

Research Paper

O Marketing Relacional Aplicado às Clínicas Veterinárias: Um caso de estudo.

Relationship Marketing Applied to Veterinary Clinics: A case study.

Ana Seco*

Sandra Filipe**

Dora Simões***

RESUMO

Atualmente, os animais de companhia são considerados como membros da família e torna-se imperativo que as relações que as clínicas veterinárias têm com os seus clientes se ajustem a esta nova realidade. O marketing relacional deve ser promovido no sentido de estabelecer relações mais duradouras com os clientes, através de uma maior satisfação que potencie a sua confiança e lealdade, criando simultaneamente valor para a organização. Este estudo visa perceber como se pode implementar uma estratégia de marketing relacional que corresponda às necessidades dos tutores de animais de companhia, considerando os níveis de satisfação, confiança e lealdade dos clientes como variáveis chave. Para este efeito, foi aplicado um inquérito por questionário a uma amostra de 232 clientes de um Centro de Atendimento Médico-Veterinário e os dados foram analisados quantitativamente por recurso ao *software* estatístico SPSS. Os resultados da presente investigação visam sensibilizar os diretores clínicos para a importância do marketing relacional num mercado cada vez mais competitivo. Apontam-se diretrizes de como uma ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*) transformaria a gestão dos relacionamentos numa vantagem competitiva sustentável para a organização.

Palavras-chave: Clínicas veterinárias, marketing relacional, gestão dos relacionamentos com os clientes (CRM), satisfação, confiança, lealdade.

* Universidade de Aveiro, Portugal. E-mail: anaseco@ua.pt

** Universidade de Aveiro / GOVCOPP Research Unit, Portugal. E-Mail: sandrafilipe@ua.pt

*** Universidade de Aveiro, DigiMedia Research Centre, Portugal. E-Mail: dora.simoes@ua.pt

ABSTRACT

Currently, pets are considered members of the family and it is imperative that the relationships that veterinary clinics have with their clients adjust to this new reality. Relational marketing should be promoted in order to establish more lasting relationships with customers, through greater satisfaction that enhances their trust and loyalty, while creating value for the organization. This study aims to understand how a relational marketing strategy can be implemented that corresponds to the needs of pet tutors, considering levels of customer satisfaction, trust and loyalty as key variables. For this purpose, a questionnaire survey was applied to a sample of 232 clients of a Medical-Veterinary Care Center and the data were analyzed quantitatively using SPSS statistical software. The results of the present investigation aim to sensitize clinical directors to the importance of relational marketing in an increasingly competitive market. They point to guidelines on how a CRM (Customer Relationship Management) tool would transform relationship management into a sustainable competitive advantage for the organization.

Keywords: Veterinary clinics, relationship marketing, customer relationship management (CRM), satisfaction, trust, loyalty.

Received on: 2018.11.29

Approved on: 2018.12.29

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

Em Portugal, os núcleos familiares têm vindo a alterar-se, existindo mais animais que crianças por habitação. De acordo com a empresa de estudos de mercado GFK (2015), os animais são parte integrante do agregado familiar, estando atualmente em mais de 54% dos lares portugueses.

De facto, o relacionamento das pessoas com os animais de companhia tem estado em constante mudança: passou-se de uma relação funcional, em que o animal desempenhava funções de guarda, apoio ao pastoreio ou prevenção de pragas, para uma relação emocional, em que o animal é um membro da família e contribui para o bem-estar físico e psicológico das pessoas (GFK, 2015).

O Estado Português tem acompanhado a evolução da sociedade no que respeita os animais de companhia com a criação de leis cada vez mais adaptadas a esta nova

realidade. Este pretende não apenas consciencializar a população para a importância do respeito pelos animais, mas também, e cada vez mais, proporcionar a sua integração nas rotinas diárias da sociedade. Em 2017, foi aprovado o novo estatuto jurídico dos animais de companhia legislando que estes são seres sensíveis e necessitam de proteção jurídica adequada e, mais recentemente, foi aprovada uma lei que possibilita que os animais de companhia frequentem os estabelecimentos comerciais com os seus tutores (Republica, 2017; Republica, 2018).

Face a esta conjuntura da sociedade, é imperativo que as relações que as clínicas veterinárias têm com os seus clientes se ajustem a esta nova realidade. O marketing relacional deve ser promovido no sentido de estabelecer relações mais duradouras com os clientes, através de uma maior satisfação que potencie a sua confiança e lealdade, criando simultaneamente valor para a organização.

O marketing relacional consiste no processo de identificar, estabelecer, manter, desenvolver, potenciar e, quando necessário, terminar uma relação com os clientes e parceiros de uma organização (Grönroos, 2004). Aliando a relação emocional que as pessoas atualmente têm com os seus animais de companhia e maior consciencialização na sociedade em relação aos cuidados necessários para com estes animais, é necessário desenvolver estratégias de relacionamento por parte das clínicas veterinárias que levem à satisfação dos clientes espelhando o valor que os animais de companhia têm na população (Soares *et al.*, 2017).

Num setor cada vez mais competitivo, não é suficiente um Centro de Atendimento Médico-Veterinário (CAMV) ser competente ao nível técnico. É necessário que a gestão das clínicas veterinárias seja praticada de uma forma global, como uma organização focada em atender às expectativas dos seus clientes (Soares *et al.*, 2017). O aumento da concorrência, por si só, é um motivo decisivo para definir uma estratégia de marketing que consiga que o seu público-alvo identifique a organização e a distinga da concorrência. Existindo uma grande variedade de CAMV que podem satisfazer as necessidades dos tutores de animais de companhia, o CAMV que conseguir criar e manter uma relação com os seus atuais e potenciais clientes possuirá uma vantagem competitiva.

O objetivo principal deste estudo é, assim, compreender as vantagens da adoção de uma ferramenta tecnológica de gestão das relações com os clientes (tutores de animais de companhia). Concretamente, para o alcance deste objetivo principal pretende-se dar

resposta às seguintes questões de investigação:

1. O que conduz a maiores níveis de satisfação, confiança e lealdade dos clientes no CAMV?
2. Como pode ser implementado um programa de gestão das relações com os clientes para otimizar os níveis de satisfação, confiança e lealdade no CAMV?

