



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NAS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE:  
UM ESTUDO DE CASO DA ODONTOGROUP**

**BRUNNA CERQUEIRA SALGADO**

**RA: 2060109/0**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

**Brasília/DF, novembro de 2009.**

BRUNNA CERQUEIRA SALGADO

**FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES NAS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE:  
UM ESTUDO DE CASO DA ODONTOGROUP**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, novembro de 2009

BRUNNA CERQUEIRA SALGADO

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NAS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE:  
UM ESTUDO DE CASO DA ODONTOGROUP.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, ..... de ..... de 2009.

**Banca examinadora:**

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

“Investir em conhecimento rende  
sempre os melhores juros.”

Benjamin Franklin

Dedico este trabalho a minha família,  
que sempre me apoiaram e incentivaram  
nos momentos difíceis.

Agradeço,

A Deus, por sempre me abençoar e me capacitar em tudo na minha vida.

Aos meus pais, Salgado e Regina, que dedicaram suas vidas na minha criação, oferecendo sempre muito amor e carinho em tudo, pela educação que me proporcionaram, por acreditarem nas minhas escolhas e pelo amor incondicional.

A minha Irmã Pamella, estando sempre ao meu lado, como minha melhor amiga.

As minhas amigas Natalia Turra e Beatriz Trentini, pelas ótimas companhias durante esses anos de curso.

E ao Professor Marcelo Gagliardi, por assumir e cumprir seu papel de educador acadêmico, com tanta discrição, apoiando e zelando por cada um de seus alunos.

## RESUMO

Este trabalho aborda o estudo da fidelização de clientes, como uma ferramenta do *marketing*. As organizações que visam liderar mercados utilizam essa ferramenta de forma estratégica, identificando as necessidades e desejos dos clientes e para torná-los cada vez mais fiel a empresa. Atender bem o cliente, oferecendo serviço de qualidade e uma boa equipe interna treinada para atendimento, são estratégias competitivas do mercado. O estudo compara a teoria nos livros bibliográficos com a prática usada na empresa de odontologia de grupo a OdontoGroup Sistema de Saúde Ltda. Dessa forma, foram aplicados questionários na empresa OdontoGroup, com perguntas relacionadas à teoria, e seus resultados se encontram ao final deste trabalho. Afinal, para torna-se líder num mercado altamente competitivo é necessário agir de forma estratégia e ter o foco sempre no cliente.

**Palavras chaves:** fidelização, clientes, satisfação, necessidades e desejos dos clientes.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Tema .....	12
1.2 Delimitação do tema .....	12
1.3 Problema .....	12
1.4 Objetivo geral .....	13
1.5 Objetivos específicos.....	13
1.6 Justificativas.....	13
1.7 Metodologia .....	14
1.8 Estrutura do trabalho .....	14
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	<b>15</b>
<b>3. EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
3.1 Evolução do <i>Marketing</i> .....	17
3.2 <i>Marketing</i> e a filosofia.....	19
3.3 Marketing de Relacionamento.....	20
3.3.1 Fidelização de clientes.....	24
<b>4. ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>29</b>
4.1 Apresentação dos dados coletados .....	30
4.2 Análise dos resultados coletados .....	36
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>42</b>
<b>ANEXO I</b> .....	<b>44</b>

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>Figura 1: Fórmula da amostra para população finita .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2: Evolução do <i>Marketing</i>.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3: <i>Marketing</i> de relacionamento x <i>Marketing tradicional</i>.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4: Etapas da venda.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 5: Processos para satisfação do cliente na área da saúde .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 6: Questionário .....</b>	<b>30</b>

## ÍNDICE GRÁFICO

<b>Gráfico 1: Atendimento.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 2: Equipe.....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 3: Relacionamento.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico 4: Qualidade do serviço. ....</b>	<b>36</b>

## LISTA DE TABELA

<b>Tabela 1: Primeiro Agrupamento de perguntas (questões de 1 a 5) .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 2: Segundo Agrupamento de perguntas (questões de 6 a 7).....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 3: Terceiro Agrupamento de perguntas (questões de 8 a 10).....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 4: Quarto Agrupamento de perguntas (questões de 11 a 13) .....</b>	<b>35</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

O relacionamento com o cliente é considerado um dos diferenciais de competitividade das empresas, pois somente organizações que oferecem um atendimento de qualidade conseguem ganhar maior potencial no mercado. Por isso, todas as organizações precisam competir não só com preço, serviços ou produtos, mas também com um bom relacionamento com todos os seus *stakeholders*, buscando na qualidade do atendimento a força para competir com a concorrência.

Existem vários estudos sobre *marketing* de fidelização de clientes e relacionamento, pois os clientes estão mais exigentes e o mercado mais competitivo. Diferente do passado, onde as empresas focavam suas atenções somente nos produtos que vendiam e não se importavam com as necessidades e anseios dos clientes, com o tempo, o mercado tornou-se escasso e houve o aumento da concorrência e dessa mesma forma o mercado vem evoluindo e para manter-se nele é necessário usar estratégias eficientes.

Sendo assim, esse estudo aborda teorias sobre *marketing*, focado em fidelização de clientes e analisa a satisfação dos clientes da OdontoGroup.

### **1.1 Tema**

Fidelização de clientes.

### **1.2 Delimitação do tema**

Fidelização de clientes nas operadoras de Planos de Saúde: um estudo de caso da OdontoGroup.

### **1.3 Problema**

A retenção ou fidelização de clientes em qualquer ramo é vista como desafio. Atender bem ou satisfazer os clientes nem sempre é o suficiente para mantê-los nas empresas, é preciso conhecê-los e descobrir seus anseios e desejos.

Neste mercado estudado, operadoras de saúde, a fidelização da clientela é o maior desafio enfrentado. Muitos clientes procuram a seguradora de saúde, somente quando necessário, e logo que seus problemas são resolvidos, eles cancelam o plano. Estes cancelamentos são vistos por muitos como inevitáveis, mas pensando dessa forma, muitas operadoras quebram quando poderiam estar tornando cada vez mais o seu atendimento diferencial.

O segredo para sempre manter os clientes por perto varia de mercado para mercado, mas a essência acaba sendo a mesma. Logo, este trabalho visa estudar as técnicas de fidelização de clientes e ajustá-las para o ramo de operadoras de saúde. Sendo a questão desse trabalho, é possível manter o relacionamento com os clientes e torná-los fieis e satisfeitos sempre?

#### **1.4 Objetivo geral**

Elaborar um estudo sobre fidelização dos clientes a partir de um estudo de caso da Operadora Odontológica OdontoGroup.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Levantar na teoria os seguintes conceitos: mecanismos para fidelização de clientes.
- Identificar como a empresa estudada trabalha o relacionamento com os seus clientes.
- Saber se a empresa coleta informações dos seus clientes e como utilizar essas informações para a fidelização dos mesmos.

#### **1.6 Justificativas**

Este trabalho deve-se a um estudo de caso da empresa OdontoGroup, onde o assunto abordado será a fidelização dos clientes da mesma. Um aspecto visto como estratégico pelo mercado e por especialistas no assunto.

Com o tempo as organizações tendem a se preocupar mais com o cliente e

nem tanto com o produto ou serviço oferecido. Identificar os anseios e desejos dos clientes através do perfil de cada um vai além de uma ação estratégica, é vista por muitos como o desafio do século XXI.

A partir deste estudo, a autora poderá aprender sobre fidelização de clientes através da teoria, visualizar a aplicação na prática com o estudo de caso da OdontoGroup, além de aprender a realizar pesquisas, questionários, apresentar um trabalho formal e conhecer a organização estudada.

Para o UniCEUB este é um estudo de caso sobre como fidelizar clientes em uma operadora de saúde.

Baseado nessas informações, este trabalho estuda através da teoria e identifica dentro da organização o método mais adequado para a fidelização dos clientes.

