

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA**

**CAMPUS JOINVILLE  
CURSO GESTÃO HOSPITALAR**

**MAYARA DE ALMEIDA DAMSCHI**

**A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE  
NO ATENDIMENTO DE UM SERVIÇO DE  
CALL CENTER EM UMA OPERADORA  
DE PLANO DE SAÚDE DE JOINVILLE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOINVILLE, 2014**

**MAYARA DE ALMEIDA DAMSCHI**

**A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE  
NO ATENDIMENTO DE UM SERVIÇO DE  
CALL CENTER EM UMA OPERADORA  
DE PLANO DE SAÚDE DE JOINVILLE**

**JOINVILLE, 2014**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA**

**CAMPUS JOINVILLE  
CURSO GESTÃO HOSPITALAR**

**MAYARA DE ALMEIDA DAMSCHI**

**A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE  
NO ATENDIMENTO DE UM SERVIÇO DE  
CALL CENTER EM UMA OPERADORA  
DE PLANO DE SAÚDE DE JOINVILLE**

**Submetido ao Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia de  
Santa Catarina como parte dos  
requisitos de obtenção do título de  
Tecnólogo em Gestão Hospitalar.**

**Orientadora: Ms. Reginalda Maciel**

**JOINVILLE, 2014**

Damschi, Mayara Almeida.

A importância da qualidade no atendimento de um serviço de *call Center* em uma operadora de plano de saúde de Joinville/ Damschi, Mayara Almeida – Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2014. 37 f.

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Federal de Santa Catarina, 2014. Graduação. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar. Modalidade: Presencial.

Orientadora: Ms. Reginalda Maciel

1. Qualidade 2. Satisfação de clientes 3. Call Center

**A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE  
NO ATENDIMENTO DE UM SERVIÇO DE  
CALL CENTER EM UMA OPERADORA  
DE PLANO DE SAÚDE DE JOINVILLE**

**MAYARA DE ALMEIDA DAMSCHI**

**Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar e aprovado na sua forma final pela banca examinadora do Curso Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia de Santa Catarina.**

**Joinville, 27 de Junho de 2014.**

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>.: Ms. Reginalda Maciel

---

Prof<sup>a</sup>.: Márcia Bet Kohls

---

Prof<sup>a</sup>.: Alessandra Betin

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, sem ele eu nada seria.

Aos meus pais Silvio e Roberta, que me ensinaram a buscar meus sonhos com honestidade garra e dignidade.

Ao meu namorado Bruno, pela paciência e incentivo.

A todos os professores que com seu conhecimento ampliaram o meu horizonte tanto para a vida pessoal quanto para a profissional.

## RESUMO

Com o aumento gradativo do número de pessoas utilizando os planos de saúde, faz-se necessário que as operadoras trabalhem aumentando também cada vez mais a qualidade no seu atendimento que é referência para o cliente. O objetivo do trabalho foi analisar a importância de um atendimento com qualidade bem como a rotina de um *call center* de uma operadora de planos de saúde em Joinville, verificar os maiores motivos de ligações e o que pode ser feito para aprimorar a qualidade no processo, que traz benefícios para a empresa, o operador e principalmente para o cliente. A pesquisa trata-se de uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa. O estudo analisou através de observação direta, durante o mês de junho de 2012, um total de 17.991 atendimentos com uma média diária de 600 ligações recebidas. O assunto mais frequente nas ligações foram dúvidas que os clientes apresentaram com relação à autorização de exames e procedimentos cobertos pelo plano de saúde e seus respectivos prazos (75%) das ligações. Fica como sugestão para a operadora de plano de saúde em estudo, orientar adequadamente o seu cliente quanto aos prazos para liberação da guia, isso implicaria positivamente no atendimento do setor de *call center*, bem como realizar com sua equipe o *feedback* como forma de aumentar conhecimentos, fortalecer as relações e melhorar desempenhos e resultados.

Palavras-chave: Qualidade; Satisfação do cliente; *Call Center*.

## **ABSTRACT**

With the gradual increase in the number of people using health plans, it is necessary that operators also work continually increasing the quality in your care that is the reference for the client. The objective of this study was to analyze the importance of quality care as well as routine a call center operator for a health plan in Joinville, check the connections of the biggest reasons and what can be done to enhance the quality in the process, which benefits the company, mainly for the operator and the customer. The research is in a field study with a qualitative approach. The study examined through direct observation during the month of June 2012, a total of 17,991 calls with a daily average of 600 incoming links. The most common issue in bonds were questions that customers had about the authorization of tests and procedures covered by the health plan and their respective deadlines (75%) of the connections. Is suggested for the operator of a health plan under study properly guide his client on the deadlines for release of the guide, it would positively in the care of the call center industry, as well as performing with his team feedback as to increase knowledge , strengthen relationships and improve performance and results.

Keywords: Quality; Customer satisfaction; Call Center.



## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                     | <b>08</b> |
| <b>1.1 Justificativa.....</b>                                  | <b>09</b> |
| <b>1.2 Problema .....</b>                                      | <b>11</b> |
| <b>1.3 Objetivo geral.....</b>                                 | <b>11</b> |
| <b>1.4 Objetivos específicos .....</b>                         | <b>11</b> |
| <b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>                          | <b>12</b> |
| <b>2.1 Qualidade no atendimento .....</b>                      | <b>12</b> |
| <b>2.1.2 Qualidade nos serviços.....</b>                       | <b>13</b> |
| <b>2.1.3 Treinamento para um atendimento de qualidade.....</b> | <b>13</b> |
| <b>2.2 Relacionamento com o cliente .....</b>                  | <b>14</b> |
| <b>2.2.1 Necessidades do cliente .....</b>                     | <b>16</b> |
| <b>2.2.2 Satisfação do cliente .....</b>                       | <b>18</b> |
| <b>2.2.3 Retenção de clientes.....</b>                         | <b>21</b> |
| <b>3. METODOLOGIA .....</b>                                    | <b>24</b> |
| <b>3.1 A empresa .....</b>                                     | <b>24</b> |
| <b>3.2 Local de estudo .....</b>                               | <b>25</b> |
| <b>3.3 Coleta de dados.....</b>                                | <b>27</b> |
| <b>4. RESULTADOS.....</b>                                      | <b>28</b> |
| <b>5. CONCLUSÃO .....</b>                                      | <b>31</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>32</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa analisar a qualidade do atendimento ao cliente em um setor de expansão recente no Brasil e no mundo: as centrais de atendimento, também conhecidas como *call centers* ou empresas de telemarketing.

A sociedade atual apresenta uma economia voltada para as atividades de serviços e a qualidade no atendimento ao cliente torna-se um diferencial competitivo, além de impulsionar os negócios. Surge então a necessidade de conhecer e entender este cliente através de uma abordagem dinâmica e de um atendimento completo e resolutivo perante a realidade de cada um.

A empresa em estudo classifica-se como operadora de planos de saúde e faz parte de uma estrutura cooperativa organizacional que compreende serviços hospitalares, diagnósticos e laboratoriais. Dentre os diversos serviços que a empresa presta, está o serviço de Contact Center (atendimento receptivo e ativo), que é uma estrutura preparada para oferecer atendimento aos clientes por diversos canais de interação, como telefone (0800), *web* e email.

Segundo Madruga (2006), uma das definições de *Call Center* prediz que ele seja entendido como uma grande arma estratégica da empresa para a busca de diferenciação, tornando-a mais competitiva perante o mercado.

Um *Call Center* é importante para uma empresa, pois é na reclamação, sugestão, ou dúvida do cliente que a empresa trabalha na busca de recursos e mudanças para melhorar sempre.

A qualidade no atendimento é importante, pois isso fideliza o cliente e traz confiabilidade para a empresa. Segundo Oliveira (2004), a satisfação do cliente passa, necessariamente, pela qualidade do serviço prestado que, por sua vez, está relacionada

a um conjunto de características que conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas e implícitas.

## 1.1 Justificativa

O tema abordado é de grande relevância, pois analisa a importância de um bom atendimento de Call Center para fidelização e satisfação dos clientes.

FELIPE; CONDE; RIBEIRO e IMUTA, (2006), afirmam que praticamente todas as empresas, de qualquer tamanho e de qualquer mercado, podem obter melhoras significativas nas relações com os clientes, na participação nos clientes e nas vendas de produtos e serviços através de um *call center*, perfeito para o desenvolvimento de relações com um cliente de cada vez.

Devido às exigências do mercado e dos próprios usuários dos serviços de saúde, observa-se a real necessidade de acompanhar e sempre aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

O que motiva o comportamento do cliente são suas necessidades pessoais; na década de 50, Abraham H. Maslow, desenvolveu uma teoria através de uma pirâmide de necessidades e importâncias, na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, a próxima é a necessidade de segurança e estabilidade, em seguida as necessidades de participação, subindo para as necessidades de estima e no topo necessidades de auto realização. (CHURCHILL E PETER, 2003, p. 147).

Quando uma necessidade de nível baixo é atendida, o passo mais importante é alcançar a próxima etapa. Sendo assim, Cobra (1997, p.40) ressalta que:

No caso do serviço de atendimento ao cliente o que se deseja é superar as expectativas do mesmo, deixando-o encantado, e assim o serviço passa a ser desejado e o cliente fica com ele, mesmo que apareça outra opção.

Milan e Trez (2005) em sua pesquisa realizaram uma análise fatorial para os atributos relacionados à satisfação de clientes e detectaram a relevância da qualidade do atendimento aos clientes como construtor determinante do seu nível de satisfação, evidenciando a necessidade de a empresa qualificar, cada vez mais, o processo de atendimento ao cliente enfatizando aspectos tais como agilidade, responsividade e cortesia.

Melo (2006) em seu trabalho afirma que a satisfação do cliente sempre foi uma questão central para as organizações, principalmente para empresas de grande porte. Porém, ressalta que com o fenômeno da globalização e o aumento da competição, bem como a modernização da legislação de defesa do consumidor e o aumento do nível de exigência dos consumidores, ela passou a ser perseguida por organizações empresariais de todos os portes como forma de alcançar o sucesso e a sobrevivência.

A importância da satisfação do cliente pode também ser ilustrada pelo estudo realizado pelo Instituto TNS/Intersciense, conforme tabela abaixo, o qual mostra que os recifenses são exigentes na hora de fazer as compras ou utilizar serviços.

**TABELA 1 - Opinião dos Consumidores da cidade do Recife**

| Fatores          | Preço | Qualidade | Atendimento |
|------------------|-------|-----------|-------------|
| Nada importante  | -     | -         | -           |
| Indiferente      | -     | -         | -           |
| Pouco importante | 2 %   | -         | -           |
| Importante       | 28 %  | 15 %      | 37 %        |
| Muito importante | 70 %  | 85 %      | 63 %        |

Fonte: TNS / Intersciense (publicado no Jornal do Comércio, edição de 26.02.2006)

A Tabela 1 ilustra que os consumidores classificam como muito importante, e atribuem escores elevados, respectivamente, para os fatores “qualidade” (85%), “preço” (70%) e “atendimento” (63%).