Para conseguir responder às questões indicadas é vital conhecer as opiniões dos clientes sobre o seu relacionamento com o CAMV, qual o seu nível de satisfação e confiança e qual o seu *feedback* sobre os atuais e potenciais serviços. Para isso, adotou-se uma metodologia de investigação de abordagem quantitativa, por via da realização de inquérito por questionário a uma amostra de tutores de animais de companhia de um CAMV. Os resultados obtidos permitiram compreender de que forma o CAMV se relaciona com os seus clientes e como os seus clientes avaliam as suas relações com a mesma organização e, ainda, averiguar a pertinência da implementação de um programa de gestão das relações com os clientes.

O artigo está dividido em 5 capítulos. O primeiro é a presente introdução. O capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura sobre o marketing relacional, a gestão dos relacionamentos com os clientes e o setor da saúde. O capítulo 3 é dedicado à metodologia utilizada. O capítulo 4 é destinado ao estudo empírico, apresentando os resultados e a respetiva discussão. No capítulo 5 estão englobadas as conclusões, destacando os contributos para o setor da veterinária e as limitações da investigação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os fundamentos do marketing relacional, os fundamentos da gestão dos relacionamentos com os clientes, e como a sua concetualização e implementação nas organizações pode levar a uma relação mais efetiva com os seus clientes. Por fim, especifica as particularidades do setor da veterinária no marketing relacional.

2.1 Marketing relacional

O marketing relacional tem sido um tema de pesquisa académica por mais de três décadas, com investigações e estudos científicos efetuados em número crescente ao longo dos anos (Payne & Frow, 2017). É, portanto, uma área que está em constante desenvolvimento (Sheth & Parvatiyar, 2000). Apesar de ser um conceito antigo, torna-se ainda mais relevante atualmente, devido às relações altamente complexas e

multifacetadas que existem (Payne & Frow, 2017). A orientação das organizações para o cliente surgiu, porque a lealdade e a confiança dos seus clientes começou a diminuir. Em virtude da universalização e transparência da informação, as escolhas dos consumidores multiplicaram-se. Um esforço coordenado para obter, manter e desenvolver clientes valiosos assumiu um papel maior e muito mais relevante na criação de relações a longo prazo bem-sucedidas, como uma estratégia comercial rentável (Peppers & Rogers, 2017).

Em 1983 surge pela primeira vez, na literatura de marketing de serviços, o conceito de marketing relacional, por Berry (1995), que definiu marketing relacional como atrair, manter e, em organizações com vários serviços, melhorar o relacionamento com os clientes. Mais recentemente é visto, segundo Frow e Payne (2009), como a gestão estratégica das relações com todos os *stakeholders* de uma organização com o objetivo de criar valor a longo prazo. As tarefas incluem a identificação de diferentes formas de se relacionar com os vários parceiros, determinação dos segmentos ou subgrupos para desenvolver as relações e como fazer a gestão das relações. O marketing relacional é uma ferramenta estratégica cujo objetivo é desenvolver formas de conseguir a satisfação dos clientes e, como resultado, obter maior competitividade e a lealdade dos mesmos (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010). No entanto, a principal razão para as organizações construírem relações com os seus clientes é apontada como sendo económica (Buttle & Maklan, 2015). Contudo, o marketing relacional não afeta o desempenho financeiro de uma organização de uma forma direta: a manutenção das relações com os clientes influencia o seu comportamento de consumo, que por sua vez, origina um aumento dos resultados financeiros (Palmatier, 2008).

As variáveis chave para o desenvolvimento de uma relação de sucesso entre uma organização e os seus clientes são a satisfação, a confiança, o compromisso e, em consequência, a lealdade (Payne & Frow, 2013). As estratégias de marketing relacional devem ser construídas com base na análise destas peças chave e a sua integração deve ser dinâmica, de forma a adaptar-se aos diferentes estágios de relacionamento (Palmatier, 2008).

2.2 Customer Relationship Management (CRM)

As organizações que estão determinadas em construir as relações com os seus clientes entendem que o processo de se tornarem focadas na construção de valor junto dos mesmos não começa com a instalação de tecnologias de relacionamento (Peppers &

Rogers, 2017). Mas, com as novas exigências dos mercados e as novas tecnologias, fazer a gestão das relações com os clientes tornou-se mais complexo. O CRM (*Customer Relationship Management*) é a resposta a este novo e mais desafiante ambiente empresarial (Payne & Frow, 2013). Mas os conceitos de marketing relacional e de CRM são muitas vezes mal definidos e usados como sinónimos, tanto na literatura académica como na gestão prática (Parvatiyar & Sheth, 2001; Payne & Frow, 2017). Na Figura 1 está demonstrado que o marketing relacional e o CRM são conceitos diferentes e estão relacionados, pois o CRM é a aplicação prática dos conceitos do marketing relacional.

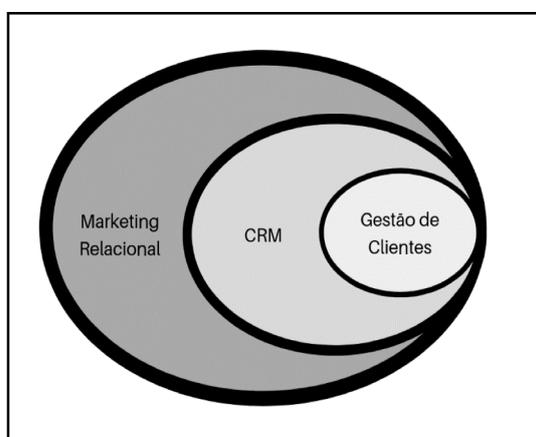


Figura 1 - Ligação entre os conceitos de marketing relacional, CRM e gestão de clientes
Fonte: Adaptado de Payne & Frow (2009)

Segundo Buttle e Maklan (2015), o termo CRM surgiu na década de 1990 e desde essa altura têm existido muitas tentativas para definir o seu domínio. Peppers e Rogers (2017) definiram o CRM como as atividades e processos que uma organização deve realizar para gerir os relacionamentos individuais com os seus clientes. Para isso necessita de um conjunto de ferramentas de *software*, dados e análise necessárias para realizar essas atividades e processos de uma forma mais eficiente.