## **1.7 Metodologia**

Esse trabalho visa estudar as técnicas de fidelização de clientes na empresa OdontoGroup. Pesquisas foram utilizadas neste trabalho e, por isso, pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada.

Neste estudo é utilizado a pesquisa qualitativa, desenvolvida através de uma pesquisa realizada com os clientes da OdontoGroup.

A pesquisa bibliográfica é feita sobre *Marketing* de relacionamento e fidelização dos clientes, caracterizando essa pesquisa como exploratória.

## **1.8 Estrutura do trabalho**

O trabalho está dividido em partes: introdução, metodologia, embasamento teórico, apresentação e análise dos resultados e conclusão. A introdução é a apresentação das primeiras informações do trabalho como tema, problema, objetivos e justificativas. O embasamento teórico faz referência a conceitos e explicações relativas ao tema proposto, de acordo com estudiosos sobre o assunto.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho será apresentada de forma detalhada, explicando o método utilizado, o tipo de pesquisa, o instrumento de investigação e as técnicas. Segundo Lakatos (1992), a pesquisa pode ser analisada como um método que visa aprofundar melhor o assunto estudado através de procedimentos científicos.

Para construir o referencial teórico foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo explicar o tema através dos livros e artigos científicos. Lakatos (1992) afirma que, através da pesquisa bibliográfica, o pesquisador conhece tudo que já foi escrito sobre o assunto abordado.

Neste trabalho também foi usado o estudo de caso. Gil (2002) cita em seu livro que o Estudo de caso incide no estudo aprofundado através de objetos e permite uma extensa e detalhada noção sobre o tema, auxiliando na identificação dos problemas, pois na prática é possível conhecer melhor o assunto.

A técnica utilizada foi o questionário que, segundo Lakatos(1992), questionário é formado de perguntas que devem ser respondidas e sem a presença do pesquisador. Foram alistadas questões referentes ao tema e aplicadas de acordo com a escala de Likert, que oferece uma escala de medida que pode variar de três a dez categorias de respostas, sendo usada assim para medir atitudes e opiniões.

Para a aplicação do questionário foi definido uma amostra de 70 clientes da empresa estudada. O tamanho da amostra foi determinado pela fórmula de amostra para população finita, como mostra a figura abaixo.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Figura 1: Fórmula da amostra para população finita  
Fonte: Richardson - Pesquisa Social, 1999

Legenda:

(N): Universo determinado de 27.000,00 (vinte e sete mil) beneficiários;

( $\sigma^2$ ): Nível de confiança igual a 1 (um);

( $e^2$ ): Erro Máximo permitido igual a 6 (seis);

(p e q): Freqüência e Complemento igual a 50 (cinquenta).

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta parte do trabalho são apresentados princípios teóricos sobre conceitos de *Marketing* focado em fidelização de clientes, para, após o estudo ser feito, a comparação e análise de como funciona o *Marketing* de fidelização de clientes na empresa estudada e o que é dito nos livros que tratam do assunto.

#### 3.1 Evolução do *Marketing*

Kotler (1998) afirma que a história e a evolução do *Marketing* ocorreram nos primeiros comércios que existiram na história da sociedade, onde indivíduos compravam e trocavam mercadorias uns com os outros e já utilizavam de técnicas que podemos chamá-las de *Marketing*.

O *Marketing* tem seu início na idade média com os primeiros mercadores, a venda e a compra de produtos fez surgir os primeiros indícios de mercado no mundo (KOTLER, 1998). Após o fim desse período e a chegada da revolução industrial, as empresas e indústrias tinham como seu foco principal a produção em massa, não se importando com os desejos e necessidades do consumidor, pois havia uma oferta de mercado bastante satisfatória. E é deste período a famosa frase do Henry Ford "Dêem-no a eles em qualquer cor, desde que seja preto".

Neste mesmo período, foi criado por Jerome McCarthy o modelo dos 4 P's muito usado nas faculdades de administração e por profissionais de Marketing. O **P**roduto, **P**reço, **P**raça e **P**romoção referem-se ao mercado e, com essas características, é possível saber como está o mercado de atuação e como a empresa deve atuar. (KOTLER, 1998)

Início da década de 50, com o mercado saturado de produtos bem parecidos, as grandes empresas passaram a vender produtos que pudessem satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores exigentes com alto poder aquisitivo. Assim, o perfil das empresas começa mudar. Estas procuram inovar em seus produtos, serem criativos e gastarem milhões em ferramentas de *Marketing* para conseguir ganhar da concorrência e conquistar os clientes.

A partir desta época o mercado é orientado pelo cliente, são iniciadas as pesquisas de mercado para saber a satisfação do cliente, suas necessidades e desejos, conforme quadro abaixo:

#### **Era da produção 1780-1925**

Mercado voltado para a produção e produto

Escassez de produtos no mercado

Falta de concorrência

#### **Era das vendas 1925-1950**

Mercado voltado para as vendas

Aumento de poder aquisitivo dos consumidores

Padronização de marcas e produtos

#### **Era do Marketing 1950-1990**

Mercado voltado para os consumidores

Enfraquecimento das vendas

Baixo poder aquisitivo dos consumidores

Início da produção orientada para as necessidades e desejos do cliente.

#### **Era do Marketing de relacionamento 1990 em diante**

Foco fornecedor

Foco no cliente

Figura 2: Evolução do *Marketing*  
Fonte: Adaptado e atualizado pelo autor a partir de Cobra (1992)

Disso pode-se perceber que os avanços no *Marketing* andam de mãos dadas com os avanços da sociedade. (STANTON, 1980)

Desde que iniciaram as atividades de troca e venda na sociedade o *Marketing* passa ser usado mesmo que despercebido. Os primeiros mercadores anunciavam seus produtos, descrevia a utilidade e muitas das vezes comparavam com a qualidade dos concorrentes. Logo podemos assumir que o *Marketing* é inerente a qualquer venda e vem sendo praticado há , e assim como a sociedade evoluiu. Essa não é mais uma ferramenta do comércio, mas sim a parte mais

importante do mesmo, tanto é que foi criado mais uma área, a área de fidelização de clientes.

As empresas antes focavam nos seus produtos, depois passaram a focar nos clientes e o maior desafio é enxergar como cliente. E por isso que as empresas que se relacionam com os seus clientes estão à frente no mercado e muitas já usam outras áreas de estudos, como a filosofia e a psicanálise, para auxílio nesse desafio.

### **3.2 Marketing e a filosofia**

O *Marketing* e a filosofia andam juntos, pois não existia o *Marketing* sem a filosofia. O homem até os dias atuais reflete, pensa e organiza com o propósito de colher frutos e um desses frutos para muitos filósofos é a busca da felicidade. E desde a antiguidade a felicidade para o ser humano estava no prazer, esse prazer pode ser atingido através do consumismo. Assim, entramos nas questões do *Marketing*, identificando os anseios e os desejos dos clientes.

Segundo Kotler (1998), as empresas vendem os benefícios dos produtos e serviços e não as especificações técnicas dos mesmos. Aqueles que realizam as vendas de forma contrário não utilizam o *Marketing* em seu favor. Os desejos do ser humano são muitos, embora suas necessidades sejam poucas. Ou seja, o indivíduo compra mais do que realmente necessitam.

Na Grécia antiga existia um filósofo chamado Epicuro que já refletia sobre o prazer do homem que era alcançado através do consumo. Epicuro tinha uma moral Hedonista, que caracterizava a busca pela felicidade através da reflexão e da razão e dizia que o prazer jamais poderia ser alcançado de forma imediata. Sendo assim, o *Marketing* contradiz essas reflexões e afirma que o prazer para o indivíduo está no consumo do que lhe é desejado, pois o mesmo trabalha e tem o direito em satisfazer-se através das compras.

