

Catarina Rosa e Silva de Albuquerque

**Por uma maior interação com o cliente: um estudo
baseado no conceito de gestão do relacionamento
com o cliente (CRM)**

Orientador: Dr. Jairo Simião Dornelas

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre/Doutor em Administração, área de concentração em Inovação, Informação e Tecnologia, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2004.

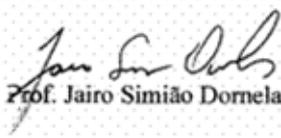
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração

**Por uma maior interação com o cliente: um estudo
baseado no conceito de gestão do relacionamento
com o cliente (CRM)**

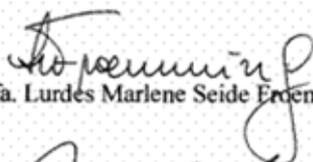
Catarina Rosa e Silva de Albuquerque

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 31 de março de 2004.

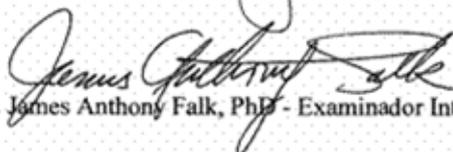
Banca Examinadora:



Prof. Jairo Simião Dornelas, Doutor – Orientador



Profª. Lurdes Marlene Seide Erdemming, Doutora – Examinadora Externa



Prof. James Anthony Falk, PhD - Examinador Interno - UFPE

*Dedico esse trabalho a meu querido marido, amigo e
companheiro, e a meus filhos, Matheus e Thaís.*

**“Portanto, não vos inquieteis com o dia de amanhã,
pois o amanhã trará os seus cuidados...” Mt 6.34**

Agradecimentos

Ao meu bom Deus por ter estado comigo em todos os momentos, dando-me força, paciência, perseverança, coragem e fé. Mostrando-me que a Sua vontade é perfeita, boa e agradável.

Ao Professor Dr. Jairo Simião Dornelas por ter acreditado e participado deste trabalho, apoiando-me nos momentos mais difíceis e me incentivando na busca do melhor. A nossa convivência favoreceu o despertar da minha capacidade, até então adormecida, contribuindo para o meu crescimento. E aos professores Dr. James Falk e Dra. Lurdes Froemming pela disponibilidade e contribuições ao estudo.

À minha mãe, pela presença constante, por sua força, seu apoio, suas palavras de incentivo, enfim, por seu amor, que foram essenciais para esta conquista. Às minhas irmãs, pelas orações e palavras de carinho. A toda a minha família que me acompanhou e torceu por essa conquista.

Aos meus amigos por terem me apoiado e incentivado, pela paciência e pelas orações. Especialmente Paulo Magalhães que me encorajou a aceitar esse desafio e Juliana Marinho, pelas doces palavras de incentivo na fase final. E aos meus colegas de turma, em especial: Fátima, Fred, Giuliana, Jorge e Thompson.

A Milfont, Renata, Carolina e a todos os que fazem parte da Farmacontrol. Enfim, a todos que participaram de alguma forma desse objetivo.

Resumo

Este trabalho verificou o uso da tecnologia da informação (TI) para estruturar a interação com o cliente com base no conceito de gestão do relacionamento com o cliente (CRM). Nesse contexto, buscou-se identificar as mudanças necessárias nos processos de trabalho em decorrência do CRM, implementando uma nova estrutura tecnológica e propondo uma nova abordagem de atendimento para a execução das transações. Também visou a avaliar a percepção do cliente em relação à interação com base no uso das ferramentas de CRM e a indicar os benefícios gerados para a empresa a partir desta reestruturação tecnológica e estratégica. A pesquisa utilizou a estratégia de estudo de caso numa empresa do ramo farmacêutico, considerando a tipicidade do segmento e seus incipientes práticos ao tema proposto. Para implementar a pesquisa, além de observações diretas e exame documental, foram realizadas entrevistas com a liderança, as atendentes e os clientes a fim de colher impressões sobre os efeitos da mudança planejada. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para exame dos dados coletados. Os resultados encontrados mostraram-se promissores e revelaram que os clientes atestam a possibilidade de intensificar a interação com a empresa por meio de um atendimento diferenciado baseado no conhecimento.

Palavras-Chave: CRM. Marketing de Relacionamento. Tecnologia da informação. Análise de conteúdo.

Abstract

This work verified the use information technology (IT) to structure the interaction with the customer, based on the concept of customer relationship management (CRM). It sought to identify changes in the work processes due to CRM, implementing a new technological structure and proposing a new approach for the execution of the transactions. It also sought to evaluate the customer's perception in relation to the interaction with base in the use of the tools of CRM and to indicate the benefits generated for the company starting from this technological and strategic restructuring. The case study strategy was chosen for apply in a company of the pharmaceutical branch, considering the typical characteristic of the segment and its incipient ones practical to the proposed theme. To implement the research, besides direct observations and documental exam, interviews were accomplished with the leadership, the attendants and the customers in order to pick impressions on the effects of the planned change. The technique of content analysis was used for exam the collected data. The found results were shown promising and they revealed that the customers attest the possibility to intensify the interaction with the company by means of an attendance differentiated based on the knowledge.

Key-words: CRM. Relationship marketing. Information technology. Content Analysis.

Sumário

1	Introdução	12
2	A pesquisa: seu contexto, sua gênese e seu objetivo	16
2.1	Contexto e gênese	16
2.2	Justificativa	17
2.3	Objetivos	19
2.3.1	Geral	19
2.3.2	Específicos	20
3	Referências conceituais	21
3.1	Marketing	21
3.1.1	Eras do marketing	22
3.1.2	Marketing baseado em conhecimento e experiência	25
3.1.3	Registros internos	26
3.1.4	Comportamento de compra do consumidor	27
3.1.5	Satisfação	29
3.1.6	Lealdade	31
3.1.7	Marketing de relacionamento	34
3.2	Tecnologia da informação nas organizações	39
3.2.1	O enfoque de tecnologia da informação	42
3.3	Sistemas de informação	44
3.3.1	Tipologia de sistemas de informação	45
3.4	Outros componentes usuais da TI	46
3.4.1	Redes	47
3.4.2	Banco de dados	49
3.4.3	<i>Database marketing</i>	50
3.4.4	<i>Data warehouse</i>	52
3.4.	<i>Datamining</i>	55
3.5	Gestão do relacionamento com o cliente	57
3.5.1	Visões e impactos do CRM	59
3.5.	Barreiras ao CRM	60
3.5.3	Implementação do CRM	61
3.6	Modelo da pesquisa	62
4	Metodologia	64
4.1	Enfoque da literatura	64
4.2	Estratégia de pesquisa	65
4.3	O caso selecionado	67
4.4	Protocolo de estudo	69
4.4.1	Coleta	70
4.4.2	Análise dos dados	73
4.4.3	Controles e cuidados	76
4.4.4	Desenho de pesquisa	78
4.4.5	Procedimentos iniciais	79
4.4.5.1	Estudo e planejamento das mudanças	79

4.4.5.2	Seleção dos clientes	80
4.4.5.3	Reformulação do atendimento	81
4.4.5.4	Mudanças no sistema de informação	82
4.4.5.5	Esquema e coleta de dados	85
4.4.4.6	Pré-análise	88
5	Análise dos resultados	90
5.1	As entrevistas com a liderança	90
5.1.1	Relacionamento e interação	90
5.1.2	Expectativas dos clientes	91
5.1.3	Gestão do relacionamento com o cliente	92
5.2	As entrevistas com as atendentes	94
5.2.1	Primeira fase de entrevistas	94
5.2.1.1	Bom atendimento	94
5.2.1.2	Informações, benefícios e possíveis barreiras	95
5.2.2	Segunda fase de entrevistas	96
5.3	As entrevistas com os clientes	97
5.3.1	Análise descritiva das variáveis demográficas	97
5.3.2	Análise da percepção dos clientes	100
5.3.2.1	Comportamento de compra	100
5.3.2.2	Expectativas dos clientes	102
5.3.2.3	Percepção	105
5.3.2.4	Satisfação do cliente	107
5.3.2.5	Lealdade	108
5.3.2.6	Relacionamento	109
5.3.2.7	Percepção da mudança	111
5.4	Síntese da análise dos resultados	113
6	Conclusão	115
6.1	Síntese do estudo	115
6.1.1	Revisão dos objetivos propostos	118
6.2	Limitações	120
6.3	Sugestões para estudos futuros	121
	Referências	123
	APÊNDICE A - Conteúdos das entrevistas	129
	APÊNDICE B - Acompanhamento das entrevistas	132
	APÊNDICE C - Trechos significativos das entrevistas	133
	APÊNDICE D - Categorização	140

Lista de figuras

Figura 1 (3)	Marketing baseado em conhecimento e experiência	24
Figura 2 (3)	Modelo de estímulo e resposta do comportamento de compra do consumidor	26
Figura 3 (3)	Condutores-chave da lealdade do consumidor	32
Figura 4 (3)	O ciclo de vida do relacionamento com o cliente	34
Figura 5 (3)	Orientações para a conquista do consumidor	37
Figura 6 (3)	Análise centrada no trabalho	39
Figura 7 (3)	O efeito capacitador da tecnologia da informação (TI)	42
Figura 8 (3)	Tipos de sistemas de informação	44
Figura 9 (3)	Algumas topologia de redes	47
Figura 10 (3)	Arquitetura de banco de dados	49
Figura 11 (3)	Ciclo database marketing	50
Figura 12 (3)	Data Warehouse	53
Figura 13 (3)	Ciclo do datamining	55
Figura 14 (3)	Processo de gerenciamento da interação entre a empresa e o cliente	59
Figura 15 (3)	Convergência de várias fontes de evidência	61
Figura 16 (3)	Modelo da pesquisa	62
Figura 17 (3)	Convergência de várias fontes de evidência	73
Figura 18 (3)	Fases da análise de conteúdo	75
Figura 19 (3)	Desenho da pesquisa	79
Figura 20 (3)	Tela do sistema de atendimento da Farmacontrol	
Figura 21 (3)	Síntese do processo de coleta de dados	
Figura 22 (3)	Síntese dos construtos e das variáveis estudados	113

Lista de Quadros

Quadro 1 (3)	Evolução do marketing	22
Quadro 2 (3)	Tipos de satisfação	29
Quadro 3 (4)	Protocolo do estudo de caso	70
Quadro 4 (4)	Técnicas de coleta de dados empregadas	73

Lista de Gráficos

Gráfico 1 (5)	Faixa etária da amostra	97
Gráfico 2 (5)	Cientes que se sentem leais	107

Lista de Tabelas

Tabela 1 (5)	Expectativa dos clientes na visão da liderança	91
Tabela 2 (5)	Noção do CRM na perspectiva da liderança	92
Tabela 3 (5)	Percepção de mudança no atendimento	95
Tabela 4 (5)	Faixa etária da amostra	97
Tabela 5 (5)	Ocupação dos clientes	98
Tabela 6 (5)	Consumo de medicamento contínuo	98
Tabela 7 (5)	Clientes que também compram na concorrência	99
Tabela 8 (5)	Algumas justificativas de clientes que compram também na concorrência	99
Tabela 9 (5)	Fatores determinantes para decisão de compra em uma farmácia	100
Tabela 10 (5)	Clientes que fazem pesquisa de preço	101
Tabela 11 (5)	Expectativa de atendimento	102
Tabela 12 (5)	Definição de bom atendimento	103
Tabela 13 (5)	Sentimentos despertados pelo bom atendimento	104
Tabela 14 (5)	Motivação para comprar na Farmacontrol	105
Tabela 15 (5)	Elementos de destaque da Farmacontrol	105
Tabela 16 (5)	Elementos condicionais à qualidade	108
Tabela 17 (5)	Opinião dos clientes com relação à gestão do relacionamento e ao uso mais intenso dos dados	110
Tabela 18 (5)	Percepção da mudança pelos clientes na 3 ^a rodada de entrevistas	111
Tabela 19 (5)	Percepção da mudança pelos clientes na 4 ^a . rodada de entrevistas	112

1 Introdução

A partir dos anos 90 iniciou-se um processo de transformação no mercado. A globalização eliminou as barreiras de negociação, a informação circulou instantaneamente e sem fronteiras, mudanças ocorreram rotineiramente, instalou-se um ambiente de incertezas obrigando as empresas a reformularem suas estruturas e estratégias (JARVENPAA e IVES, 1994).

Nesta reformulação, a flexibilidade e o domínio de informações se tornam componentes-chave por permitirem uma postura organizacional ágil e ativa, no sentido de adaptação às mudanças e rapidez no processo decisório.

Gerenciar essas informações seria o novo desafio enfrentado pelas organizações que buscam na tecnologia o apoio para este fim (O'BRIEN, 2002). Esta tecnologia, denominada tecnologia da informação (TI), sofre inovações constantes que permitem o acompanhamento das mudanças contingenciais e refere-se a aplicações computacionais para suportar operações e gerenciamento de atividades.

As organizações também enfrentam a nova postura do cliente contemporâneo que assume um posicionamento ativo perante as negociações, não se restringindo só a aquisição do produto – que pela pequena diferença, enfraqueceu o apego à marca - mas se preocupando com o conjunto agregado de fatores que envolvem a negociação e abrangem preço, qualidade, serviços e suporte.

O'Brien (2002) defende que as empresas estão transpondo um período onde pairava um ambiente competitivo, no qual os produtos e serviços do mercado de massa eram padronizados, de vida longa, pobres em informações e negociados em transações unitárias,

para um ambiente onde a concorrência se dá em nível mundial com produtos e serviços pertencentes a nichos de mercados individualizados, com uma boa base de informações e negociados a partir de uma base contínua de clientes.

Diante de um mercado volúvel, sujeito às pressões mundiais, de concorrência voraz e com um cliente orientado a informações e conhecimento, as empresas precisam se reposicionar para sobreviver, no sentido de buscar uma estratégia que garanta o fluxo dos negócios.

A peça chave seria o cliente. Percebeu-se a necessidade de se ter clientes fiéis à empresa, garantindo o fluxo de negócios e a existência da empresa. O objetivo determinado seria desenvolver um relacionamento mais estreito com este cliente, similar àquele mantido no comércio antigo, para conhecer suas necessidades e procurar satisfazê-las, podendo até mesmo antecipar-se a elas. A idéia é interagir de forma personalizada com cada cliente e cativá-lo com este tipo de atendimento, tornando-lhe conveniente ser e permanecer fiel à empresa. Essa postura, em princípio, destaca a chance do cliente poder ser identificado e conhecido dentre tantos outros clientes que a empresa possui e corrobora para que o mesmo se sinta importante e estimulado a manter essa relação.

Este modelo de negócios tende a se apoiar em um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management* – CRM) que apresenta em seus princípios básicos as atitudes e processos que devem ser desenvolvidos para que a empresa tenha seu foco centrado no cliente. O CRM tem componentes para produzir e gerenciar relações individuais desenvolvidas a partir das contínuas interações colaborativas. A essência deste processo é a informação obtida em cada transação que o cliente tenha com a empresa ao longo de seu relacionamento.

A TI surge, então, como meio de operacionalizar a proposta de melhor gerenciar informações, oferecendo estrutura tecnológica para captar, transformar, organizar e

distribuir a informação aos pontos onde o cliente poderá se comunicar com a empresa. Qualquer agente que atender este cliente poderá identificá-lo e prestar-lhe um atendimento personalizado.

Mas conseguir um relacionamento duradouro e lucrativo com clientes impõe remodelar a estrutura organizacional visando satisfazer os clientes. Assim, os gestores das empresas empenham-se em uma dupla busca: um novo relacionamento com os clientes e implementar a estrutura tecnológica necessária para que se possa lhes atender bem. Diante desse novo contexto organizacional, percebeu-se a necessidade de averiguar o movimento de mudança mencionado, propondo-se realizar um estudo sobre a mudança gerada na interação com os clientes a partir de uma adequação tecnológica baseada no conceito global de CRM.

A organização escolhida insere-se no comércio farmacêutico que configura um segmento organizacional marcado pelo atendimento despersonalizado prestado aos clientes, além de não haver uma prática de armazenagem dos registros transacionais para o desenvolvimento de perfis de clientes.

O propósito seria adequar o sistema de informações da farmácia de modo que as informações obtidas nas transações com os clientes fossem armazenadas em locais específicos, possibilitando, ao longo do tempo, a construção do perfil de cada cliente para que o atendimento fosse personalizado.

Sendo assim, esperou-se identificar os clientes e segmentá-los de acordo com o grau de relacionamento desenvolvido para estabelecer a interação adequada com cada tipo de cliente. As necessidades dos clientes também poderiam ser identificadas previamente e um contato ativo por parte da farmácia poderia ser realizado, garantindo a venda do produto e desestimulando o contato do cliente com a concorrência.

A apresentação do estudo se inicia pela definição do problema de pesquisa que consta no capítulo 1, englobando os objetivos e a justificativa da pesquisa.

A pesquisa se desenvolveu a partir de referências conceituais listadas no capítulo 2, que se divide em três dimensões de estudo inter-relacionadas: marketing, tecnologia da informação e sistema de gestão do relacionamento com o cliente (CRM).

O estudo constou de uma fase exploratória, para estudar e verificar as possibilidades de mudanças necessárias nos procedimentos, processos de atendimento e contato com os clientes. As mudanças foram então planejadas, geradas e implantadas a partir dos preceitos definidos pelo referencial teórico adotado e das peculiaridades do empreendimento. A partir da implementação, fez-se o acompanhamento longitudinal com um conjunto definido de clientes visando apurar o fenômeno da interação.

A metodologia adotada está descrita no capítulo 3, onde constam a escolha metodológica, estratégias e técnicas e suas razões, o delineamento da pesquisa e o protocolo de estudo que engloba a coleta, análise, controles e cuidados.

A análise dos resultados é desenvolvida no capítulo 4 e, no capítulo 5, a conclusão do estudo que envolve uma síntese, a revisão dos objetivos, as limitações e as sugestões para estudos futuros.

2 A pesquisa: seu contexto, sua gênese e seu objetivo

O presente capítulo destina-se a abordar o processo de escolha do problema de pesquisa, as justificativas e a diretriz para a qual se conduziu o esforço de estudo.

2.1 Contexto e gênese

Considerando o ambiente contingencial no qual as empresas estão inseridas, destaca-se como recurso crítico ter uma base de clientes duradoura obtida através de relacionamentos estreitos e individualizados. Para este feito as empresas cogitam usar o CRM, uma estratégia de negócio voltada para o cliente baseada em tecnologia da informação (TI).

O CRM é uma estratégia que vislumbra uma reestruturação na maneira de se relacionar com os clientes usando a tecnologia como aliada para implementar tal estratégia, objetivando o entendimento e antecipação das suas necessidades, procurando desenvolver a lealdade destes com a empresa. Deve-se, portanto, considerar que apenas adotar tecnologia não provocará aquela mudança: há que se adequar os processos organizacionais. É mister que haja uma mudança de postura com relação aos clientes, colocando-os no centro do negócio.

Venkatraman (1994) defende que os benefícios da TI serão marginais se apenas forem sobrepostos às condições organizacionais pré-existentes (estratégias, cultura,

processos e estrutura). Os benefícios virão nos casos em que os investimentos em TI forem acompanhados de mudanças nas características organizacionais.

A TI redefine os fundamentos dos negócios, incluindo o atendimento a clientes, materializando-se fortemente nos sistemas de informação (SI) - artefatos que se responsabilizam pela captura, processamento, organização e distribuição das informações de acordo com as necessidades para as quais foram construídos.

É neste contexto que o problema de pesquisa se define na seguinte feição: como usar a TI para maximizar a interação com o cliente utilizando o conceito de CRM.

O estudo considera que há necessidade de estreitar o relacionamento com o cliente para assegurar o fluxo de negócios, procurando intuir como o cliente se sente ao ser identificado e conhecido pela empresa, buscando auferir quais as expectativas deste. O sistema de informação organizacional existente foi alterado para moldes de CRM, a fim de que as transações com os clientes capturassem as informações necessárias possibilitando um atendimento diferenciado, com base nas informações armazenadas. Aderindo à mudança do sistema e do atendimento, admitiu-se que a empresa pesquisada já tem definido em sua estratégia o cliente como papel central no negócio.

Por fim, o que se pretendeu avaliar foi a percepção do cliente diante da implementação de um atendimento personalizado, que demonstre um maior conhecimento das suas necessidades, aumentando a noção de interação percebida.

2.2 Justificativa

O contexto no qual as organizações se inserem induz a uma reestruturação na estratégia do negócio, na qual a tecnologia da informação se torna uma aliada do

marketing, que passa a ter, agora, o seu enfoque no desenvolvimento de relações com os clientes, assumindo a denominação de marketing de relacionamento.

A junção entre o marketing de relacionamento e a tecnologia da informação deu origem ao sistema de gerenciamento das relações com clientes (CRM), o qual vem sendo implantado de modo crescente nas organizações. No entanto, não se verifica uma sinergia entre o uso do CRM e estudos relacionados com este tema. Eis um dos fatores que justificam o estudo em tela, cujo objetivo reside no exame de uma vertente conceitual do tema através de uma aplicação prática.

Percebe-se também a ocorrência de equívocos nos processos de implantação do CRM, pois as organizações concentram a atenção apenas sob o enfoque tecnológico do sistema, como é alertado por Peppers e Rogers (2000), que ilustram que:

- a) O CRM não é uma solução apenas tecnológica. Ele abrange a cultura, os processos e a estrutura organizacional, necessitando de um planejamento prévio e adequação da empresa, em seus diversos níveis, à proposta desse sistema de gerenciamento;
- b) É preciso haver consciência que o mercado exige um tratamento diferenciado, através da personalização, e o desenvolvimento de uma base contínua de clientes, o que muda a visão comercial vigente, a qual deve considerar, agora, mais lucrativo vender o maior número de produtos a um cliente específico a partir do conhecimento de suas necessidades. Este sim é o diferencial competitivo que garantirá o lucro.

Diante desses fatos, verificou-se a necessidade de se desenvolver um estudo no referido contexto com a finalidade de contribuir para o uso coerente da estratégia de CRM nas organizações e difundir esse conceito, por supor que o seu uso otimize as modernas

práticas de negócio, agilizando os processos transacionais e difundindo as informações dos clientes na organização, viabilizando um atendimento personalizado aos mesmos.