O CRM tem como princípio habilitar as organizações a responder de forma eficiente, quase instantânea, aos desejos dos clientes, aumentando assim a receita e a retenção de clientes, reduzindo os custos de marketing (Ledingham & Rigby, 2004).

Estudos apontam que 70% dos programas de CRM falham porque são vistos,

frequentemente, como uma simples ferramenta tecnológica e não como uma estratégia organizacional. Por isso, é necessário integrar a estratégia da organização, os processos e as pessoas com a tecnologia que o CRM oferece (Xu, Yen, Lin, & Chou, 2002).

2.3 Setor da saúde

O progresso do marketing relacional deve-se ao amadurecimento do marketing de serviços (Lovelock, Wirtz, & Hemzo, 2011). A saúde é um dos serviços mais importantes e personalizados que um consumidor pode experimentar e é considerado um serviço familiar (Kemp, Jillapalli, & Becerra, 2014). Daí ser especialmente diferente dos restantes mercados, nomeadamente na perspetiva do consumidor, pelas dificuldades e pressões adicionais quando têm de tomar as suas decisões. O marketing nos serviços de saúde tem um papel importante, pois é o elo entre os pacientes e os profissionais, auxiliando a difusão de informação de saúde (Kay, 2007). Durante muito tempo, o marketing foi uma palavra proibida no setor da saúde, por ser mal interpretada (Lega, 2006). Talvez por isso, o setor da saúde não esteja habituado a desenvolver os benefícios que obtém com a satisfação e retenção dos seus clientes. É necessário que as organizações aceitem, valorizem e implementem os princípios de marketing, principalmente quando os seus concorrentes intensificam a sua quota de mercado e margens de lucro (Corbin, Kelley, & Schwartz, 2001). Lee (2006) argumenta que o grande foco dos CAMV para aumentar a lucratividade está nos aspetos financeiros e operacionais e não no marketing. Contudo, quando se analisa todos os processos por que um animal passa num CAMV (diagnóstico, tratamento e cura) é evidente que já existe uma relação entre o profissional de saúde e o animal de companhia. Em termos médicos, está provado que o cuidado centrado no relacionamento melhora a saúde e promove o bem-estar do paciente (Beach & Inui, 2006). O relacionamento aplicado ao marketing surge como forma de resolver os principais problemas nas práticas veterinárias: a falta de confiança dos tutores nas organizações e os problemas de comunicação entre os tutores com os profissionais de saúde (Adams & Frankel, 2007). Ao implementar uma estratégia de marketing neste setor, é necessário estar inteirado do código deontológico que rege os médicos veterinários. Segundo o Artigo 16º, é proibida qualquer forma de propaganda ou publicidade da sua atividade profissional. No Artigo 20º, todas as publicações destinadas ao público, pelo médico veterinário devem possuir apenas carácter educativo e que valorize a profissão no geral (OMV, n.d.). Desta forma, devem ser adaptadas todas as comunicações e ações para não violar o código

deontológico dos médicos veterinários.

O setor da veterinária apresenta vários desafios. O número de clientes que visitam os CAMV está a diminuir ao longo dos anos (Tiffin, 2005). Um estudo realizado em Portugal Continental, pela empresa de consultoria VetBizz (2018), para a Ordem dos Médicos Veterinários, constatou que o número de clientes novos tem diminuído ao longo dos últimos 3 anos. Nos trinta CAMV estudados, a taxa de deserção de clientes nos últimos 12 meses é de 39.4% (VetBizz, 2018). Um estudo, conduzido pelo departamento da saúde animal da empresa farmacêutica Bayer identificou seis fatores-chave que contribuíram para um declínio das visitas dos tutores e seus animais de companhia aos CAMV, foram eles: a recessão económica de 2007-2009; os custos dos cuidados veterinários; o aumento do uso da internet para obter informação, substituindo em muitos casos o telefonema ou visita do tutor ao CAMV; a compreensão inadequada da necessidade dos exames de rotina; a resistência dos tutores de gatos, que adiam levar o seu animal ao CAMV porque este resistiu agressivamente ao ser colocado na transportadora e/ou mostrou *stress* durante as visitas anteriores; e por último, a fragmentação dos serviços no setor da veterinária, ou seja, a mesma organização ter mais pontos de atendimento e maior variedade de serviços (Volk, Felsted, Thomas, & Siren, 2011). A concorrência é um desafio claro à competência e à diferenciação que as organizações necessitam de desenvolver. Dados da Ordem dos Médicos Veterinários mostram uma clara evolução do número de CAMV registados e autorizados a funcionar ao longo dos últimos anos, conforme demonstra a Tabela 1 (OMV, 2018).

Ano	Número
2015	1400
2016	1476
2018	1518

Tabela 1 - Evolução do número de CAMV registados em Portugal
Fonte: Adaptado de OMV

Os CAMV, na sua prática clínica, já fazem uso das tecnologias para que o relacionamento com os seus pacientes seja eficiente (Beach & Inui, 2006). Esta relação e a aplicação de ferramentas tecnológicas necessitam de se transporem para os tutores. É

o relacionamento que os CAMV têm com os seus clientes que vai influenciar a sua satisfação e, por sua vez, as taxas de retenção (Tiffin, 2005). Os vários desafios que hoje enfrentam podem ser superados com a implementação de uma estratégia de marketing centrada no tutor (Puddle, 2015).

3. METODOLOGIA

Com o intuito de compreender os relacionamentos existentes entre os tutores de animais de companhia e os CAMV, a investigação debruça-se sobre um CAMV em particular e os relacionamentos que mantém com os seus clientes. Para esse efeito, neste capítulo encontra-se descrita o CAMV alvo do estudo e a amostra utilizada, o método de recolha dos dados e as hipóteses formuladas.

