando frutos: por um lado, a *Internet* já é a maior fonte de clientes fora do Rio de Janeiro; por outro, facilitando o tratamento no seu todo, através desse material, o médico pode apresentar e discutir com o paciente aspectos da obesidade e das suas co-morbidades, além dos procedimentos mais adequados para cada caso, ampliando, assim, as chances de sucesso.

Um passo importante na busca pela maior satisfação dos pacientes e familiares envolveu a reestruturação da divisão de responsabilidades no atendimento. As secretárias passaram a concentrar e a disponibilizar toda informação referente aos pacientes de forma a agilizar o processo de admissão, solicitação de exames pré-operatórios, avaliações das equipes multidisciplinares, solicitação de materiais aos fornecedores, relatórios médicos e procedimentos junto aos planos de saúde. Essa mudança do perfil da equipe administrativa significou aumento de responsabilidade de alguns funcionários e, dessa forma, abriu espaço para o crescimento profissional. Do ponto de vista do cliente, eliminou a burocracia, permitindo aos pacientes e aos familiares se concentrarem no que realmente interessa, o tratamento.

É discutido com o paciente tanto qual o melhor modelo de intervenção cirúrgica – e ela é realizada pela própria equipe de cirurgiões e auxiliares –, quanto o emprego dos equipamentos da Clínica de Cirurgia da Obesidade e Aparelho Digestivo em um dos hospitais credenciados. Isso garante a

qualidade do procedimento, aumentando a confiança do paciente e as chances de sucesso.

Muñoz acredita que é chegada a hora de investir intensivamente na cirurgia videolaparoscópica para tratamento da obesidade. Para tal, a clínica realizou amplo programa de treinamento no exterior, com o apoio de seus fornecedores, e adquiriu os mais modernos equipamentos disponíveis no mercado. O próximo passo consiste em reduzir a curva de aprendizado da equipe por meio da contratação de um cirurgião preceptor especialista nessa técnica.

Um passo importante do tratamento é o período pós-operatório, que inclui não apenas a recuperação do paciente após a intervenção cirúrgica, mas o período posterior, que se estende por toda vida do cliente. Na tentativa de obter melhores resultados na perda de peso e, assim, fidelizar o cliente, a clínica lançou um programa de relacionamento com os ex-obesos. Esse programa inclui um cartão de cliente preferencial da clínica, no qual o paciente é identificado, constando o procedimento cirúrgico ao qual foi submetido. O programa proporciona descontos em farmácias, dado os inúmeros medicamentos e suplementos que devem ser adquiridos, restaurantes, lojas de roupas – em função das constantes trocas de guarda-roupas – esteticistas e academias de ginástica.

A manutenção do contato com os ex-obesos é realizado não apenas pelos programas de relacionamento mas também pelos encontros periódicos promovidos pela clínica entre pacientes, ex-pacientes e equipe médica. O estabelecimento desse elo é de extrema importância por uma série de fatores, a iniciar pelos benefícios sentidos pelos pacientes ao trocarem experiências com os que já passaram pelo tratamento. Soma-se a isso o contato com a equipe médica na realização de *check-ups* e eventuais acompanhamentos nutricionais e psicológicos, que aumenta o sucesso de todo processo de cura. Por fim, a comunidade torna-se uma força de propaganda de grande influência entre os potenciais clientes.

A GERÊNCIA DAS OPERAÇÕES

A execução de serviços excelentes que sistematicamente alcançam ou superam as expectativas dos clientes não é obtida por acaso. A clínica estu-

dada tem a consciência de que é necessária a gestão de toda uma estrutura de organização, processos, métodos, tecnologias, conhecimentos e pessoas para que o encontro de serviços seja bem sucedido. Dessa forma, os sócios da clínica entenderam a necessidade de dividir responsabilidades, concentrando seus esforços em duas grandes frentes na gestão das operações de serviços.

Um dos sócios, mais concentrado na gestão do *back office*, dedica-se à organização, seleção e contratação de pessoas, gerenciamento de parcerias, atividades financeiras, desenho e aprimoramento dos processos e demais atividades ligadas à gestão administrativa e estratégica do negócio. O outro sócio atua mais intensamente na área técnica, realizando um grande número de atendimentos e cirurgias, tomando as decisões importantes sobre as questões médicas.