Escolheu-se, então, o ramo farmacêutico para este feito por que este segmento não apresenta ações configuradas na identificação e desenvolvimento de relações com o cliente, ou seja, não prima por práticas envoltas em CRM, traduzindo-se em um cenário propício para o desenvolvimento da pesquisa, na qual se espera avaliar a percepção do cliente sobre o atendimento após a introdução e uso das ferramentas de CRM, visando maior interação.

Supõe-se que o caso em questão poderia ser considerado como representativo devido a pouca distinção, sob o enfoque de condutas e da organização estrutural, apresentada entre as unidades que compõe o segmento farmacêutico. É um estudo que se mostrou pioneiro e que pode resultar em indícios fundamentados para posteriores estudos e práticas no ramo de farmácias, além de compilar evidências concretas sobre o conceito de CRM, a partir dos dados empíricos obtidos.

2.3 Objetivos

A presente seção destina-se a apresentação do objetivo viabilizando a compreensão da intenção da pesquisa.

2.3.1 Geral

A pesquisa se realizou em uma farmácia, com duas unidades, e teve como objetivo geral verificar como usar a tecnologia da informação (TI) para estruturar a interação com o cliente, com base no conceito de gestão do relacionamento com o cliente (CRM).

2.3.2 Específicos

- a) Identificar as mudanças necessárias nos processos de trabalho em decorrência do uso do CRM;
- b) Implementar uma nova estrutura tecnológica para o contexto em estudo;
- c) Propor novos métodos de abordar o cliente para os atores envolvidos nas transações;
- d) Avaliar a percepção do cliente em relação à interação com base no uso das ferramentas de TI que propiciem explorar a prática de CRM;
- e) Identificar os benefícios gerados para a empresa a partir da reestruturação tecnológica e estratégica baseadas no CRM.

3 Referências conceituais

Neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura que fundamenta os conceitos empregados neste trabalho. O objetivo foi de verificar os temas essenciais à construção da pesquisa, as intenções e as idéias que permitiram mobilizar e operacionalizar o estudo.

A fim de se dedicar à pesquisa em CRM foi conveniente estudar dois elementos fundamentais: o marketing e a tecnologia da informação. O marketing é tratado no âmbito das transações, do comportamento do consumidor e em seu aspecto relacional. A tecnologia da informação é destacada a partir do exame das técnicas que suportam e possibilitam a implementação da estratégia de CRM. Estes dois temas são tratados de forma abrangente objetivando a construção de uma bagagem conceitual para o estudo, a qual convergiu na emergência do conceito simbiótico de CRM.

3.1 Marketing

O marketing se define como um processo social e gerencial através do qual indivíduos obtêm o que desejam e necessitam, criando e trocando produtos e valores um com os outros (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

Esse conceito é operacionalizado através da articulação do marketing *mix* (produto, preço, praça e promoção), para viabilizar a conquista do objetivo de marketing: gerar receita através de vendas rentáveis (SEMENIK e BAMOSSY, 1995).

Em termos de estrutura organizacional, há um departamento de marketing, geralmente isolado das atividades de *design*, produção, entregas, serviços técnicos e de apoio ao cliente, que fica responsável por gerir os elementos do marketing *mix* (GRÖNROOS, 1994).

Esse paradigma caracterizado pelo marketing de transações, focado nas trocas, e pelo marketing *mix* dominou o marketing por pelo menos 40 anos, mas tem perdido o seu espaço devido às mudanças ambientais decorrentes da globalização de mercados e do reconhecimento da importância de reter clientes, caracterizando uma transição do marketing de transações para o marketing centrado no cliente que ocorreu de forma evolutiva ao longo desses 40 anos (BRETZKE, 1999).

Essa transição evolutiva ocorreu pelo que se convencionou chamar de eras do marketing.

3.1.1 Eras do marketing

Cada uma das eras representa a conduta de marketing seguida pelas organizações em um determinado período, caracterizando a atuação da organização frente às conjunturas de mercado, conforme é apresentado no quadro 1 (3).

Era	Período	Orientação
Marketing de massa	Anos 50 e 60 após a 2ª grande guerra	Produção em massa e busca por um maior número de consumidores
Segmentação	Década de 70	Esforço de marketing para grupos de consumidores mais homogêneos
Nicho	Década de 80	Foco em mercados específicos para vencer a barreira de entrada no mercado.
Cliente	Década de 90	Individualização no tratamento do consumidor; produtos e serviços com mais qualidade.
Tempo real	Atual	Ampliação do escopo do marketing, facilitando informações para o cliente, estabelecendo um relacionamento duradouro.

**Quadro 1 (3): Evolução do marketing.
Baseado em Bretzke (1999).**

No marketing de massa, os produtos eram fabricados em grande quantidade impelindo a um foco excessivo na quantidade de vendas. Havia a pressão para se conseguirem altos volumes de vendas e os vendedores abarcavam cargas maiores de trabalho. Ao departamento de marketing, cabia a função de divulgação do produto no ponto de venda e a realização de promoções. Esse tipo de marketing ainda impera em alguns ramos de negócio, onde existe a produção em série e há consumidores para esta proposta (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

A segmentação de mercado enfocava a idéia de que todo mercado é formado por grupos de clientes com necessidades e anseios diferentes (XAVIER, 2003). O produto ainda ocupava o papel principal do processo, havendo a ênfase da venda e de promoções para a realização de vendas lucrativas.

Na era do nicho, buscava-se, através de pesquisa, ampliar a segmentação do mercado em nichos e o vendedor se tornava um especialista neste nicho, concentrando seus

esforços para concretizar vendas direcionadas ao grupo selecionado. Concentrando o atendimento nos nichos de clientes, era possível identificar necessidades latentes e potencializar as vendas neste sentido, obtendo, assim, altas margens de lucro, já que a percepção de se ter uma necessidade conhecida pela empresa encantava os clientes que se dispunham a pagar mais por isso.

A era do cliente se destacou pelo cuidado e importância dedicados ao cliente nas ações das empresas, sendo essa a vantagem competitiva desse período (BRETZKE, 1999). Novas técnicas de assistência e de vendas foram implantadas, buscando-se uma maior proximidade com o cliente através da prática do diálogo. Os vendedores passavam a ser consultores de vendas, com o propósito de solucionar as necessidades do cliente antes, durante e depois da venda.

No cenário de saúde, esse cuidado com o cliente se manifesta através de canais abertos de comunicação, como os serviços de atendimento ao cliente e páginas na internet, onde os laboratórios de medicamentos favorecem um ambiente de interação que viabiliza um conhecimento maior dos usuários de seus produtos.

O marketing em tempo real corresponde a um período onde a tecnologia e a internet permitem um acesso rápido e instantâneo à informação diminuindo o tempo de resposta e agilizando os processos de atendimento. Os clientes têm acesso ao produto ou serviço nos horários que lhe forem mais convenientes. Nesta fase, a tecnologia oferece a otimização da capacidade de adaptação, a programação e a *customização* (confecção de produtos de acordo com as necessidades do cliente). O marketing deverá fazer uso desses atributos e aliar a estratégia do negócio ao desenvolvimento de relações com os clientes, abrindo vários canais de acesso à empresa.

2.1.2 Marketing baseado em conhecimento e experiência

McKenna (1992) descreve uma nova abordagem para o marketing em um cenário onde as empresas estão se voltando para os mercados, adaptando os seus produtos às necessidades dos clientes. Permite-se uma co-participação do cliente no processo de criação de produtos através da modelagem personalizada, conduzindo a um novo paradigma baseado em conhecimento e experiência.

Assim, a empresa deverá desenvolver uma infra-estrutura e ter uma base de conhecimento da tecnologia (em uso e novas), da concorrência, de seus clientes e de sua própria organização (recursos, planos e formas de fazer negócios).

Já a experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade como componentes fundamentais no propósito de dedicação aos clientes, monitoração dos concorrentes e adoção de um sistema de análise e feedback que transforme a informação adquirida do mercado e da concorrência em uma nova fonte de informação sobre o produto. Essa nova abordagem do marketing é sintetizada na figura 1 (3).



Figura 1 (3): Marketing baseado em conhecimento e experiência. Baseado em McKenna (1992)

Caberá ao marketing, envolver a organização por completo, na proposta integrada e dinâmica de desenvolver relações com esses clientes através de interações mais intensas e ricas em conhecimento, adquirido em todo e qualquer contato, por qualquer canal de comunicação disponibilizado pela organização. Os dados resultantes desse contato serão armazenados sobre a forma de registros internos para serem explorados no futuro.

3.1.3 Registros Internos

A tecnologia trouxe à organização a capacidade de armazenar os dados resultantes de interações com clientes, sejam essas decorrentes de transações comerciais ou de contatos através de algum canal de comunicação disponibilizado pela empresa.

No início do desenvolvimento do marketing, a tecnologia utilizada para dar suporte ao marketing era o sistema de informações de marketing (SIM) calcado em uma base contínua de informações internas e externas à empresa (SEMENIK e BAMOSSY, 1995; KOTLER e ARMASTRONG, 1998). Hoje, esse sistema incorpora ferramentas mais sofisticadas e um grau de abrangência maior, possibilitando à empresa articular informações, estabelecendo estratégias através da identificação do perfil dos clientes.

Dessa forma, constata-se que para o contexto emergente do marketing de tempo real, a organização deve contar com uma estrutura organizacional que ofereça tanto o suporte tecnológico para lidar com o fluxo de informações, quanto uma estrutura que favoreça o comprometimento das pessoas envolvidas no negócio nessa busca do conhecimento do cliente e de como ele se comporta no mercado.

3.1.4 Comportamento de compra do consumidor

Estudar o comportamento de compra do consumidor permite conhecer as necessidades, motivações e preferências dos clientes e também estudar os processos que um consumidor percorre para tomar decisões de compra, bem como para usar e dispor de bens ou serviços, incluindo os fatores que influenciam todos estes atos.

Um modelo é indicado na figura 2 (3) para uma melhor compreensão desse fenômeno.

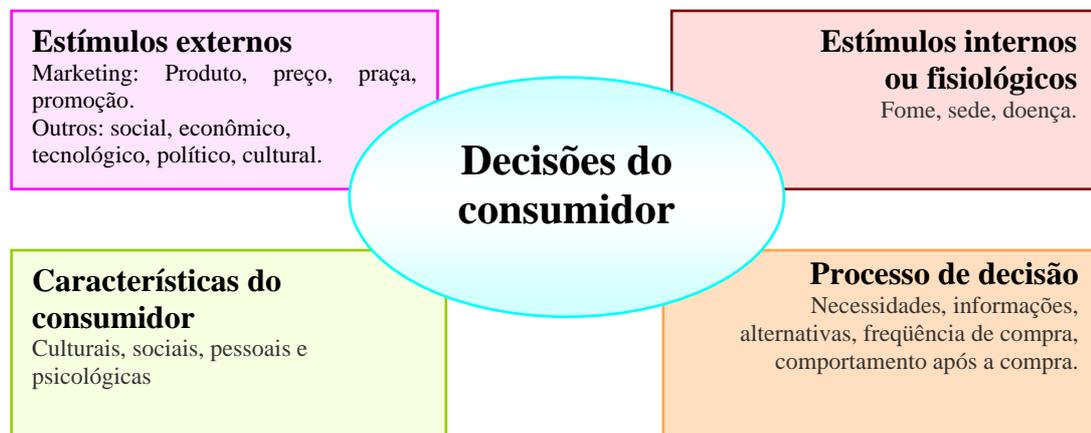


Figura 2 (3): modelo de estímulo e resposta do comportamento de compra do consumidor. Baseado em Kotler (2000) e Lamb, Hair e McDaniel (2004).

Assim, o comportamento do consumidor é motivado através de estímulos que podem ser externos, como é o caso do composto de marketing, e internos. Nesse caso, pressupõe-se que o estímulo se manifesta a partir do organismo do consumidor, podendo se consolidar através de necessidades fisiológicas (fome, sede, cansaço, abrigo), onde se destaca a falta de saúde.

Nesse contexto em particular, os consumidores de medicamentos podem receber estímulos fisiológicos do seu próprio organismo (dor de cabeça) ou ele pode se dirigir a um médico e uma doença ser detectada. O médico, que é parte integrante do composto de marketing, receitará um medicamento, indicando diretamente o produto e o fabricante

(medicamentos de marca), ou pode permitir a escolha do medicamento pela sua substância, como ocorre na compra de medicamentos similares e genéricos.

Após o estímulo, o consumidor com base nas suas características culturais, sociais, pessoais e psicológicas, dará início ao processo de decisão que se inicia com o reconhecimento de suas necessidades. A busca por informações ocorre em seguida através de recursos internos (armazenados na memória) ou externos (informações no ambiente externo) e são essas informações que configuram as expectativas iniciais em atingir as necessidades identificadas (SOLOMON, 2002). Após obter as informações e selecionar o produto, a marca e o revendedor ele está em condições de decidir a compra, utilizando as informações coletadas e avaliando alternativas.

Na compra de produtos, os consumidores esperam certos resultados baseados na expectativa da compra. A percepção do consumidor referente à experiência de compra comparada com as expectativas iniciais e que vai definir a sua satisfação. Acompanhar o comportamento pós-compra permite monitorar a satisfação, as ações pós-compra do cliente e a utilização do produto adquirido, bem como favorece a organização na análise de como está estruturado o processo de vendas e como o mesmo é percebido pelos consumidores facilitando possíveis correções ou adaptações.

Os estágios de consumo formam um processo dinâmico que engloba análise do antes, durante e depois da experiência de compra, procurando compreender como as pessoas interagem com o sistema de marketing estruturado para aquele produto. Compreender esses estágios e conhecer algumas facetas do comportamento dos consumidores facilita a descoberta de formas mais efetivas de buscar influenciar esse comportamento para a realização de trocas de valor que tragam benefícios mútuos (FARIAS, 1999).

3.1.5 Satisfação

A busca da construção de relacionamentos com os clientes aumenta os esforços na busca da retenção desses. Estudos indicam certa influência da satisfação neste movimento (GARBARINO e JOHNSON, 1999; LEMON et al, 2002).

Satisfação pode se definir como uma resposta de realização do cliente a partir do julgamento de que uma característica de um produto ou serviço ofereceu (ou está oferecendo) um nível de contentamento prazeroso relativo ao consumo, abrangendo níveis maiores ou menores de contentamento (ESPINOZA, 2002b).

Solomon (2002) define satisfação como o julgamento formado durante ou após o uso ou consumo de um produto ou serviço de um determinado fornecedor, sendo, então, uma reação ou sentimento em relação a uma expectativa.

Lovelock (2003) atesta que os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após experiências vivenciadas através de produtos ou serviços, conforme o nível de atendimento de suas expectativas. Destaca também o papel crítico da satisfação em ramos competitivos, devido à existência de diferenças entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos ou completamente satisfeitos.

Esses níveis de satisfação estão intimamente relacionados às dimensões da satisfação (SEMENIK e BAMOSSY, 1995) que são diferentes tipos de satisfação que os clientes poderiam experimentar após o contato com um produto ou serviço conforme quadro 2 (3).

SATISFAÇÃO	ATRIBUTOS
Funcional	Refere-se a atributos tangíveis que podem ser mensurados, como: preço, garantia e desempenho.
Emocional	São atributos intangíveis e não mensuráveis, como: status, prestígio e segurança.
Benefícios de uso	Abrange os benefícios recebidos pela propriedade e uso de um produto ou serviço.

**Quadro 2 (3): Tipos de satisfação.
Baseado em Semenik e Bamossy (1995).**

As definições e características do conceito satisfação geralmente abrangem aspectos relacionados a experiências passadas ou presentes do consumidor com respeito a produtos ou serviços. Baseado nessas análises, presentes e passadas, é que as empresas estabelecem as estratégias de conquista e retenção dos clientes.

Nesta direção, Lemon et al (2002) acrescentam que as orientações e predisposições futuras dos clientes devem ser incorporadas aos modelos correntes de retenção de clientes. Já Kotler (2001) associa satisfação à obtenção de vantagem competitiva ao projetar essa satisfação no futuro.

Oliver (1999) destaca a satisfação decorrente de uma transação, que é um sentimento transitório referente àquele momento, e a satisfação acumulada, que se refere a uma avaliação geral da experiência de compra e consumo de um bem ou serviço no decorrer de certo tempo, sendo esta última um dos componentes para se chegar à lealdade pelo desenvolvimento de relações com clientes.

Conforme estudos referentes ao conceito em tela (MCKENNA, 1992; OLIVER, 1999; ESPINOZA, 2002a), parece inquestionável a relação positiva e causal entre satisfação e lealdade, sendo a primeira tida como meio para se chegar e manter a lealdade. Reitera-se que a dita satisfação, que conduz à lealdade, é a satisfação acumulada, aquela

que decorre da rotina das interações entre a empresa e o cliente seja qual for o canal de comunicação.

3.1.6 Lealdade ¹

Um novo cenário permeia as relações mercantis predominando a disseminação de ofertas estimuladas pela globalização econômica, uma sensibilidade maior aos preços em função de um orçamento doméstico restrito, uma saturação às campanhas publicitárias e a internet como meio de comunicação e espaço de negócios. O consumidor se insere nesse contexto e o seu comportamento influenciado pelos fatores citados, forçando a empresa a se reposicionar para manter sua base negocial: seus clientes (MARQUES e COELHO, 2001). A busca pela lealdade dos clientes aponta como uma saída para esse contexto.

Oliver (1999) considera que a lealdade é um comprometimento profundo em recomprar ou priorizar um produto/serviço de maneira consistente no futuro, causando a repetição de compras de um mesmo conjunto de marcas, desconsiderando influências situacionais e esforços de marketing que possam induzir a um comportamento de troca.

Essa definição apresenta elementos que transcendem seu aspecto funcional e remetem a uma análise subjetiva da questão. Quando Oliver (1999) se refere a compromisso de recompra, de maneira consistente e desconsiderando influências situacionais, induz a uma análise evolutiva da lealdade, apresentada através de fases:

- a) Fase cognitiva: ocorre a lealdade com base na informação percebida pelo consumidor, como preço, benefícios e qualidade;

¹ No decorrer da pesquisa, lealdade e fidelidade serão tratadas como termos sinônimos.

- b) Fase afetiva: o afeto determina a lealdade. É sustentada pela satisfação, envolvimento, preferência e consciência cognitiva;
- c) Fase conativa : o comprometimento já se manifesta sob a forma de intenção para recompra;
- d) Fase de ação: a lealdade se manifesta em comportamento.

Muito embora se conheça o comportamento leal de um cliente e as fases pelas quais se submete esse comportamento, ainda não se tem uma base concreta e desenvolvida de estudos a respeito dos fatores que influenciam a manifestação da lealdade, tanto que vai se observar quão curioso é o conceito de lealdade no segmento pesquisado.

Brei e Rossi (2001) desenvolveram um modelo teórico no qual atestaram que a lealdade é positivamente influenciada pela confiança que os clientes têm em relação à empresa. Também a variável valor percebido pelos clientes no relacionamento com a empresa, mostrou-se significativa ao se relacionar diretamente com a lealdade.

Parasuraman e Grewal (2000) constroem uma representação dos componentes-chave para se chegar à lealdade do consumidor e destacam que o valor percebido atua como variável mediadora entre a qualidade do serviço, a qualidade do produto, o preço e a lealdade, sendo dinâmico e influenciado pelas ações antes, durante e depois da compra, conforme ilustrado na figura 3 (3).

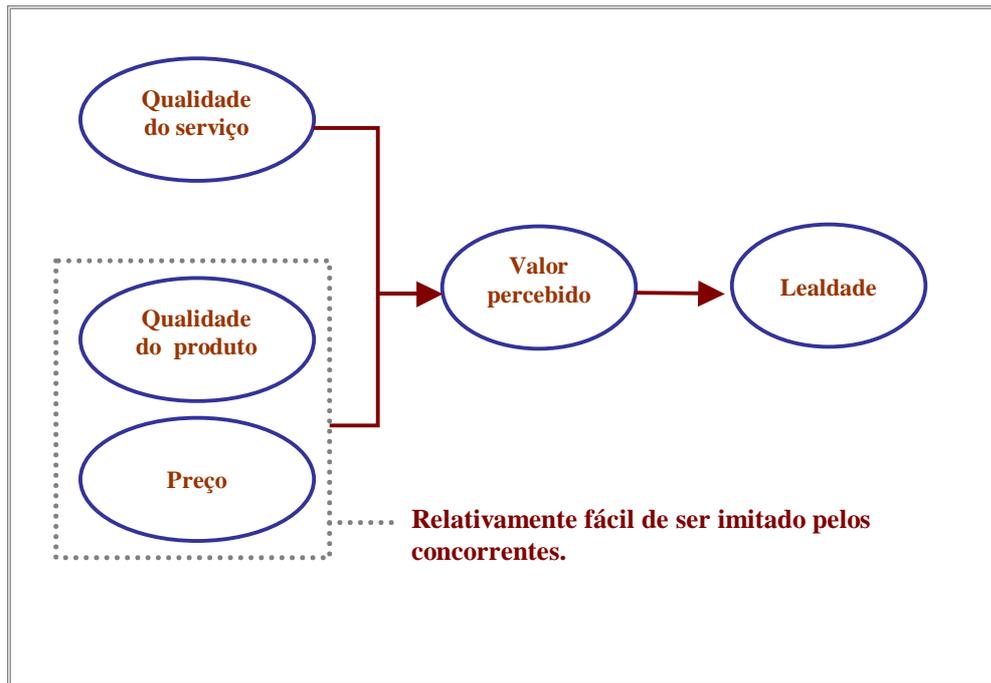


Figura 3 (3): Condutores-chave da lealdade do consumidor.
Fonte: Parassuraman e Grewall (2002).

Na dimensão exibida acima, é legítimo falar que o composto qualidade do produto e preço são variáveis de domínio comum ao mercado, ainda mais no segmento estudado. O diferencial em uma estratégia para se obter a lealdade dos clientes será atuar com base na prestação de serviços. É nesse escopo que os atributos que podem ser articulados e operacionalizados pela empresa devem ser transferidos ao cliente.

A conquista da lealdade do consumidor é um processo dinâmico e relacional, que se constrói durante a história e do relacionamento do cliente com a empresa. Nesse contexto, as organizações contam com o marketing de relacionamento para estruturar e apoiar as interações com os clientes.