3.1 Amostra em estudo e método de recolha dos dados

O CAMV alvo do estudo foi a Clínica Veterinária Planeta Animal, situada no distrito de Aveiro. É uma clínica veterinária de pequenos animais, isto é, presta serviço a cães, gatos e coelhos que são considerados animais de companhia de pequeno porte. É uma organização com 20 anos de atividade e caracteriza-se como uma empresa familiar, cuja visão é continuar a aproximar as pessoas dos seus animais, mantendo a confiança dos clientes no seu serviço e na sua equipa.

O universo de clientes do CAMV são os 2013 clientes ativos durante o período de 1 de setembro de 2017 e 31 de agosto de 2018, como está descrito na tabela 2.

Caracterização do universo de clientes		
Dados	Numérico	Percentagem
Clientes Ativos	2013	75,17%
Clientes Perdidos	656	24,50%
Novos Clientes	540	20,16%
Clientes Recuperados	1067	39,84%

Tabela 2 - Universo de clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal
 Fonte: Adaptado de *Software* de gestão do CAMV - Marvet®

A amostra recolhida da população estudada foi escolhida por conveniência. Foi utilizado um método quantitativo, através de uma pesquisa tipo *survey*. Dado que várias questões compreendem uma escala de Likert, criaram-se os índices calculando a média dos itens correspondentes para cada indivíduo (Warmbrod, 2014).

O tratamento estatístico faz-se com recurso ao *software* SPSS[®] versão 24.0. Para a comparação dos diferentes grupos (tipo de animal de companhia, tempo de utilização da clínica e intenção de voltar à clínica), usa-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, uma vez que os grupos não respeitam o pressuposto da normalidade no teste de Kolmogorov-Smirnov (Pestana & Gagueiro, 2008). Deste modo, surgem os níveis de atendimento, comunicação e experiência. Para as restantes questões, efetuam-se análises de correlação com recurso ao coeficiente de correlação de Spearman, uma vez que também nestes casos, nenhuma variável segue uma distribuição normal.

3.2 Hipóteses de investigação

Se os CAMV tiverem noção de quais são os fatores que levam à lealdade dos seus clientes, poderão desenvolver estratégias e adotar técnicas de marketing para potenciar a retenção dos clientes de uma forma duradoura, acrescentando valor para a organização e para os clientes.

Para a formulação das hipóteses, e de acordo com Peppers e Rogers (2017) investigaram-se os percursos da satisfação, confiança e lealdade em cada uma das fase-chave da gestão dos relacionamentos com os clientes. Optou-se por esta via, porque no futuro será possível implementar um CRM que atue em cada uma das fases-chave da gestão dos relacionamentos. Sendo assim, estão agrupadas da seguinte forma:

Baseadas na diferenciação dos clientes.

Existe uma crença cultural que os animais de companhia (cão e gato) que as pessoas possuem está relacionado com a sua personalidade. Estas crenças acerca do tipo de pessoa que é o tutor de um cão ou gato tem poder sobre as interações sociais (Gosling, Sandy, & Potter, 2010). E, como foi descrito por Volk *et al.* (2011), há uma resistência dos tutores de gatos a visitar os CAMV devido ao comportamento dos seus animais durante o transporte e na visita. Por isso vai-se perceber se a satisfação e a confiança dos tutores de cães e gatos é igual ou sofre alguma alteração. E, como está descrito por Buttle e Maklan (2015), a confiança evolui ao longo dos estágios de relacionamento. Espera-se que os tutores que frequentam os serviços do CAMV há mais tempo tenham mais confiança que os tutores que frequentem há menos tempo. Deste modo,

formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: O nível de satisfação geral é igual entre os tutores de cães, tutores de gatos e ambos.

H2: O nível de confiança geral é igual entre os tutores de cães, tutores de gatos e ambos.

H3: O nível de confiança geral é igual entre os tutores de animais mais antigos e mais recentes.

Baseada na interação com os clientes.

A interação que as organizações têm com os seus clientes, seja presencial ou remota, é a única maneira que têm de conhecer os indivíduos e as suas necessidades. De acordo com Peppers e Rogers (2017), como tem um impacto direto sobre os clientes, influencia diretamente a sua lealdade. Consequentemente, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H4: Existe uma associação positiva entre o nível de atendimento e o nível de satisfação geral.

H5: Existe uma associação positiva entre o nível de comunicação e o nível de satisfação geral.

H6: Existe uma associação positiva entre o nível de comunicação e o nível de confiança geral.

Baseada na customização dos clientes.

Uma característica dos serviços é a sua heterogeneidade. É por isso uma experiência única para cada cliente, apesar de muitos procedimentos nas organizações estarem padronizados (Dantas, 2013). A customização consiste em usar a informação que se possui dos clientes para perceber o que necessitam e oferecer um serviço personalizado (Peppers & Rogers, 2017). Pretende-se analisar se a customização influencia a satisfação dos tutores e se a satisfação e a confiança estão relacionadas entre si. Desta forma, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H7: Existe uma associação positiva entre o nível de experiência e o nível de satisfação geral.

H8: Existe uma associação positiva entre o nível de satisfação geral e o nível de confiança geral.

Baseada na lealdade dos clientes.

A lealdade está descrita como a intenção de um cliente de repetir o comportamento de

consumo numa organização, desta forma, é o foco das estratégias de marketing relacional (Gustafsson & Johnson, 2002). A lealdade comportamental é expressa como o valor gasto com o animal enquanto a lealdade atitudinal é a vontade de visitar o CAMV no futuro (Buttle & Maklan, 2015). Vai-se perceber se os clientes mais confiantes com os serviços do CAMV se traduzem nos mais leais à organização e comparar os dois tipos de lealdade. Desta forma, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H9: Existe uma associação positiva entre o nível de confiança geral e o nível de lealdade.

H10: A lealdade comportamental é igual à lealdade atitudinal.

Em síntese, no total foram formuladas 10 hipóteses de investigação.

4. RESULTADOS

Este capítulo caracteriza a amostra utilizada e análise inferencial realizada para testar as hipóteses de investigação. Por fim, é realizada a discussão dos resultados obtidos e o impacto que têm nos objetivos da investigação.

