



## Análise do Customer Success e Customer Experience em uma empresa do ramo de materiais odontológicos

### Analysis of Customer Success and Customer Experience in a company in the dental materials industry

**Joseph Louvo Waetge**

Graduando em Administração  
Instituto Federal de São Paulo

<https://orcid.org/0009-0006-2505-7400>  
joseph.waetge@aluno.ifsp.edu.br

**Luiz Teruo Kawamoto Junior**

Doutor em Engenharia Biomédica  
Instituto Federal de São Paulo

<https://orcid.org/0000-0003-4560-6519>  
teruo@ifsp.edu.br

#### Nota editorial:

Este artigo é uma versão revisada de trabalho selecionado no *fast-track* do XI Congresso Internacional de Logística do IFSP (IFLOG) para publicação na Revista REGRASP.

#### Histórico do artigo

**Recebido: 22 dez. 2025**

**Aprovado: 06 mar. 2026**

**Publicado: 17 mar. 2026**

#### RESUMO

Este estudo analisou a aplicação de práticas de Customer Success (CS) e Customer Experience (CX) em uma empresa de materiais odontológicos. Metodologicamente, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre CS, CX e gestão no setor odontológico, que embasou a criação de um roteiro de entrevista semiestruturada. Os dados foram coletados em entrevista com o gestor fundador da área de RevOps da empresa e analisados qualitativamente. Os resultados indicam que, no modelo B2B2C, o sucesso do dentista é percebido como dependente do sucesso do paciente final. A empresa foca em um onboarding consultivo que vai além do suporte técnico, incluindo gestão comercial para suprir lacunas na formação dos profissionais. A experiência do cliente é gerenciada por múltiplos canais, gerando desafios de padronização, e o feedback é usado para a melhoria contínua de produtos e programas de fidelização.

**Palavras-chave:** relacionamento com clientes; jornada do cliente; setor odontológico; capacitação de clientes; retenção de clientes.

#### ABSTRACT

This study analyzed the application of Customer Success (CS) and Customer Experience (CX) practices in a dental materials company. Methodologically, a bibliographic review on CS, CX, and management in the dental sector was conducted, which supported the creation of a semi-structured interview script. Data were collected through an interview with the founding manager of the company's RevOps area and analyzed qualitatively. The results indicate that, in the B2B2C model, the dentist's success is perceived as dependent on the end patient's success. The company focuses on consultative onboarding that extends beyond technical support, including business management, to fill gaps in the professionals' training. The customer experience is managed through multiple channels, creating standardization challenges, and feedback is used for the continuous improvement of products and loyalty programs.

**Keywords:** customer relationship; customer journey; dental sector; customer enablement; customer retention.

## Introdução

O setor odontológico no Brasil apresenta constante crescimento, impulsionado tanto pela demanda por serviços estéticos quanto pela necessidade de tratamentos clínicos. Nesse contexto, empresas fornecedoras de materiais odontológicos enfrentam forte concorrência e clientes cada vez mais exigentes. A implementação de estratégias de Customer Success (CS) e, de forma integrada, de Customer Experience (CX), surge como diferencial competitivo. A literatura aponta que essa abordagem combinada ultrapassa a lógica tradicional de atendimento e suporte, criando valor contínuo na relação empresa-cliente. Portanto, o objetivo deste artigo é analisar como uma empresa do ramo de materiais odontológicos aplica e integra as estratégias de Customer Success e Customer Experience para gerenciar o relacionamento e a fidelização de seus clientes, compreendendo essa intersecção no contexto de um modelo B2B2C. O estudo se justifica pela contribuição teórica e prática para a gestão de relacionamentos no setor da saúde.

## Referencial Teórico

O Customer Success (CS) é uma metodologia de gestão proativa que visa garantir que o cliente alcance seus resultados desejados ao longo de sua jornada (Murphy, 2016). A definição central de CS distingue outputs (saídas, ou seja, o produto físico entregue) de outcomes (resultados, o que o cliente espera alcançar com o produto). O sucesso só ocorre quando o outcome é atingido.