3.1.7 Marketing de relacionamento

O marketing se defronta com uma mudança de paradigma (GRÖNROOS, 1994; MARQUES e COELHO, 2001; GUMMESSON, 2002), na qual o foco se transfere da busca por atrair mais clientes para uma preocupação de manter e cuidar desses clientes. O cerne do marketing, dito marketing de relacionamento, está nas relações, na manutenção das relações entre a empresa e os seus atores (fornecedores, intermediários, colaboradores, e o cliente), onde o cliente assume o papel principal (RAVALD e GRÖNROOS, 1996). A estratégia desta nova modalidade de marketing consiste no esforço para desenvolver a lealdade dos clientes através de um relacionamento estável e duradouro.

Morgan e Hunt (1994) atestam que o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção das relações, envolvendo trocas relacionais entre as diversas entidades de negócios: empresas, governos, clientes e funcionários.

Para Palmer (1996), marketing relacional não é um novo conceito, mas uma nova estrutura para trocas cujos benefícios são enfatizados pela intensa competitividade dos mercados e pelas crescentes habilidades da tecnologia da informação em desenvolver um diálogo entre a empresa e uma grande quantidade de clientes.

Pelo exposto, percebe-se que o marketing de relacionamento constrói uma teia relacional, que transcende a relação dual entre vendedor e cliente, para exercer uma mudança na natureza de toda a organização cuja estratégia constará de uma liderança efetiva que incentive a inter-relação entre os componentes do ambiente externo e entre os departamentos, demonstrando as vantagens que advêm, para cada área, de trabalhar integrados na construção da vantagem competitiva para a empresa (BRETZKE, 1999).

O desenvolvimento departamental do marketing está assim por se inverter buscando organizar relações, em vez de organizar tarefas, e desenvolver a organização orientada para

o marketing, em vez de desenvolver os departamentos da organização. Assim, toda a organização estará responsável, globalmente, pelas respostas às solicitações dos clientes (MARQUES e COELHO, 2001).

Grönroos (1995) representa a dinâmica do marketing de relacionamento no ciclo de vida do relacionamento com o cliente, reunindo todo o caminho percorrido pelo cliente durante o seu relacionamento com a empresa.

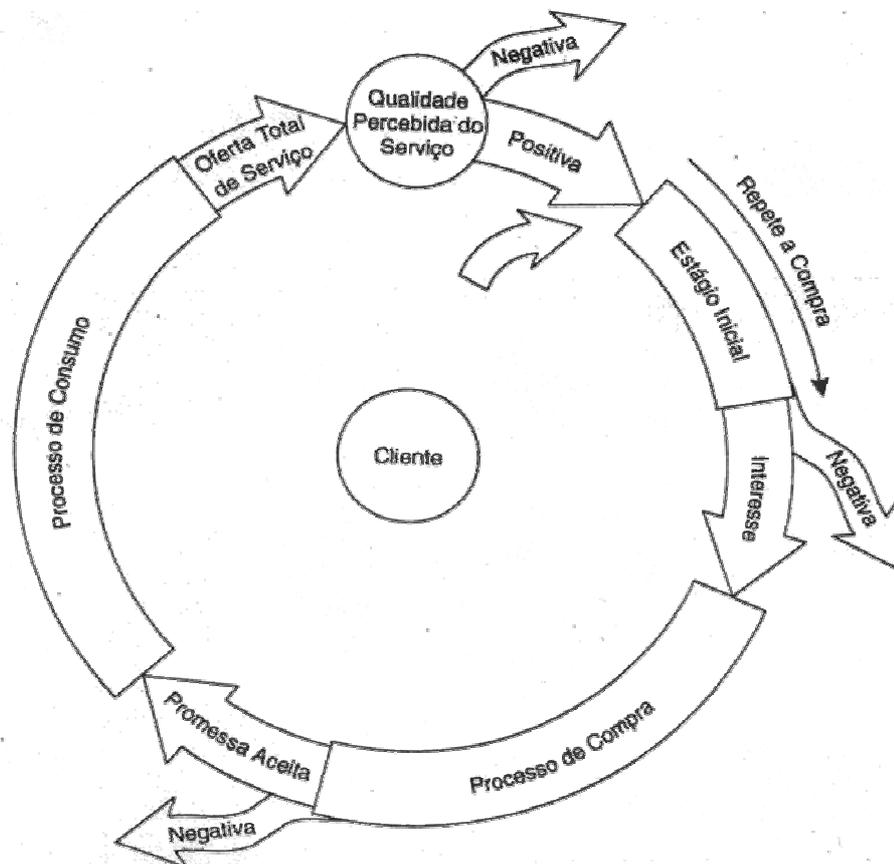


Figura 4 (3): O ciclo de vida do relacionamento com o cliente
Fonte: Grönroos, 1995.

O estágio inicial é permeado pelo esforço do marketing em despertar o interesse na empresa e em seus serviços. O cliente potencial, caso se interesse parte para o processo de compra onde ocorrerá a tentativa de transformar o interesse geral em vendas. Nesse

momento um enfoque nas interações entre a empresa e o cliente potencial é realçado. Caso a estratégia tenha êxito e o cliente tenha aceitado a promessa feita pela empresa com relação ao que lhe é oferecido, inicia-se o estágio de consumo. O objetivo do marketing nesse processo seria o de desenvolver vendas repetidas e relacionamentos duradouros com seus clientes. Os clientes prosseguirão com a análise do produto adquirido em função da qualidade percebida do serviço em seu aspecto holístico englobando toda a experiência vivenciada durante o processo.

Esse aspecto holístico repousa sobre o desaparecimento da fronteira entre produtos e serviços, conforme defende McKenna (1992), e na constatação que os clientes demandam serviços holísticos (GRÖNROOS, 1996) que lhes ofereçam um agregado de benefícios que incluam: informações de uso do produto (ou serviço), entrega, instalação, suporte pós-compra, atualizações. O produto ou serviço é apenas um elemento no escopo de serviços que podem ser oferecidos. São esses serviços extras que geram valor para o cliente e influenciam na percepção que este tem da empresa. Quando a competição através de serviços é a chave para o sucesso, o produto deve ser definido como um serviço e todo negócio deve ser considerado uma prestação de serviços (GRÖNROOS, 1996).

Para que se consiga reestruturar a empresa em nível destes novos valores e da própria concepção de prestação de serviços, convém perceber todo este movimento em uma perspectiva de processo (PALMER, 1996).

A perspectiva de processo congrega a ocorrência de ações dinâmicas e graduais, onde para se chegar a um objetivo várias etapas coordenadas devem ser transpostas. De fato, o cliente não analisa a empresa a partir de departamentos isolados, mas sim como um composto que deve estar orientado para um único caminho.

Esta nova perspectiva de marketing orienta um posicionamento centrado no cliente com base no conhecimento acumulado proveniente da relação. Para isso, é necessário

considerar três pontos básicos: a busca por contato direto com os clientes, o desenvolvimento de um banco de dados que armazene e disponibilize o conhecimento acumulado do cliente e o desenvolvimento de um sistema orientado ao cliente.

Concretamente, o marketing de relacionamento e suas aplicações não serão desenvolvidos além das técnicas, se forem tratados como mais um módulo a ser acrescentado ao gerenciamento de marketing tradicional. Em sua implantação, a preferência será pelas interações, pelo desenvolvimento de teias relacionais e por redes de trabalho (GUMMESSON, 2002).

E assim, para alcançar a desejada orientação para o mercado, o marketing de relacionamento deverá ter seus processos apoiados na tecnologia. Essa permitirá o manuseio com a informação e o seu uso efetivo na ponta do relacionamento com o cliente.

Em direção oposta, Garbarino e Johnson (1999) exibem o erro de se começar a estratégia relacional com todos os clientes, porque nem todos têm o desejo de manter relações com a empresa. Aqueles defendem a co-existência do marketing transacional e do marketing relacional para atingir diferentes tipos de clientes. Essa distinção se dá porque no marketing transacional (clientes que estão no início do relacionamento com a empresa) se deve trabalhar a satisfação e no relacional (clientes que já mantém um relacionamento longo) a confiança e o compromisso.

No sentido das duas estratégias argüidas, a transacional e a relacional, Godin (2000b) acrescenta a importância de orientar o marketing apenas para as pessoas que o desejam quando se refere ao marketing de permissão. Essa abordagem tem como objetivo estimular os consumidores a aumentar gradualmente a permissão concedida às empresas, a fim de transformar estranhos em amigos, amigos em clientes e estes em clientes fiéis. A cada grau que os clientes sobem na escala de permissão, cresce a confiança, a responsabilidade e os lucros da empresa.

Conquistando a atenção dos clientes, espera-se que esses passem a interagir e a participar da empresa, procurando-a por iniciativa própria. Godin (2000a) apresenta algumas orientações para a conquista do consumidor, que são graficamente representadas na figura 5 (3).

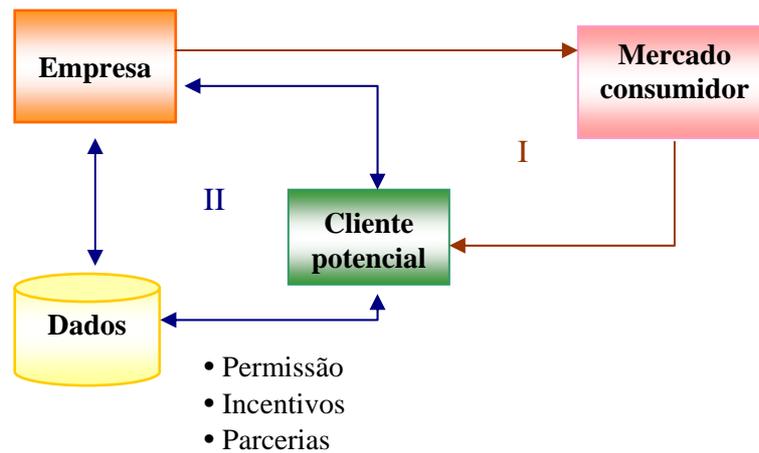


Figura 5 (3): Orientações para a conquista do consumidor
Baseado em Godin (2000a)

Godin (2000a) se refere primeiramente a uma interação da empresa com o mercado consumidor visando aos clientes potenciais que serão trabalhados no enfoque do marketing de permissão. Agora que o cliente potencial foi identificado, recomendando-se um trabalho com base num pacote de benefícios que estimule o cliente a se apresentar voluntariamente à empresa com o intuito de compartilhar informações, aproveitando desse momento para ensinar-lhe sobre os produtos e serviços da empresa. Esse pacote de incentivos deve ser trabalhado também com uma perspectiva de longo prazo, a fim de manter a permissão concedida por esses clientes. Com o tempo, deve-se aproveitar esse canal para mudar o comportamento do consumidor, adicionando novos hábitos de consumo.

Conclui-se que o marketing de permissão é antecipado, pessoal e relevante porque as pessoas esperam ser procuradas pela empresa, as mensagens são diretamente

relacionadas a cada pessoa e o marketing diz respeito a algo que o cliente potencial está interessado (GODIN, 2000a).

O marketing de relacionamento é um mecanismo de colaboração e co-produção de valor e o seu foco reside no desenvolvimento de relações duradouras com base nas trocas de informações com os clientes, que para o foco em estudo auxilia na identificação do que os clientes compram e precisam através de suas compras continuadas e emergenciais. Então, para que essa estratégia seja praticada é requisitada uma estrutura técnica e informacional apropriada para o manuseio dessas informações, sendo desenvolvida com o suporte da tecnologia da informação.

3.2 Tecnologia da informação nas organizações

Motta (1997) diz que a intensidade da presente mudança vivenciada pelas organizações aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência das empresas. Os fatos se alteram rapidamente, encurtando o tempo para planejar, experimentar e agir. As alterações provenientes deste novo ambiente terão que ser perseguidas e introduzidas antes de se saber o seu total sentido e sem garantia de êxito.

Face a essas alterações, a tecnologia passou a participar dos processos operacionais das empresas através dos computadores, com o intuito de automatizar esses processos permitindo agilidade e maior rapidez (STAIR, 2002).

Com a abertura dos mercados e o desenvolvimento tecnológico, as organizações tiveram que assumir uma postura ativa perante esse novo contexto mercantil. As decisões tinham que ser tomadas rapidamente e, para isso, as informações tinham que circular pela empresa e estarem disponíveis para a pessoa certa, no momento certo. Esse período é

denominado de era da informação (TAPSCOTT e CASTON, 1995; PEPPERS e ROGERS, 2000).

Dentro desta nova era, a tecnologia assume uma posição estratégica relevante por ser dotada da capacidade de armazenar e distribuir informações, além de agilizar as atividades operacionais, concedendo-lhes maior rapidez e precisão.

A estrutura empresarial se reconfigura, aderindo à flexibilidade e a uma atitude colaborativa interdepartamental viabilizando o compartilhamento de informações. Logo, a tecnologia passa a ser o meio pelo qual, nesta conjuntura, a nova estratégia empresarial pode emergir.

Alter (1999) estabelece um quadro referencial que posiciona a organização frente à conjuntura que se ergue. Ele o denomina de análise centrada no trabalho que insere a tecnologia e a informação no contexto organizacional.

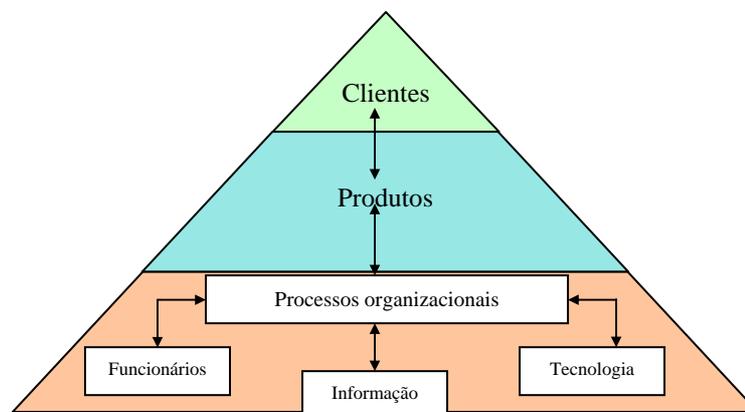


Figura 6 (3): Análise centrada no trabalho.
Fonte: Alter, 1999.

A estrutura demonstrada na figura 6 (3) foi concebida para viabilizar um padrão de análise e estruturação das organizações, aonde se percebe o papel ativo da informação e da tecnologia nos processos organizacionais, posicionando-as como peças articuláveis em busca de melhores práticas para atingir um resultado pleno.

De fato, a tecnologia surge como uma poderosa forma de se obter um aumento na produtividade, impulsionando as empresas a buscarem continuamente novas soluções. Os processos de obtenção e manipulação das informações são beneficiados pela rapidez de tratamento.

Todavia, para uso desse ferramental, vinculado à chamada tecnologia da informação, direcionam-se altos investimentos (O'BRIEN, 2002). Mas esses investimentos têm causado um certo desapontamento por parte de seus investidores devido à tendência de uso da tecnologia para mecanizar processos configurados sob moldes antigos.

Hammer (1990) explica que muitos dos escopos de tarefas, fluxo de trabalho, mecanismo de controle e estruturas organizacionais, vêm de uma época anterior ao advento do computador que foi gerado para buscar eficiência e controle. Na atual conjuntura, além disso, precisa-se de inovação, velocidade, serviço e qualidade.

Venkatraman (1994) diz que os benefícios da tecnologia de informação serão marginais se houver uma sobreposição desta às condições organizacionais pré-existent, como: estratégias, estruturas, processos e cultura. Ele acredita que o poder da TI, em qualquer empresa, reside na reestruturação dos relacionamentos nas redes de trabalho do negócio para alavancar um vasto arranjo de competências que propiciarão melhores produtos e serviços.

Então, a tecnologia *per se* não conseguirá garantir a sobrevivência da empresa. Ela é sim um meio para isso, mas os processos organizacionais precisam ser revistos e adequados. As pessoas (funcionários) precisam estar envolvidas neste processo e assumir uma postura colaborativa, compartilhando informações e comprometendo-se com a reestruturação organizacional.

As empresas de sucesso serão aquelas que se diferenciarem pela habilidade de visualizar a lógica do novo mundo de negócios e alavancar a TI para criar uma estrutura organizacional apropriada para dar suporte a essa nova lógica (VENKATRAMAN, 1994).

3.2.1 O enfoque de tecnologia da informação

Alter (1999) define a tecnologia da informação como sendo os componentes de *hardware* e *software* envolvidos no processamento de informações. Esse processamento comportaria seis funções: obtenção, transmissão, armazenagem, recuperação, manipulação e exibição dos dados. Acrescenta, ainda, que a história da computação no século XX se concentrou na busca de uma alta performance dessas seis funções.

Esta grande meta, autocontida, tende a se exaurir. Tapscott e Caston (1995) constata a chegada de uma nova era de negócios, onde as aplicações de computação, a natureza da própria tecnologia e a liderança no uso da tecnologia passam por profundas alterações, transformando-se em componentes necessários para a execução de estratégias empresariais. A fim de consagrar esses três novos direcionamentos, parecem críticas três significativas mudanças na aplicação da TI: computação em grupo, integrada e interempresarial como exibido na figura 7 (3).

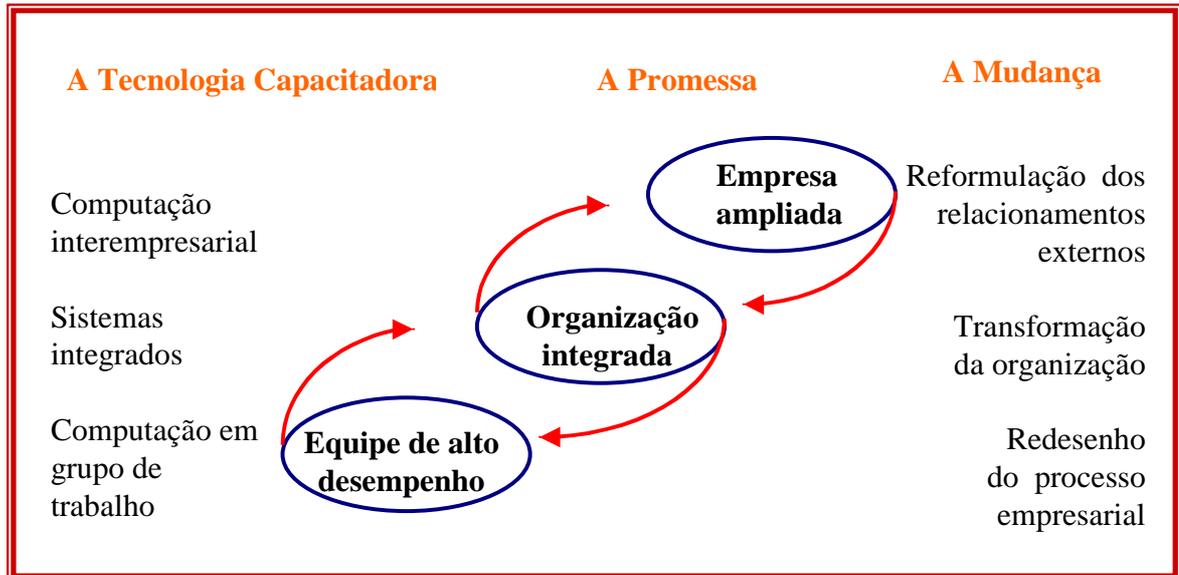


Figura 7 (3): O efeito capacitador da tecnologia da informação.
Fonte: Tapscott e Caston, 1995.

O efeito capacitador proposto implica em reformulação plena. De fato, não é uma simples adequação, pois engloba, além de fatores tecnológicos, o potencial humano e a cultura da empresa, fatores esses enraizados na organização e bem complexos para serem articulados.

Outro enfoque que mudou, foi o processo de desenvolvimento de sistemas tecnológicos. Antes, cabia a especialistas todo o trato com os computadores, desde a aquisição do equipamento, controle, coordenação e gerência da infra-estrutura computacional até ao desenvolvimento de sistemas. Neste novo contexto, os usuários desses sistemas são co-desenvolvedores do *software* inserindo ferramentas específicas para a aplicação em suas tarefas.

A tecnologia da informação chega para conduzir a empresa a um posicionamento estratégico perante o mercado globalizado, mudando o perfil competitivo da empresa, estabelecendo interconexões com os clientes e outras empresas, assessorando na operacionalização de tarefas e organizando as informações de forma a criar um fluxo que

as conduza à pessoa que precisa tomar alguma decisão. O foco visível desta trama organizacional materializa-se nos sistemas de informação.

3.3 Sistemas de informação

Para Laudon e Laudon (1999) um sistema de informação (SI) é um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, manipula e dissemina dados e informação, proporcionando um mecanismo de retroinformação para atender a um objetivo.

Enfaticamente, em um SI os dados são capturados e direcionados a um processo de transformação, no qual se aplica conhecimento pela seleção, organização e manipulação desses dados. O resultado desse processo se expressa em informações que servirão de base para análises e tomada de decisões.

Já Stair (2002) incorporou ao conceito e ao uso exibidos a chance de a resposta ser utilizada para fomentar mudanças nas entradas ou atividades de processamento. O'Brien (2002), por sua vez, acrescenta que o SI é constituído por recursos humanos (usuários e especialistas em SI), *software*, *hardware*, recursos de rede (comunicação e suporte de rede) e dados (banco de dados e bases de conhecimento). Nesta ótica, os SI são determinantes para a constituição de uma organização sócio-técnica.

Desse modo, os sistemas de informação disponibilizam informações para a empresa bem como agilizam a obtenção das mesmas, facilitando a interação com o ambiente. Assim, a tecnologia fornece a estrutura necessária, ao suporte das necessidades organizacionais, desenvolvendo *software* apropriado a essas necessidades. Esse suporte é melhor visto em uma tipologia de sistemas largamente aceita e exibida a seguir.

3.3.1 Tipologia de sistemas de informação

Como dito, vislumbram-se os sistemas de informação em organizações em função do apoio que estes emprestam às atividades operacionais e gerenciais.

O'Brien (2002) mostra esses tipos de sistemas de informação na figura 8 (3).