Em muitos Shoppings pode-se ser visto anúncios de produtos que jamais seriam necessários por alguém, porém uma foto de uma pessoa bonita, feliz e usufruindo de tal produto remete ao consumidor que daquela forma ele alcançará a felicidade e o prazer.

O ser humano não entende muitas das vezes por que age por impulsos. A tese de Freud era de que a pessoa nasce com desejos instintivos que não podem ser supridos, pois há repressão da sociedade e quando o ser humano não consegue satisfazer seus desejos e vontades torna-se frustrado. As teorias da psicanálise relatam que o motivo maior que leva o consumidor a comprar certo produto está oculto. Por exemplo, quando um comercial traz a mensagem, ainda que subliminar, para uma dona de casa que, comprando determinado produto, ela estará cuidando melhor de sua família, faz com o que essa idéia fique registrada na memória. E quando ela vai às compras, age por impulso, sem perceber, e acaba comprando aquele produto do comercial visto. (STANTON, 1980)

As empresas que trabalham o *Marketing* dos seus produtos através de suas especificações técnicas estão muito atrasadas. Com o auxílio da psicanálise, estudo do comportamento do consumidor, banco de dados dos clientes e relacionamento podemos conquistar mais clientes, fidelizar os antigos e cultivá-los sempre por perto. Essas as ações que diferem umas empresas das outras e assim que o mercado evolui sempre.

### **3.3 Marketing de Relacionamento**

O *Marketing* de relacionamento é utilizado para criar uma relação entre a empresa e o cliente, em que a marca tem o papel de transmitir as qualidades do produto e o *Marketing* tem o de tornar os clientes verdadeiros fãs. Para as empresas é mais barato tornar os clientes amigos e os mesmos indicar a marca para outros amigos, ao invés de estar sempre no mercado buscando novos clientes.

As empresas que possuem foco no mercado atendem uma massa de clientes. As empresas que focam nos clientes buscam conhecer suas necessidades antes de lançar novos produtos no mercado. (PEPPERS e ROGERS, 2001)

Existem uma série de ferramentas tecnológicas que auxiliam o *Marketing* de relacionamento, como o banco de dados, CRM (*Customer Relationship Management*), *Call Centers*, *Marketing* de permissão, *Mass Customization* e *Endomarketing*. Muitas organizações usam algumas dessas ferramentas, mas o crucial é saber como usar, pois além de serem muito caras, não podem ser usadas

para toda a carteira de cliente da empresa. Pesquisas mostram que mais que a metade da carteira é de clientes não tão rentáveis, ou seja, essas ferramentas citadas devem ser usadas nos clientes que podemos chamar de especiais. Com todas essas tecnologias é possível identificar os bons e maus clientes e prever o comportamento deles, assim a empresa pode prever os possíveis prejuízos. (STONE, WOODCOK e MACHTYNGER, 2002)

### Contrastes

<i>Marketing de relacionamento</i>	<i>Marketing Tradicional</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bônus aos colaboradores que fidelizam os clientes por mais tempo</li> <li>• Gerenciamento de clientes</li> <li>• Foco no cliente</li> <li>• Fidelizar velhos clientes</li> <li>• Aumento do Market Share medido por categoria de produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bônus para os colaboradores que vendem em maior quantidade</li> <li>• Gerenciamento de produtos</li> <li>• Foco no produto</li> <li>• Busca de novos clientes</li> <li>• Participação do cliente (<i>Share of customer</i>)</li> </ul>

Figura 3: *Marketing de relacionamento x Marketing tradicional.*  
Fonte: Adaptado pela autora a partir de Matias (apud KOTLER, 1998)

Então, pode-se entender que usam o *Marketing de Relacionamento* as empresas que são orientadas para o mercado, preocupadas com os clientes, que realizam pesquisas e se interagem com os mesmos. Nessas pesquisas é importante a empresa saber:

- Se o cliente esta satisfeito com o serviço ou produto oferecido;
- Se o que foi prometido na hora da compra está sendo realizado;
- A qualidade do atendimento prestado;

- O que a empresa é para o cliente;
- A empresa identificar o que o cliente é para ela;
- *Feedback (retorno)* desse relacionamento. (BORBA, 2004)

O *Marketing* de relacionamento oferece às empresas vantagens como a fidelização dos clientes e ambientes inovadores e criativos, não se esquecendo dos clientes internos (funcionários) que ao estarem em contato com esse ambiente tornam-se mais satisfeitos com a empresa onde trabalha. (STONE, WOODCOK e MACHTYGER, 2002)

Também muito utilizado é um novo processo de venda dividido por três partes:

- Pré-venda: Levantamento das informações do cliente;
- Venda: Troca de informações para conhecer o cliente e realizar a venda do produto;
- Pós-Venda: Avaliação da satisfação do cliente, entrega de brindes, manual e relacionamento constante.

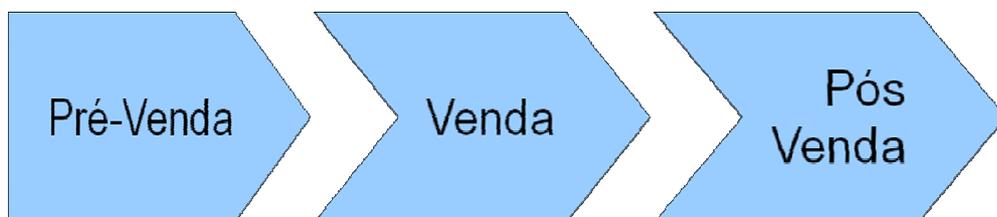


Figura 4: Etapas da venda.  
Fonte: Matias (apud KOTLER, 1998)

Os consumidores cada vez mais procuram serviços completos, não somente produtos o que torna o mercado cada vez mais competitivo. Em organizações de saúde, o *Marketing* de Relacionamento pode ser usado para ampliar a satisfação do cliente e não somente para tratar da saúde dele, usando técnicas tais como instalações em centros clínicos de alta qualidade, cuidar do ambiente interno para oferecer maior bem-estar ao cliente, treinar equipes de trabalho mais humanas, recreação para crianças, entre outras coisas. (BORBA, 2004)

Essas organizações voltadas para o ramo da saúde podem utilizar das seguintes adequações para tornar empresas focadas nos clientes:

ETAPA	DISCRIÇÃO
Qualificação da equipe	Colaboradores treinados para satisfazer o cliente.
Aprimoramento profissional	Profissionais em constantes aperfeiçoamentos, devido aos grandes avanços tecnológicos nessa área.
Mensurar a satisfação do cliente	Criar programas que meçam a satisfação do cliente.
Diferencial competitivo	Ex: atendimento domiciliar, responsabilidade social e promover ações de prevenções junto à sociedade.
Qualidade	Toda a equipe deve estar voltada a qualidade: higiene, conforto e segurança.
Aprimoramento operacional	Criar programas que sejam sigilosos a fim de proteger as informações dos clientes.
Ambiência	Tentar fazer o ambiente de saúde mais agradável.

Figura 5: Processos para satisfação do cliente na área da saúde  
 Fonte: Adaptado pela autora a partir de Borba (2004)

Portanto, pode-se compreender que o *Marketing* quando utilizado no ramo da saúde traz grandes benefícios, que só serão vistos em longo prazo e é preciso o uso do planejamento estratégico. As organizações que se adaptam a essas novas

técnicas enfrentam alguns obstáculos como falta de recursos financeiros, já que são tecnologias caras e técnicas novas no mercado e a adaptação dos profissionais a esses novos ambientes, pois os mesmos são formados em outras áreas de estudos e não possuem experiência em *Marketing*.

Dentro do *Marketing* de Relacionamento existe outra área que é de grande interesse de muitas organizações, porém poucas usam e menos ainda sabem usar. A fidelização dos clientes é o que todos os empresários mais desejam, gerenciar clientes e não produtos é um assunto que está na capa das revistas mais conhecidas da área da Administração e também em alguns livros e artigos científicos. Esse assunto faz o mercado tornar-se cada mais competitivo e os clientes cada vez mais exigentes.