A capacitação buscada pelos sócios é compatível com as suas áreas de concentração. Fernando Muñoz cursou um MBA executivo-saúde numa excelente instituição de ensino brasileira, onde pôde interagir com diversos outros profissionais da sua área e obter conhecimentos teóricos e práticos de administração, além de idéias praticadas em empresas e registradas na literatura. Com isso, diversas mudanças e melhorias puderam ser implementadas nos processos dos serviços prestados

O melhor para os clientes é também o que a clínica busca oferecer em termos de tecnologia. Equipamentos modernos e caros foram adquiridos por um parceiro, sem a necessidade de investimento de capital da empresa. Esses equipamentos permitem cirurgias melhores, mais seguras e que deixam cicatrizes menores. Esses diferenciais podem trazer benefícios indiscutíveis para os clientes, representando, assim, vantagens competitivas.

A clínica em estudo busca constantemente implementar alterações e aprimoramentos nos processos da prestação do serviço. A detecção de oportunidades e de necessidades de melhorias pode acontecer por diversas vias. Uma delas é pelo que é observado nas clínicas em outros Estados brasileiros e no exterior. Outra é através da própria reclamação ou sugestão dos clientes. A clínica acredita que, tendo o cliente, ao longo do tratamento, contato com diversos profissionais, existem mui-

tas oportunidades para detectar aquilo que o cliente gostaria que tivesse sido diferente. Outra via de melhorias é o conhecimento que a literatura disponibiliza, tanto na área médica quanto na de gestão.

Os sócios da clínica acreditam que todas as oportunidades de aprimoramento dos seus serviços devem ser aproveitadas, pois tornam-se diferenciais competitivos e barreiras para novos entrantes. Portanto, desde a aquisição de equipamentos cirúrgicos mais modernos até as melhorias na comunicação com o cliente, agilização do atendimento e automatização de processos, tudo é visto como tendo potencial de melhoria. Algo que reforça essa postura é a declaração de um dos sócios afirmando que ainda estão apenas engatinhando e que há muito a ser melhorado.

A capacitação é vista como fundamental não apenas para os sócios da clínica, mas para todo o seu efetivo, a começar pela equipe médica que conta com alguns profissionais que já trabalham juntos há mais de vinte e cinco anos. Conforme mostrado anteriormente, alguns médicos que não se adequaram ao novo perfil da clínica se retiraram voluntariamente. Segundo os sócios, os profissionais trabalhando atualmente na clínica atuam como uma equipe e segundo a filosofia da empresa. Os sócios realizam reuniões com a equipe de profissionais da clínica, de modo a manter o alinhamento na prestação do serviço. Os conhecimentos relevantes adquiridos pelos sócios através da participação em congressos são repassados para o restante da equipe, que também recebe treinamentos no exterior sobre as novas técnicas a serem utilizadas, de modo a garantir a manutenção da impressionante confiabilidade e segurança obtida nas cirurgias realizadas.

Nas atividades de recepção aos clientes, há pessoas que há muitos anos trabalham na clínica e outras que foram indicadas por aquelas. Os perfis das pessoas têm algumas características em comum: pessoas calmas, sociáveis e de confiança. Essas características são vistas como essenciais, principalmente para o trato aos pacientes obesos, diante de todas as possibilidades de constrangimento.

A clínica preocupa-se, desde o seu início, em manter as funcionárias satisfeitas, pagando um sa-

lário acima da média do mercado e benefícios, além de treinamentos. Frequentemente, os sócios levam-nas para almoçar por conta da empresa em algum restaurante requintado, buscando valorizar o trabalho que realizam. A pró-atividade é estimulada dentro da empresa. Uma funcionária que demonstrou ter essa característica, solucionando problemas rápida e adequadamente, antevendo necessidades e tomando decisões, foi recebendo espaço para assumir novas funções e foi promovida, tendo o salário diferenciado das demais. Essa funcionária, ao solicitar um treinamento-extra em planilhas eletrônicas, por exemplo, foi imediatamente atendida, com a empresa custeando todo o curso.