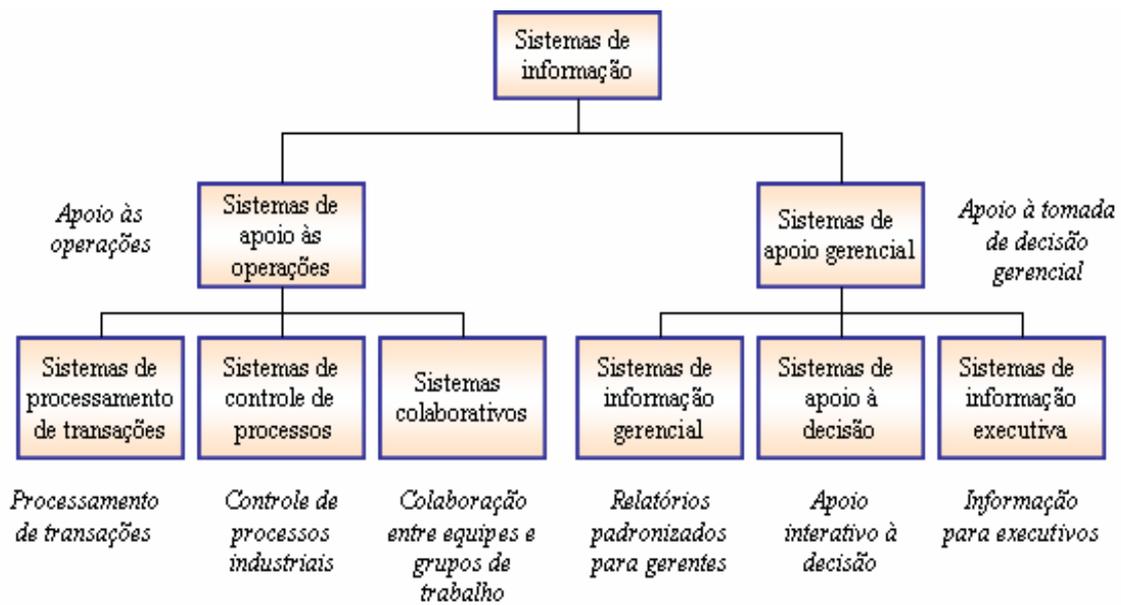


Figura 8 (3): tipos de sistemas de informação.
Baseado em O'Brien (2002).

A modelagem apresentada por O'Brien (2002), centrada no enfoque organizacional, parece ser abrangente e equilibrada no foco de apoio às atividades. Em essência, os tipos são:

- a) Sistemas de processamento de transações (SPT) – são suportes para as atividades rotineiras da organização, tornando-as mais eficientes. Pode-se considerá-los como o alicerce de todos os outros sistemas em especial pela capacidade de armazenar dados;

- b) Sistemas de informações gerenciais (SIG) – com base nos dados do SPT, trabalham as informações e as consolidam em relatórios, telas e respostas que ajudarão na atividade gerencial típica;
- c) Sistemas de apoio à decisão (SAD) – são sistemas capazes de dar apoio direto a tipos específicos de decisões e a estilos e necessidades particulares de cada decisor;
- d) Sistemas de informação executiva (SIE) – desenvolvidos para satisfazer as necessidades de informação da alta administração.

Perottoni et al (2001), em reforço à abordagem sócio-técnica, enfatizam a existência de três dimensões básicas para o entendimento completo de um SI: a humana, a tecnológica e a organizacional. Então, não basta apenas a existência de um bom e completo aparato tecnológico, sem existir um alinhamento dinâmico entre essas três dimensões. A tecnologia precisa das pessoas para a expressão de seu potencial e precisa também que a organização tenha um posicionamento estratégico perante o mercado que possa ser operacionalizado através das ferramentas tecnológicas disponíveis.

3.4 Outros componentes usuais da TI

A composição usual da TI em uma organização enfatiza os recursos de redes e de dados que serão descritos a seguir, buscando delinear um perfil de suas aplicabilidades aos negócios.

3.4.1 Redes

Distribuir informações é requisito fundamental para a estrutura informacional da empresa (TAPSCOTT e CASTON, 1995). Para esta função, usar uma rede de computadores é uma exigência moderna. As redes propiciam o compartilhamento de dados, informações e recursos, dinamizando o modelo operacional das organizações. As barreiras físicas para a gestão da informação e dos recursos de TI ficam superadas.

Genericamente, uma rede de computadores é um conjunto de dispositivos, *softwares* e meios de comunicação que conectam dois ou mais sistemas de um computador (STAIR, 2002). Ela pode ser utilizada para compartilhar *hardware*, programas e bancos de dados em uma organização e seu uso permite que grupos de trabalho separados geograficamente compartilhem documentos e informações promovendo uma troca de experiências e idéias, alavancando a excelência dos serviços.

Sendo assim, as redes são mais que um mero suporte tecnológico, hoje, elas representam um conjunto de pessoas, grupos, empresas, organizações ou mesmo sociedades, com interesses comuns e conhecimento/informações relevantes (MARQUES e COELHO, 2001). O modo como são distribuídos os computadores no espaço delimitado pela organização é chamado convencionalmente de topologia de redes.

As principais configurações são exibidas a seguir, na figura 9 (3):

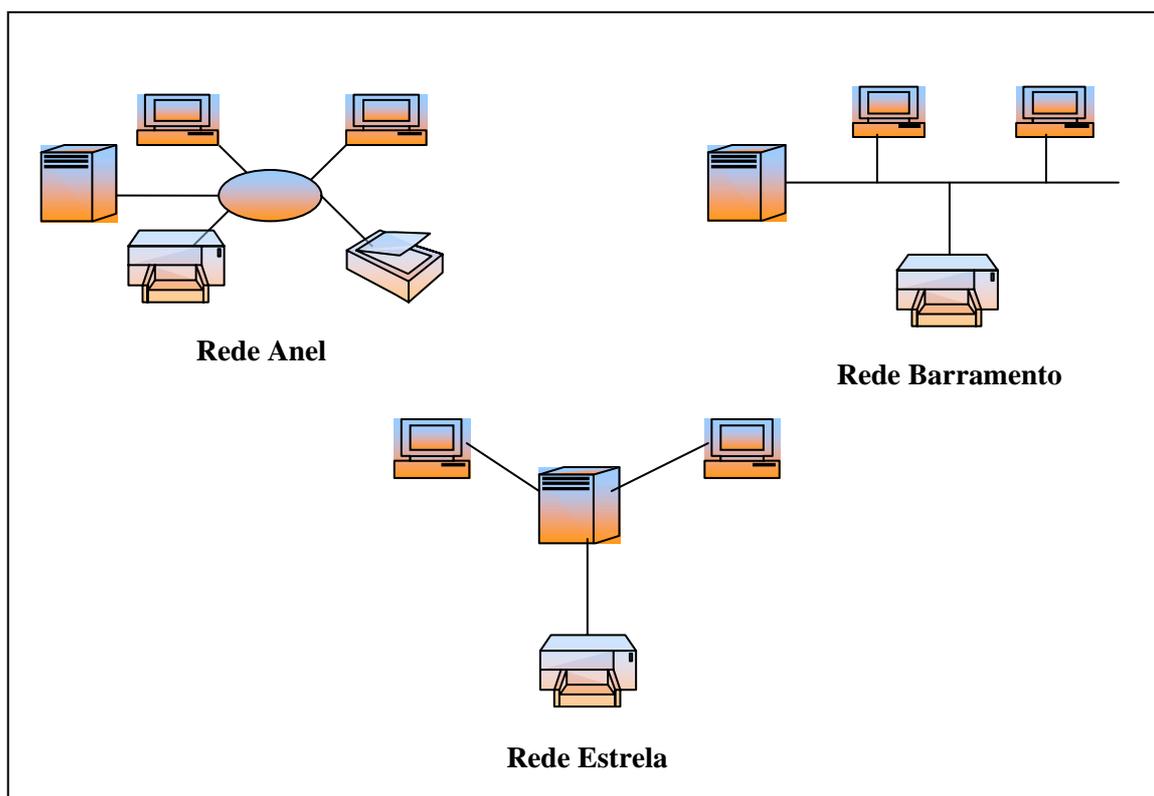


Figura 9 (3): Algumas topologias de redes
Fonte: O'Brien (2002)

A rede anel é considerada como mais confiável e menos dispendiosa. Já a rede estrela é útil para aplicações em que algum processamento precisa ser centralizado e outra parte possa ser executada localmente. Por fim, a rede em barramento apresenta vantagens de autonomia e comunicação (LAUDON e LAUDON, 1999).

No que concerne à distância das conexões, as redes podem ainda ser classificadas como locais (*Local Área Network - LAN*), quando são privadas e situadas em uma única área geográfica de poucos quilômetros, o que fortalece o conceito de intranet, e de longa distância (*Wide Área Network - WAN*) quando abrangem uma grande área geográfica.

A escolha da topologia a ser usada considera diversos fatores, entre os quais: confiabilidade, segurança, tempo de resposta e privacidade além de serviços e suporte do

fabricante. Estas considerações devem ser balanceadas à luz do custo, controle e complexidade.

Percebe-se como uso efetivo das redes a possibilidade de disseminação do conhecimento e informação no contexto organizacional e a potencialização da comunicação (intra, inter e extra-organizacional), sendo eles o meio para a execução dos sistemas que visem à circulação de informações.

3.4.2 Banco de dados

Banco de dados (BD) é uma coleção estruturada de dados armazenada, controlada e acessada através de um computador e baseada em relacionamentos pré-definidos entre dados vinculados a uma situação específica (ALTER, 1999).

Date (2000) acrescenta a essa definição as noções fundamentais de integração e compartilhamento, com garantia de acessibilidade e uso síncrono ou concorrente por diversos usuários.

Um sistema de gerenciamento do banco de dados (SGBD) é aquele que permite que os dados sejam armazenados num único lugar, tornando-os disponíveis a diversas aplicações e serve de interface entre o banco de dados comum e diversos programas aplicativos (LAUDON e LAUDON, 1999).

A arquitetura geral dos SGBD's é exibida a seguir, demonstrando a ênfase nas funções de eliminação de redundância e independência de programas.

A figura 10 (3) expressa a existência de diversos programas aplicativos que são considerados como múltiplas formas de interpretação dos dados a partir de um único banco de dados. A forma como o dado é apresentado ao usuário denomina-se visão lógica e a

forma como os dados são armazenados chama-se visão física, de forma que uma visão física pode suportar diversas visões lógicas (LAUDON e LAUDON, 1999; ALTER, 1999).

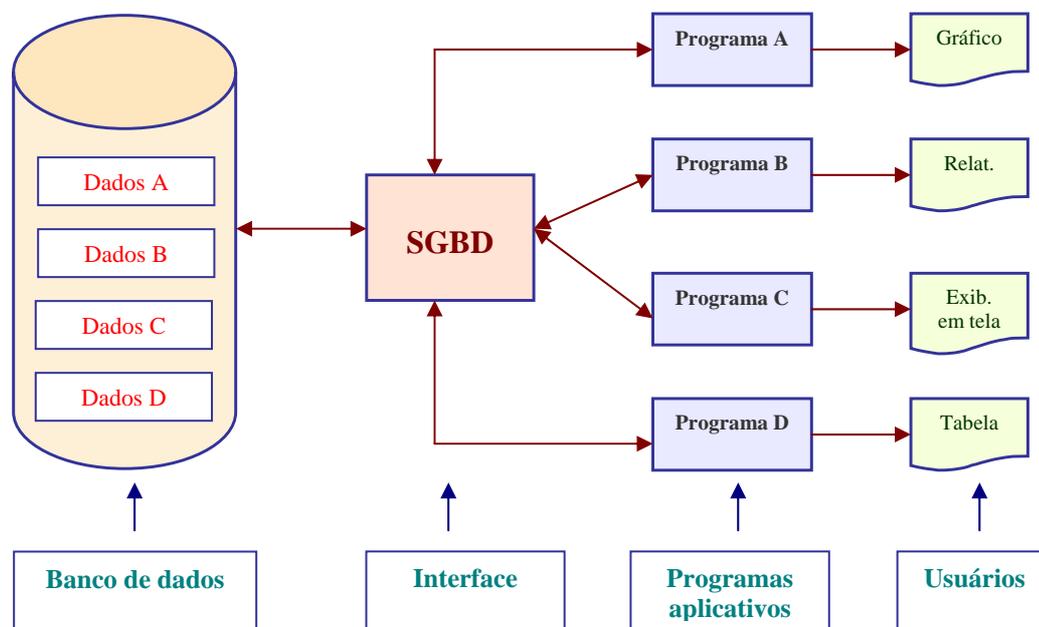


Figura 10 (3): arquitetura de banco de dados.
Baseado em: Laudon e Laudon, 1999 e Stair, 2002.

Tais visões expressam a extensão dados necessários à organização tal que seja configurado um modelo flexível que se adeque a requisitos futuros mantendo boa performance operacional.

3.4.3 *Database Marketing*

Gonçalves e Gonçalves Filho (1995, p. 32) defendem que há um banco de dados que “se refere à utilização de bases de dados (informações armazenadas em mídia eletrônica) e de sistemas de informação para otimizar os resultados de marketing”. Este banco especializado é o que se convencionou chamar de *Database marketing* (DBM) e

equipara-se a uma ferramenta para articular uma estratégia de vendas de acordo com o perfil de clientes indicado por esse processo.

Esse movimento de captar os dados dos clientes, armazenar em uma base de dados e utilizar esses dados para a estratégia de marketing da empresa é representado através do ciclo do *database marketing* conforme figura 11 (3).

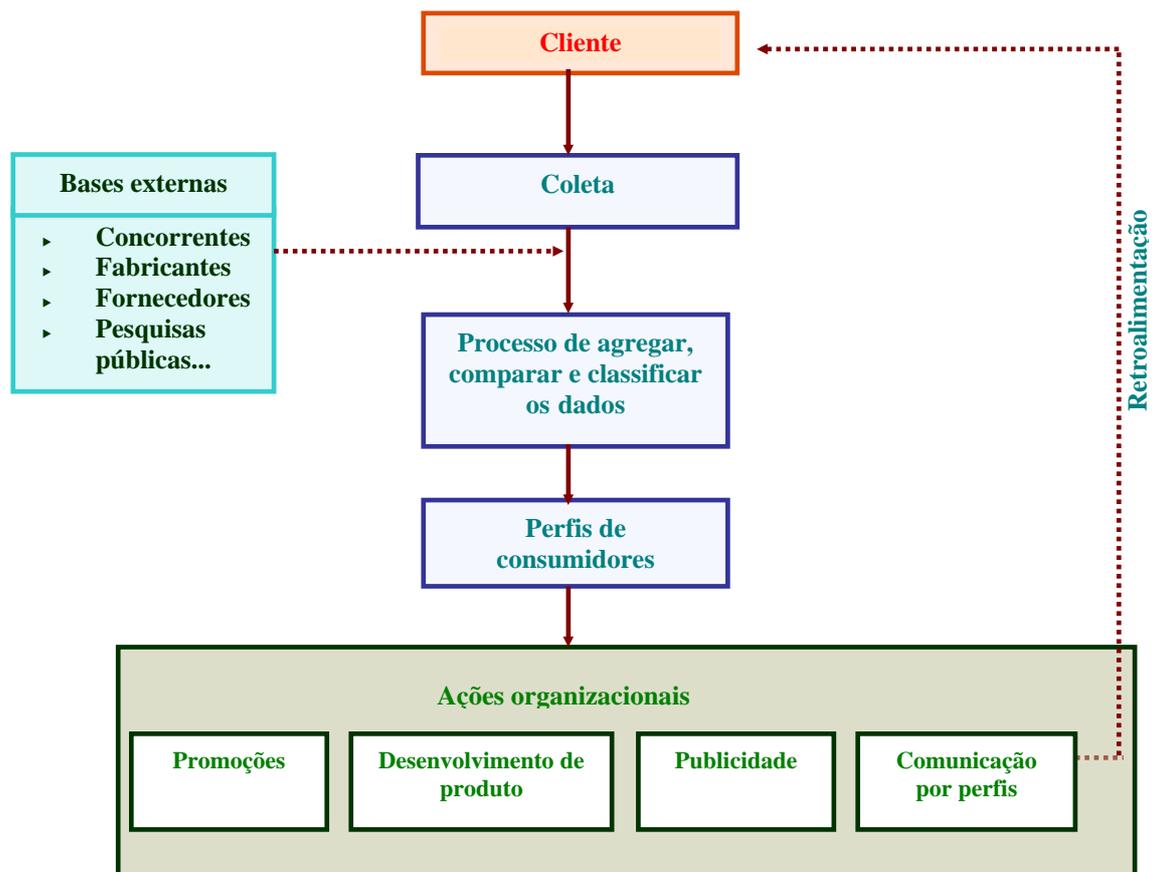


Figura 11 (3): Ciclo *database marketing*.
Baseado em Berry et al (1994).

O ciclo do *database marketing* é operacionalizado em cinco etapas (BERRY et al, 1994; GONÇALVES e GONÇALVES FILHO, 1995), com destaque para a agregação e consolidação de dados e indicação de perfis úteis às ações organizacionais.

Essa proposta tecnológica, aliada a uma mudança cultural da organização, permite que o empresário defina mais detalhadamente quem são os seus clientes, com base no

conhecimento de suas práticas individuais e preferências, e o que deve ser feito para assegurar a lealdade desses para com a empresa.

Zenone (2001) defende que, por si só, o *database marketing* não trará benefícios para a empresa. Para isso, deverá ocorrer uma mudança na cultura da organização e a integração do banco de dados à estratégia de marketing, que será configurada para captar dados relevantes e íntegros sobre os clientes, estabelecer a fidelidade, incentivar a frequência de compras, envolver os representantes e a equipe de vendas no processo de promover serviços centrados no cliente.

Desai et al (2001) acrescentam que o DBM é um capacitador por permitir a aquisição, armazenagem e uso de informações críticas para o marketing de forma efetiva. Mas é necessário que a empresa adote uma orientação para o marketing e para a informação para que se possa garantir o potencial prometido.

O que os autores citados defendem é que o DBM fornece o suporte tecnológico, mas a organização precisa desenvolver uma estratégia e um comportamento condizente com a proposta de diferenciar os clientes e atendê-los de acordo com o perfil identificado. A tecnologia dará a empresa uma capacidade maior de percepção (FIELD, 1996), cabendo a ela a ação mercadológica fundamentada na base de conhecimento desenvolvida.

3.4.4 *Data Warehouse*

A armazenagem dos dados em banco de dados tradicional começou a não suprir as necessidades organizacionais dado ao aumento na quantidade de dados e à necessidade de uma análise desses com um maior grau de complexidade.

Paralelamente, o processo decisório também passou por modificações devido à mudança no cenário organizacional, exigindo decisões rápidas e fundamentadas. Então se

tornou mister precaver-se com registros históricos acumulados e integrados em toda a organização, a fim de prover o fundamento necessário para a tomada de decisões: a informação tratada.

A tecnologia, em resposta ao dito cenário, desenvolveu a estrutura de *data warehouse* (DW), que nasceu da idéia de criar um grande armazém onde os dados estariam organizados de forma que o acesso, a análise e a gestão desses se procedesse de forma efetiva e dinâmica.

Conforme Elmasri e Navathe (1999), o DW supre a organização, através de uma complexa análise dos dados, geração e descoberta de conhecimento e apoio à tomada de decisão, características obtidas pelo desenvolvimento preciso de um artefato computacional capaz de realizar uma eficiente extração de dados, processamento e apresentação para propostas analíticas e de decisão.

Stair (2002) acrescenta que a tecnologia de *data warehouse* trata de um sistema de gerenciamento de banco de dados relacional projetado para dar suporte ao processo decisório, coordenando o fluxo de informação dos atuais bancos de dados corporativos e de fontes externas, para a aplicação em suporte à decisão que atenda aos usuários finais.

Nessa direção, Laudon e Laudon (1999 e 2000) enfatizam a capacidade desse banco de dados para processamento das principais transações da organização, quando informações são reorganizadas e combinadas com outras informações de modo que possam ser utilizadas para a tomada de decisões gerenciais. Tal estratégia é listada na figura 12 (3).

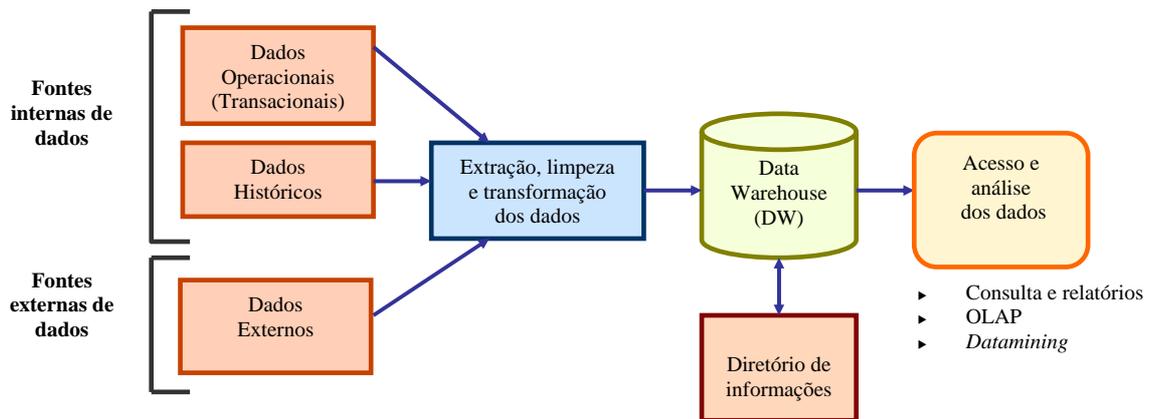


Figura 12 (3): Data Warehouse.
Fonte: adaptada de Laudon e Laudon (2000).

O DW utiliza dados referentes às transações rotineiras da organização (compras, vendas, atendimento a clientes pelo telemarketing e outros), dados históricos da empresa e dados externos adquiridos através de bancos de dados externos à empresa (geralmente acessíveis *on-line* através da internet). Esses dados são examinados e extraídos para serem adequados ao modelo de dados configurado para uso pelo DW. Isso corresponde a um processo de limpeza e transformação dos dados. Nessa fase, os dados são classificados, editados, padronizados e integrados. Em seguida são disponibilizados para análise através de ferramentas de consultas, relatórios, e técnicas de análise *on line* (OLAP) e ações de *datamining*.

Para dispor dessas facilidades oferecidas pela tecnologia em debate, caberá à empresa tomar certas precauções. Deverá existir uma combinação compatível de serviços que não comprometa a produtividade do trabalho e existir um alinhamento entre a estratégia do negócio e a tecnologia (VILAROUCA JÚNIOR, 2000).