Para isso, Murphy (2016) destaca a fase de onboarding (integração) como crítica. O objetivo é garantir a Adoção (Adoption), maximizar o “Lifetime Value” (LTV) e prevenir o Churn (cancelamento ou inatividade). Isso é feito por meio de um acompanhamento proativo e consultivo durante o onboarding, que busca antecipar as necessidades do cliente para que ele atinja seu Primeiro Valor (First Value), a primeira experiência positiva de resultado. Modelos de negócio baseados em recorrência dependem fundamentalmente da capacidade de manter clientes engajados, maximizando o Valor Vitalício do Cliente (Lifetime Value, LTV).

A literatura de CS tende a focar na prevenção do churn (cancelamento contratual). Contudo, em modelos de alta complexidade, um desafio comum é o churn de inatividade, onde o cliente não cancela, mas falha na adoção inicial e se torna inativo (Murphy, 2016). Estratégias de relacionamento estruturadas, apoiadas por tecnologia para ganho de escala, segundo Almeida e Almeida (2020) são essenciais para reduzir taxas de cancelamento e aumentar a retenção em empresas da área da saúde.

Enquanto o CS foca no resultado (outcome), o Customer Experience (CX) foca em como o cliente alcança esse resultado. Lemon e Verhoef (2016) definem a experiência do cliente como uma jornada holística, composta por múltiplos pontos de contato (touchpoints) ao longo de todo o ciclo de vida do cliente (pré-compra, compra e pós-compra). Para os autores, a percepção do cliente é formada pelo conjunto dessas interações, e não por momentos isolados. A gestão do CX, portanto, exige o monitoramento da experiência em etapas-chave da jornada.

No contexto B2B, a fidelização é pilar da rentabilidade. Kotler e Keller (2012) argumentam que a sustentabilidade do negócio é medida pela maximização do Valor Vitalício do Cliente (CLV), o fluxo de lucros futuros esperados de um cliente e pela gestão do Patrimônio do Cliente (a soma de todos os CLVs). Os autores também destacam a importância da recomendação boca a boca (word-of-mouth) e da medição da lealdade (como o Net Promoter Score, NPS) para o crescimento. Para justificar investimentos diferenciados em fidelização, os autores utilizam o conceito de Pirâmide de Clientes, que demonstra como clientes fiéis geram valor desproporcional.

Peppers e Rogers (2017) propõem um framework estratégico para o relacionamento 1-to-1 baseado no modelo IDIC (Identificar, Diferenciar, Interagir, Personalizar). A etapa de diferenciar é crucial, segmentando clientes não apenas por valor atual (MVCs, Clientes de Maior Valor) ou potencial (MGCs, Clientes de Maior Potencial de Crescimento), mas também por necessidades (needs). A etapa de Interagir (Interact) pressupõe um relacionamento de aprendizado (learning relationship) contínuo e a comunicação pelas preferências de canal do cliente, onde este, provê feedback em troca de personalização. Os autores defendem que relacionamentos de longo prazo se baseiam na confiança (trust).

No setor odontológico especificamente, a literatura corrobora essa visão. Fonseca e Mattos (2019) destacam que profissionais da odontologia buscam fornecedores que ofereçam suporte de valor agregado (além da qualidade do produto). Similarmente, Silva e Rocha (2021) identificam que o acompanhamento consultivo e a qualidade do suporte técnico são elementos diferenciadores que aumentam a percepção de valor. Por fim, Souza e Pereira (2021) complementam, apontando que a gestão de relacionamento no setor odontológico em tempos de crise exige adaptações contínuas.

## Metodologia

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo.

O procedimento metodológico iniciou-se com uma revisão bibliográfica sobre os temas Customer Success, Customer Experience, gestão de relacionamento com clientes e estratégias no setor odontológico.

Essa revisão serviu de base para a elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturada. O roteiro foi focado em compreender a visão estratégica da empresa, os processos de CS e CX, as práticas de coleta de feedback e os desafios de implementação. A coleta de dados empíricos ocorreu por meio da aplicação deste roteiro em uma entrevista com um gestor sênior de uma fornecedora brasileira de material odontológico. O entrevistado é o Fundador e Líder da área de RevOps (Revenue Operations) da empresa e possui formação em Engenharia Mecânica. A entrevista foi gravada, transcrita e submetida à Análise de Conteúdo, permitindo a triangulação dos dados empíricos com o referencial teórico.