Segundo Rossi e Slongo (1997), as informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com

qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes. A satisfação dos consumidores também é importante por ser considerado um agente-chave na mudança de atitude baseada na experiência.

## 1.2 Problema

Como a falta de qualidade no atendimento prestado pode trazer prejuízos para a empresa e como aprimorar o serviço de atendimento ao cliente do local estudado?

## 1.3 Objetivo Geral

Analisar a importância da qualidade no atendimento ao cliente realizado pelo serviço de **call center** de uma operadora de plano de saúde em Joinville.

## 1.4 Objetivos Específicos

- Realizar pesquisa bibliográfica sobre qualidade em serviço no atendimento ao cliente;
- Comparar os resultados da pesquisa bibliográfica com o que ocorre no local estudado.
- Sugerir melhorias;

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Qualidade no atendimento ao cliente**

A qualidade, na definição de Araújo é a “busca pela perfeição com a finalidade de agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de empresas a oferecer produtos e também serviços”. (ARAÚJO, 2001, p. 211).

Costa, Nakata e Calsani (2013), afirmam em seu trabalho que os clientes querem cada vez mais qualidade nos produtos e serviços.

O cliente em primeiro lugar é à base da filosofia da qualidade total, pois quando a empresa oferece um bom atendimento, o cliente fica sempre satisfeito, mesmo quando sua empresa não dispõe do que ele procura. Manter o foco no cliente é um objetivo da organização que visa estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com seus clientes, levando em consideração suas sugestões e reclamações, a fim de corrigir possíveis erros futuros que poderão causar sérias consequências para a empresa, tais como uma imagem negativa que poderá afastar clientes e dificultar a conquista por novos clientes. (LABADESSA, LABADESSA E OLIVEIRA, 2012).

O atendimento está diretamente ligado aos serviços que uma empresa pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. “O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente”. (CARVALHO, 1999, p. 233)

Na atualidade, a qualidade nos serviços tornou-se peça fundamental para as organizações que buscam conquistar seus clientes cada vez mais numa relação benéfica para as duas partes.

### **2.1.2 Qualidade nos serviços**

De acordo com Kotler (2004), uma das principais formas de diferenciar uma empresa de serviços é oferecer uma qualidade superior à dos concorrentes, pois, é preciso atender a expectativa de qualidade do cliente.

Uma empresa possui seus princípios e valores, que devem ser acolhidos por todos colaboradores que fazem parte desta. Por isso, Coutinho (1994), pontua que a parte mais importante da prestação de serviços são as pessoas. Sem pessoal bem treinado, bem administrado e motivado, não há prestação de serviços com qualidade. O autor ressalta ainda que as pessoas precisam estar integradas com o trabalho, conhecer e gostar do que fazem e se entrosar com a cultura da empresa.

### **2.1.3 Treinamento para um atendimento com qualidade**

Para Costa, Nakata & Calsani (2013), investir em treinamento é sinônimo que a empresa se importa com seus clientes e funcionários, é essencial para lidar com as estratégias para conquistar seus clientes e oferecer segurança a seus funcionários, no sentido de como se comportar diante de um cliente.

Chiavenato afirma que treinamento (1999, p.295):

É uma experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Também é um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Sabe-se que lidar com público em geral não é um trabalho fácil devido à enorme diferença de comportamentos entre as pessoas. O desafio de agradar a todos é grande, sendo o

treinamento adequado fundamental para um desenvolvimento melhor dos funcionários diante seus clientes.

Cada empresa tem seu próprio estilo, seu perfil, por isso Abdala (2008), cita algumas práticas podem ser inspiradoras para o desenvolvimento de equipes vencedoras:

- Definição de metas: saber aonde se quer chegar;
- Praticar constantemente o “feedback”: tanto para propor melhorias como para ressaltar o que está sendo bem feito;
- Reconhecimento: satisfação pessoal e profissional;
- Liberdade para pedir ajuda: a importância da confiança.
- Delegar responsabilidades e apoiar realizações: autonomia e tomada de decisão.

## **2.2 Relacionamento com o cliente**

Investir na excelência no atendimento ao cliente consiste na sobrevivência de muitas empresas no mercado atual. Com a concorrência “assustando” as empresas, o marketing traz orientações para reter clientes e ferramentas para gerar satisfação.

Para Kotler (2004, p. 56),

As empresas atualmente estão enfrentando uma concorrência jamais vista. (...) dissemos que as empresas podem ter um desempenho melhor do que as concorrentes se forem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing. (...) A resposta está em realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades do cliente.

A falta de qualidade no atendimento implica numa série de prejuízos à empresa, principalmente a perda do cliente. O cliente tem alternativas, irá procurar outro lugar que seja mais bem



recebido. Conforme Kotler (1998) “as empresas estão percebendo também que perder um cliente significa mais do que perder uma venda, significa perder todas as compras que o cliente faria ao longo da vida”.

A empresa que deseja crescer, o alvo deverá ser o cliente, satisfazer as necessidades e desejos do mesmo. Consequentemente, a empresa ganhará mais e estará competindo no mercado. Conforme Gordon (2002, p. 44) “o marketing de relacionamento se concentra nos processos e no que for necessário para aprimorar o relacionamento com o cliente, não apenas nos envolvimento na linha de frente com ele”.