Em adição, para o pleno funcionamento do *data warehouse* são necessárias boas ferramentas de exploração, como o *datamining*, que possibilitam à empresa a definição de estratégias e direcionamento do negócio.

3.4.5 *Datamining*

Datamining (DM) é uma técnica que surge com a função principal de extrair e analisar os dados armazenados em um banco de dados ou mesmo em um DW. As análises se realizam com a função de gerar conhecimento e são configuradas através de modelos preditivos e padrões, o que torna a consulta mais independente.

Swift (2001, p.107) define DM como sendo “um processo de análise detalhada de dados, para extrair e apresentar informações recentes, implícitas e que possam ser utilizadas para resolver um problema de negócios”. Ainda acrescenta que é um processo que abrange uma série de etapas inter-relacionadas viabilizando a extração de dados, definindo-se como um esforço analítico na busca por informações ocultas.

Para Elsmasri e Navathe (1999), *datamining* se refere à mineração ou descoberta de novas informações, em termos de padrões ou regras, a partir de uma grande quantidade de dados. O DM ajuda na extração de novos padrões de significados que não poderiam ser acessados através das consultas tradicionais.

Almeida et al (2002) acrescentam às definições anteriores a noção de regras de produção latentes e potencialmente úteis sobre o comportamento dos clientes a partir de grande base de dados organizacionais. O objetivo é criar modelos que auxiliem no processo decisório por permitir a previsão do comportamento futuro do cliente baseado em atividades passadas.

Assim, o *datamining* se posiciona em um processo dinâmico e evolutivo em busca de conhecimento a partir da extração de dados. Modelos, ditos preditivos, são estabelecidos com forte suporte da estatística com a finalidade de prever padrões. Esse processo é comentado por vários autores visando expressar as etapas que ocorrem no uso dessa ferramenta, enfatizando o processo ciclo e dinâmico do DM, conforme é exibido na figura 13 (3).

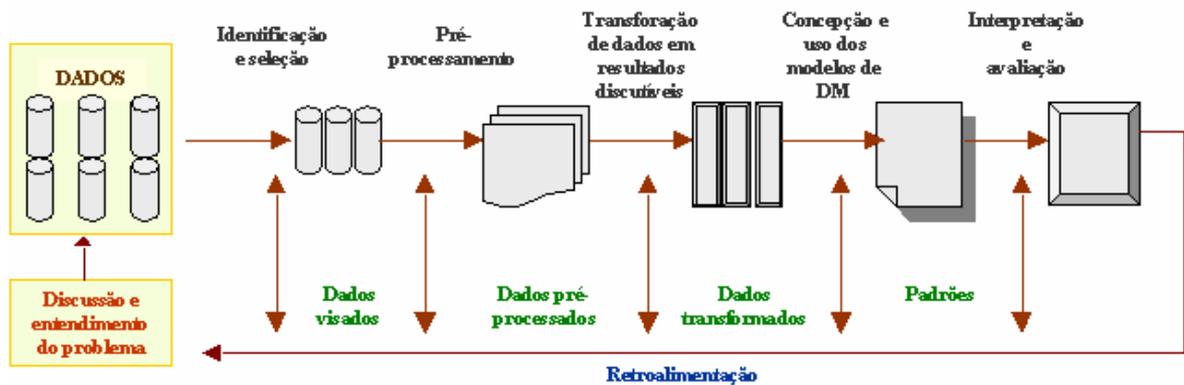


Figura 13 (3): Ciclo do datamining.
 Baseado em Fayyad et al (1996), Almeida et al (2002), Edelstein (2002), e O'Brien 2002).

Sinalizam-se como inovações as etapas de transformação de dados e concepção de modelos. Na fase de transformação de dados em resultados discutíveis, estes são expostos a tratamentos estatísticos, que os transformam em variáveis mensuráveis com um significado específico. O resultado desta transformação auxilia na concepção e uso dos modelos de DM, quando estes modelos são concebidos através de um processo iterativo, modelos alternativos são explorados e validados para se achar aquele que resolverá o problema proposto. A aplicação do modelo e a interpretação e análise dos resultados determinam o ciclo de DM, dando seqüência ao desenvolvimento evolutivo desse processo.

A diferença significativa entre o *datamining* e outras ferramentas de análise está no modo de explorar as inter-relações entre os dados. As usuais ferramentas de análise dispõem de um método baseado na verificação, onde o usuário estabelece hipóteses sobre inter-relações específicas e em seguida procede a uma análise crítica das mesmas. Tal sistemática se torna dependente da intuição e habilidade do analista na proposição de hipóteses consistentes, na manipulação da complexidade do espaço e atributos, e no refino da análise com base nos resultados de consultas ao banco de dados. Já o *datamining* pode

gerar hipóteses automaticamente, o que muda drasticamente a relação de descoberta (MIRANDA e CAZARINI, 2002).

O uso do *datamining* tem se expandido nas organizações abrangendo um número de áreas crescente. Dentre os exemplos de aplicações de negócios que podem se beneficiar da mineração de dados se destacam os seguintes (SWIFT, 2001):

- a) uso de modelos preditivos para marketing dirigido a ações de retenção de clientes pela identificação das suas necessidades;
- b) análise de afinidade, identificando afinidades de compra de produtos (produtos comprados na mesma transação);
- c) identificação prévia de clientes que apresentam propensão a deixar de se relacionar com a empresa, bem como aqueles que estão propensos a aplicar fraudes.

Tentar-se-ão explorar os indícios destas três frentes nesta investigação.

3.5 Gestão de relacionamento com o cliente

O sistema de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) é resultado da integração entre o marketing de relacionamento e a tecnologia da informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real, transformando dados em informação que seja distribuída por toda organização, permitindo que o cliente seja conhecido e cuidado por todos (BRETZKE, 2000).

O CRM traz à empresa o conceito de uma estrutura centrada no cliente em busca de interações colaborativas e formativas de um relacionamento, onde as duas partes, o cliente e a empresa, serão beneficiadas. Os clientes pelo fato de serem reconhecidos pela empresa

e terem as suas necessidades identificadas e satisfeitas. A empresa se beneficia por ter uma estratégia fundamentada, o que acarretará um direcionamento de esforços para clientes específicos, tornando o esforço de marketing eficiente e aumentando a lucratividade.

Swift (2001, p.12) define o CRM sob um enfoque funcionalista quando o caracteriza como “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”.

Já Lopes (2001) afirma que CRM é uma estratégia que envolve tecnologia da informação, processos de negócios e atitude empresarial que somam forças para gerar um diferencial competitivo por meio do relacionamento com clientes.

O CRM se vale da tecnologia da informação que lhe serve como meio para implementar as estratégias vislumbradas e potencializar o uso das informações. Abarca processos de negócio, por se apresentar como um evento dinâmico que envolve a organização por completo em todas as suas atividades e envolve atitude empresarial, porque CRM não significa apenas uma solução tecnológica, já que se recomenda um envolvimento completo por parte da liderança da organização, a fim de incentivar os funcionários a aderirem à nova visão e à nova estratégia do negócio.

Então, não é apenas um plano de marketing. É a proposta de mudança no foco da empresa, que passa de foco no produto para foco no cliente, a partir do envolvimento de todos os colaboradores, setores e integração dos dados de clientes, a fim de desenvolver um relacionamento duradouro e de aprendizagem contínua, na busca por um alinhamento estratégico das informações com a tecnologia utilizada.

campanhas de marketing. Esse ciclo deve ser contínuo e dinâmico transportando a empresa, a cada ciclo completo, a um nível superior de qualidade, flexibilidade, produtividade e competitividade (XAVIER, 2003). Os ciclos também propiciarão o aprendizado contínuo com a construção de conhecimento a respeito dos clientes, para atingir objetivos e obter mais lucratividade em longo prazo.

As empresas se enganam ao potencializar o CRM como a solução de todos os seus problemas ou ao reduzi-lo a um aparato tecnológico que integra os dados dos clientes. A estratégia apropriada requer uma mobilização envolvendo a organização por completo e tendo a tecnologia como aliada para esse feito, mas requer também mudança de foco, envolvendo, segundo Anton (1995), três vértices da organização: pessoas, processos e tecnologia.

De início, seria um trabalho mais estratégico orientado a processos e à própria organização em si. Após uma adequação estratégica, implanta-se o CRM. Após a implantação, deve-se estabelecer um programa de mensuração dos resultados para que a performance, em nível qualitativo e quantitativo, do programa possa ser acompanhada por toda a organização (PEPPERS e ROGERS, 2000). Nota-se que é um processo corporativo e não departamental, que deve envolver e comprometer toda a organização, inclusive os altos executivos, pois estão sendo mudados suaves, mas drasticamente, processos, tecnologias, estruturas e filosofia empresarial (MANZIONE JÚNIOR, 2001).

2.5.2 Barreiras ao CRM

Uma das principais barreiras erguidas ao CRM é a falta de comprometimento da alta direção da empresa, que não se envolve no processo de planejamento e implantação,

dificultando a mudança da cultura para um posicionamento voltado ao cliente (PEPERS e ROGERS, 2000).

Outra barreira seria a falha na comunicação durante o processo de implantação. Costumeiramente, as razões da mudança não são claramente comunicadas ou as alterações nos processos de trabalho são efetivadas sem o pleno conhecimento dos funcionários afetados.

O fato de ter que lidar com a mudança é complexo quando se analisa ao nível de pessoas. O ser humano tem medo do desconhecido e de falhar em situações novas, preferindo permanecer na situação atual, da qual já tem um certo controle, assumindo uma postura defensiva e de resistência. Esse tipo de obstáculo é comum nas organizações que promovem mudanças, cabendo à direção da empresa estipular um plano de ação para lidar com os funcionários durante o processo de mudança.

Rigby et al (2002) apontam para riscos que se traduzem em barreiras plenas à adoção da estratégia de CRM: implementá-la sem ter uma estratégia para o cliente, ou antes de adaptar a estrutura organizacional, ou admitir que quanto mais tecnologia melhor e que o cliente será sempre conquistado.

Davids (1999) acrescenta que o desconhecimento da organização pelos seus gestores e o uso deficiente dos dados sobre clientes também contribuem para o impedimento de uma implantação e uso não satisfatórios.

3.5.3 Implementação do CRM

Para Bretzke (2000) a implantação do CRM está assentada sobre dois pilares: um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a

empresa e o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

Para esse feito, a autora citada recomenda a condução da implantação em quatro etapas: definição e planejamento do modelo de relacionamento, redesenho dos processos de atendimento do cliente, seleção da solução e implantação da tecnologia de CRM, como exibido na figura 15 (3).



**Figura 15 (3): Etapas da implantação da estratégia de CRM.
Adaptado de Bretzke, 2000.**

Uma vez planejado o relacionamento e definidas as formas e eventos de interação, há que se efetuar o redesenho dos processos de atendimento ao cliente e de seu escopo informacional. Só então se deve optar por uma solução de CRM, que passa pela seleção do *software* e *hardware* que melhor se adaptarão à situação.

O CRM precisa de compromisso corporativo para um desenvolvimento contínuo com base no saber acrescentado. Recomenda-se um planejamento cuidadoso e um conjunto coeso e sinérgico de pessoas, processos e tecnologia, com o objetivo de criar valores ao tratar os clientes diferentes de forma personalizada.

3.6 Modelo da pesquisa

A figura 16 (3) representa o modelo operativo da pesquisa, onde se exibem os conceitos fundamentais ao estudo e suas inter-relações:

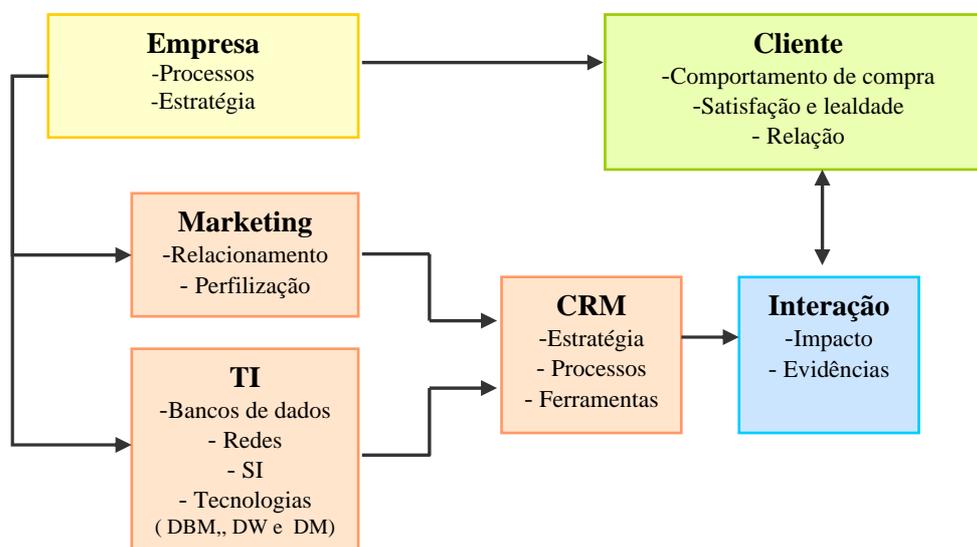


Figura 16 (3): Modelo da pesquisa

O relacionamento da empresa com o cliente é explorado em ligação direta com os clientes ou através do marketing e da tecnologia associados à mudança de processos e estratégias da empresa dando forma ao CRM, que passa a configurar as interações com os clientes, foco do estudo. Por sua vez, o cliente será estudado à luz de referências conceituais sobre comportamento de compra do consumidor, satisfação, lealdade e desenvolvimento de relações com a empresa.

4 Metodologia

O presente capítulo destina-se à explanação do procedimento metodológico que foi adotado na pesquisa. Nesta etapa, são definidos o método escolhido, a estratégia de pesquisa e os procedimentos para a análise dos dados, além de discutidos os cuidados metodológicos de implementação.

4.1 Enfoque da literatura

A pesquisa se propõe a evidenciar a percepção do cliente de farmácias diante de uma maior interação em busca de um amplo relacionamento baseado em um enfoque de CRM. Trata-se de uma análise dentro do contexto organizacional, considerando a sua naturalidade e particularidade.

Sendo assim, a pesquisa se direciona ao uso de um método qualitativo o qual se propõe a entender a natureza subjetiva de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999), com base em sua razão de ser (HAGUETTE, 1987), sendo desenvolvida no ambiente natural da situação que está sendo estudada (LÜDKE, 1986).

É este ambiente natural de estudo que cria um contraste da pesquisa qualitativa em pesquisas sociais (MARSHALL e ROSSMAN, 1994) com relação à quantitativa. Segundo Bauer, Gaskell e Allum (2002) a pesquisa qualitativa difere da quantitativa, que lida com números e é rica em análises estatísticas, ao optar por uma análise interpretativa da realidade social, viabilizada por possibilitar um envolvimento maior do pesquisador com o

problema em estudo. O contato com o problema ocorre de forma direta e estreita requerendo a presença do pesquisador no ambiente estudado (LÜDKE, 1986).

Essa proximidade maior entre o pesquisador e o ambiente de pesquisa favorece o desenvolvimento de um estudo com base na experiência das pessoas, tratando a vida real. Nesse contexto, a realidade é múltipla e socialmente construída para uma dada situação (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2002) e expressa através de representações por meio da linguagem.

Dito isso, o enfoque qualitativo supre a demanda do problema de pesquisa ao favorecer um estudo contextual, com flexibilidade na condução e adoção dos métodos a serem utilizados e principalmente por estimular uma pré-concepção teórica, obtida através do conhecimento da literatura pertinente ao problema em destaque, permitindo identificar ou definir com mais precisão problemas que precisam ser pesquisados em uma dada área (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 2002).

4.2 Estratégia de pesquisa

Este estudo contextual se realizou num ambiente específico, em uma situação ideográfica, com características particulares, por isso e para isso foi adotada a estratégia de estudo de caso na composição da metodologia utilizada neste estudo.

Yin (2001) define estudo de caso como uma investigação empírica que pesquisa um evento contemporâneo dentro de seu contexto real, vivenciando uma situação tecnicamente única, onde a base do estudo se dá através de várias fontes de evidências, favorecendo a validação pela triangulação dos dados - processo que utiliza múltiplas percepções através do uso de diversas fontes de evidências. Esse mesmo autor aconselha o uso desta estratégia para problemas formulados a partir de proposições “como” e “por que”.

Segundo Miles e Huberman (1994) e Laville e Dione (1999), a vantagem marcante da estratégia de estudo de caso se refere à possibilidade de maior aprofundamento que a mesma oferece. O pesquisador tem a seu dispor uma variedade de informações que pode ser tomada para o caso, mas que dependerão da criatividade e da proatividade do pesquisador, que deverá dispor de uma postura flexível a fim de adaptar seus instrumentos às contingências apresentadas no caso. É um processo dinâmico, onde os objetivos e ações devem ser analisados e acompanhados sistematicamente.

A busca por descobertas fomentada pelo estudo de caso é norteada pelos aspectos iniciais do caso e pelas proposições teóricas que servem como base para que se fundamentem as novas descobertas e dimensões e os novos indicadores, que podem ser acrescentados ao estudo em seu decorrer. Algumas características relevantes merecem destaque (LÜDKE, 1986; MATTAR, 1996): ênfase na interpretação do contexto, aprofundamento do exame multifacetado de fontes e atitude receptiva do pesquisador.

Vislumbra-se a possibilidade de ocorrer uma generalização analítica (YIN, 2001) ou naturalística (STAKE, 1994) com base na experiência e capacidade do leitor recontextualizar e reconstruir o conhecimento ofertado pelo estudo e aplicá-lo em outras situações (LÜDKE, 1986) com base nas suas experiências vividas.

O desenvolvimento do estudo respeitou normas e cuidados para que o resultado possa garantir o aproveitamento do seu conteúdo na construção do conhecimento científico, observados especialmente a postura do pesquisador no que concerne à capacidade de questionar e interpretar e adaptar-se às variantes da prática de pesquisa (YIN, 2001).

A estratégia de estudo de caso congrega pontos fortes e fracos que precisam ser considerados. A subjetividade presente nessa estratégia é o ponto de maior relevância por permitir o aprofundamento do estudo através da busca pelo detalhamento e pelo uso de

várias fontes de evidência. Todavia, a justeza da estratégia é bem defendida por Stake (1994) quando diz que a proposta do estudo de caso não é representar o mundo, mas sim representar o caso em si, com suas particularidades e especificidades, no seu ambiente.

Críticas comuns à limitação da estratégia de estudo de caso também permeiam a subjetividade da análise, que é muito dependente da capacidade interpretativa do pesquisador, e a limitação à generalização, pois de fato os resultados estudo não podem ser replicados, o que pode ser replicado é o próprio estudo a partir das documentações de um estudo anterior. A generalização que ocorre se dá com fins teóricos, confirmando ou contestando teorias.

Em sendo assim, a presente escolha fundamenta-se nos princípios aludidos e justifica-se especificamente pela recência do fenômeno e pelo pouco controle contextual que pode ser exercido.

Por fim, a escolha pelo caso único se justifica pelo enquadramento na condição de ser de um estudo introdutório e representativo (YIN, 2001) e advoga-se que um estudo realizado a partir do uso de CRM em farmácias, além de inovador, seria de grande contribuição para este segmento e para a academia.

4.3 O caso selecionado

Presume-se que o caso a ser estudado seja representativo por antever características específicas e determinantes que o tornam capaz de retratar evidências significativas sobre o segmento farmacêutico. O segmento de farmácias tem características determinantes: as atitudes gerenciais são similares, não há diferenciação de produtos e há pouca distinção de preço. Logo, percebe-se uma certa homogeneidade neste segmento o que favorece a representatividade do caso e as futuras replicações e aprofundamentos do estudo.

A farmácia escolhida tem características especiais que facilitou o estudo e a tornam representante do segmento. Tal fato se justifica pela postura gerencial que é flexível, aberta a mudanças e interessada na implantação do CRM, já existe a cultura de atender bem o cliente e satisfazer suas necessidades e há flexibilidade para alteração nas ferramentas tecnológicas utilizadas, sendo viáveis as modificações requeridas pelo projeto.

O estudo foi realizado na Farmacontrol, farmácia já estabelecida com duas unidades no mercado de Recife. Essa empresa conta com um sistema de informações desenhado de acordo com as suas necessidades que dá o suporte aos processos, operações e acompanhamento da performance do negócio e também provê informações que podem ser úteis para estabelecer um relacionamento do cliente com a empresa, como: dados cadastrais e histórico de consumo.

Como dito antes, peculiaridades distinguem a Farmacontrol. Já existia uma visão centrada no cliente e interesse da diretoria pelo desenvolvimento de uma estratégia voltada para o cliente, fato que marcou a viabilidade de desenvolver um estudo acadêmico nesta instituição. A gerência de cada unidade (Espinheiro e Boa Viagem) é treinada para prestar atendimento de qualidade diferenciado que se baseia nas necessidades de cada cliente, preocupando-se em resolver seu problema.

Em detalhe, a Farmacontrol atua no segmento de farmácias com duas unidades. A unidade situada no bairro do Espinheiro funciona há oito anos. Sua estrutura funcional é composta por um gerente, quatro atendentes e sete motoqueiros para entrega de produtos. A unidade situada no bairro de Boa Viagem atua com um gerente, três atendentes e quatro motoqueiros. A farmacêutica, também sócia, responde pelas duas farmácias. Isso ocorre por decisão do Conselho de Farmácia, como excepcionalidade, já considerando que nesse segmento é exigida a presença exclusiva de um farmacêutico por estabelecimento.

Um dos sócios tem atividades paralelas ligadas à área de tecnologia da informação, o que viabilizou as mudanças tecnológicas a serem executadas no sistema de informação das unidades.

Assim, além dos fatores que distinguem a Farmacontrol como representante do segmento, o estudo encontrou um ambiente propício e colaborativo ao seu desenvolvimento, item que sinalizou positivamente para escolha do caso.

4.4 Protocolo de estudo

O protocolo de caso é proposto para assegurar segurança e confiabilidade à pesquisa. Nele todos os passos e decisões são documentados, possibilitando a chance de repetição do trabalho. Ele é mais que um instrumento de confiabilidade, pois passa, de certo modo, a conter o instrumento, os procedimentos e as regras necessárias para o desenvolvimento da pesquisa.