### **3.3.1 Fidelização de clientes**

A vantagem competitiva do mercado cada vez mais está no atendimento e nos serviços, mesmo as empresas de produção como gráficas e indústrias estão focando nessas áreas e isso traz a rentabilidade do negócio e torna a empresa diferente das demais no mercado. Porém, a maior dificuldade está na comunicação com os clientes e com todos os outros *stakeholders* da organização, e para conhecer o cliente é necessária a comunicação.

Criar esforços para manter os clientes ao longo do tempo dentro da empresa é fidelização estratégica. Quando organizações usam todos os canais de comunicação para garantir aos seus clientes atendimento, produtos e serviços com qualidade estão fazendo ações que retêm os clientes por longo tempo. Reter e fidelizar clientes devem fazer parte da cultura da empresa, deve estar na sua missão, pois, para mercado isso é uma questão de sobrevivência. (RUST, 2001)

As empresas devem começar o trabalho de fidelização junto a sua equipe de colaboradores. Muitos profissionais, por não se sentirem seguros das informações, por falta de treinamento ou capacitação, passam a impressão para o cliente de descaso com ele e o cliente nunca pode pensar que para a empresa ele é mais um, se não a reação será recíproca e assim abrem-se as portas para a concorrência. (GRIFFIN, 1998)

Problemas internos que atrapalham a fidelização dos clientes:

- Falta de acesso dos colaboradores às informações;
- Falta de autonomia para tomada de decisões;
- Falta de motivação em satisfazer os clientes;
- Falta de interesse dos colaboradores em satisfazer os clientes;
- Falta de compromisso por parte dos colaboradores em satisfazer o cliente;
- Falta de espaço para o cliente expor suas opiniões.

É importante salientar que esses problemas citados nem sempre são “culpas” dos colaboradores, mas sim da empresa que eles trabalham. Se o funcionário percebe que ele não é peça importante nas decisões da organização, ele também irá acreditar que o cliente é somente mais um cliente. O cliente, ao entrar em contato com a empresa que lhe presta serviços, conversa diretamente com um dos seus funcionários e não personifica a imagem do profissional, mas entende que a pessoa que fala é a empresa e dessa forma tudo que é dito a favor ou contra a organização irá ficar registrado na memória do cliente como “a empresa x” age assim. Por isso, os funcionários devem agir em favor ao cliente. (ELTZ, 1994)

É importante que os colaboradores das organizações acreditem e “vistam” a camisa das empresas que trabalham. Quando a equipe está desacreditada ou só trabalha na empresa por não ter outra opção, o cliente percebe sua motivação de imediato na hora do atendimento, e assim o cliente passa também a não acreditar na empresa e procurar outras no mercado.

As organizações que querem fidelizar os clientes precisam realizar o *Endomarketing*. Este é o *Marketing* voltado para o cliente interno (os colaboradores) e possui a intenção em fazer com que os mesmos conheçam a empresa que trabalham e se comprometam com as metas e objetivos estabelecidos. Quando ocorre a harmonia e boa interação entre o colaborador e a empresa e entre as equipes de trabalho, a impressão que fica para o cliente é de uma empresa organizada, clara e preocupada com o ele. (ELTZ, 1994)

Os clientes internos devem sempre estar treinados, motivados e premiados.

Incentivos são vistos de forma muito agradável pelos colaboradores e dessa forma procuram retribuir a empresa com um bom trabalho e comprometimento. Quando a empresa estipula metas e é alcançada pelo esforço geral, deve ser partilhado com a equipe os “louros” e com essa troca sempre haverá um esforço mútuo para oferecer o melhor atendimento. (ROCHA, 2000)

Antigamente as organizações não tinham como missão atender bem e de forma satisfatória o cliente. A meta era vender e conquistar mais mercados, porém com o aumento da concorrência, tornou-se necessário cuidar dos clientes que já existem. Também a partir de estudos também foi percebido pelas empresas que o custo benéfico em manter clientes é melhor do que conquistar novos.

O *Marketing* surgiu nos Estados Unidos da América com o professor Theodore Levitt. Este criou o conceito de que “o propósito de uma empresa é criar e manter clientes”. Nos anos 50, surgiu a escola funcionalista de pensamento em marketing, liderado por Wroe Alderson. Entre as suas idéias, a mais conhecida era do mercado ser essencialmente heterogêneo, em que, em um grupo de clientes, o consumidor deve ser visto de forma individualizada. Para isso, as organizações devem criar estratégias para satisfazer os clientes e não acreditar que sua tarefa é produzir produtos, elas devem pensar assim com determinação e credibilidade o suficiente para motivar as pessoas que nela se encontram. (ROCHA, 2000)

Nas organizações japonesas, os clientes são tratados como um Deus, as relações entre os vendedores e os clientes chegam a ser íntimas. O vendedor não espera o cliente ligar para ter contato. Ele procura manter contato freqüente, vai ao domicílio do cliente, janta com ele e procura sempre conhecê-lo e servi-lo, assim constrói uma relação que poderá ser para a vida toda. A importância do papel do vendedor no marketing japonês é derivada da relação pessoal, em que o cliente deve se sentir sempre confortável e ter confiança no relacionamento com o seu vendedor. Dessa forma os japoneses mostraram para os americanos o que é a relação empresa e cliente, a sua importância e deram fim a era da produção em massa. (ROCHA, 2000)

O valor do cliente para empresa é determinado pelo o seu relacionamento com ela, ou seja, é o total de todos os seus consumos durante essa relação. Por exemplo, um cliente pode comprar um valor altíssimo uma vez apenas na loja,

porém há outro cliente nessa empresa que todo ano rende para a mesma um valor pequeno, logo esse cliente é fiel a marca e a empresa sempre poderá contar com ele. Assim como as necessidades e os desejos podem mudar para os clientes, o interesse dos mesmos pela marca também pode variar. (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001)

O valor do cliente é construído através das percepções deles mesmos, em que a qualidade, o preço e a conveniência que direciona o que aquela empresa vale para o cliente e a interferência que ela causa em sua vida. Já o valor da marca é construído através das percepções emocionais do cliente, onde as qualidades atribuídas aos produtos devem a apelos que qualificam o status do cliente perante a sociedade e definam sua personalidade. (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001)

O valor da retenção é construído através da frequência da compra, das escolhas e dos programas de retenção que a empresa faz. Para reter o cliente a empresa precisa preocupar com os dois tipos de valores acima mencionados que direciona o foco da empresa para o cliente e enxerga o futuro através do que cada cliente seu almeja. (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001)

Também é importante preocupar-se com a variação de lucros que cada cliente exerce sobre a empresa. Muitas organizações que tratavam todos os seus clientes iguais na hora do relacionamento perderam muito dinheiro, por isso é preciso salientar que a empresa precisa descobrir quais são os seus maus, bons e horríveis clientes, assim o investimento no relacionamento e na fidelização passa ser mais assertivo e estratégico. A segmentação de mercados auxilia na avaliação para criar ofertas e usar ferramentas de *Marketing*, o mercado pode ser dividido em abordagens demográficas, geográficas e psicográficas. Essa última abordagem auxilia na distinção dos usuários de forma mais eficaz e assim as empresas investem nos seus clientes mais rentáveis. (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001)

Os clientes eventuais não podem também serem vistos como más clientes, pois esses que compram em liquidações geram mais lucros, propaganda grátis e aprimoram constantemente o atendimento ao cliente. Quando um vendedor ou atendente trata mal um cliente eventual, a fidelidade cai. Por isso é importante atender prontamente o cliente e estar sempre disposto a ouvir e resolver seus problemas de forma rápida e eficaz. Dessa forma, as organizações conseguem

transformar os clientes eventuais em defensores dos seus negócios. Por isso nas empresas, os clientes devem ser vistos como seus chefes e estruturar a organização afim de sempre satisfazê-los, sem pré-conceitos e discriminação. (MURRAY e NEIL, 1996)

Por fim, para os clientes regulares e para os clientes eventuais a regra é fazê-los sentirem-se importantes sempre e com essa mesma tática é possível tornar os clientes eventuais em regulares também. Quando um cliente vai comprar um produto na loja, o vendedor deve estar preparado não só para atender as expectativas do cliente, mas também para superá-las. Isso o torna vendedor de fato e faz com o que o cliente sempre volte e seja cada vez mais fiel a empresa.