## Resultados e discussão

### Estratégia e Visão Sobre o Cliente

Segundo o gestor entrevistado, o sucesso do cliente profissional (dentista) é operacionalizado na empresa em três marcos distintos e progressivos: a venda do primeiro caso de alinhadores, a conclusão satisfatória do tratamento e a transformação em cliente recorrente. O gestor também destacou que apenas 25% a 30% dos dentistas credenciados conseguem transpor a primeira barreira, evidenciando uma dificuldade significativa de ativação inicial. Essa estruturação por marcos da jornada, que permite à empresa identificar pontos críticos de intervenção, alinha-se às práticas de Customer Success (Murphy, 2016).

De acordo com o entrevistado, a empresa utiliza tecnologia de escaneamento digital para avaliar se o resultado do alinhamento foi alcançado, comparando o planejamento inicial com o resultado obtido. Essa prática se alinha à distinção que Murphy (2016) faz entre outputs e outcomes, ao focar na garantia do resultado clínico esperado. Segundo a análise, esse uso de métricas objetivas para mensurar o sucesso clínico representa uma evolução em relação às práticas tradicionais do setor, nas quais a satisfação do cliente profissional frequentemente se baseia apenas em percepções subjetivas.

Na análise da entrevista, a empresa identifica a recorrência mensal de compras como indicador-chave de satisfação tanto dos dentistas quanto de seus pacientes finais. Segundo o gestor, o foco na “recorrência mensal” é a forma prática de gerenciar a base de clientes. Essa

estratégia de fidelização alinha-se diretamente aos conceitos de Valor Vitalício do Cliente (CLV) e de gestão do “Patrimônio do Cliente” (Kotler & Keller, 2012).

Porém, vale destacar que foi identificado na entrevista que a empresa estudada estabelece uma conexão direta entre a recorrência do cliente B2B (dentista) e a satisfação do cliente final (paciente). Observa-se que isso cria uma cadeia de valor (B2B2C) que não é explicitamente contemplada pela literatura de Customer Success ou Customer Experience tradicional. Essa especificidade merece maior atenção acadêmica, pois, conforme identificado no estudo, o sucesso do cliente intermediário (dentista) depende fundamentalmente do sucesso do cliente final (paciente).

Foi identificado na entrevista que a empresa diferencia os clientes de múltiplas formas. Segundo o gestor, há uma diferenciação por nível de experiência, separando dentistas que já utilizam outras marcas (que buscam substituição) daqueles iniciantes na tecnologia (que precisam de ativação). Além disso, a empresa segmenta entre “parceiros estratégicos”, que buscam vínculos de longo prazo, e “compradores oportunistas”, focados em preço. Ambas as práticas aplicam diretamente o conceito de “diferenciação por necessidades” descrito por Peppers e Rogers (2017), permitindo à empresa personalizar a jornada e o suporte para cada perfil de cliente.

Foi analisado na entrevista que a empresa identifica o onboarding como etapa fundamental para garantir que o dentista compreenda o processo técnico e comercial, conseguindo iniciar o uso da tecnologia com segurança. Esse reconhecimento está em linha com os conceitos de “acompanhamento consultivo” e “percepção de valor” (Silva e Rocha, 2021). Conforme detalhado na entrevista, a empresa vai além do escopo técnico, oferecendo suporte não apenas no planejamento ortodôntico, mas também em competências comerciais (como precificar e vender os tratamentos). Essa amplitude de suporte consultivo responde a uma necessidade prática do mercado odontológico, que é a lacuna na formação empresarial dos profissionais de saúde, tema ainda pouco explorado pela literatura de Customer Success ou Customer Experience em contextos B2B da saúde.

### Processos e Práticas

Conforme descrito pelo entrevistado, a empresa estrutura o atendimento ao dentista em fases distintas da jornada, com times especializados dedicados ao onboarding, ativação e gestão de contas recorrentes. O gestor detalhou que o foco no onboarding nos primeiros 90 dias, com suporte intensivo que inclui planejamento ortodôntico, estratégias de precificação e captação de pacientes, busca aplicar a metodologia de Customer Success (Murphy, 2016). Segundo a análise, o objetivo desse acompanhamento inicial é garantir a “adoção” da solução, levar o cliente ao “Primeiro Valor” e assegurar que ele compreenda seu “Resultado Desejado” logo no início do relacionamento.