As funcionárias recebem autonomia para resolverem os problemas e atenderem às necessidades dos clientes. Quando detectam a falta de algum material ou de qualquer outro tipo de carência, as funcionárias podem comprá-lo imediatamente, sem necessidade de pedir permissão a qualquer pessoa e, depois, entregar a fatura aos sócios. Uma funcionária do atendimento organizou sozinha a pintura das paredes de toda a clínica, selecionou a cor das tintas, comprou os materiais, contratou o pintor, agendou o cronograma do serviço, monitorou e avaliou o resultado, realizou o pagamento e, finalmente, entregou a conta aos sócios.

Com essa autonomia dada às funcionárias, a detecção e recuperação das falhas fica sob a sua responsabilidade e só precisam ser reportadas aos sócios em casos extremos, no que diz respeito ao atendimento. A recuperação do serviço no âmbito médico é sustentada pela garantia oferecida pela clínica a seus clientes, que o reopera gratuitamente em caso de complicações.

Nos casos de clientes que têm um primeiro encontro com a clínica e não retornam, as funcionárias entram em contato e pedem-lhes um *feedback* sobre o que acharam do atendimento, **abrindo** espaço para eventuais reclamações. Mesmo os pacientes que dizem não ter condições de arcar com os custos da cirurgia são encorajados a retornar para conversar com os sócios, para que seu problema seja, de alguma forma, resolvido.

OBJETIVOS E TENDÊNCIAS FUTURAS

A clínica, segundo os sócios, ainda apresenta muitas oportunidades e vai requerer muito traba-

lho e dedicação. Na sua atuação até o momento, tem obtido resultados extremamente animadores, com uma taxa de sucesso de cirurgias acima da média do mercado e com clientes muito satisfeitos, que têm encontrado, na cirurgia, não apenas a cura de doenças, mas a perspectiva de um novo estilo de vida. A clínica tem conseguido transmitir aos pacientes uma preocupação com a saúde e bem-estar, mesmo em um setor com a imagem desgastada por focar em lucros.

Diante desse sucesso e de um mercado grande e carente de tal serviço, a clínica estudada pretende crescer na busca de alcançar uma parcela cada vez maior dessa demanda. A postura da empresa para esse crescimento, no entanto, é cautelosa, uma vez que a clínica deseja manter a sua alta qualidade de serviços médicos e de atendimento, pois é isso que lhe garante a fidelidade dos clientes e que justifica seus preços diferenciados.

Para isso, um primeiro passo a ser tomado é a eliminação completa de outros tipos de cirurgia não ligados à obesidade, com foco na cirurgia videolaparoscópica. Esse foco permitirá que a empresa centralize seus esforços em atender da melhor maneira as necessidades específicas dos pacientes com obesidade mórbida e deverá se reverter em maiores taxas de fidelidade e lucratividade.

Um outro objetivo da clínica é o de que todo o procedimento de negociação e liberação dos tratamentos com os planos seja centralizado com a clínica e não mais feito pelos clientes. Essa etapa burocrática que antecede o tratamento não agrega valor para o cliente e ainda costuma ser foco de problemas e aborrecimento.

Estima-se que, nos próximos anos, poderá haver uma revolução nesse mercado, com o surgimento de algum tratamento baseado em medicamento. Até que isso aconteça, a empresa acredita num mercado crescente e promissor para o tratamento cirúrgico.

ANÁLISE DO CASO

Conforme tratado anteriormente, nesta etapa do trabalho será feito o cruzamento entre as recomendações de excelência em serviços levantadas na literatura e alguns pontos observados no estudo do caso relatado. Visto que tal estudo é bastante completo, abrangendo diversos aspectos do pro-

cesso de prestação de serviços, a exposição será concentrada em apenas alguns pontos julgados mais relevantes, seja por reforçarem a literatura, seja por representarem novas oportunidades para o negócio.

Um dos fatores que certamente foi decisivo para o sucesso da clínica foi a percepção de que o cliente obeso mórbido possui uma série de necessidades e características que o diferencia dos demais pacientes carentes de cirurgia. Essa visão segmentada das peculiaridades do paciente permitiu a construção de um ambiente capaz de atendê-lo com maior satisfação e está alinhada com as lições 1 – Baseie as decisões nas expectativas do cliente e 10 – Trate o cliente como convidado, observadas na literatura. Exemplos disso são todas as adaptações físicas criadas para ampliar o conforto e a segurança dos pacientes, além da disponibilização de diversas especialidades médicas necessárias ao tratamento.