#### 4. ESTUDO DE CASO

Segundo OdontoGroup (2009), atuante no mercado odontológico desde 1999, a Odontogroup sagrou-se uma empresa sólida e moderna. Devidamente registrada na Agência Nacional de Saúde Suplementar, a ANS, é a maior operadora de planos odontológicos do Centro-Oeste, contando com rede própria e atendimento exclusivo, ampla rede credenciada, cobertura nacional e emergência 24 horas com atendimento garantido. Além disso, a empresa conta com consultórios montados nas dependências de órgãos públicos e empresas de iniciativa privada, clientes OdontoGroup.

A empresa é nacionalmente reconhecida e conta com filiais em Brasília, Maceió, Recife e, mais recentemente, Palmas. Possui parceria com as melhores clínicas credenciadas do país e oferece planos personalizados para cada cliente, adequando a cobertura às necessidades individuais. Em 2006 implantou no mercado a estética em odontologia no plano odontológico, com prótese e clareamento e há anos atua com dentistas especializados em ortodontia e dentística.

Histórico dos fundadores: O grupo de sócios da época iniciou trabalhos com outra empresa de grande porte no ramo de saúde, pela qual iniciou vendas de cartões de descontos odontológicos. Com os crescimentos das vendas, perceberam a necessidade de uma clínica odontológica. Ao longo dos anos, os sócios decidiram atuar somente na área médica, e transformaram a antiga clínica em uma operadora de saúde exclusiva na área de odontologia, conhecida como OdontoGroup. Em Brasília/DF, até aquele momento, não existia uma empresa com o perfil desejado. Com essa iniciativa foi criada uma empresa que suprisse a necessidade do mercado, atuando na capital do Brasil com visão de crescimento em todo território nacional.

Com essa visão a OdontoGroup conseguiu se tornar nacionalmente reconhecida, com uma carteira de clientes que chega a mais de 27.000,00 beneficiários e conta também com uma equipe de 90 profissionais, colaboradores e 20 dentistas que trabalham nas 10 clínicas próprias da empresa, o que faz a OdontoGroup diferencial perante as outras operadoras odontológicas existentes no mercado.

#### 4.1 Apresentação dos dados coletados

Como já citado na metodologia, o questionário aplicado para a coleta de informações necessárias possui 13 questões, sendo que as 5 primeiras foram elaboradas para avaliar o atendimento ao cliente, as questões 6 e 7 foram elaboradas para avaliar a equipe de atendentes da OdontoGroup, quanto aos quesitos de treinamento, as questões 8, 9 e 10 foram elaboradas para identificar o relacionamento da OdontoGroup com os seus clientes e as questões 11,12 e 13 foram elaboradas para identificar a qualidade do serviço prestado.

Foram aplicados 70 questionários, como o modelo apresentado abaixo, todos respondidos pelos clientes da OdontoGroup na recepção e consultórios nos dias 22 e 23 de Outubro de 2009.

Para a tabulação dos questionários foi atribuído notas para cada um dos critérios disponíveis como resposta, sendo: 1- Péssimo; 2- Ruim; 3- Regular; 4- Bom; 5- Ótimo.

Para melhor visualização dos gráficos foi calculado a média das notas atribuídas para cada questão. Dessa forma, pode-se analisar estatisticamente as respostas através dos critérios avaliados.

QUESTIONÁRIO									
Boa tarde, meu nome é Brunna Cerqueira Salgado e estou realizando uma pesquisa acadêmica para o meu curso de administração do UniCEUB.									
De acordo com a legenda abaixo, marque com um "x" o número que melhor condiz com a sua opinião. As suas informações são muito importantes. Os dados colhidos serão utilizados somente para fins acadêmicos, sendo mantido sigilo total das informações recebidas. Obrigada.									
PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO					
1	2	3	4	5					
01.	Simpatia e cortesia no atendimento				1	2	3	4	5
02.	Facilidade no contato telefônico				1	2	3	4	5
03.	Rapidez no contato com a pessoa e ou departamento pretendido				1	2	3	4	5
04.	Como você avalia a resposta das suas solicitações, reclamações e sugestões				1	2	3	4	5
05.	Presteza: desejo em ajudar o cliente				1	2	3	4	5
06.	Como você avalia a autonomia em tomar decisões do profissional que lhe atendeu				1	2	3	4	5
07.	Como você avalia o conhecimento da pessoa que lhe atendeu				1	2	3	4	5
08.	Como você avalia o seu relacionamento com a OdontoGroup				1	2	3	4	5
09.	Como você avalia o espaço que a OdontoGroup dispõe para você expor suas opiniões				1	2	3	4	5
10.	Como você avalia as técnicas de pesquisa para descobrir suas necessidades e desejos utilizadas pela OdontoGroup				1	2	3	4	5
11.	Como você avalia a qualidade do serviço prestado				1	2	3	4	5
12.	O serviço atende as suas expectativas				1	2	3	4	5
13.	Como você avalia a OdontoGroup comparada as concorrentes que existem no mercado				1	2	3	4	5

Figura 6: Questionário

Fonte: Elaborado pela aluna Brunna Cerqueira Salgado, nos dias 22 e 23 de Outubro de 2009.

#### 4.1.1 Primeiro agrupamento de perguntas (questões de 1 a 5)

### ATENDIMENTO

PERGUNTAS / ATRIBUTOS	PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	TOTAL
1) Simpatia e cortesia no atendimento	7	8	19	21	15	70
2) Facilidade no contato telefônico	9	12	22	17	10	70
3) Rapidez no contato com a pessoa e ou departamento pretendido	9	6	17	23	15	70
4) Como você avalia a resposta das suas solicitações, reclamações e sugestões	4	6	20	25	15	70
5) Presteza: desejo em ajudar o cliente	5	6	20	24	15	70

Tabela 1: Primeiro Agrupamento de perguntas (questões de 1 a 5)  
Fonte: Pesquisa Brunna Salgado, (2009)

O Gráfico abaixo ilustra a tabulação dos questionários aplicados e auxilia a entender de forma clara as médias das notas atribuídas referente às questões sobre atendimento ao cliente:

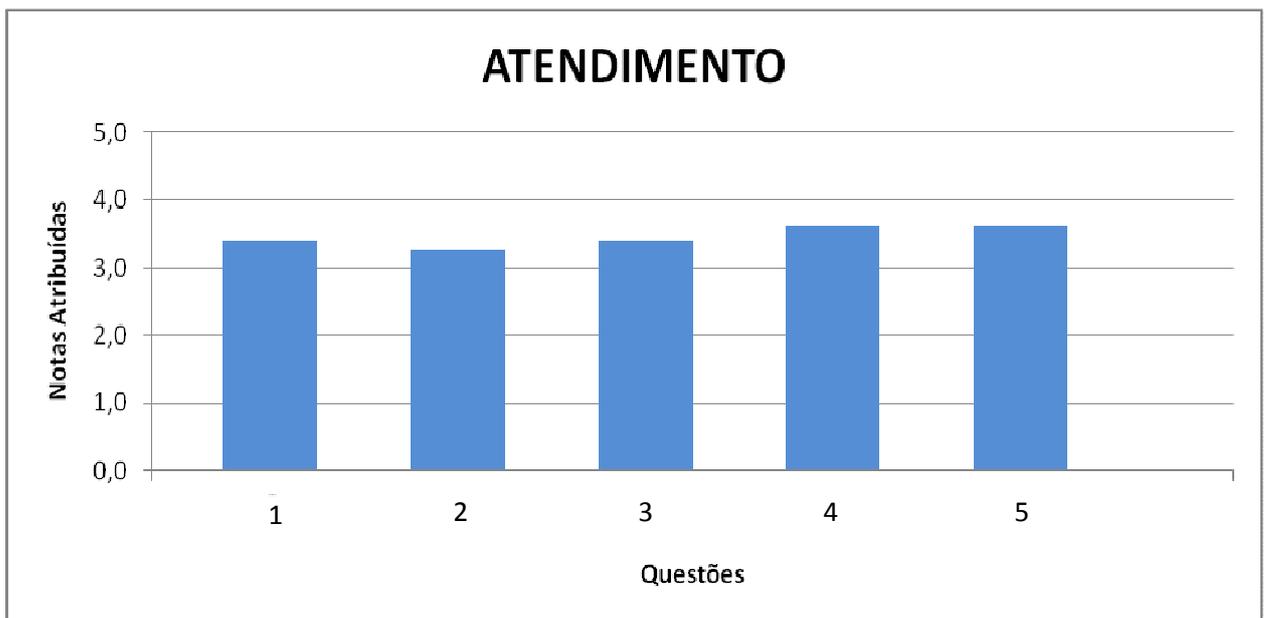


Gráfico 1: Atendimento

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir de questionários aplicados pela aluna Brunna Salgado, (2009)

Comentário:

Como pode ser visualizado, as respostas às questões 01 a 05 referem-se ao atendimento da OdontoGroup. A partir dos resultados pode-se afirmar o que os clientes acham a respeito do atendimento nos aspectos abordados no questionário: rapidez, presteza, simpatia, facilidade no contato e vontade em ajudar o cliente estão entre regular e bom.

Dentre essas questões, o critério melhor avaliado foi a questão de número 4 que avalia a resposta que os clientes recebem da empresa quando reclamam ou dão sugestões. E o pior critério avaliado foi a questão de número 2, logo, pode-se perceber que nas questões sobre o atendimento, o tema facilidade no contato telefônico é o pior avaliado.

#### 4.1.2 Segundo agrupamento de perguntas (questões 6 a 7)

##### EQUIPE

PERGUNTAS / ATRIBUTOS	PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	TOTAL
6) Como você avalia a autonomia em tomar decisões do profissional que lhe atendeu	6	8	20	22	14	70
7) Como você avalia o conhecimento da pessoa que lhe atendeu	7	6	18	24	15	70

Tabela 2: Segundo Agrupamento de perguntas (questões de 6 a 7)  
Fonte: Pesquisa Brunna Salgado, (2009)

O Gráfico a seguir ilustra a tabulação dos questionários aplicados e auxilia a entender de forma clara as notas atribuídas referente às questões sobre a equipe de funcionários da OdontoGroup:

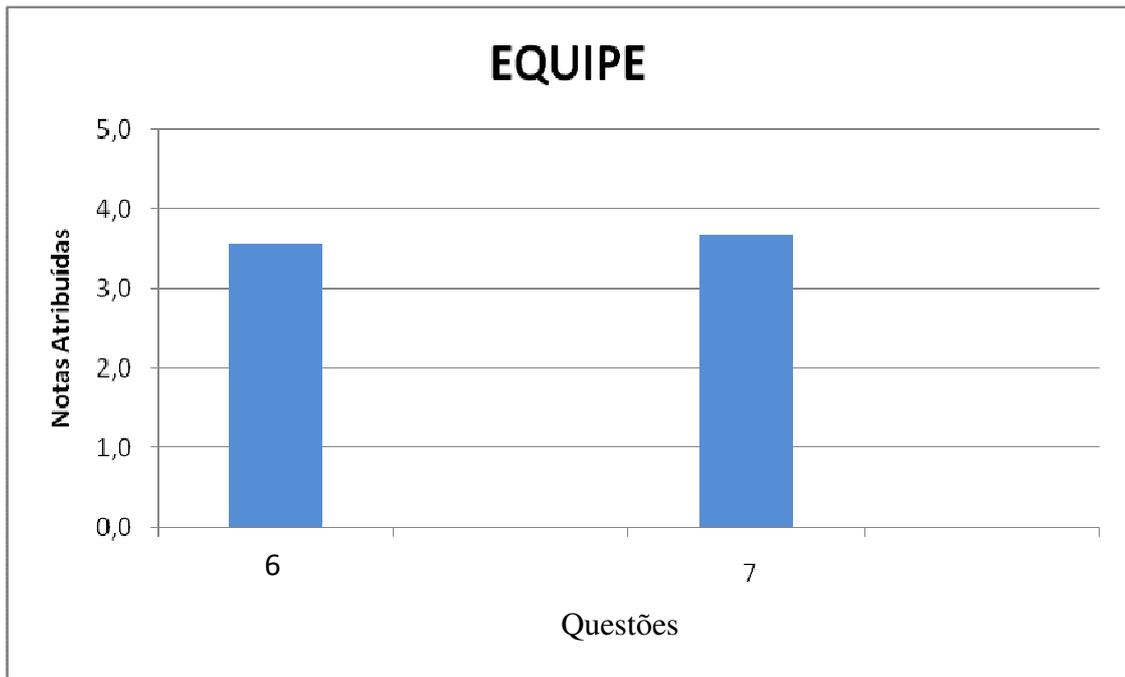


Gráfico 2: Equipe

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir de questionários aplicados pela aluna Brunna Salgado, (2009)

#### Comentário:

Como pode ser visualizado, as respostas as questões 6 e 7 referem-se a equipe de atendentes que a OdontoGroup possui. Na pesquisa os clientes avaliaram os critérios como autonomia em tomar decisões e conhecimento dos atendentes entre regular e bom.

É possível perceber que não existe relação entre a autonomia em tomadas de decisões da equipe e o conhecimento dela. A equipe avaliada possui conhecimento e passa as informações corretas para os clientes, porém a empresa concentra o poder para tomadas de decisões no topo da hierarquia da organização.

Assim, também possível, a partir dessas análises, avaliar o tipo de cultura existente na OdontoGroup.

Dentre essas duas questões, os clientes acham que a equipe conhece melhor a empresa comparado a autonomia que os mesmos possuem em tomar decisões.

#### 4.1.3 Terceiro agrupamento de perguntas (questões 8 a 10)

##### RELACIONAMENTO

PERGUNTAS / ATRIBUTOS	PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	TOTAL
8) Como você avalia o seu relacionamento com a OdontoGroup	5	10	22	20	13	70
9) Como você avalia o espaço que a OdontoGroup dispõe para você expor suas opiniões	5	8	20	25	12	70
10) Como você avalia as técnicas de pesquisa para descobrir suas necessidades e desejos utilizadas pela OdontoGroup	7	6	19	24	14	70

Tabela 3: Terceiro Agrupamento de perguntas (questões de 8 a 10)  
Fonte: Pesquisa Brunna Salgado, (2009)

O Gráfico abaixo ilustra a tabulação dos questionários aplicados e auxilia a entender de forma clara as notas atribuídas referente às questões sobre o relacionamento entre a OdontoGroup e os seus clientes:



Gráfico 3: Relacionamento.  
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir de questionários aplicados pela aluna Brunna Salgado, (2009)

Comentário:

Como pode ser visualizado, as respostas às questões 8, 9 e 10 referem-se ao relacionamento que a OdontoGroup possui com os seus clientes. Na pesquisa os clientes avaliaram o relacionamento, o espaço que a OdontoGroup dispõe para ouvir a opinião dos clientes e as técnicas de pesquisa usadas para conhecer melhor cada um deles entre regular e bom.