4.1 Caracterização da amostra

A amostra recolhida foi constituída por 232 indivíduos e equivale a 11,53% dos clientes ativos da Clínica Veterinária Planeta Animal. Têm idades compreendidas entre os 20 e os 82 anos ($M=46,17$; $MO=58$), dos quais 182 foram mulheres. Em termos de localização, a maioria referiu morar no concelho de Aveiro (78%) e 15,1% no concelho de Ílhavo. O número de animais de companhia foi em média 3,17 ($DP=3,75$), contudo a moda é de 1 animal, que é o equivalente a 38,8% dos inquiridos.

4.2 Análise dos resultados

Para a H1, ao nível de satisfação geral, o teste de Kruskal-Wallis não permitiu diferenciar os três tipos de animais de companhia (cão, gato ou ambos), com um valor p inferior a 5% ($p=0,626$; $H=0,937$).

Para a H2, ao comparar o nível de confiança médio entre os diferentes tipos de animais de companhia (cão, gato e ambos), o teste de Kruskal-Wallis obteve um valor $p=0,836$ ($H=0,358$), o que, a um nível de significância de 5%, não é suficiente para concluir que existem diferenças no nível de satisfação geral entre os três grupos.

O mesmo sucedeu para a H3, ao comparar o tempo de frequência dos serviços da clínica (menos de 6 meses, 6-12 meses, 1-2 anos, 2-5 anos e mais de 5 anos), com um valor

$p=0,383$ ($F=4,18$). Assim não há evidências estatísticas de que o nível de confiança seja diferente entre os clientes mais antigos e os mais recentes.

Efetuarão-se análises de correlação para os níveis de atendimento e comunicação, usando o coeficiente de correlação de Spearman e em relação à H4 e H5, na satisfação geral com o CAMV obteve-se uma correlação positiva moderada significativa em ambos os níveis, como está evidenciada na tabela 3. O facto de a correlação ser positiva indica que há evidências estatísticas para concluir que um melhor atendimento e comunicação se associam em média a um maior nível de satisfação.

	Coefficiente de Correlação R_s	Valor p
Nível de atendimento (H4)	0,511	<0,001*
Nível de comunicação (H5)	0,519	<0,001*

Tabela 3 - Correlações de Spearman do grau de satisfação; * $p<0,05$
 Fonte: Software SPSS® versão 24.0.

Para testar se existe uma associação linear entre o nível de comunicação e a confiança (H6), calculou-se também o R_s de Spearman, obtendo-se o valor 0,517 ($p<0,001$). Isto valida estatisticamente a existência de uma associação positiva moderada entre a comunicação e a confiança.

Com o intuito de analisar se a personalização do serviço e a confiança depositada nos profissionais terá influência na satisfação geral (H7), testou-se o grau de associação desta com o nível de experiência e o nível de confiança. Para o primeiro caso, obteve-se uma associação positiva moderada, mas significativa ($R=0,511$; $p<0,001$), o que traduz que melhores experiências estão associadas a aumentos na satisfação.

Já para o nível de confiança (H8), obteve-se um coeficiente de correlação positivo bastante elevado: 0,786 ($p<0,001$), o que traduz uma correlação forte (Pestana & Gagueiro, 2008) associando valores elevados do nível de confiança a uma maior satisfação geral.

Por fim, para testar a H9, encontrou-se uma associação positiva significativa entre a intenção de visitar a clínica no futuro e o nível de confiança ($R=0,529$; $p<0,001$), o mesmo acontecendo para a satisfação geral ($R=0,526$; $p<0,001$), a percepção do valor dos serviços ($R=0,340$; $p<0,001$) e a noção de qualidade superior aos serviços ($R=0,324$; $p<0,001$), permitindo inferir que a confiança e a satisfação e a percepção do

valor e qualidade, poderão ser percussores da lealdade, como está descrita na tabela 4.

	Coefficiente de Correlação R_s	Valor p
Nível de confiança	0,529	<0,001*
Nível de satisfação	0,526	<0,001*
Valor dos serviços	0,340	<0,001*

Tabela 4 - Correlações de Spearman para a intenção de voltar à clínica; *p<0,05
Fonte: Software SPSS[®] versão 24.0.

Para avaliar uma possível associação entre a lealdade atitudinal e comportamental (H10), realizou-se um teste de Kruskal-Wallis para comparação da resposta à questão “Vai voltar a visitar a clínica no futuro?” e o valor médio gasto com os animais de companhia por ano, em euros. No teste obteve-se um valor p=0,021 (H=9,77), o que permite concluir que a média das ordenações do valor gasto por ano com animais de companhia difere consoante o tipo de lealdade atitudinal.

De uma forma resumida, os resultados obtidos às hipóteses formuladas estão descritos na figura 2.

Diferenciação dos clientes	
H1: O nível de satisfação geral é igual entre os tutores de cães, tutores de gatos e ambos	Rejeitada
H2: O nível de confiança geral é igual entre os tutores de cães, tutores de gatos e ambos	Rejeitada
H3: O nível de confiança geral é igual entre os tutores de animais mais antigos e mais recentes	Rejeitada
Interação com os clientes	
H4: Existe uma associação positiva entre o nível de atendimento e o nível de satisfação geral.	Não Rejeitada
H5: Existe uma associação positiva entre o nível de comunicação e o nível de satisfação geral.	Não Rejeitada
H6: Existe uma associação positiva entre o nível de comunicação e o nível de confiança geral.	Não Rejeitada
Customização dos clientes	
H7: Existe uma associação positiva entre o nível de experiência e o nível de satisfação geral.	Não Rejeitada
H8: Existe uma associação positiva entre o nível de satisfação geral e o nível de confiança geral.	Não Rejeitada
Lealdade dos clientes	
H9: Existe uma associação positiva entre o nível de confiança geral e o nível de lealdade.	Não Rejeitada
H10: A lealdade comportamental é igual a lealdade atitudinal.	Rejeitada

Figura 2 - Resultados das hipóteses
Fonte: Elaboração própria

Ao nível da diferenciação dos clientes e sua satisfação e confiança conclui-se que não houve diferenças entre os seus resultados, logo, as hipóteses estão rejeitadas. Ao nível da interação e customização dos clientes com o CAMV, as hipóteses formuladas não foram rejeitadas. Ao nível da lealdade dos clientes, confirmou-se que a confiança influencia positivamente a lealdade, não se rejeitando assim a hipótese, enquanto ao comparar a lealdade atitudinal com a comportamental verificou-se diferenças, rejeitando desta forma a última hipótese testada.