A tentativa de entendimento dessas necessidades não se limitou às questões imediatas da intervenção cirúrgica, mas buscou observar todas as etapas envolvidas no tratamento desde o primeiro contato do cliente com a empresa, que se segue por vários anos pelo resto da sua vida. A apresentação de sessões expositivas e oferta de vasto material didático se mostrou de grande importância na conquista de novos clientes e na instrução dos pacientes a serem operados. Os diversos convênios com lojas de roupas, farmácias e restaurantes, o encaminhamento a clínicas de cirurgia plástica e tratamento estético associados aos diversos programas que visam estreitar o relacionamento entre pacientes, seus familiares e ex-obesos evidenciam a preocupação da empresa em ter uma atuação capaz de abranger a experiência como um todo (lição 2). A tentativa de centralizar a negociação da liberação de cirurgias diretamente com as seguradoras, sem preocupações para os clientes, é também um exemplo marcante disso.

Desde o estabelecimento do negócio, diversas mudanças foram implementadas visando à maior adequação dos processos, técnicas e equipamentos às particularidades dos obesos mórbidos, remetendo à lição 3 – Melhore continuamente a experiência total oferecida ao cliente. As já mencionadas sessões expositivas e materiais didáticos

oferecidos foram desenvolvidos em função da percepção de uma resistência por parte dos clientes em iniciar o tratamento cirúrgico. Por outro lado, talvez ainda seja necessário inserir mecanismos formais de captação das necessidades de melhoria e de recuperação do serviço. Esta última, na concepção da clínica, deve ser buscada mesmo quando a causa do problema não tiver origem na interação com a empresa. Encorajar os clientes a voltar mesmo quando não têm dinheiro para pagar o tratamento é condizente com esse discurso – isso mostra que o foco não é o dinheiro, mas a saúde do paciente.

Conforme mostrado, a literatura ressalta duas formas importantes de autonomia responsáveis por aumentar as chances de sucesso no serviço prestado e a recuperação de falhas (lição 7): a autonomia do funcionário e do cliente. A clínica em estudo parece agir de maneira coerente com essa recomendação, dando às funcionárias do atendimento a liberdade de atuação, de modo que possa resolver os problemas dos clientes de maneira rápida e eficiente. Os pacientes também recebem certo grau de autonomia, ao participarem ativamente da escolha da técnica cirúrgica a ser utilizada, desde que respeitadas certas limitações médicas. Pode-se observar, nesse aspecto, a aplicação da 8ª lição, que salienta a importância em estimular o cliente a co-produzir a experiência.

Um objeto de destaque refere-se à indicação da literatura quanto ao uso de mecanismos de recompensa e estímulo aos funcionários, lição nº 4- Contrate e recompense pessoas capazes de estabelecer relacionamento com o público. No caso analisado, pode ser observado que a valorização do bom funcionário faz parte da cultura da empresa, culminando, inclusive, com a promoção de uma funcionária do atendimento por sua pró-atividade. Por outro lado, não se percebe a implementação de um modelo que sistematicamente avalie e recompense o desempenho como forma de reforçar determinados valores e comportamentos. Não se pode esquecer, contudo, que a extrapolação das lições praticadas por grandes empresas para a realidade das empresas brasileiras de pequeno e médio porte deve ser feita com muita cautela. Para o caso da clínica, é possível que a análise caso-a-caso ainda seja a forma mais eficiente de avaliar e recompensar o desempenho, porém com o crescimento previsto

das atividades talvez seja necessário constituir um sistema mais estruturado e transparente.

Finalmente, merecem destaque o fato de a empresa investir em treinamento, de modo a capacitar a linha de frente e dar um sentido mais amplo ao trabalho do funcionário. Conversas constantes com funcionários da linha de frente são utilizadas para discutir, entre outras coisas, formas de se tratar um cliente problemático ou como superar barreiras emocionais que eventualmente possam surgir entre membros da equipe. Essa iniciativa está coerente, ainda, com a lição 5 – Treine funcionários a lidar com o emocional. A percepção de que manter clientes para toda a vida é essencial para a rentabilidade do negócio.