Dentre essas questões, os clientes avaliaram melhor o espaço disponível para expressar sua opinião e as técnicas de pesquisa do que o relacionamento que a empresa possui com o cliente.

Assim, é possível analisar que mesmo a empresa usando técnicas de pesquisa para descobrir a opinião e disponibilizando espaço para ouvir críticas e sugestões, os clientes da OdontoGroup não consideram o relacionamento ótimo.

#### 4.1.4 Quarto agrupamento de perguntas (questões 11 a 13)

##### QUALIDADE DO SERVIÇO

<b>PERGUNTAS / ATRIBUTOS</b>	<b>PÉSSIMO</b>	<b>RUIM</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BOM</b>	<b>ÓTIMO</b>	<b>TOTAL</b>
11) Como você avalia a qualidade do serviço prestado	7	8	19	21	15	70
12) O serviço atende as suas expectativas	4	6	25	20	15	70
13) Como você avalia a OdontoGroup comparada as concorrentes que existem no mercado	5	8	20	25	12	70

Tabela 4: Quarto Agrupamento de perguntas (questões de 11 a 13)  
Fonte: Pesquisa Brunna Salgado, (2009)

Por fim, o gráfico a seguir ilustra a tabulação dos questionários aplicados e auxilia entender de forma clara as notas atribuídas referente à qualidade do serviço prestado pela empresa OdontoGroup:

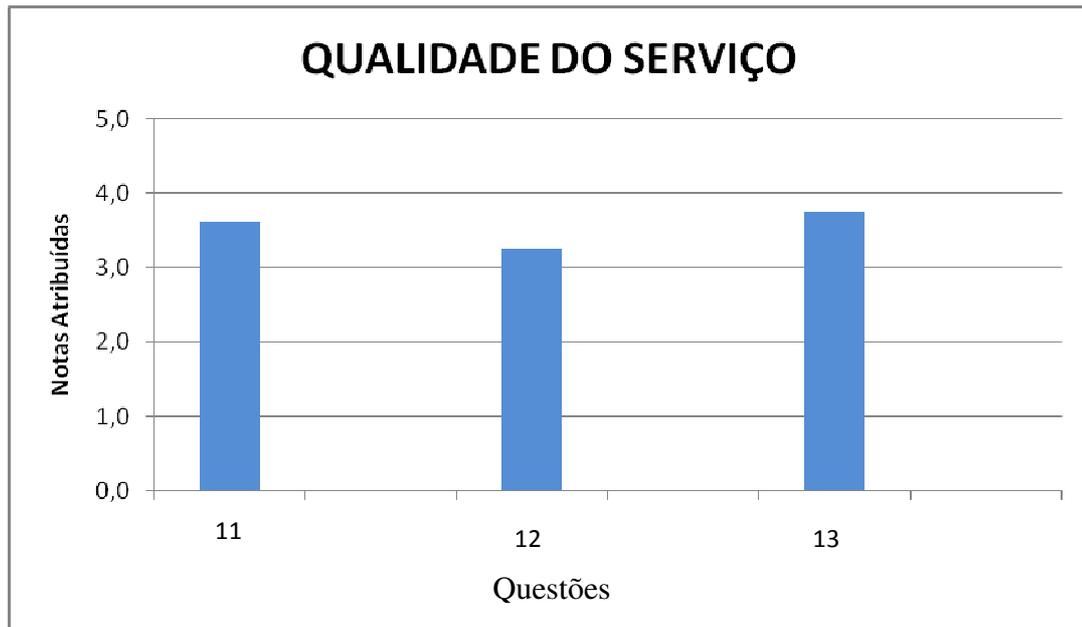


Gráfico 4: Qualidade do serviço.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir de questionários aplicados pela aluna Brunna Salgado, (2009)

#### Comentário:

Como pode ser visualizado as respostas às questões 11,12 e 13 referem-se a qualidade do serviço prestado. Na pesquisa os clientes avaliaram a qualidade do serviço, se o mesmo atende suas expectativas e comparou o serviço da OdontoGroup com as existentes no mercado.

O resultado de todas essas questões foi avaliado entre bom e regular, sendo a questão com maior nota atribuída a que compara a empresa com as outras do mercado, porém a pior avaliada é a questão que relata se os serviços da OdontoGroup atende as expectativas dos seus clientes.

#### 4.2 Análise dos resultados coletados

Para verificar o que teoria estudada relata com o que ocorre com a realidade, foi necessário fazer uma análise entre os dados práticos coletados com a aplicação dos questionários e os dados bibliográficos deste trabalho.

Em relação ao atendimento, Borba (2004), aborda que é importante as empresas pesquisarem junto aos seus clientes se a qualidade do atendimento prestado é bom e os satisfaz. No gráfico 1 podemos observar que os clientes da OdontoGroup consideram o atendimento da empresa em todos os seus aspectos abordados na pesquisa entre regular e bom, sendo facilidade no contato telefônico o pior item avaliado e o critério melhor avaliado é a resposta que os clientes obtém ao dar sugestões e críticas.

Assim, pode-se afirmar que a OdontoGroup tem muito o que melhorar no seu atendimento ao cliente, treinando e qualificando melhor sua equipe. Griffin(1998), fala sobre fidelização destacando o atendimento como uma ferramenta importante para contato com o cliente e diz que a falta de acesso a informações, falta de autonomia para tomada de decisões e falta de motivação são fatores que implicam no bom atendimento.

Ainda sobre atendimento ao cliente, Eltz (1994) cita que é importante as empresas lembrarem que o cliente, ao tratar com o atendente entende, que está falando com a empresa, logo, se o atendente o tratar mal ou não dar as informações necessárias, o cliente irá concluir que a empresa é dessa forma e nunca mais irá querer qualquer contato com essa empresa.

Sobre equipe, Borba (2004) cita que a qualificação da equipe e o aprimoramento profissional fazem diferença nas organizações e os clientes percebem facilmente quando as empresas se preocupam com a capacitação dos seus colaboradores. Dessa forma percebe-se como funciona a OdontoGroup nesse critério ao observar os resultados da questão de número 7 que avalia o conhecimento da equipe, os clientes consideraram este aspecto entre regular e bom.

Incentivos a equipe também são vistos de forma muito agradável, Rocha (2000) diz que os clientes internos devem sempre estar treinados, motivados e premiados, pois dessa forma os colaboradores procuram retribuir a empresa com um bom trabalho e comprometimento. Nos critérios sobre a equipe, a OdontoGroup está avaliada entre regular e bom. Esse quadro pode ser modificado usando as técnicas citadas acima.

Para concluir melhor o tema equipe, Griffin (1998) diz que as empresas devem iniciar o trabalho de fidelização dos clientes junto a sua equipe de colaboradores que, por não se sentirem seguros das informações ou por falta de treinamento, passam péssimas imagens aos clientes, e os clientes não podem pensar que são vistos como mais um pela empresa. Entre as duas questões que abordam o tema equipe, os clientes acham que os colaboradores da OdontoGroup conhecem mais a empresa comparando com a autonomia que os mesmos possuem em tomar decisões. Porém os dois itens foram avaliados entre bom e regular.

Dentre as questões que abordam o assunto relacionamento com o cliente, Peppers e Rogers (2001) relatam que as empresas que possuem foco no mercado atendem a uma massa de clientes enquanto as empresas que focam em seus clientes buscam conhecer suas necessidades antes de lançar novos produtos. Como pode ser visualizados nas questões 8,9 e 10, os clientes questionados avaliam esse critério entre regular e bom, sendo que a questão 8 que mede o relacionamento entre a OdontoGroup e o cliente é o item pior avaliado e o item melhor avaliado é o espaço que a empresa oferece para ouvir seus clientes e utilizar as técnicas de pesquisas para conhecer suas necessidades e opiniões.