4.3 Discussão dos resultados

Na diferenciação dos clientes da Clínica Veterinária Planeta Animal não se detetam diferenças significativas em termos de satisfação e confiança, entre os tutores de cães, gatos ou de ambos. Assim, os grupos consideram-se homogéneos, o que significa que o tipo de animal de companhia não será um fator confundidor da análise. Mas, os clientes são diferentes, tal como Gabay, Moskowitz, Rotondo e Aspros (2014) referem na sua investigação, pelo simples facto dos seus motivos de visitar o CAMV serem diferentes. Nesta investigação, os motivos para os tutores de animais de companhia visitarem o CAMV também variaram. Portanto, agrupá-los de acordo com o tipo de animal pode não se justificar, mas há outras possibilidades, como por exemplo por género (dados demográficos), por frequência de utilização (dados comportamentais) ou pelas suas opiniões relativas a serviços oferecidos pelo CAMV que lhes interessa (dados relacionados com atitudes e opiniões), como referem Peppers e Rogers (2017).

O mesmo sucedeu no tempo de frequência da clínica, demonstrando que não é um fator diferenciador do nível de confiança. Este resultado contraria a afirmação de Buttle e Maklan (2015), uma vez que os clientes recentes sentem o mesmo nível de confiança que os clientes antigos.

Ao nível da interação dos clientes com a clínica, a comunicação surgiu como um grande promotor da satisfação e confiança, comprovando a afirmação de Morgan e Hunt (1994), sendo que a implementação de um mecanismo que permita uma comunicação mais estreita com o cliente poderá efetivamente traduzir-se numa maior satisfação e confiança com o CAMV. Sabendo que a interação com os clientes pode ser feita por vários canais, torna-se essencial ter uma ferramenta que permita armazenar todo o feedback gerado com a interação da organização com o cliente (Peppers & Rogers, 2017).

Também se verificou que um melhor atendimento está associado a um maior sentimento

de satisfação com os serviços. Este resultado explica-se devido aos investigadores Peppers e Rogers (2017) afirmarem que as relações desenvolvem-se com a interação.

Na customização, o atendimento personalizado e adequado às necessidades do tutor provou ser um fator que promove a satisfação geral com o CAMV, o mesmo sucedendo com a confiança, de forma mais acentuada. O CRM, ao nível da automatização das vendas, marketing e serviços, poderia ser de grande utilidade para que o atendimento personalizado fosse uma constante, com qualquer funcionário a ter acesso a toda a informação relevante sobre o tutor, de modo a melhorar a sua experiência no CAMV e, como está provado nesta investigação, a sua satisfação (Buttle & Maklan, 2015).

Ao nível da lealdade, as correlações efetuadas permitiram verificar que, de uma forma moderada, a confiança e satisfação são precursores da lealdade, bem como a adequação do valor pago pelos serviços e a perceção da qualidade dos mesmos. Os resultados vão ao encontro do que foi abordado na revisão da literatura. Payne e Frow (2013) afirmaram que a satisfação é um indicador da lealdade dos clientes. Os precursores da lealdade devem ser integrados e avaliados em simultâneo, pois só desta forma, se consegue determinar qual a lealdade exata dos clientes (Palmatier, 2008). Em termos da lealdade atitudinal, traduzida pela intenção de voltar a visitar o CAMV, detetaram-se diferenças significativas com a lealdade comportamental, avaliada pelos valores médios gastos com o animal de companhia, incluindo alimentação e todo o tipo de cuidados médicos e estéticos, bem como brinquedos (entre outros). Corroborando Buttle e Maklan (2015) para as diferenças que existem entre os tipos de lealdade. O CRM é uma ferramenta válida para melhorar os resultados da lealdade, pois permite implementar estratégias personalizadas de uma forma automatizada. E, posteriormente, avalia se essas estratégias de marketing estão a aumentar a lealdade dos clientes (Buttle & Maklan, 2015).

5. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos permitem tirar ilações sobre a aplicabilidade de uma ferramenta tecnológica para gerir os relacionamentos dos tutores de animais de companhia com o CAMV. A implementação de tecnologias de informação como o CRM traz enormes benefícios aos CAMV. O principal benefício é a otimização das relações criadas pela organização fora das suas instalações. Mas para que a implementação de um CRM seja bem-sucedida, primeiro tem de haver uma mudança de foco da gestão para o cliente,

planeamento das estratégias a executar e ter os recursos necessários para a implementação, como são os funcionários capacitados e as infraestruturas adequadas.

5.1 Implicações para a gestão

Com os dados recolhidos sobre o setor da veterinária, juntamente com os resultados obtidos na investigação sobre a Clínica Veterinária Planeta Animal, conclui-se que é importante e urgente que os CAMV desenvolvam estratégias de marketing. Anualmente, o número de clientes está a diminuir e o número de CAMV está a aumentar. A concorrência, por si só, é suficiente para os gestores repensarem as orientações que as organizações estão a tomar.

Sabendo que o que afasta os tutores de animais de companhia dos CAMV é a parte financeira, a informação recolhida na *Web*, a falta de compreensão sobre a medicina preventiva e o *stress* que envolve as visitas dos animais de companhia (Volk *et al.*, 2011), devem ser desenvolvidas estratégias de marketing que trabalhem cada fator de modo a transformá-lo em algo positivo e diferenciador para a organização.