Porém, fora relatado que nem todos os dentistas ativam na fase de onboarding. Segundo o gestor, aqueles que não conseguem ativar nos primeiros 90 dias entram em um programa de credenciamento, no qual a empresa mantém contato regular para identificar e resolver dificuldades. Essa iniciativa alinha-se às práticas de retenção na área da saúde (Almeida e Almeida, 2020). Contudo, a própria existência de um programa formal de “credenciamento” evidencia que o onboarding inicial pode não estar sendo suficientemente eficaz. Observa-se aqui uma lacuna da literatura de Customer Success: enquanto a teoria foca na prevenção do “churn contratual”, a prática da empresa revela o desafio do “churn de inatividade” (Murphy, 2016), onde a falha na adoção inicial é a principal fonte de perda de receita potencial.

Também foi identificado que dentistas recorrentes, representando aproximadamente 60% da receita, recebem acompanhamento próximo e personalizado via conta dedicada. Esse achado

corroborar o conceito da “Pirâmide de Clientes” (Kotler & Keller, 2012), justificando o investimento diferenciado neste grupo.

Contudo, essa concentração de receita representa um risco estratégico, pois a perda de poucos clientes-chave impactaria significativamente os resultados. Observa-se que, embora a prática da empresa (focar nos clientes de maior receita) esteja alinhada à retenção de “Clientes de Maior Valor” (MVCs), a teoria de Peppers e Rogers (2017) alerta que essa dependência deve ser equilibrada com o desenvolvimento de “Clientes de Maior Potencial de Crescimento” (MGCs) para mitigar o risco.

Foi identificado na entrevista que a empresa utiliza múltiplos canais de comunicação, incluindo WhatsApp oficial, assessores dedicados, e-mail, plataforma digital e Instagram, cada um com finalidades específicas. Essa diversificação reflete a etapa de “Interação”, como descrito por Peppers e Rogers (2017), ao buscar atender as “preferências de canal” dos clientes. Observa-se, no entanto, que a gestão de múltiplos canais representa um desafio de migrar de uma estratégia multicanal para uma omnicanal, exigindo eficiência para evitar desencontro de informações.

Posteriormente o gestor revelou que clientes recorrentes demonstram preferência por contatos via WhatsApp para questões imediatas, mas buscam atendimento especializado para suporte mais complexo. Essa diferenciação espontânea valida os achados de Fonseca e Mattos (2019) sobre a busca do profissional por “suporte técnico ágil e qualificado”. Segundo o gestor, a empresa atende essa expectativa ao disponibilizar canais diferenciados conforme a complexidade da demanda. A preferência pelo WhatsApp em contextos profissionais, contudo, levanta questões sobre a profissionalização da comunicação e o registro formal de interações, aspectos não contemplados pela literatura de relacionamento revisada, mas relevantes para auditoria e gestão da qualidade.

A empresa, segundo o gestor, oferece treinamento personalizado e coletivo para capacitar dentistas tanto no uso técnico dos alinhadores quanto em estratégias de venda e captação de pacientes. Essa abordagem ampla responde diretamente ao conceito de “suporte de valor agregado” no setor odontológico, identificado por Fonseca e Mattos (2019). Conforme relatado pelo entrevistado, a prática da empresa expõe a razão dessa demanda: a necessidade de treinar dentistas em aspectos comerciais evidencia uma lacuna na formação profissional desses clientes, que frequentemente dominam habilidades clínicas, mas carecem de competências empresariais essenciais para a sustentabilidade de seus consultórios.

Dentistas podem, conforme relatado, agendar reuniões individualizadas com ortodontistas da empresa para esclarecer dúvidas técnicas complexas, contando também com material educacional gravado disponível na plataforma Academy. Essa combinação de suporte síncrono (reuniões ao vivo) e assíncrono (conteúdo gravado) atende diferentes perfis e necessidades de aprendizado, alinhando-se à metodologia de Customer Success de Murphy (2016). Segundo o gestor, a disponibilização de ortodontistas para consultoria técnica representa um investimento significativo, justificado pela complexidade clínica dos tratamentos ortodônticos e pela necessidade de garantir resultados satisfatórios tanto para o dentista quanto para o paciente final.