O protocolo revela duas funções. A primeira é de ajudar o pesquisador na condução das atividades de pesquisa, quer sejam elas operacionais ou não. A segunda é proporcionar aos leitores um guia de como o estudo foi realizado que poderá servir como base para um estudo posterior.

Para o desenvolvimento do protocolo, serão tomados como base os conceitos e modelo propostos por Yin (2001), o qual deve apresentar as seguintes seções exibidas no quadro 3 (4):

SEÇÃO	PROCEDIMENTOS
Visão geral do estudo de caso (Informações prévias sobre o projeto)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos e patrocínios ▪ Contexto onde será desenvolvido o estudo ▪ Questões do estudo de caso ▪ Leituras relevantes sobre o tópico em investigação
Procedimentos de campo (Preparação para as atividades de coleta de dados)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Credenciais e acesso aos locais de estudo de caso ▪ Agenda das atividades de coleta de dados ▪ Fontes gerais de informações ▪ Advertências de procedimentos
Questões do estudo de caso (Conjunto de questões substantivas que refletem a investigação real)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questões específicas que devem ser mantidas em mente pelo pesquisador durante a coleta de dados ▪ Planilha para disposição específica dos dados ▪ Fontes de informações
Guia para relatório de estudo de caso (Planejamento do relatório final)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resumo experimental ▪ Formato de narrativa ▪ Especificação de informações bibliográficas e outras documentações

Quadro 3 (4): Protocolo do estudo de caso
Baseado em Yin (2001).

4.4.1 Coleta

A coleta de dados ou de evidências é a fase da busca pelos dados em fontes previamente definidas. Neste ponto, o problema e a estratégia de pesquisa se consolidaram e um plano de coleta de dados é estabelecido, a fim de evitar erros provenientes de dados desnecessários ocasionando digressões na pesquisa e perda de tempo.

As evidências podem ser coletadas por diversas técnicas (MATTAR, 1996; YIN, 2001): análise de documentos, registros computadorizados, entrevistas e levantamentos estruturados, observações, entre outras.

Para o caso em estudo, a entrevista se destacou como escolha principal por ser um instrumento de coleta abrangente e por permitir a compreensão da personalidade, comportamento, intenções e percepções dos seres humanos devido ao grau de aprofundamento que permite. Optou-se pela versão semi-estruturada da entrevista por permitir a exploração de uma série de informações suplementares, diferente do que ocorreria numa entrevista estruturada.

Richardson (1999) considera a entrevista como uma técnica importante por permitir o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas envolvidas e possibilita obter informações detalhadas a serem utilizadas em análises qualitativas. Haguette (1987) complementa que a entrevista é um processo de interação social, onde o pesquisador pleiteia a obtenção de informações do pesquisado.

Os estudos qualitativos congregam a possibilidade de se trabalhar com muitas técnicas de coleta de dados, cabendo ao pesquisador escolher as mais adequadas para a proposta de estudo e avaliar as potencialidades e limitações de cada técnica, tentando suprir essas limitações com a potencialidade de outra técnica. Nesse estudo, as técnicas de entrevistas, observação direta e de registros computadorizados foram utilizados.

Considerando que não existe um método para seleção de entrevistados na pesquisa qualitativa e que não é a quantidade de entrevistas que levam a uma compreensão mais detalhada do problema (GASKELL, 2002), foram selecionados 24 clientes, abrangendo as duas filiais da empresa, que mantêm um relacionamento com a farmácia com base em uma rotina de consumo mensal de produtos. A quantidade de clientes entrevistados foi escolhida em função da possibilidade e capacidade do pesquisador em escutá-los e monitorá-los. Adicionalmente, entrevistas foram realizadas com os sócios, gerentes e atendentes das duas farmácias, visando obter uma visão potencial do tema em estudo, no contexto de realização.

As entrevistas foram aplicadas por telefone e gravadas, mediante autorização do entrevistado, para a transcrição e análise, de modo a permitir que nenhum detalhe fosse perdido, assegurando a veracidade e amplitude da informação colhida.

A validade de face das questões da entrevista verificada, inicialmente, através de pré-testes realizados em simulações de entrevistas com clientes não-participantes da amostra selecionada. O objetivo foi verificar a congruência das perguntas elaboradas e dos dados obtidos, avaliando a validade destes. O que resultou em algumas mudanças na redação de algumas questões e na adequação de outras.

Assim, a fase de coleta de dados utilizou as três técnicas descritas no quadro 4 (4) abaixo que ocorreram em etapas praticadas simultaneamente:

ETAPA	TÉCNICA DE COLETA	OBJETIVOS
I	➤ Observação direta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observação <i>in loco</i> pelo pesquisador das interações com os clientes a fim de perceber a reação desses diante do atendimento reestruturado pela TI. ➤ Reuniões entre gerentes e sócios, onde o pesquisador participou.
II	➤ Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acessar ao banco de dados de clientes e conhecer o relacionamento destes com a empresa em nível de transações comerciais. ➤ Determinar a amostra que foi entrevistada e acompanhada também com base na frequência de compras dos clientes.
III	➤ Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar aspectos descritivos ➤ Apurar as categorias previstas e emergentes que se refiram ao tema de pesquisa. ➤ Verificar a percepção dos clientes a partir da mudança efetivada no atendimento.

Quadro 4 (4): técnicas de coleta de dados empregadas.

Foram essas as três fontes de evidências utilizadas para realizar a triangulação de dados, ação que favorece validar internamente estudo. O objetivo foi construir uma

estrutura de sustentação do estudo através dos dados obtidos com a observação, o estudo dos registros e as entrevistas, buscando-se uma convergência das fontes de evidências ao fato estudado (YIN, 2001), conforme é exibido na figura 17 (4).



Figura 17 (4): Convergência de várias fontes de evidência
Fonte: baseado em Yin (2001)

4.4.2 Análise dos dados

A análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar e recombinar evidências (YIN, 2001).

Uma estratégia adequada consiste em tomar por base as proposições teóricas, que foram indicadas no início da pesquisa, deram forma ao plano de coleta de dados e, agora, servirão de base na estruturação da análise, dando foco a certos dados e desprezando outros (YIN, 2001).

Marshal e Rossman (1994) expõem o processo de análise dos dados como atividades de ordenar, estruturar e dar significados aos dados coletados. Enfatizam a não-linearidade e o grande consumo de tempo, mas a necessidade de criatividade do pesquisador.

Criatividade porque quando se trata de pesquisa qualitativa, os dados coletados geralmente estão sob a forma de discursos, entrevistas, textos escritos, imagens, entre outros tipos de mensagem (NEUENDORF, 2002). Para o tratamento desses dados, é necessário uma técnica que viabilize uma análise interpretativa, requisito atendido pela análise de conteúdo que foi adotada neste estudo.

Através da análise de conteúdo, os textos são reduzidos em sua complexidade e transformados a fim de criar uma nova informação destes textos. A técnica é aplicada em situações de comunicação sendo particularmente utilizada em materiais de tipo qualitativo. Trata-se do pleno entendimento de um discurso, do aprofundamento de suas características e do destaque dos momentos mais importantes na coleta de dados (RICHARDSON, 1999).

Bardin (2000) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que se propõe a obter, através de procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que admitam inferências de conhecimentos relativos às circunstâncias de produção e recepção destas mensagens.

O insumo que sustenta esta técnica são palavras que para serem interpretadas em sua essência dependem da capacidade de abstração, criatividade e habilidade de interpretação do pesquisador, que precisa interligar o material obtido com o seu referido contexto.

Na prática, o que ocorre é um exercício de reconstrução do material colhido, através da categorização e posterior agrupamento de palavras, temas ou itens, na busca da interpretação da mensagem, transpondo o simples significado das palavras, considerando o contexto das fontes de dados - geralmente os entrevistados. São feitos recortes representativos dos textos originais e a partir deles surgem as categorias para serem analisadas.

Na organização da análise de conteúdo, recomenda-se uma seqüência de fases ou etapas (BARDIN, 2000) conforme figura 18 (4).

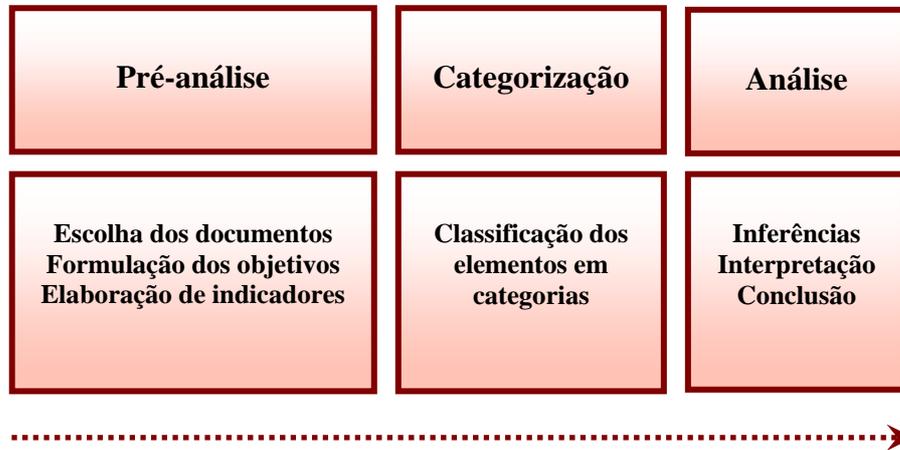


Figura 18 (4): Fases da análise de conteúdo.
Baseado em Bardin (2000).

A pré-análise dá início ao processo de análise pela organização dos textos, possibilitando um contato inicial com o material coletado o que favorece a elaboração de indicadores da pesquisa.

O processo segue com a categorização que é uma operação de classificação dos elementos pertencentes ao conjunto de dados por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero. É a fase na qual ocorre o desenvolvimento de categorias, com características de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade (BARDIN, 2000). As categorias são estabelecidas pelo pesquisador a partir do referencial teórico previamente desenvolvido, por sistemas de categorias já desenvolvidos por outros autores, por opiniões de especialistas sobre o objeto em estudo, ou por outra forma que venha a ser conveniente ao problema em questão (XAVIER, 2003).

A fase final é a análise do tratamento dos resultados obtidos e interpretação. É a fase de transformação dos resultados brutos em informações com significados e natureza

válidos. Se já se dispõe de resultados significativos e fiéis, o observador pode inferir e adiantar interpretações a respeito dos objetivos da pesquisa, ou que digam respeito a descobertas inesperadas. Mesmo que se tenha utilizado tratamentos quantitativos (percentagens e frequências), cabe ao pesquisador uma interpretação qualitativa.

4.4.3 Controles e cuidados

Para o desenvolvimento do estudo, foram adotados controles e cuidados que pudessem garantir rigor acadêmico à pesquisa. As intervenções no ambiente da farmácia, requereram ações específicas do pesquisador no que concerne à:

- a) estruturação do processo de atendimento, envolvendo a liderança e, principalmente, as atendentes da farmácia, que foram submetidas a um treinamento dirigido para viabilizar o conhecimento e o comprometimento com a nova proposta de atendimento;
- b) preparação participativa do ambiente, incluindo mudanças nos registros eletrônicos e testes de conformidade nos processos de atendimento e à adequação do roteiro de pesquisa às necessidades e ajustes demandados;
- c) seleção da amostra de clientes a fim de que dela participassem pessoas com histórico de relacionamento, disponibilidade de tempo e aceitação em participar da pesquisa, considerando que aqueles que não aceitassem ao convite seriam substituídos por outros com mesmo perfil;
- d) preparação do processo de entrevistas, cuidando para que a elaboração das questões tivesse, além do suporte do referencial teórico construído, abertura ao surgimento de novos elementos que contribuíssem com o estudo. Para isso

foram realizados pré-testes com consumidores não participantes da amostra, visando a adequações de entendimento necessárias ao bom ritmo da coleta;

- e) aplicação das entrevistas a fim de que detalhes essenciais não fossem perdidos, nem houvesse influência sobre os entrevistados. A transcrição na íntegra das entrevistas foi feita pelo pesquisador para que fosse assegurada fidedignidade na compilação das narrativas e acesso holístico aos dados;
- f) recuperação e reordenamento dos dados da 1ª rodada de entrevistas com os clientes. Os dados foram submetidos a uma pré-análise, possibilitando o direcionamento das questões nas demais rodadas de entrevistas. Este processo favoreceu um aprofundamento na exploração de alguns construtos e a inserção de outros no processo de pesquisa, configurando um processo cíclico de descoberta, como preconiza o DM;
- g) análise de dados que foi conduzida com especial atenção e busca por objetividade, mas evitando simplificações demasiadas ou reducionismos reveladores de vieses do pesquisador, visando minimizar influências na análise. Esta maior objetividade foi facilitada, em grande parte, graças às análises léxicas viabilizadas pelo SPHINX®.

Por fim, o pesquisador procurou acompanhar sistematicamente todo o processo de pesquisa em todas as suas etapas por meio de visitas, reuniões ou telefonemas, viabilizando o controle e os cuidados.

4.4.4 Desenho de pesquisa

Nesta etapa do estudo, pode-se apresentar um planejamento de como a pesquisa se desenvolveu, favorecendo uma análise em perspectiva de todos os procedimentos praticados. Tal delineamento é expresso no desenho de pesquisa constante na figura 19 (4).

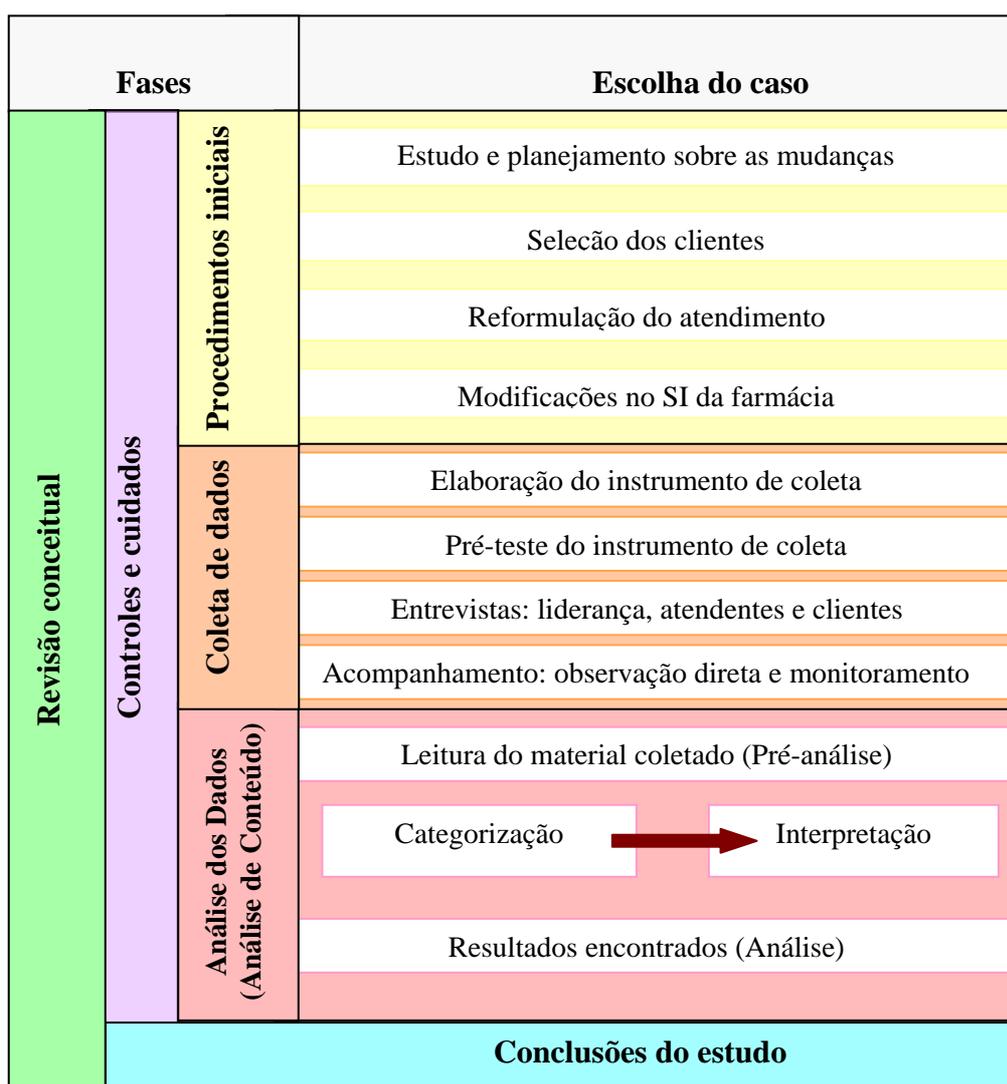


Figura 19 (4): Desenho da pesquisa

Claramente o desenho enfoca três grandes fases: procedimentos iniciais, coleta e análise dos dados. Os procedimentos iniciais englobaram todas as ações de preparação para a mudança da postura de atendimento do cliente envolvendo o estudo e planejamento das

mudanças identificadas, a seleção dos clientes a serem entrevistados, a reformulação do atendimento e as modificações no SI da farmácia. A coleta de dados abrangeu desde a preparação do instrumento de coleta, as entrevistas, o pré-teste e a aplicação.

Por fim, a análise dos dados, subdividiu-se como idealizado na figura 18 (4) e gerou os resultados encontrados, que foram utilizados para a conclusão do estudo.

4.4.5 Procedimentos iniciais

A partir de encontros com a equipe diretiva das farmácias (sócios e gerentes) onde se buscou identificar possíveis problemas associados à intervenção nos processos organizacionais, ocorreram as fases da pesquisa. Para efeito ilustrativo, destacam-se os diversos momentos vivenciados e suas implicações.

Inicialmente, após as adequações do processo de atendimento e das modificações na tecnologia, desenvolveu-se a coleta de dados propriamente dita, no qual as entrevistas foram realizadas com a liderança, as atendentes e os clientes selecionados das duas farmácias. Esse processo foi monitorado pelo mediante visitas *in loco* e por telefone.

4.4.5.1 Estudo e planejamento das mudanças

O estudo e planejamento das mudanças necessárias para buscar o objetivo de maximizar a interação com o cliente através da TI e do CRM foram discutidos em sucessivos encontros com a liderança (sócios e gerentes) da farmácia. Em princípio, três pontos foram levantados:

- a) O atendimento da farmácia precisava ser alterado para que os clientes fossem identificados no início do contato através do fornecimento do número de telefone;
- b) O sistema de informação precisava ser adequado, a fim de informar dados mais personalizados de cada cliente;
- c) A equipe de linha de frente (atendentes) precisava de um treinamento e um acompanhamento sistemático para viabilizar o processo.

Considerando que a farmácia já adotava um atendimento diferenciado com foco no cliente, acreditava-se que o desafio principal seria remodelar o atendimento e trabalhar os preços, itens importantes para os quais não se dispõem de muita flexibilidade para acompanhar as grandes redes de farmácias.

4.4.5.2 Seleção dos clientes

Como a proposta era estudar a interação com os clientes, partiu-se do pressuposto de que clientes que já mantinham um relacionamento contínuo e freqüente com a farmácia teriam mais contato com as alterações e seriam mais capazes de manifestar suas percepções.

Optou-se, então, por selecionar o grupo composto pelos clientes *VIP* por se tratarem de clientes que mantêm um relacionamento mais intenso com a farmácia, realizando contatos sistemáticos e realizando um consumo mais expressivo. Acreditava-se que esses clientes estariam mais expostos às mudanças propostas e manifestariam suas percepções a esse respeito.

Inicialmente, foram selecionados aleatoriamente do cadastro de clientes *VIP*, 28 clientes da unidade de Boa Viagem e 30 clientes da unidade do Espinheiro. Em seguida,

foi apurado o consumo de cada um desses clientes no período de janeiro a julho de 2003 a fim de identificar aqueles que realizavam compras mensalmente. Desse grupo foram selecionados aleatoriamente 12 clientes de cada farmácia, alguns deles não concordaram em participar da entrevista e foram substituídos. A dimensão total da amostra² congregou 24 clientes, sendo 12 de cada filial, justificando-se pela capacidade do pesquisador em acompanhar esses clientes durante o período estabelecido.

4.4.5.3 Reformulação do atendimento

Um dos valores compartilhados na cultura da farmácia é atender bem o cliente e resolver seu problema. Esta atitude dá respaldo às atendentes para que no momento em que falte um medicamento solicitado pelo cliente, as mesmas tentem providenciá-lo em outra farmácia para não deixar de atender àquela necessidade.

Todavia, a rotina usual de atendimento, em que pese um *script* atencioso, só indaga pelo telefone do cliente apenas ao final da transação para acessar ao cadastro dele. Essa ação dificulta o propósito lançado de interagir de forma personalizada com o cliente. Logo, as atendentes foram instruídas a solicitar o telefone do cliente no início do atendimento, acessar às informações e iniciar o atendimento, que deveria ser embasado em informações específicas dos clientes a serem disponibilizadas com a alteração do sistema de informação.

Para facilitar essa mudança, instalou-se um identificador de chamadas (Bina) na unidade de Boa Viagem. A unidade do Espinheiro ficou impossibilitada de adquirir esse serviço por conta de problemas com a linha telefônica.

² A conotação que se dá ao termo amostra refere-se tão somente à característica de selecionar atores para as entrevistas.

Com o identificador de chamadas, as atendentes acessam ao cadastro do cliente antes mesmo de atender à ligação. Dessa forma, não seria necessário pedir o telefone do cliente e esse seria rapidamente identificado, sendo chamado pelo nome no primeiro contato.

O acompanhamento desse processo de adequações e alterações foi efetuado através de visitas do pesquisador e de telefonemas às farmácias, fazendo-se passar por clientes e simulando compras.

4.4.5.4 Mudanças no sistema de informação

A proposta de estabelecer uma maior interação com o cliente exigia que fossem disponibilizadas informações favoráveis, um melhor conhecimento daquele e a edificação de relações mais intensas.

O atual sistema de informações dispõe de um banco de dados relacional no qual são armazenadas as informações pessoais dos clientes, como endereço, telefone, data de nascimento, entre outras, e as informações comerciais resultantes das transações com a farmácia que informam a data da compra, os produtos adquiridos e o valor gasto.

De acordo com Alter (1999), o ponto inicial para desenvolvimento ou alteração em um sistema de informações reside na descoberta de um problema ou oportunidade e na crença de que um sistema de informações melhor poderá beneficiar o trabalho da organização. Para o caso, a possibilidade efetiva de personalização apontava para vantagens, mas exigia modificações na sistemática de registro transacional.