Para os gestores dos CAMV que pretendam desenvolver o marketing relacional, devem implementar os seguintes passos:

1. Ao nível organizacional. Em Portugal, os CAMV estão em constante desenvolvimento tecnológico. Com mais equipamentos para dar uma resposta mais rápida e eficaz aos animais. A orientação dos CAMV é, desta forma, para o desenvolvimento do seu serviço. É essencial mudar a orientação para os clientes. Os objetivos da gestão, os processos e as competências dos funcionários têm de ser ajustadas para se alcançar o objetivo global da organização que é a maior satisfação do cliente.
2. Fazer do marketing parte integrante do CAMV. A literatura mostra que o marketing ainda está a entrar no setor da saúde e, mais particularmente, na veterinária. É importante que acompanhe a gestão e faça parte do quotidiano das organizações. É o papel do marketing informar e educar os tutores de animais de companhia, promover os seus serviços e o que os torna diferentes das outras organizações.
3. Gestão dos relacionamentos com os clientes. Só é possível trabalhar este passo quando os anteriores já estão devidamente implementados. Uma vez que os clientes são o ativo mais valioso da organização, é preciso arranjar estratégias e ferramentas para promover uma relação benéfica e duradoura com os clientes

do CAMV, de forma regular. Só assim, conseguir-se-á aumentar a qualidade do serviço prestado, aumentar a satisfação dos tutores de animais de companhia, e consequentemente, a sua lealdade.

De acordo com a literatura e as sugestões feitas pelos clientes do CAMV em estudo, recomenda-se uma estratégia de marketing que otimize a interação da organização com os clientes e a sua experiência com os produtos e serviços:

- Desenvolver um projeto de responsabilidade social. A comunicação dos valores da organização permite aos clientes identificarem-se e ligarem-se de uma forma mais profunda ao CAMV (Tudor, 2013).
- Desenvolver um plano de marketing anual que inclua a vertente relacional. É essencial definir os objetivos e como vão ser alcançados. Só desta forma se pode medir e progredir. Este plano deverá ter como objetivo a geração de *feedback* para potenciar a interação com o cliente e melhorar a sua experiência (Peppers & Rogers, 2017).
- Implementar os conceitos do marketing relacional em toda a organização de forma a agilizar todos os procedimentos e otimizando os recursos. A gestão de *stocks* e a forma como se apresenta e executa os serviços devem ser desenvolvidos com o foco no cliente e na sua satisfação (Soares *et al.*, 2017).
- Atualizar e integrar os diferentes canais de comunicação dos CAMV com os clientes. A utilização das várias ferramentas de comunicação para educar os clientes, de uma forma consistente, deverá ser o objetivo dos mesmos (Kogan, Schoenfeld-Tacher, Gould, Viera, & Hellyer, 2014).
- Desenvolver comunidades de clientes. À semelhança do que fazem outras marcas, ao criar comunidades para os clientes abre-se o espaço para a co-criação de novos produtos/serviços. A credibilidade é reforçada e os clientes leais podem ter um tratamento privilegiado (Payne, Storbacka, & Frow, 2008).
- Desenvolver a área do cliente onde se desenvolvem todas as tarefas de apoio às visitas dos clientes, como p.e., desenvolvimento de inquéritos de satisfação e qualidade dos serviços aos clientes, gestão das suas reclamações com os produtos/serviços, desenvolvimento de programas de recompensas, envio dos avisos de visita (consulta, vacina, cirurgia, exames e desparasitação) e o acompanhamento dos clientes fora do CAMV (ex.: acompanhamento pós-cirúrgico). Assim, o CAMV poderá oferecer um atendimento mais

personalizado aos seus clientes, melhorando a sua experiência (Soares *et al.*, 2017).

- Desenvolver outros serviços que ajudem a aumentar o valor da organização. Com o apoio da equipa médica é possível desenvolver serviços que complementem o seu trabalho com o paciente e o seu tutor, como p.e., planos de saúde, *check-up* anual, *packs* de sessões de terapia laser e acompanhamento aos pacientes com doenças crónicas e seus tutores (Soares *et al.*, 2017).

Para o desenvolvimento de todas as ferramentas, o CRM revela-se extramente útil no planeamento, na operacionalização e na medição dos resultados. Só assim é possível alcançar todos os clientes de uma forma personalizada. Mas, devido à complexidade inerente à implementação de um CRM, é importante que os CAMV vão adotando gradualmente estratégias orientadas à efetiva gestão do relacionamento com os clientes. Só assim as organizações ficarão preparadas e capazes de tornar uma ferramenta tecnológica em mais um instrumento vantajoso para criar valor para os seus clientes.

As organizações que se concentrarem no crescimento do seu valor através do crescimento intencional e estratégico do valor da sua base de dados, são aquelas que terão nos seus clientes uma vantagem competitiva sustentável (Peppers & Rogers, 2017). Esta vantagem, através do desenvolvimento do marketing relacional, leva a um aumento do volume de negócios das organizações (Grönroos, 2004). Os CAMV que conseguirem implementar, com ou sem CRM, estão em vantagem em comparação aos CAMV que ainda estão focados no desenvolvimento dos seus serviços.

5.2 Limitações e sugestões para a investigação futura

Após a realização da investigação e os resultados terem sido devidamente analisados, verificam-se algumas limitações: o número total de clientes ativos da Clínica Veterinária Planeta Animal, em comparação ao número de clientes que participaram na investigação, percebe-se que se alcançou uma fatia reduzida da população; o fato de o questionário ter um tempo médio de preenchimento de 9 minutos é um aspeto negativo; e ainda são escassos os artigos científicos que existem no setor da veterinária sobre o marketing relacional. Isto significa que existe muito a explorar e a testar ao nível do marketing relacional nas clínicas veterinárias.

Para futura investigação seria interessante comparar a satisfação e a taxa de retenção dos clientes de um CAMV antes e depois da implementação de uma estratégia de marketing relacional com recurso a um CRM.