O gestor revelou a existência de um programa progressivo de fidelização chamado Prime, que recompensa volume e recorrência de compras. Essa estrutura alinha-se às estratégias de fidelização de Kotler e Keller (2012). O programa estrutura-se em níveis progressivos (Jade, Topázio, Black), caracterizando uma gamificação do relacionamento que aplica os princípios de personalização e reconhecimento de Peppers e Rogers (2017). Os benefícios oferecidos, como refinamento com custo reduzido, frete expresso e prazos de entrega mais curtos, são notáveis por incluir vantagens operacionais que geram valor além do preço. Contudo, foi admitido na entrevista que, com apenas 40 a 50 participantes em uma base de milhares de

credenciados, o programa sugere um desafio de penetração, possivelmente devido a barreiras de volume mínimo ou comunicação insuficiente dos benefícios.

Esse sistema de níveis progressivos incentiva dentistas a aumentarem o volume de casos para obter vantagens competitivas, criando um círculo virtuoso de fidelização. O modelo adotado pela empresa demonstra a aplicação prática de programas estruturados de relacionamento na área da saúde, como os descritos por Almeida e Almeida (2020). No entanto, observa-se que a ênfase em volume pode inadvertidamente pressionar dentistas a aceitarem casos inadequados ou a comprometerem critérios clínicos em favor de metas comerciais. Trata-se de uma tensão ética não abordada pela literatura de Customer Success ou Customer Experience, mas relevante em contextos da saúde.

Adicionalmente, a empresa possui o programa chamado Plus focado em parceiros estratégicos regionais. Diferente do Prime (baseado em volume), este programa visa oferecer apoio diferenciado em marketing local e captação de pacientes, alinhando-se também à segmentação estratégica de Peppers e Rogers (2017).

Este apoio em marketing representa uma evolução significativa, transformando a empresa de mera fornecedora em parceira ativa no crescimento dos negócios do cliente. Essa transformação reflete a essência da metodologia de Customer Success de Murphy (2016). Observa-se, no entanto, que essa ampliação de escopo também aumenta a complexidade operacional e a necessidade de competências (como marketing local e análise de mercado regional) que, segundo o gestor, a empresa ainda está desenvolvendo.

A empresa, conforme relatado pelo gestor, considera a capacitação essencial para que dentistas conduzam bem os casos e se tornem representantes eficazes da marca em suas regiões. Essa visão estratégica reconhece que, em modelos B2B2C, o cliente intermediário atua como extensão da empresa junto ao cliente final. Alinhada à construção de relacionamentos de longo prazo e proteção da “confiança” (trust), como descrito por Peppers e Rogers (2017), a empresa compreende que capacitar adequadamente o dentista protege a reputação da marca. Como analisado na entrevista, dentistas mal preparados geram casos com resultados insatisfatórios, impactando negativamente a percepção da marca pelos pacientes finais.

### **Experiência e percepção de valor**

A empresa coleta feedback dos dentistas por múltiplos canais, mas conforme o entrevistado, com eficácia variável. O WhatsApp consolidou-se como o canal preferencial para demandas ágeis, alinhando-se aos achados de Silva e Rocha (2021) sobre o “acompanhamento consultivo”. Em contraste, o gestor notou que o e-mail é subutilizado, refletindo a preferência do setor por “agilidade” identificada por Fonseca e Mattos (2019). No entanto, essa dependência do WhatsApp gera uma tensão, onde enquanto facilita a consultoria, sua informalidade cria desafios para o registro estruturado e auditável, uma limitação relevante para a gestão da qualidade.