De acordo com o objetivo de maximizar a interação do cliente através da TI, utilizando o CRM, verificou-se a necessidade de identificar os clientes um a um.

Primeiramente, fez-se um levantamento das necessidades a partir de consultas entre as pessoas envolvidas (gerentes e atendentes) que participaram de todo o processo.

Diante disso, optou-se por inserir um quadro na tela de atendimento onde as atendentes digitariam manualmente as informações relevantes e necessárias para a personalização do atendimento. Pôde-se registrar a forma usual de pagamento, gostos e exigências específicas, assuntos a serem levantados no próximo contato, medicamentos de uso contínuo, entre outros.

Em adição a estas modificações transacionais, e mesmo em decorrência delas, outras alterações também foram identificadas como relevantes nesse processo:

- a) Foi possível utilizar-se de uma segmentação interna dos clientes para melhor identificá-los: clientes *VIP*, clientes especiais, clientes de convênio e novos clientes;
- b) Viabilizou-se, na identificação do cliente, o desenvolvimento de um *script* de atendimento por tipo de cliente. Nesses *scripts* constam orientações gerais de como cada tipo de cliente deve ser atendido, que tipo de informações eles precisam e devem deixar e quais os benefícios assegurados.

As alterações do sistema podem ser visualizadas na figura 20 (4).

Figura 20 (4): tela do sistema de atendimento a clientes da Farmacontrol.

Os campos destacados por um círculo foram incorporados ao modelo em uso para que as atendedoras pudessem reconhecer o cliente em atendimento com base em dados mais específicos, o que possibilitaria um atendimento com base nos desejos e necessidades de cada cliente, personalizando o atendimento.

Em verdade, a combinação entre *script* e coleta de dados tende a definir o modo de cada contato com o cliente, a fim de delinear o atendimento de acordo com as preferências e necessidades daquele cliente.

Quando as alterações ficaram prontas e foram testadas, um treinamento ministrado pelo pesquisador foi realizado com as atendedoras das duas unidades da farmácia com o propósito de apresentar a pesquisa e as mudanças que se fariam. O tema gestão do relacionamento com o cliente foi apresentado, enfatizando a necessidade de construir

relações individuais com os clientes e de apreender informações sobre esses clientes para melhor interagir com eles.

As alterações do sistema propostas, conforme vistas anteriormente, foram implantadas e novamente se ressaltou a importância da identificação inicial do cliente ao atendê-lo e da busca de maiores informações sobre ele. O pesquisador acompanhou a fase de adaptação através de visitas semanais, onde se observavam os atendimentos, orientando as atendentes quando necessário. Após quinze dias de implantação, o pesquisador verificou o cadastro de alguns clientes e observou que já havia informações armazenadas nos campos específicos e se percebia uma reação positiva dos clientes com relação à interação com as atendentes, ao se surpreenderem quando alguma informação pessoal era lembrada e mencionada.

As dificuldades encontradas nessa fase residiram na resistência de algumas atendentes em solicitar o telefone do cliente no início do atendimento, alegando que os mesmos se negavam a fazê-lo, o que ocorreu com maior incidência na unidade do Espinheiro.

4.4.5.5 Esquema e coleta de dados

A coleta de dados contou com a observação direta, a busca de informações em registros e documentos internos e a aplicação de entrevistas com sócios, gerentes, atendentes e clientes da farmácia.

A observação direta ocorreu de modo sistemático do início ao fim do processo de coleta. Iniciou-se através das reuniões para delineamento da pesquisa e em prosseguir com visitas às unidades da farmácia para realização de treinamento, entrevistas e acompanhamento das mudanças. Foram momentos ricos em coleta de informações por

propiciarem contato direto do pesquisador com as mudanças implantadas, permitindo verificar a postura e o comportamento das atendentes e as reações dos clientes durante o atendimento.

A busca em registros e documentos internos resultou num conhecimento amplo referente à criação da farmácia, dos valores compartilhados e das práticas adotadas. Foi possível verificar o relacionamento de alguns clientes e conhecer a capacidade do sistema de informações em uso.

As entrevistas foram realizadas com três classes de atores: liderança³, atendentes e clientes, conforme exibido na figura 21 (4).

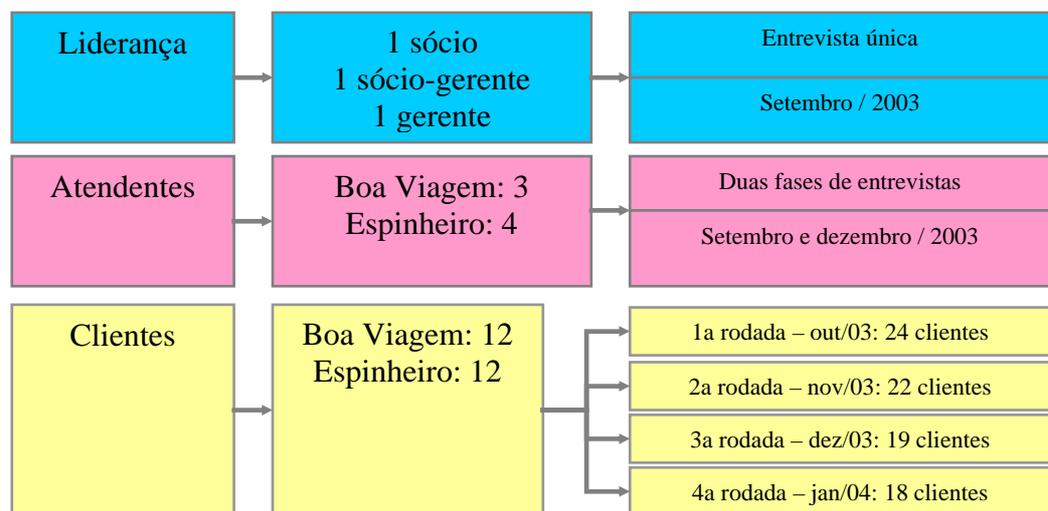


Figura 21 (4): síntese do processo de coleta de dados.

As entrevistas com os gerentes de cada unidade ocorreram no início da pesquisa e tinham o objetivo de construir uma visão potencial de algumas categorias previamente levantadas a partir da teoria. A compilação dos dados tratados influenciou o delineamento da primeira fase de entrevistas com os clientes.

³ Chamam-se de líderes os gerentes e sócios da empresa.

As atendentes das duas unidades foram entrevistadas e questionadas a respeito das categorias conceituais previamente levantadas a partir do referencial teórico, com o objetivo também de construir uma visão potencial do tema em estudo e verificar o nível de aceitação da proposta do estudo, que implicava em uma mudança no padrão usual de atendimento a clientes, já que a participação e o comprometimento daquelas são relevantes para o sucesso da pesquisa. Uma segunda entrevista com as atendentes foi necessária já que se notou uma baixa percepção dos clientes a respeito da mudança proposta. O intuito foi o de averiguar possíveis dificuldades ou limitações do processo e, também, identificar, através dos relatos, reações dos clientes com relação à mudança implantada.

Os clientes foram entrevistados quatro vezes, sendo uma entrevista por mês. No primeiro contato com os clientes, eles foram convidados a participar da pesquisa e informados de como seria essa participação, incluindo o pedido de autorização para gravar todas as entrevistas. Os indivíduos que não aceitaram o convite de participação foram substituídos por outros que apresentassem as mesmas características, de forma que fosse atingida a quantidade prevista de 24 clientes. Essa fase buscava alguns dados descritivos e deu início ao contexto da pesquisa, procurou-se explorar principalmente a expectativa desses clientes com relação ao atendimento e suas concepções a respeito de alguns construtos previstos.

A 2ª rodada de contato com os clientes foi delineada a partir dos resultados da fase anterior. Surgiram novas categorias e outras já previstas foram trabalhadas em profundidade. Em lugar da expectativa, buscou-se explorar agora a percepção desses clientes. As entrevistas ocorreram durante o mês de novembro, cerca de 30 dias após as entrevistas anteriores, com duração média de 6 minutos por entrevistado. Nessa fase, 92% do universo selecionado foi entrevistado porque dois clientes da unidade de Boa Viagem não foram encontrados.

Na 3ª rodada de entrevistas com os clientes foram realizadas perguntas confirmatórias e uma pergunta direta, a fim de sondar sobre a percepção dos clientes no que tange à proposta de mudança no processo de atendimento com a instalação do bina e o uso das informações pessoais dos clientes armazenadas, além de continuar explorando os construtos. Essa fase se realizou em dezembro de 2004 e as entrevistas tiveram, em média, 4 minutos. A partir dos resultados dessa rodada, identificou-se a necessidade de se realizar mais uma entrevista com os clientes porque a identificação de mudança ainda era muito tênue e, apesar de presente, ainda indefinida. Nesse momento, buscou-se apenas confirmar ou não a percepção da mudança através de perguntas diretas.

Após cada rodada de entrevistas, houve a transcrição na íntegra de modo a possibilitar uma pré-análise favorecendo o delineamento da etapa seguinte, já que o objetivo do processo de entrevistas com os clientes era de acompanhar, de forma evolutiva, o comportamento adotado. O roteiro de todas as entrevistas se encontra no apêndice A.

No decorrer das rodadas de entrevistas com os clientes, houve algumas perdas de indivíduos da amostra inicial devido a dificuldades em encontrá-los para realizar a entrevista bem como problemas com telefones bloqueados.

4.4.4.6 Pré-análise

Nesse momento, fez-se uma leitura de todo o material a fim de sistematizar as idéias iniciais da análise. Algumas categorias previamente estabelecidas e outras emergentes começam a tomar forma ao se realçarem diante do todo colhido.

Diante desse contato inicial com os dados, iniciou-se o processo de categorização. Essa técnica permitiu uma representação simplificada dos dados brutos, organizando-os através da reconstrução das mensagens. Parte desse processo é apresentada no apêndice D

que contém o quadro representativo das categorias encontradas e as unidades de registro agregadas a cada uma delas.

A síntese para a análise valeu-se do SPHINX®. Desse *software*, foram utilizados os recursos de construção de enquetes a partir de dados que já estavam transcritos em um editor de textos. A análise dos dados foi feita por tabulações automáticas das respostas, cruzamento entre as variáveis e testes estatísticos, permitindo a operacionalização da análise de conteúdo.

Os achados da análise e a explicitação de sua proximidade, ou não, com os intentos de pesquisa são representadas no capítulo seguinte desse relato.

5 Análise dos resultados

Esse capítulo exibe a análise dos resultados da pesquisa partir dos tratamentos dispensados aos dados.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e objetivando dar respaldo às análises efetuadas, alguns trechos representativos das entrevistas são representados no formato [Cn], onde o n representa o número da citação no apêndice C.

5.1 As entrevistas com a liderança

A liderança da farmácia foi entrevistada na 1^a. fase da pesquisa. Buscava-se aquilatar a noção geral dos líderes quanto aos principais construtos do estudo, a fim de configurar uma visão potencial do ambiente e das questões envolvidas.

Foram trabalhadas quatro grandes noções que favoreceram o entendimento e o conhecimento da cultura e dos valores compartilhados na organização, além de expressar a importância dada ao cliente. Esses construtos foram: relacionamento, expectativa do cliente, CRM e interação.

5.1.1 Relacionamento e interação

Ao ver dos líderes, relacionamento seria um conhecimento mútuo e íntimo através das interações ocorridas [C1, C10, C16], tanto da empresa para com o cliente, quanto na direção oposta, favorecendo a troca de idéias. Os clientes seriam atendidos de forma

particularizada [C14] com base no conhecimento desenvolvido pela farmácia acerca do cliente e seus hábitos de consumo e o atendimento seria propenso a agradar e a satisfazer o cliente [C4].

A concepção de interação se direciona para a conversa com o cliente, a disponibilidade em atender e conhecer o que o cliente necessita gerando uma relação mais intensa e um atendimento pessoal [C18, C19]. Identificou-se a dificuldade de aprofundamento nas conversas com os clientes por conta do pouco tempo disponível para o atendimento resultante do fluxo de clientes, tanto no telefone quanto no balcão [C12].

5.1.2 Expectativas dos clientes

A amostra foi argüida sobre o que seria importante para seus clientes em termos da expectativa em relação à farmácia. Percebeu-se uma visão unificada a partir das respostas dadas à questão, e associando-a à prática operacional observada, se percebe uma preocupação e um compromisso em resolver o problema do cliente, conforme se observa na tabela 1 (5). A principal ação lembrada para referendar esta prática foi o fato de em não havendo a disponibilidade do produto requerido pelo cliente na farmácia, esta se dispor a providenciá-lo em outro estabelecimento [C11]. Importante ressaltar que a concepção de “problema do cliente” ultrapassa a simples providência do medicamento. Há um interesse e uma orientação de conhecer o cliente: identificá-lo, saber das suas necessidades e expectativas e do seu atual estado (carência, doença, dor). Dessa forma, procura-se ampará-lo e dar também esse suporte de cunho não comercial [C17, C23].

Tabela 1 (5) : expectativa dos clientes na visão da liderança.

<i>Expectativa do cliente</i>	<i>Citações</i>
Compromisso/resolver o problema do cliente	3
Conhecer o cliente	2
Bom atendimento	2
Satisfação	2
Interação	1
Qualidade	1
Prestação de serviço	1

Também se percebeu a importância de se ter um bom atendimento, através de funcionários qualificados e comprometidos com a empresa [C15]. A partir daí se tem qualidade e um bom nível de prestação de serviços gerando a satisfação para os clientes. O elemento preço foi citado, mas de forma não expressiva, pois a liderança compreende que para o mercado essa é uma questão importante, mas os clientes que mantêm um relacionamento com uma empresa tendem a priorizar o bom atendimento [C24, C25].

5.1.3 Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)

Conhecer o cliente se expressa como fator principal nesse processo de gerir relacionamentos, porque é a partir desse conhecimento que se tem a capacidade de individualizar o atendimento e aprofundar a relação com cada cliente [C2, C3, C5].

Tabela 2 (5) - noção do CRM na perspectiva da liderança

<i>Noção sobre CRM</i>	<i>Citações</i>
Conhecer o cliente	3
Gerir o relacionamento	2
Individualizar o atendimento	2
Aprofundar a relação	1
Interagir	1
Estabelecer vínculo	1
Disponibilidade de informações	1
Cultura interna	1

Os resultados encontrados e exibidos na tabela 2 (5) ainda expressam a importância de interagir e estabelecer vínculo com os clientes. Desse vínculo, resultariam relacionamentos mais duradouros que se expressam através da lealdade dos clientes [C21, C22].

O CRM também passa uma idéia de instrumentalização, uma possibilidade de criar condições de aprofundar esse relacionamento com os clientes. Ao trabalhar a cultura interna com foco no atendimento individualizado, no desenvolvimento de relações e na gestão dessas relações [C6], essa proposta de trabalho realça expectativas positivas, como: a possibilidade de aumentar a retenção dos clientes, a partir de um conhecimento mais aprofundado e uma abrangência maior do atendimento individualizado, e uma conseqüente redução nos custos de divulgação e perdas de clientes [C7, C8, C13, C20].

Faz-se uma ressalva com relação à intenção de se implantar essa nova forma de trabalho quando se percebe uma concentração dessa apenas na liderança. Aponta-se aqui um desinteresse por parte da equipe operacional (atendentes) em compartilhar e colaborar com essa visão da empresa [C9].

5.2 As entrevistas com as atendentes

Para ampliar a visão potencial do projeto em estudo, as sete atendentes foram entrevistadas em duas fases. A primeira fase foi executada no início da pesquisa e envolveu o estudo dos construtos: bom atendimento, informações, benefícios do programa, e possíveis barreiras.

A segunda fase de entrevistas aconteceu antes da última entrevista com os clientes e tinha o objetivo de verificar a evolução do comportamento das atendentes, suas dificuldades e percepções do processo, bem como identificar as reações de clientes à mudança proposta.

5.2.1 Primeira fase de entrevistas

Esta seção visa exibir a análise da primeira fase de entrevistas com as atendentes que se propôs a estudar o bom atendimento e a opinião desse grupo sobre a nova estratégia de atendimento no que concerne as informações, os benefícios e as barreiras do programa.

5.2.1.1 Bom atendimento

Foi percebido um certo consenso no que diz respeito à postura de se colocar à disposição do cliente, procurar atendê-lo e resolver o seu problema da melhor forma possível, o que se caracteriza, para a amostra em questão, como características essenciais de um bom atendimento. Isso ocorre em função de uma postura que favoreça a conversa com os clientes (interação) em busca de conhecer suas necessidades para se ter “uma boa prestação de serviços” [C26].

O aspecto ampliado de resolver o problema do cliente fornecendo o medicamento e dando o suporte emocional, quando for o caso, também se apresenta nos dados dessa amostra, reforçando a política de atendimento da empresa [C27, C29, C34].

Outras características do bom atendimento foram citadas: ter amizade, atenção, cordialidade, ser educado, ser paciente e escutar o cliente, ser simpático, desenvolver afinidade [C33].

Como dificuldades, as atendedoras citaram o fluxo intenso de clientes em determinados momentos impossibilitando um atendimento exclusivo, ocasionado pela presença de clientes no estabelecimento e no telefone simultaneamente. O fator preço também foi destacado, reconhecendo-se que muitos medicamentos encontram-se com valor superior ao praticado no mercado, o que dificulta a negociação e afasta alguns clientes.

5.2.1.2 Informações, benefícios e possíveis barreiras

Para se praticar um bom atendimento, as atendedoras destacaram a necessidade de ter disponível as informações dos clientes para que se possa conhecê-los. Foi observado que alguns clientes já são reconhecidos pela voz e pelo nome por algumas atendedoras, facilitando o atendimento. Mas, a maior parte dos clientes é atendida de forma não-individualizada, o que levou à sugestão de aprimorar as ferramentas tecnológicas disponíveis de forma a propiciar esse acesso remoto e imediato às informações.

Um diferencial reconhecido, quando se compara a Farmacontrol com o segmento de farmácias, é a capacidade do sistema de informações de armazenar o consumo dos clientes, artefato não disponível em grande parcela do segmento farmacêutico, possibilitando identificar e informar para o cliente seu histórico de consumo [C32].

O conhecimento sobre o produto também foi citado e para facilitar isso, a empresa dispõe de *software* especializado que propicia às atendentes um amplo conhecimento dos medicamentos comercializados.

As atendentes confirmaram que a proposta, como implementada, tende a desenvolver a lealdade dos clientes expressas na busca de informações daqueles, através das interações continuadas, registradas e armazenadas no sistema de informação, que é visto como um apoio e ferramenta necessária a esse objetivo. Isso favorece um maior conhecimento do cliente, prestando-lhe um atendimento mais individualizado. Dessa forma os relacionamentos vão sendo desenvolvidos [C30].

5.2.2 Segunda fase de entrevistas

Na prática, uma farmácia conseguiu implementar a mudança no atendimento e a outra unidade não, conforme mostrado na tabela 3 (5). Uma possível explicação para esta discrepância pode residir na ausência do aparelho de identificação de chamadas na unidade do Espinheiro, restando às atendentes terem que perguntar o telefone dos clientes no início do atendimento. Essa ação, conforme já explicado, encontrou resistência por parte dos clientes o que prejudicou os resultados da pesquisa nessa filial [C41, C42, C44].

Tabela 3 (5)- percepção de mudança no atendimento

<i>Filial</i>	<i>Atendimento</i>	<i>Não respondeu</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Total</i>
Espinheiro	1	0	3	4	
Boa Viagem	0	3	0	3	
Total	1	3	3	7	

A filial de Boa Viagem apresentou resultados positivos. As atendentes, com o auxílio do identificador de chamadas, acessam aos dados do cliente antes mesmo de atenderem ao telefone e já interagem com o cliente chamando-o pelo nome [C35, C36]. Além disso, a tela de informações pessoais já apresentava uso percebido [C39].

5.3 As entrevistas com os clientes

Foram realizadas quatro rodadas de entrevistas com os clientes com intervalos médios de 30 dias entre as entrevistas. O objetivo dessas entrevistas estava em investigar a visão real manifestada pelo público exposto às alterações propostas, como também promover a descoberta de novas variáveis que pudessem intervir nos construtos estudados.

No ciclo de entrevistas aplicado, buscou-se construir um certo fluxo de informações que partiu do estudo das expectativas dos clientes, seguindo com a identificação da percepção daqueles com relação direta às questões levantadas na 1^a. rodada de entrevistas. Assim, pôde-se argüi-los sobre a mudança implantada, avaliando a interação entre a farmácia e seus clientes com base na nova estratégia de atendimento e suporte tecnológico propostos. Em contrapartida, os principais construtos – satisfação, fidelidade e relacionamento, também foram explorados nas diversas rodadas da pesquisa.

A seção se inicia com a análise descritiva das variáveis demográficas e segue com análises univariadas das percepções dos clientes.

5.3.1 Análise descritiva das variáveis demográficas

O gráfico e as tabelas exibidos a seguir se propõem a descrever o perfil da amostra de clientes quanto à idade, à ocupação e ao consumo de medicamentos contínuos.

Os intervalos de idade foram estabelecidos com o suporte do SPHINX®, e apresentaram certa paridade na farmácia do Espinheiro. Já na filial de Boa Viagem, predomina a faixa etária de pessoas entre 45 e 65 anos, conforme a tabela 4 (5) e o gráfico 1 (5).

Tabela 4 (5): faixa etária da amostra.

<i>Filial</i>	<i>Idade</i>	<i>De 30 a 45</i>	<i>de 45 a 65</i>	<i>acima de 65</i>	<i>Total</i>
Espinheiro		4	4	4	12
Boa Viagem		2	7	3	12
Total		6	11	7	24

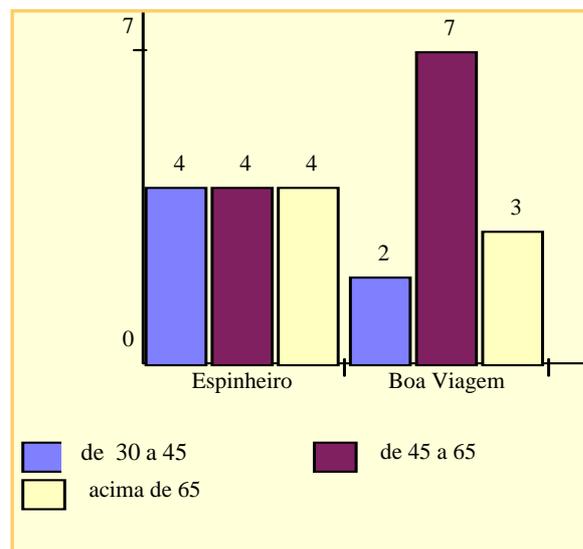


Gráfico 1 (5): faixa etária da amostra.