É fundamental saber que relacionamento com o cliente não consiste apenas no consumidor final. Para que o consumidor final esteja satisfeito com os serviços como um todo (atendimento, qualidade, preços justos), primeiramente é preciso manter um relacionamento de confiança entre clientes indiretos da empresa. Para Kotler (1998, p. 7),

Além de criar transações em curto prazo, os profissionais de marketing precisam construir relacionamentos em longo prazo com clientes, distribuidores comerciantes e fornecedores. Precisam construir fortes laços econômicos e sociais, prometendo e realmente fornecendo produtos de alta qualidade, um bom serviço e preços justos.

Portanto, pode-se entender que o relacionamento com o cliente traz benefícios à empresa que deseja crescer e estar atualizada no mercado competitivo. Todos os setores de uma empresa devem trabalhar em conjunto para atender aos interesses dos clientes visando um negócio lucrativo. Para Kotler (1998, p. 44) “infelizmente, nem todos os funcionários são treinados e motivados para trabalhar pelo cliente”.

## 2.2.1 Necessidades dos clientes

É fundamental saber que a necessidade humana é considerada uma oportunidade de negócio. Uma pessoa sempre terá alguma carência, algo que esta faltando e quer encontrar o que a satisfaça. Sendo assim, uma das tarefas importantes do marketing é conhecer as necessidades das pessoas, saciar através de produtos e serviços de qualidade, para que mesmas sintam-se satisfeitas. Para Kotler (1998, p. 3),

Necessidades humanas são estados de carência percebida. O homem tem muitas necessidades complexas: necessidades básicas físicas, de alimentação, roupas, calor e segurança; necessidades sociais de fazer parte de um grupo e ser querido; e necessidades individuais de conhecimento e auto realização. Essas necessidades não são criadas pelos profissionais de marketing, é uma parte básica da constituição do homem.

Assim que o cliente reconhece as necessidades, é necessário ter uma motivação para consumir determinado produto. Geralmente, a publicidade é grande motivadora, a qual estimula a compra, fazendo a ligação do produto para o bem-estar do seu público-alvo. Conforme Churchill e Peter (2003, p. 146),

Quando os consumidores percebem que têm uma necessidade, o impulso interior para atendê-la é chamado de motivação. Os profissionais de marketing precisam saber o que motiva os consumidores, para que possam atender a essas motivações.

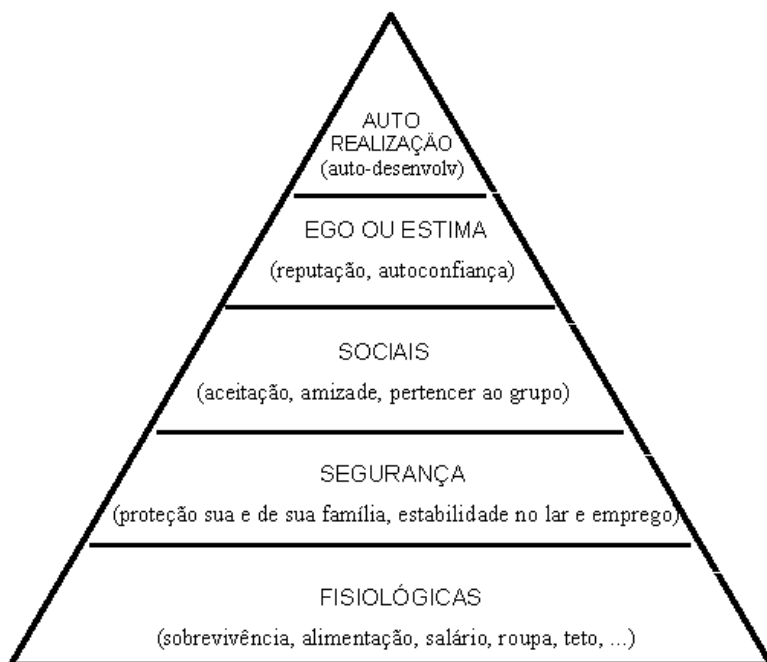
Através da motivação se pode conseguir vender um produto ou serviço, segundo Churchill e Peter (2003, p. 148) explicam que “outra forma de pensar em motivação é em termos de satisfazer necessidades que sejam “utilitárias” ou “hedônicas.” Sendo assim, é importante saber o que são necessidades utilitárias e hedônicas, conforme Churchill e Peter (2003)

explicam:

a) Necessidades utilitárias: entendem-se as necessidades humanas básicas e benefícios em materiais

b) Necessidades hedônicas: relaciona a boa sensação de consumir o produto, estimula o emocional do consumidor. Para entender às necessidades dos clientes, vale observar a figura 1, conforme Churchill e Peter (2003, p. 147).

Figura 1 – Hierarquia de Maslow



Fonte: Churchill e Peter (2003)

Para uma empresa identificar as necessidades dos clientes não é tarefa fácil, pois alguns não sabem expor o que irá satisfazê-lo. O cliente pode não fazer ideia da própria necessidade, para Cobra (1997, p.40) “muitas vezes nossas ações são levadas por fatores que dizem respeito a motivos frequentemente estranhos, isto é, não são conscientes”.

Portanto, Kotler (1998) explica na tabela 1 a importância de que as empresas tenham em vista as necessidades dos clientes como uma oportunidade de negócio, pois alguém precisa satisfazer tais necessidades.