Para o feedback estruturado, o gestor comentou que aplica pesquisas CSAT em etapas-chave da jornada. Essa prática demonstra a aplicação das recomendações de Lemon e Verhoef (2016) sobre monitorar a experiência ao longo dos “pontos de contato”. Contudo, o entrevistado reconheceu que tanto os CSATs quanto os e-mails formais enfrentam baixas taxas de resposta. Observa-se que essa dificuldade operacional contrasta com as premissas de “Interação” e “relacionamento de aprendizado” de Peppers e Rogers (2017). A agenda restrita dos dentistas expõe, assim, uma barreira prática a essa premissa teórica, sugerindo que a literatura subestima as dificuldades de engajamento em segmentos profissionais específicos.

Também foi relatado a implementação de melhorias recentes na tabela progressiva de benefícios do programa de fidelização, baseando-se diretamente no feedback recebido de clientes sobre as condições anteriores. Essa responsividade às sugestões dos dentistas alinha-se à metodologia de Customer Success de Murphy (2016). A disposição para revisar estruturas estabelecidas com base no feedback evidencia cultura organizacional voltada ao cliente, característica essencial para a efetividade de estratégias de Customer Success. Contudo, a velocidade de resposta a feedbacks e a comunicação das mudanças implementadas são aspectos críticos não detalhados pela empresa, mas relevantes para que clientes percebam que suas opiniões efetivamente geram impacto.

Ajustes técnicos constantes são realizados, conforme relatado pelo gestor, nos protocolos de planejamento e acabamento dos alinhadores, visando reduzir reclamações sobre excesso de placas, procedimentos de IPR e attachments. Essas revisões evidenciam compromisso com a qualidade técnica e resposta direta a insatisfações manifestadas pelos dentistas. A empresa demonstra vigilância constante sobre aspectos que impactam os resultados clínicos, o que se alinha aos achados de Silva e Rocha (2021) sobre a “qualidade do suporte técnico” ser um elemento diferenciador no setor odontológico. As melhorias técnicas implementadas transcendem questões estéticas ou de conveniência, impactando diretamente a eficácia clínica dos tratamentos e, conseqüentemente, a satisfação dos pacientes finais.

Foi identificado na entrevista que a empresa busca automatizar processos de acabamento para aumentar eficiência operacional e satisfação dos clientes. Essa iniciativa alinha-se às tendências de transformação digital e ao uso de tecnologia para viabilizar o Customer Success em escala, como discutido por Almeida e Almeida (2020). A automação permite maior consistência nos padrões de qualidade e redução de variabilidade decorrente de processos manuais, beneficiando tanto a empresa (eficiência operacional) quanto os dentistas (previsibilidade de resultados). Contudo, observa-se que a automação também pode reduzir a flexibilidade para atender casos clínicos atípicos, uma tensão entre padronização e personalização não explorada pela literatura revisada.

Clientes mais fidelizados, conforme a análise da entrevista, tornam-se referências da marca em suas regiões, atuando como promotores espontâneos. Esse fenômeno alinha-se ao conceito de Net Promoter Score (NPS) e à importância da recomendação “boca a boca” (word-of-mouth), como destacado por Kotler e Keller (2012). Em um mercado profissional como o odontológico, onde a reputação e a recomendação entre pares exercem influência significativa, dentistas satisfeitos representam um canal de marketing orgânico valioso. O gestor, contudo, admitiu que a empresa ainda não estruturou formalmente um programa de indicações ou embaixadores da marca, representando uma oportunidade de potencializar esse fenômeno espontâneo.

Por outro lado, compradores oportunistas representam desafio estratégico, pois demonstram baixa lealdade e alta sensibilidade a preço, estando propensos a migrar para concorrentes diante de ofertas mais atraentes. Segundo o entrevistado, a empresa reconhece a necessidade de fortalecer vínculos para converter esse perfil em clientes mais fidelizados, mas enfrenta limitações práticas, dado que esses clientes frequentemente resistem a engajamento mais profundo. Essa análise alinha-se à recomendação de Peppers e Rogers (2017) sobre a importância de diferenciar os Clientes de Maior Valor (MVCs) daqueles com menor potencial, sugerindo que investimentos desproporcionais em compradores oportunistas podem comprometer a eficiência do modelo de Customer Success.