Contudo, com a ampliação das atividades, o atual modelo de transmissão da cultura de serviços (lição 6) pode ser prejudicado. O quadro de funcionários tende a aumentar e, com ele, a diversidade dos perfis dos profissionais e a complexidade das relações entre a equipe e entre funcionários e a empresa. Isso aponta para a necessidade de se buscar, num futuro próximo, os serviços de empresas especializadas na gestão de pessoas e no desenvolvimento de treinamento voltado ao atendimento do público e prestação de serviços.

CONCLUSÕES

A análise do caso mostrou que a Clínica de Cirurgia da Obesidade e Aparelho Digestivo tem implementado medidas aderentes a diversas recomendações feitas pela literatura sobre as práticas das melhores empresas. Destas, pode-se destacar algumas que se apresentaram mais intensamente aplicadas:

1. Baseie as decisões nas expectativas e necessidades do cliente.
2. Pense e aja de acordo com a experiência total oferecida ao cliente.
3. Contrate e recompense pessoas que são capazes de constituir relacionamento com o público.
4. Estimule o cliente a co-produzir sua experiência.
5. Gerencie do *front* e não de cima.
6. Trate os clientes como se fossem convidados.

A clínica, de fato, tem obtido sucesso junto a seus clientes na utilização dessas práticas. Foi interessante notar que os principais pontos capazes de criar diferencial na percepção dos pacientes estavam ligados aos aspectos levantados na bibliografia.

A partir deste trabalho, foi identificado também que, embora aplicadas em algum nível, algumas das lições apresentadas anteriormente merecem atenção especial, principalmente devido ao aumento da escala da operação num futuro próximo. Podem ser citadas:

1. Melhore continuamente a experiência oferecida ao cliente.
2. Treine os funcionários em como lidar com o emocional.
3. Crie e mantenha uma forte cultura de serviços.

Conclui-se que a aplicação das diversas lições apresentadas no referencial teórico parece contribuir para o sucesso que empresa vem apresentando. O desafio está em distribuir os recursos gerenciais e financeiros para cada uma destas iniciativas em volumes e proporções coerentes com a estratégia da empresa e a expectativa do cliente.

REFERÊNCIAS

- BERRY, L.L., **Descobrimo a essência do serviço**. New York: Free Press, 1999. p. 85-115,
- _____; CARBONE, L.P.; HAECKEL, S.H. Managing the total customer experience. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 3, p.85-88, 2002.
- DAVENPORT, H.T.; JEANNE, G.H.; KOHLI, A.K. Como elas conhecem tão bem os clientes?. **HSM Management**, n. 27, p.106-112, 2001.
- FORD, R.C.; HEATON, C.P.; BROWN, S.P. Delivering excellent service: lessons from the best firms. **California Management Review**, v. 44, n. 1, p. 39-56, Fall 2001.
- HAKSEVER, C.; RENDER, B.; RUSSEL, R.; MURDICK, R.G. **Service management and operations**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000.
- HESKETT, J.L.; JONES, T.O.; LOVEMAN, G.W.; SASSER Jr., W.E.; SCHLESINGER, L.A. Colocando para funcionar a cadeia serviços-lucro. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p. 164-174, Mar.-Apr. 1994.
- JEFFREY, J.R. Capacitar a linha de frente. **HSM Management**, n.. 4, p. Setembro/Outubro 1997.
- OSÓRIO, L.F.F. **Clínica cirúrgica videolaparoscópica Ltda**:

uma aplicação de CRM – Customer Relationship Management. Monografia MBA executivo saúde COPPEAD/UFRJ, 2003 (MIMEO).

REICHHELD, F.; SASSER Jr., W.E. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, Sept.-Oct. 1990.

_____; MARKEY Jr, R.; HOPTON, C., The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. **European Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

SCHEIN, E., **The corporate culture survival guide**: What is corporate culture anyway? San Francisco: Jossey-Bass, 1999. p.15-16

SCHLESINGER, L.A.; HESKETT, J.L., The service-driven service company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 5, p.71-81, Set.-Out. 1991.

SEYBOLD, P.B. Get Inside the lives of your customers. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 5, p. 81-89, May 2001.

TAX, S.S.; BROWN, S.W., Recovering and learning from service failure. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 1, p. 75-88, Fall 1998.

THOMKE, S.; Von HIPPEL, E. Parceiros na Inovação. **Harvard Business Review**, reproduzido pela Revista Exame, n.21, p. 108-112, 2002.