**Tabela 1 - Necessidades dos clientes**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Necessidades declaradas     | O consumidor deseja um produto ou serviço de preço justo.                     |
| Necessidades reais          | O consumidor quer um produto ou serviço que tenha durabilidade                |
| Necessidades não-declaradas | O consumidor espera ter um bom atendimento                                    |
| Necessidades de “algo mais” | O consumidor gostaria de receber um brinde ou desconto no valor da compra     |
| Necessidades secretas       | O consumidor quer ser visto pelas pessoas como sendo o consumidor inteligente |

Fonte: Kotler (1998)

### 2.2.2 Satisfação dos clientes

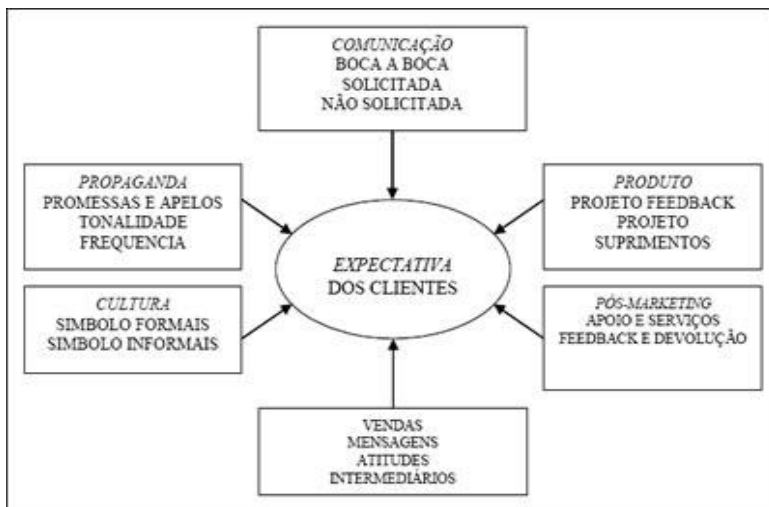
Para Kotler (1998, p. 6),

A satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado.

Tendo em vista que a empresa precisa manter o cliente ativo, deve-se ter em mente que é necessário satisfazê-lo a fim de trazer benefícios à empresa. Quando se supera a expectativa do cliente ele fica muito mais satisfeito do que o esperado, mas se ao contrário, ele certamente ficará desapontado e registrará negativamente a experiência.

As empresas devem conhecer como as expectativas dos clientes são formadas, conforme a figura 2 apresentada por Vavra (1993, p. 165).

**Figura 2 – Formação das expectativas**



Fonte: Vavra (1993)

A satisfação dos clientes é considerada importante para que a empresa alcance o sucesso. Em vista disso, para que haja satisfação dos consumidores, também é necessário que a empresa ofereça serviços de qualidade. Segundo Kotler (1998, p. 6) “a satisfação do cliente é intimamente ligada à qualidade (...) em sentido mais restrito, qualidade pode ser definida como “ausência de defeito.”

Qualidade de produtos e serviços contribui para a satisfação do cliente. Cliente satisfeito gera confiabilidade, que dificilmente irá procurar um concorrente.

Para Vavra (1993, p. 164),

Qualidade não é apenas subjetiva; ela é também relativa. Os concorrentes estão constantemente tentando aumentar suas

vantagens, mesmo tornando seus produtos ou serviços melhores e, desse modo, forçando todos os concorrentes de uma categoria a encontrar padrões de qualidade mais elevados.

A melhor forma de publicidade é quando um cliente satisfeito divulga a experiência que teve ao comprar os produtos ou serviços de uma determinada empresa. Para Hoffman e Bateson (2003, p. 331) “a propaganda positiva boca a boca feita por clientes muitas vezes se traduz em novos clientes”. Em vista disso, cliente satisfeito é cliente falando bem da empresa.

É importante que a empresa realize pesquisas com os clientes a fim de mensurar os níveis de satisfação. Essa análise de satisfação contribui para que a empresa observe o que está indo bem e o que precisa melhorar. Para Churchill e Peter (2003, p. 554),

Embora a satisfação do cliente não seja o resultado mais fácil de ser avaliado, os gerentes devem constantemente melhorar os métodos para receber feedback dos clientes. Todos os funcionários, por exemplo, podem ser treinados para encorajar, observar e informar sobre comentários, críticas e sugestões dos clientes.

Existem algumas formas de receber essas informações, como por exemplo, divulgar em embalagens telefones para chamada gratuita, formulários dentro da empresa e na internet, pesquisas de satisfação após um atendimento telefônico. Essas informações capturadas também podem ser usadas como uma forma de interagir com o cliente, explicando o que acontece na empresa, para Churchill e Peter (2003, p. 555) “os clientes tendem, por exemplo, a ser mais compreensivos em relação a um atraso ou a um aumento de preço se alguém da organização lhes der uma explicação ou pedido de desculpa.”

Existem alguns passos para que se acompanhe a satisfação dos clientes, sendo assim vale observar os quatro métodos na tabela 2 conforme Kotler (1998) explica.

**Tabela 2 – Ferramentas para acompanhar e medir a satisfação de clientes**

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Sistemas de reclamações e sugestões | Forma de formulários aos clientes, páginas na Web ou e-mail.   |
| Pesquisas de satisfação de clientes | Empresas devem enviar questionários ou telefonar perguntando se o cliente voltará a comprar, se recomendará a empresa e a marca para outras pessoas e também solicitar uma comparação entre os concorrentes.   |
| Compras simuladas                   | Contratar pessoas para fazer compras e depois relatar os pontos fortes e fracos da empresa. É importante também que os gerentes simulem uma compra na própria empresa e as dos concorrentes para ter em primeira mão o tratamento dos clientes em relação aos produtos e serviços. |
| Análise de clientes perdidos        | As empresas devem saber o motivo que os clientes deixaram de comprar, também é importante fazer indicativos de perda de clientes.  |

Fonte: Kotler (1998)

Sendo assim, torna-se importante que as empresas invistam na qualidade de produtos e serviços para que os clientes se sintam satisfeitos e tenham confiança no que estão adquirindo. Porém, vale observar que cada empresa deve saber até onde pode gastar para satisfazer os clientes, conforme Kotler (1998, p.60) “a empresa deve operar com base na filosofia de que está tentando alcançar um alto nível de satisfação de clientes (...) considerando as limitações de seus recursos.”