O foco da empresa na maximização do Lifetime Value (LTV), (definido pelo gestor como o tempo em que o dentista se mantém ativo comprando e conduzindo casos regularmente), é crucial para a sustentabilidade do modelo de receita recorrente, o que se alinha à metodologia de Murphy (2016). Conforme a análise do entrevistado, em um modelo B2B2C, o LTV do

dentista não se limita ao valor direto de suas compras, mas inclui também o valor indireto gerado pelos pacientes que ele trata ao longo dos anos. Essa perspectiva ampliada de LTV, contudo, é raramente contemplada pela literatura de Customer Success, que frequentemente se concentra em modelos B2C ou B2B mais simples, sem a camada adicional de cliente final.

## Desafios

A maior dificuldade identificada pelos gestores na implementação de estratégias de Customer Experience é calibrar o momento adequado para abordar dentistas sem sobrecarregá-los com comunicações excessivas. Os entrevistados reconhecem que dentistas possuem agendas extremamente apertadas, dividindo seu tempo entre atendimento clínico, gestão do consultório, atualização profissional e vida pessoal. Essa realidade contrasta com os pressupostos de “Interação” e “relacionamento de aprendizado” da literatura de Peppers e Rogers (2017). No contexto de profissionais liberais da saúde, a escassez de tempo representa barreira significativa para estratégias de engajamento contínuo.

Segundo o gestor, a empresa reconhece que é essencial entregar conteúdo relevante no momento adequado para manter a confiança e o engajamento dos dentistas, evitando comunicações que sejam percebidas como intrusivas ou pouco oportunas. Essa preocupação alinha-se à metodologia de Murphy (2016), que foca em antecipar necessidades e atuar de forma consultiva. Contudo, como relatado na entrevista, identificar o momento ideal para cada tipo de comunicação requer compreensão profunda do fluxo de trabalho dos dentistas, suas sazonalidades de atendimento e seus ciclos de decisão, conhecimento que a empresa ainda está desenvolvendo progressivamente.

O excesso de comunicação pode gerar rejeição e reduzir o impacto das ações de suporte, um fenômeno que, segundo o gestor, foi identificado empiricamente. Essa tensão entre manter contato regular (essencial para Customer Success) e respeitar os limites de disponibilidade dos clientes representa um desafio constante, especialmente em um contexto onde múltiplos fornecedores competem pela atenção dos mesmos profissionais. Observa-se que, embora Lemon e Verhoef (2016) destaquem a importância da experiência positiva ao longo da jornada, a literatura não aborda especificamente os riscos de “fadiga de comunicação” em segmentos profissionais. Conforme relatado na entrevista, a empresa busca equilíbrio entre presença e discrição, mas ainda não estabeleceu métricas claras para mensurar se o volume e a frequência de contatos estão adequados.

A base de clientes recorrentes da empresa, segundo o gestor, fornece resiliência importante em períodos de crise, distribuindo geograficamente o risco e garantindo receita relativamente estável. O entrevistado citou como exemplo as enchentes ocorridas no Rio Grande do Sul, evento que impactou a atividade econômica local, mas cujo efeito na receita total foi mitigado pela diversificação da carteira. Esse achado corrobora os conceitos de Almeida e Almeida (2020), que apontam que programas estruturados de relacionamento e retenção na área da saúde promovem vínculos estáveis e maior resiliência a crises.

A base distribuída geograficamente minimiza o impacto de quedas de demanda em áreas específicas, criando um portfólio diversificado de riscos. Essa estratégia, embora não explicitamente planejada como mecanismo de mitigação de riscos, demonstrou-se eficaz na prática.

Segundo o entrevistado, empresa planeja expandir o relacionamento com dentistas por meio de mais visitas presenciais, eventos e distribuição de brindes, reforçando a cultura da marca e criando pontos de contato além da plataforma digital. Essa iniciativa busca humanizar o relacionamento, que até o momento ocorre predominantemente por canais digitais. O contato presencial pode potencializar o “acompanhamento consultivo” e a “percepção de valor”, como descrito por Silva e Rocha (2021), permitindo interações mais profundas e