No que se refere a qualidade do serviço prestado, Kotler (1998) diz que é importante a empresa estar sempre preocupada com a qualidade do serviço. Ao realizar pesquisas e estar sempre em contato com o mercado, a empresa é capaz de descobrir como está o seu serviço comparado aos das concorrentes. Dentre o grupo de questões, a questão 11 avalia a qualidade do serviço da OdontoGroup sendo que 19 dos 70 entrevistados julgaram como regular a qualidade e 21 como bom, logo a qualidade dos serviços prestados pela OdontoGroup ficou avaliada entre bom e regular.

Ainda em qualidade do serviço, Borba (2004) cita que um diferencial competitivo é uso da responsabilidade social, promovendo ações junto a sociedade e preocupação com o meio ambiente. Dessa forma os clientes percebem que a empresa esta preocupada com o que ocorre em sua volta. No grupo de questões que abordam a qualidade do serviço, a questão 13, que compara a OdontoGroup e as concorrentes do mercado foi a melhor avaliada, mas ainda sim ficou entre os critérios regular e bom. Entretanto, se a OdontoGroup realizar mais campanhas de

tratamento dentário junto a sociedade ou usar produtos biodegradáveis, a empresa conquistará cada vez mais seus clientes e também novos clientes.

Para entender melhor a qualidade do serviço oferecido pela OdontoGroup, podemos observar na questão de número 12 que o serviço atende as expectativas, mas não de forma satisfatória, pois também ficou avaliada entre regular e bom.

Dessa forma, pode-se concluir que a OdontoGroup utiliza de algumas técnicas de fidelização de clientes, treina sua equipe interna, preocupa-se com a qualidade do serviço prestado e possui um bom relacionamento com o cliente. Mas nenhuma dessas estratégias são usadas de forma eficiente, e, por isso, não conseguem alcançar a excelência no atendimento ao cliente e mantê-los fiéis á empresa. Por isso que ocorre tanto cancelamento e um alto numero de inadimplência.

Também é possível perceber que os clientes não estão totalmente insatisfeitos e por isso não é difícil torná-los em satisfeitos e fiéis a empresa. Basta preocupar-se mais com o bem estar dos clientes, usar mais técnicas e estudos sobre fidelização e aprimorar as já usadas.

## 5. CONCLUSÃO

Neste trabalho, teve-se um estudo sobre fidelização de clientes, visto que focar nos clientes é o ponto de partida para vencer a concorrência.

Em resposta ao problema proposto, num processo de relacionamento e fidelização de clientes no mercado estudado, operadora de saúde, é possível sim manter o relacionamento e reter os clientes. Já que os mesmos procuram bons serviços e qualidade no atendimento, portanto usando as técnicas de *marketing* abordadas nesse estudo e focando mais a atenção aos clientes, as chances de tê-los sempre por perto aumenta.

Os objetivos foram respondidos de forma bem clara. O levantamento de mecanismos para fidelização de clientes foi esclarecido com a pesquisa bibliográfica realizada e a identificação de como a empresa trabalha o relacionamento com os seus clientes foi esclarecido através de questionários aplicados na OdontoGroup. Também foi possível perceber através da pesquisa se a empresa coleta informações sobre os seus clientes a partir da análise dos resultados.

Visto a dificuldade em fidelizar clientes num mercado altamente competitivo, este trabalho servirá de base para auxiliar empresas que são operadoras de saúde e até mesmo outros tipos de mercado que podem estar adaptando para sua realidade. Este também pode ser usado por empreendedores que desejam entrar no ramo da saúde. Pois este estudo visa mostrar também a importância do cliente para qualquer organização e mostra como o mercado funciona, sendo muito importante identificar as necessidades e desejos dos clientes como também satisfazê-los sempre. Assim, é possível combater a concorrência, possuir um diferencial e tornar os clientes aliados e não inimigos da empresa.

Para o UniCeub, este trabalho também poderá ser usado para fins acadêmicos, pois mesmo havendo outros trabalhos sobre o assunto, o estudo de caso o torna diferente e disponibiliza para os alunos e professores outras formas de estudo.

Ao longo desse trabalho, surgiram algumas dificuldades. Uma delas foi a aplicação do questionário, pois, na maioria dos casos os entrevistados estão com

pressa e sem paciência em responder as questões. Outra dificuldade encontrada se deve ao fato de ser uma percepção que as pessoas têm de si mesmas, que, por sinal, é subjetiva, e isso pode levar a dados inconsistentes.

Por outro lado, é um tema fácil e prazeroso de ser estudado, pois além de vários livros sobre o assunto também é um tema muito atual e visto diariamente por todos, pois sempre estamos em constante contato com empresas que nos oferecem serviços.

Então é possível concluir que, em todos os aspectos abordados na pesquisa, os clientes da OdontoGroup não estão insatisfeitos. Entretanto o atendimento ao cliente, a capacitação da equipe, o relacionamento com o cliente e qualidade do serviço oferecido deve ser melhorado, pois para reverter cancelamentos e a inadimplência será preciso utilizar as técnicas estudadas.

## REFERÊNCIAS

BORBA, Valdir Ribeiro Borba. **Marketing de Relacionamento para as organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2004.

ELTZ, Fabio Leandro Folentto, 1959. **Qualidade na comunicação**: ferramenta estratégica para encantamento do cliente. Salvador: Casa da qualidade, 1994.

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

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. Tradução Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 1998

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos. São Paulo: Atlas, 1992.

MURRAY, Raphael; NEIL Raphael. **Conquistando a fidelidade**: como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio. Tradução Fabio Fernandes. São Paulo: Futura, 1996.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um, marketing individualizado na era do cliente**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ROCHA, Ângela da.; **Empresas e clientes**: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000

RUST, Roland T.; ZEITHAMAL Valarie A.; LEMON Katherine N. **O valor do cliente**: o modelo que esta reformulando a estratégia corporativa. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Brookman, 2001.

STANTON, Willian; **Fundamentos de Marketing**. Tradução FAUSTO R. NICKELSEN PELLEGRINI. São Paulo: Pioneira, 1980.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz; **CRM**: marketing de relacionamento com os clientes. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. 2.ed. São Paulo: Futura, 2002.

Odontogroup. Disponível em: <http://www.odontogroup.com.br>

## ANEXO I

### QUESTIONÁRIO

Boa tarde, meu nome é Brunna Cerqueira Salgado e estou realizando uma pesquisa acadêmica para o meu curso de administração do UniCEUB.

De acordo com a legenda abaixo, marque com um “x” o número que melhor condiz com a sua opinião. As suas informações são muito importantes. Os dados colhidos serão utilizados somente para fins acadêmicos, sendo mantido sigilo total das informações recebidas. Obrigada.

PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
1	2	3	4	5

01.	Simpatia e cortesia no atendimento	1	2	3	4	5
02	Facilidade no contato telefônico	1	2	3	4	5
03.	Rapidez no contato com a pessoa e ou departamento pretendido	1	2	3	4	5
04	Como você avalia a reposta das suas solicitações, reclamações e sugestões	1	2	3	4	5
05	Presteza: desejo em ajudar o cliente	1	2	3	4	5
06	Como você avalia a autonomia em tomar decisões do profissional que ti atendeu	1	2	3	4	5
07	Como você avalia o conhecimento da pessoa que ti atendeu	1	2	3	4	5
08	Como você avalia o seu relacionamento com a OdontoGroup	1	2	3	4	5
09	Como você avalia o espaço que a OdontoGroup dispõe para você expor suas opiniões	1	2	3	4	5
10	Como você avalia as técnicas de pesquisa para descobrir suas necessidades e desejos utilizadas pela OdontoGroup	1	2	3	4	5
11	Como você avalia a qualidade do serviço prestado	1	2	3	4	5
12	O serviço atende as suas expectativas	1	2	3	4	5
13	Como você avalia a OdontoGroup comparada as concorrentes que existem no mercado	1	2	3	4	5