### 2.2.3 Retenção de clientes

Com a concorrência acirrada entre as empresas, surge a necessidade de ir à busca de novos clientes, divulgando

benefícios e necessidades que podem ser atendidas ao adquirir o produto ou o serviço. Entretanto, os clientes estão cada vez mais exigentes, conforme explica Kotler (2004, p.68), “os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais consciente em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.”

Em vista disso, as empresas querem oferecer qualidade, bom atendimento, para deixar os clientes satisfeitos e buscar no mercado novos consumidores, visando aumentar a lucratividade.

Mais importante do que atrair novos clientes é mantê-los, explica Kotler (2004, p. 69) “não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los.” Sendo assim, é importante que a empresa saiba lidar com as situações diversas, como a concorrência, a fim de manter o cliente ativo.

Hoffman e Bateson (2003, p. 421) definiram que,

(...) a retenção do cliente se refere a focalizar os esforços de marketing da empresa na base de clientes existentes. Mais especificamente, em vez de procurar novos clientes, as empresas empenham-se em satisfazer os clientes atuais, com a intenção de estabelecer com eles relacionamentos de longo prazo.

Existem algumas razões que fazem o cliente abandonar uma empresa, como por exemplo, mau atendimento ou porque o produto ou serviço não atendeu as expectativas.

Para Vavra (1993, p. 238) “nem sempre a empresa é culpada. Clientes abandonam uma empresa por inúmeras razões, algumas controláveis e outras incontroláveis.” Entretanto, percebe-se que a maioria dos clientes vão embora por problemas ou experiência ruim que tiveram.

De acordo com Tucker (1999, p. 108),

Enquanto todos os negócios querem fidelidade dos clientes, as ações das empresas falam muito mais alto do que suas palavras. (...) é cinco vezes mais provável que um cliente vá embora por causa de um serviço ruim, do que por outras razões.



Para que a empresa possa manter os clientes ativos, existem alguns passos para tentar reduzir o índice de abandono. Sendo assim, é importante observar que existem quatro passos para se aplicar numa empresa. Conforme explica Kotler (2004) os passos são: primeiro, definir e calcular índices de retenção; segundo, identificar as causas dos problemas que possam ter com clientes e tentar resolver da melhor forma; terceiro, ter maneiras de calcular o lucro que deixa de ter ao perder clientes; e quarto, calcular quanto custaria para aumentar retenção de clientes.

### **3. METODOLOGIA**

O projeto foi implementado no contexto de uma operadora de planos de saúde, no atendimento ao cliente, no setor de *call center* no período do mês de junho de 2012. Este projeto caracterizou-se como estudo de caso com abordagem qualitativa descritiva.

Primeiramente realizou-se uma revisão da literatura sobre qualidade, marketing e satisfação no atendimento ao cliente, mais adiante, numa nova etapa, participou-se do processo de atendimento bem como do dia a dia do setor de *call center*.

A pesquisa qualitativa é aquela que “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave”. (MORESI, 2003).

Caracteriza-se também descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. (MORESI, 2003).

O “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”. (MORESI 2003).

#### **3.1 A empresa**

As cooperativas médicas são associações de médicos das mais diversas e distintas especialidades que se unem formando uma sociedade cooperativa que oferece serviços de saúde aos seus beneficiários.

Duarte (2001) define empresas de medicina de grupo como aquelas que se dedicam à prestação de assistência médico-hospitalar mediante contra prestações pecuniárias – em regime de pré-pagamento –, com ou sem fins lucrativos.

O Sistema Empresarial que esta sendo apresentado é constituído por todas as outras cooperativas do país e diversas

empresas criadas para oferecer suporte a elas, por meio de serviços desenvolvidos para agilizar e aperfeiçoar o atendimento.

A empresa em estudo acompanha o processo de crescimento do mercado de saúde suplementar, para isto, criou uma empresa terceirizada de gestão e consultoria, para proporcionar aos clientes em potencial, que são as Operadoras de Planos de Saúde, serviços tecnológicos de qualidade.

A instituição em questão localiza-se na cidade de Joinville, Santa Catarina, atendendo clientes de todo o estado e em alguns casos até de outros. Possui uma operadora de planos de saúde com atuação preponderante no segmento empresarial, tendo uma estrutura organizacional composta por: hospital, centros clínico-cirúrgicos, laboratório, medicina ocupacional, farmácias e consultórios de médicos credenciados.

É característica da instituição o atendimento a empresas (plano de saúde empresarial) e, do total de associados, 81,70% são provenientes desses planos empresariais e apenas 18,30% são oriundos de planos individuais ou familiares. Sua carteira de clientes conta com cerca de 55 mil usuários, distribuídos em mais de 1.600 empresas. (<http://www.joinville.unimedsc.com.br>).

### **3.2 Local de estudo**

A empresa em estudo foi fundada em 2011, atua como suporte e assistência às operadoras de plano de saúde. Para atender aos seus clientes com qualidade e eficiência, a empresa terceirizou o setor de *call center* de modo que funciona separado da operadora de convênio.