personalizadas. Contudo, a escalabilidade de estratégias presenciais é naturalmente limitada, exigindo que a empresa encontre equilíbrio entre personalização e eficiência operacional. O apoio em marketing e captação de pacientes para parceiros estratégicos representa evolução significativa do papel da empresa, que deixaria de ser apenas fornecedora de materiais para tornar-se parceira ativa no crescimento dos negócios de seus clientes. Essa transformação reflete a essência do conceito de customer success proposto por Murphy (2016): garantir que o cliente alcance resultados, e não apenas vender produtos. No entanto, essa ampliação de escopo também aumenta a complexidade operacional e a necessidade de competências que tradicionalmente não fazem parte do repertório de fornecedores de materiais odontológicos, como marketing local, estratégias de captação de pacientes e análise de mercado regional. (Resolução CNS nº 510/2016 ou normas aplicáveis). A submissão do manuscrito implica que os autores atendem integralmente às normas éticas de pesquisa.

## Conclusão

O estudo analisou a aplicação de práticas de Customer Success em uma empresa do setor de materiais odontológicos, evidenciando como estratégias estruturadas de relacionamento, capacitação e suporte consultivo impactam a fidelização e o sucesso de clientes profissionais em um contexto B2B2C. Os resultados demonstram que a empresa implementa diversas práticas alinhadas à literatura contemporânea, incluindo segmentação da jornada, acompanhamento por marcos de sucesso, programas de fidelização progressivos e coleta sistemática de feedback.

A pesquisa identificou especificidades importantes do modelo B2B2C no setor odontológico, no qual o sucesso do cliente intermediário depende fundamentalmente do sucesso do cliente final. Essa característica exige que a empresa vá além do suporte técnico, oferecendo capacitação em aspectos comerciais, uma lacuna na formação de muitos profissionais de saúde. Fica evidente que a literatura revisada, predominantemente focada em modelos B2C ou SaaS, oferece orientações limitadas para contextos B2B da saúde onde o cliente profissional necessita desenvolver competências tanto técnicas quanto comerciais para alcançar resultados.

O estudo também evidenciou tensões entre teoria e prática. A agenda restrita dos profissionais de saúde, contrasta com os pressupostos de interação contínua da literatura, como a de Peppers e Rogers (2017). Adicionalmente, a resiliência da receita da empresa durante crises regionais valida a importância do Customer Success e do Customer Experience para a gestão de risco, um aspecto pouco explorado pela literatura, que foca predominantemente em crescimento.

Do ponto de vista gerencial, a evolução planejada pela empresa de mera fornecedora para parceira de negócios, através de programas de marketing local e contato presencial, é acertada. No entanto, o sucesso dessa transformação exigirá o desenvolvimento de novas competências como o marketing local e análise de mercado regional. E por fim um foco maior na melhoria do onboarding (dada a baixa ativação) e na mitigação do risco de concentração de receita (60% da minoria).

Como limitações do estudo, destaca-se que a coleta de dados se concentrou na perspectiva da empresa, sem incluir entrevistas diretas com dentistas clientes, o que poderia enriquecer a compreensão sobre a percepção de valor e efetividade das práticas implementadas. Estudos futuros poderiam investigar comparativamente a perspectiva dos clientes profissionais, analisar longitudinalmente a evolução de indicadores de sucesso ao longo do tempo, ou comparar práticas de Customer Success e Customer Experience em diferentes empresas do setor odontológico

## Referências

- Almeida, J., & Almeida, C. (2020). Customer success em empresas de saúde: Práticas e resultados. *Revista Brasileira de Gestão em Saúde*, 12(3), 45–60.
- Fonseca, M., & Mattos, D. (2019). Gestão de fornecedores e relacionamento com clientes na odontologia. *Revista de Administração em Saúde*, 21(4), 33–47.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14ª ed.). Pearson.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Murphy, L. (2016). *Customer success: How innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue*. Wiley.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing customer relationships: A strategic framework* (3rd ed.). Wiley.
- Silva, R., & Rocha, A. (2021). Gestão de relacionamento com clientes no setor odontológico: Análise de práticas de sucesso. *Revista de Administração em Saúde*, 23(2), 78–94.
- Souza, R., & Pereira, L. (2021). Programas de relacionamento com clientes no setor odontológico: Uma análise em tempos de crise. *Revista Brasileira de Administração em Saúde*, 13(1), 101–118.