REFERÊNCIAS

- Adams, C., & Frankel, R. (2007). It may be a dog's life but the relationship with her owners is also key to her health and well being: communication in Veterinary Medicine. *Veterinary Clinics: Small Animal Practice*, 37(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.cvsm.2006.10.003>
- Alrubaiee, L., & Al-Nazer, N. (2010). Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty: The customer's perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1), 155–174. <https://doi.org/10.5539/ijms.v2n1p155>
- Beach, M., & Inui, T. (2006). Relationship-centered care: a constructive reframing. *Journal of General Internal Medicine*, 21(SUPPL. 1), S3–S8. <https://doi.org/10.1111/j.1525-1497.2006.00302.x>
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management Concepts and Technologies* (Third Edit). Routledge.
- Corbin, C., Kelley, S., & Schwartz, R. (2001). Concepts in service marketing for healthcare professionals. *The American Journal of Surgery*, 181(1), 1–7. [https://doi.org/10.1016/S0002-9610\(00\)00535-3](https://doi.org/10.1016/S0002-9610(00)00535-3)
- Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em serviços*. Lidel - edições técnicas, lda.
- Diário da República (2017). Decreto-lei nº8/2017. 1145-1449. Retrieved from http://www.sg.min-saude.pt/NR/rdonlyres/91A35F4D-2EEE-402B-8675-161792E135D3/18085/Lei98_2009AcTrabalhoDProf.pdf
- Diário da República (2018). 1a série - No 61 - 27 de março de 2018 (2018). Portugal. 1408-1408.
- Frow, P., & Payne, A. (2009). Customer relationship management: a strategic perspective. *Journal of Business Market Management*, 3(1), 7–27. <https://doi.org/10.1007/s12087-008-0035-8>
- Gabay, G., Moskowitz, H., Rotondo, K., & Aspros, D. (2014). Understanding the mind of the pet owner for veterinary services. *Services Marketing Quarterly*, 35, 1–18. <https://doi.org/10.1080/15332969.2014.856729>
- GFK (2015). Portugal é um país Pet-Friendly. Retrieved from <http://www.gfk.com/pt/insights/press-release/portugal-e-um-pais-pet-friendly/>
- Gosling, S. D., Sandy, C. J., & Potter, J. (2010). Personalities of self-identified “dog people” and “cat people.” *Anthrozoos*, 23(3), 213–222. <https://doi.org/10.2752/175303710x12750451258850>
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Gustafsson, A., & Johnson, M. (2002). Measuring and managing the satisfaction-loyalty-performance links at Volvo. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 249–258. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740050>
- Kay, M. (2007). Healthcare marketing: what is salient? *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 1(3), 247–263. <https://doi.org/10.1108/17506120710818256>
- Kemp, E., Jillapalli, R., & Becerra, E. (2014). Healthcare branding: developing emotionally based consumer brand relationships. *Journal of Services Marketing*, 28(2),

126–137. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2012-0157>

Kogan, L., Schoenfeld-Tacher, R., Gould, L., Viera, A., & Hellyer, P. (2014). Providing an information prescription in veterinary medical clinics: a pilot study. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, 102(1), 41–46. <https://doi.org/10.3163/1536-5050.102.1.008>

Ledingham, D., & Rigby, D. (2004). CRM done right. *Harvard Business Review*, (November).

Lee, D. (2006). Marketing veterinary services. *Veterinary Clinics: Small Animal Practice*, 36, 281–295. <https://doi.org/10.1016/j.cvsm.2005.11.003>

Lega, F. (2006). Developing a marketing function in public healthcare systems: a framework for action. *Health Policy*, 78, 340–352. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2005.11.013>

Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. (2011). *Marketing de Serviços. Pessoas, tecnologia e estratégia* (7ª Edição). Pearson Education, Inc.

Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>

OMV. Código Deontológico Médico-Veterinário. Retrieved from <http://www.enfermagem.edu.pt/images/stories/CodigoDeontologico.pdf>

OMV. (2018). Estatísticas OMV. Retrieved October 4, 2018, from <https://www.omv.pt/omv/estatisticas>

Palmatier, R. (2008). *Relationship Marketing. Emerging Perspectives of Services Marketing*. Marketing Science Institute. Retrieved from [http://www.mktgsensei.com/AMAE/Services/Relationship Marketing.pdf](http://www.mktgsensei.com/AMAE/Services/Relationship%20Marketing.pdf)

Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2001). Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34. <https://doi.org/10.1007/s002280050537>

Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press.

Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>

Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>

Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationship* (Third Edit). Wiley.

Pestana, M., & Gagueiro, J. (2008). *Análise de dados para as Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (5ª Edição). Edições Sílabo.

Puddle, T. (2015). Marketing essentials for veterinary practices. *In Practice*, 37(5), 259–261. <https://doi.org/10.1136/inp.h1940>

Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, Inc.

Soares, J. A., Galvão, A. L. B., de Matos, L. V. S., Pierucci, J. C., Bresciani, K. D. S., & Pizzinatto, N. K. (2017). Marketing strategies in small animal clinical practice. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 11(3), 235–247. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-12-2015-0057>

Soares, J., Galvão, A., Matos, L., Pierrucci, J., Bresciani, K., & Pizzinatto, N. (2017).

- Marketing strategies in small animal clinical practice. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 11(3), 235–247. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-12-2015-0057>
- Tiffin, R. (2005). Keeping contented clients. *In Practice*, 27(9), 493–495. <https://doi.org/10.1136/inpract.27.9.493>
- Tudor, R. (2013). Good deeds are your new Yellow Pages. Retrieved October 6, 2018, from <http://veterinarybusiness.dvm360.com/good-deeds-are-your-new-yellow-pages>
- VetBizz. (2018). Observatório do mercado CAMV. Retrieved October 4, 2018, from <https://www.omv.pt/observatorio-do-mercado>
- Volk, J., Felsted, K., Thomas, J., & Siren, C. (2011). Executive summary of phase 2 of the Bayer veterinary care usage study. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 239(10), 1311–1316.
- Warmbrod, J. R. (2014). Reporting and interpreting scores derived from Likert-type scales. *Journal of Agricultural Education*, 55(5), 30–47.
- Xu, Y., Yen, D., Lin, B., & Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442–452. <https://doi.org/10.1108/02635570210445871>

How to cite this article

Seco, A.; Filipe, S. & Simões, D. (2018). O Marketing Relacional Aplicado às Clínicas Veterinárias: Um caso de estudo. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. 11 (6), 52-73.