O setor de *call center* está localizado no bairro Glória, comportando noventa funcionários que manuseiam 30 terminais de atendimento. A seguir será demonstrado o organograma do setor:



Fonte: Elaborado pela autora, 2014

De baixo pra cima temos os operadores de atendimento que são os responsáveis no caso do local estudado por receberem as ligações dos clientes e tirar suas dúvidas.

Acima estão os supervisores de atendimento e os back offices, os supervisores de atendimento ficam no meio dos operadores caso surja alguma duvida imediata, o que não é possível de ser resolvido durante o atendimento será deixado para os backoffices que fazem este segundo nível e resolvem com mais calma o problema do cliente.

Após estão três analistas, o de trafego, que levanta indicadores como tempo médio de atendimento, índice de absenteísmo, dentre outros, o analista de qualidade através dos indicadores nota a falta de qualidade em algum processo e trabalha junto com o analista de relacionamento para conseguir uma solução para o problema.

E coordenando o grande grupo esta o coordenador do setor.

### 3.3 Coleta de dados

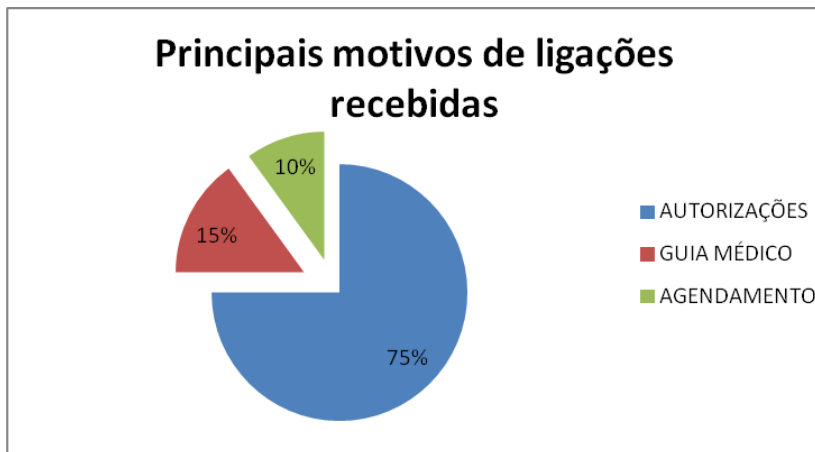
Participou-se do dia a dia do setor de atendimento ao cliente, onde se pôde observar a quantidade de ligações recebidas, bem como as dúvidas mais frequentes e as principais queixas de cada cliente.

Também foi analisada, através de observação direta, a forma de atendimento, o conhecimento e comprometimento do operador de *call center* em dar a atenção devida ao cliente, passar-lhe a informação correta, bem como saber lidar com os diversos tipos de clientes.

## 4. RESULTADOS

Durante o período da pesquisa (30 dias) foram realizados 17.991 atendimentos, com uma média diária de aproximadamente 600 ligações recebidas. Com base na observação direta da autora, o assunto mais frequente nas ligações foram dúvidas que o cliente apresenta com relação à autorização de exames e procedimentos cobertos pelo plano de saúde (75% das ligações), em segundo lugar foi questionado quanto ao guia médico (15% das ligações), e em terceiro lugar, os clientes ligam para solicitar auxílio no agendamento de consultas e exames (10% das ligações), conforme gráfico 1 a seguir:

**GRÁFICO 1 – Principais motivos de ligações recebidas pelo setor de *call center* de uma operadora de planos de saúde no mês de junho de 2012.**



Fonte: Elaborado pela autora, 2014

Os resultados obtidos a partir de uma amostra de 600 ligações atendidas por dia permitem algumas considerações e sugestões acerca de qualidade e prestação de serviços orientada aos usuários da operadora de planos de saúde em estudo.

Em verde com 10% dos casos estão as ligações referentes ao agendamento, essas ligações ocorrem pois esta cada vez mais difícil conseguir uma consulta a curto prazo com um médico, o que faz com que os clientes recorram a operadora. A ANS<sup>1</sup> verificando que isso estava ocorrendo criou a regulamentação normativa nº 259 de junho de 2011 que regulamenta prazos que a operadora deve cumprir para que o seu cliente seja atendido num espaço de tempo definido pela regulamentação dependendo da especialidade desejada e na abrangência do plano do cliente, trazendo credibilidade no serviço; sem maiores problemas.

Com 15% dos atendimentos no período esta o motivo de guia médico, este tipo de ligações ocorre, pois a quantidade de exemplares impressos de guia médico é pequena, foi diminuída por ser um documento que esta constantemente sendo atualizado deixando os livros sempre antigos, são disponibilizados online através do site da operadora.

Os clientes ligam por não estarem próximos a um computador, ou idosos por não saberem acessar, mais algo que não afeta e não traz problemas em relação a qualidade.

Já 75% das ligações é referente a autorização de procedimentos. O processo de autorização ocorre quando o cliente recebe do seu médico uma guia de solicitação para algum tipo de procedimento eletivo, pode ser exames de rotina ou até cirurgias, o cliente pega a guia com o médico e leva até o setor de autorizações do seu plano e lá é informado que o prazo para que a guia seja aprovada pelo plano é de até 48 horas úteis, e que encerrando este prazo ele pode entrar em contato com o call Center através do 0800 e receber maiores informações. O cliente liga no call Center e ao saber que sua guia não foi aprovada

---

<sup>1</sup> ANS: Agência Nacional de Saúde Suplementar – Agência reguladora dos planos de saúde do Brasil.

ainda por se tratar de um procedimento mais complexo fica irritado, alterado e desconta a culpa de todo um processo no operador, que nem sempre está apto para contornar a situação e finalizar aquele atendimento sem que o cliente imagine que a empresa não funciona.

Foi verificado durante o processo de pesquisa também que os operadores ficavam aflitos, sem saber se a forma com que falaram com o cliente foi a correta, sentimentos como angústias surgiam o tempo todo.

Em outros operadores já existia o sentimento de indiferença, faziam e falavam como achavam melhor já que não lhes é dado um retorno quanto a isso, ou este retorno é demorado demais.

---



## 5. CONCLUSÃO

A empresa apresenta uma rotina de trabalho muito boa, que segue o manual do atendimento ao cliente, mas poderia melhorar a qualidade no seu atendimento, implantando um momento toda semana para tirar dúvidas da equipe, onde um supervisor responde a esses questionamentos ou até uma conversa onde um operador consegue trocar experiências com o outro, o que enriquece cada vez mais o conhecimento.

Investir em campanhas motivacionais, para que estimulem cada vez mais o trabalho em equipe, pois o clima organizacional deve ser agradável para que todos consigam trabalhar tranquilamente.

Porém o ponto que mais traria benefícios para a qualidade no atendimento da empresa seria um feedback contínuo, mensal, caso aconteça desta forma, os operadores se sentiriam mais importantes para a empresa, é um processo que acrescenta muito para o funcionário que desenvolve maior conhecimento, fortalece cada vez mais a relação do funcionário com a empresa, melhorando assim seus resultados.

Fica como sugestão para a operadora de plano de saúde em estudo, orientar adequadamente o seu cliente quanto aos prazos para liberação da guia, isso implicaria positivamente no atendimento do setor de *call center*.

Uma sugestão para trabalhos futuros seria aprofundar-se mais o estudo na qualificação desses profissionais de atendimento, levando em consideração as suas opiniões, tendo em vista que são as pessoas que estão em contato direto com o cliente final.

## REFERÊNCIAS

ABDALA, João. **Consultor do SEBRAE**. (2008). Disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) acessado em 15 maio 2014.

ANDRADE, Eduardo. **6 dicas para conquistar a confiança do cliente**. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/6-dicas-para-conquistar-a-confianca-do-cliente>>. Acesso em: 11 mai. 2014.

ARAÚJO, Luis César G. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. 1.a. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, Pedro Carlos de. Administração mercadológica. 1.ed. Campinas: Editora Alínea. 1999. 233p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, C. U.; NAKATA, Y. U.; CALSANI, J. R. S. Qualidade no atendimento: a influência do bom atendimento para conquistar os

clientes. **Rev. Científica Eletrônica UNISEB**. Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.54-65, jan./jun.2013.

COUTINHO, Luciano G; FERRAZ João Carlos Ferraz. **Estudo da Competitividade da indústria brasileira**. Campinas. SP: Papirus, 1994.

DUARTE, Cristina Maria Rabelais. UNIMED: história e características da cooperativa de trabalho médico no Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 17(4):999-1008, jul-ago, 2001

FELIPE, G. M.; CONDE, J. G.; RIBEIRO, P. B.; IMUTA, R. S. O Call Center e a fidelização de clientes: um estudo quantitativo no setor bancário de São Paulo. **Revista Jovens Pesquisadores do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie**, Ano 3, nº4, 2006.

GALLO, Paulo R. MONEKEN, Sonia F. Sistemas de informação de marketing no setor saúde: aplicabilidade do gerenciamento do relacionamento do cliente. **UNIrevista** - Vol. 3, nº 1 : (Julho 2006)

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos estratégias e casos**. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2003.

KOTLER, Philip **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.  
\_\_\_\_\_ **Princípios de marketing**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_**Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LABADESSA, A. Silvério.; LABADESSA, L. A. S.; OLIVEIRA, L. J. **A Importância da Qualidade no Atendimento ao Cliente: Um Estudo Bibliográfico.** (2012). Disponível em: [www.fiar.com.br/.../1310154563A\\_IMPORTNCIA\\_DA\\_QUALIDA](http://www.fiar.com.br/.../1310154563A_IMPORTNCIA_DA_QUALIDA) - Acesso em: 01 de junho de 2014.

MADRUGA, R. **Gestão Moderna de Call Center & Telemarketing.** São Paulo; Editora Atlas S.A, 2006.

MELO, Antônio Aguinaldo Arruda. **Em busca da satisfação do cliente: importância e proposição de ações.** Interfaces de Saberes. Caruaru, vol. 6 n. 1, 2006.

MILAN, Gabriel Sperandio; TREZ, Guilherme. PESQUISA DE SATISFAÇÃO: UM MODELO PARA PLANOS DE SAÚDE. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, Art. 17, jul./dez. 2005

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa 2003.** Curso de Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003. 108 f. Monografia (Especialização)

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.  
PACHECO, Luana Quintanilha. **Motivação nas empresas de call center.** 2011. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11\\_0452\\_2161.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0452_2161.pdf). Acesso em: 01 maio 2014.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A.; Pesquisa de satisfação de clientes: O estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **In 21º Encontro Nacional da ANPAD - ENANPAD, 1997**, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ENANPAD, 1997.

TNS/ Interscience. **Jornal do comércio**. Recife, edição de 26/02/2006.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. Makron Books, 1999.

TURCI, Renan Henrique. Feedback – A importância desta técnica na rotina empresarial. **Revista Interatividade**. São Paulo, v. 1, n. 1, p.81-89, abr. 2013.

VAVRA. Terry G. **Marketing de relacionamento**. After Marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

<http://www.joinville.unimedsc.com.br> – acessado em 15 de maio de 2014.