Em relação à ocupação, vale ressaltar que na farmácia do Espinheiro, três indivíduos encontram-se afastados de atividades profissionais, enquanto que nove se encontram ativos no mercado de trabalho. Em Boa Viagem, a situação se equilibra um pouco mais já que sete indivíduos se encontram afastados do mercado de trabalho e cinco ainda exercem atividades profissionais. Considerando a amostra total, percebe-se que dez

indivíduos encontram-se na situação aposentado/do lar, enquanto que catorze exercem ainda atividades profissionais, o que expressa um certo equilíbrio na amostra em função da idade, conforme exibido na tabela 5 (5).

Tabela 5 (5): ocupação dos clientes.

<i>Ocupação</i>	<i>Filial Espinheiro</i>	<i>Boa Viagem</i>	<i>Total</i>
Professor	4	0	4
Aposentado/Do lar	2	4	6
Do lar	1	3	4
Prestador de serviços	1	2	3
Funcionário Público	1	1	2
Bancário	0	1	1
Comerciante	1	0	1
Engenheiro	1	0	1
Escritor	1	0	1
Secretário	0	1	1

Com relação ao consumo de medicamentos contínuos, dez indivíduos de cada farmácia afirmaram consumi-los, atingindo quase que 100% da amostra. Dois clientes da farmácia do Espinheiro e um de Boa Viagem mencionaram comprar esses medicamentos para pessoas da família, como visto na tabela 6 (5).

Tabela 6 (5): consumo de medicamento contínuo

<i>Consumo de medicamento contínuo</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>	<i>Outras pessoas da família</i>
<i>Filial</i>			
Espinheiro	10	0	2
Boa Viagem	10	1	1

5.3.2 Análise da percepção dos clientes

Esta seção visa ao estudo e à análise das quatro rodadas de entrevistas realizadas com os clientes selecionadas das duas farmácias. As questões foram agrupadas de acordo com os construtos a que se referiam, propiciando uma análise condensada por temas. Por fim, uma síntese da análise é desenvolvida demonstrando uma certa evolução e desenvolvimento dos construtos durante o processo das entrevistas.

5.3.2.1 Comportamento de compra

Quando questionados sobre o comportamento de compra, conforme exibidos nas tabelas 7 (5) e 8 (5), a grande maioria dos clientes (70,83%) afirma que também faz compras em outras farmácias. A justificativa para esse comportamento reside principalmente no fator preço e nas questões de conveniência e comodidade.

Tabela 7 (5) - Clientes que também compram na concorrência.

<i>Clientes que compram na concorrência</i>	<i>Citações</i>	<i>Frequência</i>
Só na Farmacontrol	7	29,17%
Em outras farmácias também	17	70,83%

Tabela 8 (5) - Algumas justificativas de clientes que compram também na concorrência.

<i>Justificativas para as compras na concorrência</i>	<i>Citações</i>	<i>Frequência</i>
Preço/distribuidor/desconto	9	37,50%
Conveniência/comodidade	5	20,83%
Falta do produto	3	12,50%
Forma de pagamento/parcelamento	1	4,17%
Não responderam	6	25,00%

O preço praticado nos medicamentos contínuos pela farmácia em estudo não são competitivos no mercado. As grandes redes de farmácia e os distribuidores de medicamentos conseguem condições melhores de compra por adquirirem os medicamentos diretamente dos laboratórios, inviabilizando a competição em preço. Como a maior parte da amostra pesquisada consome os medicamentos contínuos, há uma tendência verificada de se pesquisar o preço desses produtos e adquiri-los no mercado, onde o preço for menor [C45, C47, C83].

Nesse contexto, o contato com outras farmácias pode favorecer a migração da compra de outros medicamentos, além dos contínuos, para a concorrência, finalizando com a perda desse cliente. Essa revelação merece uma sinalização para a montagem de uma futura estratégia inibidora desse comportamento.

Outros fatores que aparecem como justificativa para esse comportamento são a conveniência e a comodidade. Muitos clientes alegam estarem passando em frente ou estarem próximos a outro estabelecimento, quando identificam a necessidade de adquirir o medicamento, então a compra é efetivada em outra farmácia.

Em contrapartida, quando questionados sobre os fatores determinantes para a decisão de compra em uma farmácia qualquer, os clientes alegam a importância do atendimento, aliado ao preço ou desconto, de acordo com os dados da tabela 9 (5).

Tabela 9 (5) - Fatores determinantes para decisão de compra em uma farmácia.

<i>Fatores determinantes para a decisão de compra</i>	<i>Citações</i>	<i>Frequência</i>
Atendimento	18	75%
Preço/desconto	15	63%
Localização	4	17%
Rapidez	4	17%
Disponibilidade do produto	3	13%
Forma de pagamento	1	4%

Um dado interessante é que apesar do comportamento predominante de pesquisar o preço, verificado na tabela 10 (5), há clientes que alegam comprar até mais caro por conta de um bom atendimento [C51, C62, C73, C80], o que faz intuir uma chance concreta de explorar a vertente de fidelizar pelo bom atendimento.

Tabela 10 (5) - clientes que fazem pesquisa de preço.

<i>Pesquisa de preço</i>	<i>Citações</i>	<i>Frequência</i>
Sim	9	37,50%
Não	8	33,33%
Às vezes	7	29,17%

A pesquisa de preço é realizada de forma não homogênea pela amostra. Muitos assumem que a realizam de forma efetiva [C45, C47]. Outros de maneira mais discreta [C83]. O fato é que esse elemento permeia de maneira crescente o ambiente de negócios estudado, podendo enfraquecer o relacionamento dos clientes com a farmácia. Aparentemente, ofertar atendimento personalizado e íntimo conhecimento das peculiaridades do cliente podem funcionar como atenuantes à avalanche do preço.

5.3.2.2 Expectativas dos clientes

Os clientes apresentam uma expectativa predominante de serem bem atendidos quando em contato com uma farmácia. Como demonstram os dados da tabela 11 (5). Esses dados reforçam a diretriz de que o CRM será muito bem sucedido se o seu foco e seu diferencial forem o atendimento, em verdade, o bom atendimento.

Tabela 11 (5): expectativa de atendimento.

<i>Expectativa de atendimento</i>	<i>Citações</i>	<i>Freqüência</i>
Bem atendido	21	87,50%
Disponibilidade do produto	7	29,17%
Interesse em atender o cliente	5	20,83%
Rapidez	5	20,83%
Conhecer o cliente/atenção especial	4	16,67%
Preço acessível	3	12,50%

A disponibilidade do produto também é apontada como um fator relevante quando se refere ao ambiente de farmácias. Na opinião dos ouvidos, expressar interesse é materializado em um atendimento com cautela e atenção, escutando o cliente, informando corretamente sobre o produto [C56].

A rapidez mencionada se refere à importância declarada em se ter um atendimento ágil e rápido acompanhado de uma entrega breve, pois os clientes declararam que esse tipo de compra requer um atendimento imediato para que tenham acesso ao produto. Esta constatação faz crer que um serviço de entrega nos moldes *just in time* seria um diferencial competitivo a perseguir. O CRM seria um aliado para esta tarefa.

Em seguida, os clientes destacaram como diferencial as farmácias que conhecem os clientes e os atendem com base nesse conhecimento a partir de uma atenção especial e certa valorização.

Por fim, mas não menos importante, aparece o preço acessível, considerado que partir das declarações dos entrevistados, no decorrer do ciclo de entrevistas, uma variável de preço como fator determinante da compra [C61, C78, C81].

Diante da predominância da expectativa de ser bem atendido nas farmácias, efetuou-se um exame mais detido do que seria um bom atendimento, conforme os dados da

tabela 12 (5), através de questionamentos aos clientes num segundo momento de entrevistas.

Tabela 12 (5): definição de bom atendimento.

<i>Bom atendimento</i>	<i>Citações</i>	<i>Frequência</i>
Funcionário qualificado	17	71%
Resolver o problema do cliente	11	45%
Rapidez	6	25%
Satisfazer a expectativa	4	17%
Informações precisas	2	8%
Valorizar o cliente	2	8%

Em princípio, destaca-se a importância de um funcionário qualificado, que tenha paciência, atenção, simpatia, cordialidade e respeito. Em seguida, verifica-se a preocupação da farmácia em resolver o problema do cliente. Aqui, pela prática operacional da Farmacontrol, os clientes já incorporaram como expectativa global a ação de resolver o problema, providenciando os produtos faltosos e se preocupando em atender intensamente o cliente, valorizando-o [C48, C55, C71, C72].

Na mesma direção, apontam as menções: rapidez, satisfazer a expectativa do cliente, fornecer informações precisas e valorizar o cliente. Conceitualmente, essas são ações adotadas por empresas que têm seu foco no mercado e que direcionam seus esforços para praticar o bom atendimento, conforme visto em Bretzke (1999), no marketing em tempo real.

Ainda considerando o bom atendimento, a amostra foi questionada a respeito dos sentimentos despertados pelo bom atendimento.

Tabela 13 (5): sentimentos despertados pelo bom atendimento.

<i>Sentimentos despertados com o bom atendimento</i>	<i>Citações</i>	<i>Frequência</i>
Sentir-se bem/aceito	15	62,50%
Tendência a voltar à empresa	10	41,67%
Satisfação	6	25,00%
Supera o preço	2	8,33%

Sentir-se bem e aceito foi o predominante e se percebe também uma forte tendência ao início do desenvolvimento de relações, já que muitos clientes mencionam a vontade de voltar a comprar na empresa por conta de um bom atendimento [C49], como visto na tabela 13 (5). Em adição, os clientes mencionam que se sentem satisfeitos ao serem bem atendidos, o que pode superar o preço, tornando-o menos expressivo como determinante da compra.

4.3.2.3 Percepção

Ainda na 1^a rodada de entrevistas, incentivou-se os clientes a relacionarem essa expectativa com a Farmacontrol, viabilizando mensurar a percepção destes para com a empresa.

Quando direcionados a analisar o relacionamento com a Farmacontrol, os clientes destacaram como motivadores principais de compra o aspecto do atendimento e da rapidez na entrega [C46, C56, C86]. O preço aparece em terceiro lugar nas citações e a localização em 4^o, confirmando as informações antes discutidas na análise do comportamento de compra do consumidor.

Ainda nesse aspecto, os clientes identificaram a praticidade do relacionamento, ou seja, a facilidade que eles têm quando já são conhecidos em função dos dados que já estão armazenados no sistema da farmácia, agilizando o atendimento [C54, C84]. Destacam-se também as formas de pagamento e a organização da farmácia como fatores que motivam os clientes a comprar, como propõe a tabela 14 (5).

Tabela 14 (5): Motivação para comprar na Farmacontrol.

<i>Motivação para comprar na Farmacontrol</i>	<i>No. Cit.</i>	<i>Freq.</i>
Atendimento/disponibilidade	15	63%
Rapidez	8	33%
Preço	5	21%
Localização/conveniência	5	21%
Praticidade relacionamento	3	13%
Formas de pagamento	2	8%
Organização	2	8%
Disponibilidade de produto	1	4%
Total de observações	24	

Tabela 15 (5): elementos de destaque na

<i>Elementos de destaque na Farmacontrol</i>	<i>No. cit.</i>	<i>Freq.</i>
Atendimento	12	50%
Localização	6	25%
Rapidez (atend/entrega)	6	25%
Disponibilidade de produto	5	21%
Preço	1	4%

Na tentativa de verificar convergência ou divergências das variáveis mencionadas na tabela 14 (5), na 3ª rodada da pesquisa com os clientes, fez-se outra pergunta solicitando que os clientes mencionassem em que se destaca a Farmacontrol, o que resultou na tabela 15(5).

Sendo assim, percebe-se uma convergência maior na variável atendimento. As variáveis rapidez, localização e preço também se destacam, mas em menor evidência.

O atendimento exprime sua força nessa pesquisa e a estratégia desenhada com o suporte do CRM que, por sua vez, respalda-se na orientação do marketing de relacionamento e se utiliza de aparatos tecnológicos, aponta a direção a seguir. A estrutura tecnológica adotada permite a construção de perfis dos clientes, dando possibilidade a uma interação específica e especial com cada cliente.

5.3.2.4 Satisfação do cliente

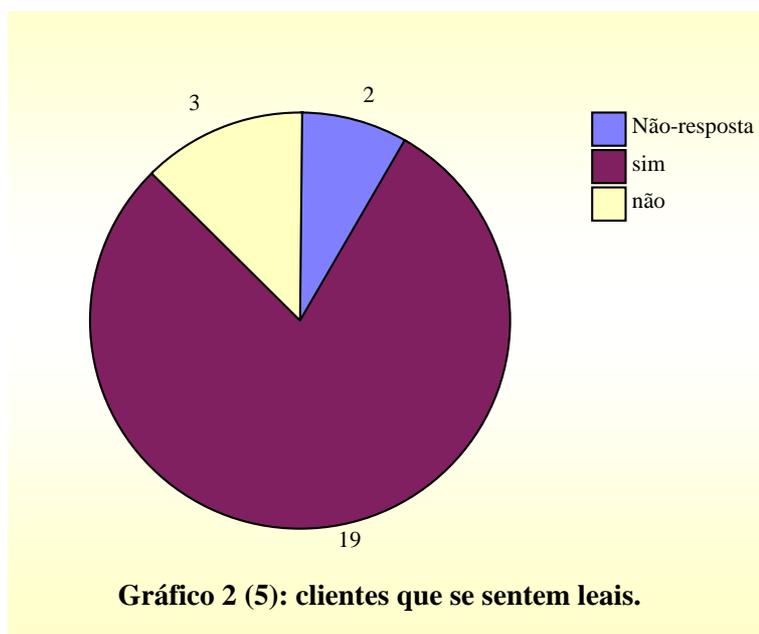
Todos os entrevistados declararam estar satisfeitos no relacionamento com a farmácia. Pressupõe-se com base nas variáveis estudadas que esta satisfação decorre do atendimento dispensado aos clientes e da disponibilidade em ajudar e resolver o problema do cliente, atendendo as necessidades identificadas.

Ainda que todos os entrevistados se declararam satisfeitos com a Farmacontrol, percebe-se, em análise conjunta com a tabela 7 (5) exibida anteriormente, que mesmo estando satisfeitos, os clientes também compram em outras farmácias.

Tal comportamento pode levar à inferência que a satisfação por si só não gera a lealdade plena dos clientes, devendo existir alguma estratégia suplementar que venha garantir o contato exclusivo dos clientes com a Farmacontrol, muito embora os mesmos justifiquem esse comportamento lastreados na conveniência e comodidade, e também no preço mais baixo encontrado no mercado.

5.3.2.5 Lealdade

A maioria dos entrevistados também declara que se considera leal à Farmacontrol, como propõe o gráfico 2 (5). Dos 22 clientes entrevistados na 3ª rodada da pesquisa, apenas três alegam deslealdade por adquirir produtos da concorrência.



Curiosa, no entanto, é a noção de lealdade. Ser leal para muitos dos entrevistados admite ter relações esporádicas com outras empresas por motivos já previstos na tabela 8 (5) (preço, conveniência e comodidade de estar próximo ao estabelecimento do concorrente). Outros condicionam a fidelidade ao preço, se o preço praticado na Farmacontrol for o mais baixo, então o cliente será leal à farmácia, reforçando o caráter decisivo de precificações neste segmento.

A fim de averiguar essa curiosa interpretação da lealdade, buscou-se averiguar o entendimento do que viria a ser lealdade na concepção dos clientes. Os resultados encontrados não direcionam ao entendimento do conceito de lealdade, mas apresentam

elementos condicionais para que seja conquistada a lealdade dos clientes, conforme é apresentado na tabela 17 (5).

Tabela 17 (5): elementos condicionais à lealdade.

<i>Elementos condicionais à lealdade</i>	<i>Citações</i>	<i>Frequência</i>
Atendimento	10	41,67%
Preço	8	33,33%
Fidelidade	6	25,00%
Qualidade	4	16,67%
Aconstumar-se	4	16,67%
Confiança	3	12,50%
Preferência	3	12,50%
Satisfação	3	12,50%
Assiduidade	2	8,33%

Os dados expressam foco intenso no atendimento dispensado aos clientes que seria interpretado como fator relevante no desenvolvimento da lealdade dos clientes, o que corrobora com a intenção do estudo de intensificar a interação com os clientes. Em seguida, verifica-se o preço, que os entrevistados alegam ser um preço justo, condizente com o mercado e acessível como forma de honrar a lealdade do cliente empresa para com a empresa.

Convém adicionar à análise da discursão, referências a trechos relevantes das entrevistas, onde os clientes configurados como exclusivamente leais à Farmacontrol manifestam o prestígio por fazer parte da carteira de clientes da empresa [C67, C69, C70].

5.3.2.6 Relacionamento

O construto relacionamento foi trabalhado em dois momentos. Na primeira rodada das entrevistas, expôs-se aos clientes a proposta de intensificar o relacionamento com eles através de uma retenção de dados com o apoio da tecnologia, o que possibilitaria uma

possível identificação do cliente e um atendimento mais personalizado. O segundo momento ocorreu na 3ª rodada da entrevista quando foi perguntado aos clientes como a farmácia poderia melhorar o relacionamento com eles.

De acordo com a 18 (5), o fato de conhecer e identificar o cliente no momento do atendimento é muito importante no processo de interação. Esse seria o ponto de partida para se conseguir a praticidade e a agilidade no atendimento por meio das informações disponíveis. Assim, o cliente se sente valorizado e à vontade por conta desse atendimento especial.

Tabela 18 (5): Opinião dos clientes com relação à gestão do relacionamento e o uso mais intenso dos dados.

<i>Gestão do relacionamento</i>	<i>Citações</i>	<i>Frequência</i>
Conhecer/identificar o cliente	16	66,67%
Praticidade/agilidade	6	25,00%
Valorização/preocupação com o cliente	4	16,67%
Sentir-se em casa/à vontade	3	12,50%
Presteza nas informações	2	8,33%
Acompanhamento	1	4,17%
Total de observações	24	

Os clientes mencionaram também a importância do acompanhamento de suas compras, alegando que se deixarem de comprar a farmácia não percebe a sua ausência [C57]. Esse seria um indício importante quando se pensa em gerenciar relações com os clientes, já que há uma manifestação espontânea do interesse em que a farmácia cuide e acompanhe as diversas interações que os clientes mantêm com ela. Da mesma forma, clientes que já mantêm um relacionamento mais intenso com a farmácia, mostram-se desconfortados e frustrados em terem que fornecer o telefone à atendente em cada

interação com a empresa, ressaltando que gostariam de serem identificados espontaneamente [C59, C65]. Novamente aqui se configura como positiva a intervenção da TI na identificação imediata do cliente através do bina, notificando-a como necessária e essencial à estratégia de atendimento.

Por fim, os clientes acrescentam a importância de se cativar o cliente, conhecê-lo e atendê-lo de acordo com suas necessidades, dando-lhes sempre prioridade. Dessa forma, a farmácia poderá identificar previamente os medicamentos que aqueles costumam consumir e estar sempre preparada para atendê-los de imediato [C48, C54, C58, C63].

5.3.2.7 Percepção da mudança

Os clientes só foram diretamente perguntados sobre a percepção de alguma mudança no atendimento na 3ª e 4ª rodadas de entrevistas.

Na 3ª rodada de entrevistas, apenas uma cliente da farmácia de Boa Viagem, conforme pode ser visto na tabela 19 (5), declarou ter percebido a mudança no atendimento, mostrando-se satisfeita e entusiasmada quando mencionou que foi identificada logo no início do atendimento e que não foi necessário informar o número do telefone [C88]. Este indício permite supor que a continuidade do programa deve render bons frutos, dado ao grande peso associado em todos os momentos à qualidade do atendimento.

Tabela 19 (5) : percepção da mudança pelos clientes na 3a. fase de entrevistas.

<i>Percepção da mudança 3a. fase de entrevistas</i>	<i>Espinheiro</i>	<i>Boa Viagem</i>	<i>Total</i>
Sim	0	1	1
Não	10	8	18
Não-resposta	2	3	5
Total de observações	12	12	24

Por conta dessa baixa evidência na percepção da mudança, foi realizada a 4a. rodada da pesquisa com o objetivo de verificar apenas a percepção da mudança e os comentários dos clientes com relação a mesma. Os resultados já foram então mais positivos, pois seis clientes mencionaram a mudança no atendimento, sendo um cliente da farmácia no Espinheiro e cinco na farmácia de Boa Viagem, conforme a tabela 20 (5).

Tabela 20 (5) : percepção da mudança pelos clientes na 4a. Fase de entrevistas.

<i>Percepção da mudança 4a. fase de entrevistas</i>	<i>Espinheiro</i>	<i>Boa Viagem</i>	<i>Total</i>
Sim	1	5	6
Não	4	1	5
Não liguei mais para lá	4	4	8
Não-resposta	3	2	5
Total de observações	12	12	24

A mudança que está sendo percebida refere-se à personalização do atendimento graças ao duo tecnologia e CRM.

Os clientes declararam estarem muito satisfeitos em serem identificados, pois se sentem valorizados e importantes diante da farmácia. Outros mencionaram uma possibilidade maior de agilizar o atendimento já que as informações do cliente são acessadas instantaneamente [C53, C68].

Em direção oposta, verificou-se, nessa fase de entrevistas, uma incidência maior de clientes que estão deixando de se relacionar com a farmácia alegando preços mais altos, fato esse já identificado nas análises anteriores.

Confirma-se então a peleja latente nos resultados: o preço como fator destabilizador perante o atendimento, e este como fator viabilizador da maior interação buscada nos moldes do CRM.

5.4 Síntese da análise dos resultados

O intento do estudo buscou configurar a tecnologia com base nos preceitos do CRM para melhorar a interação com os clientes. O processo de investigação dos atores envolvidos, que são a liderança, as atendentes e os clientes das farmácias, possibilitou visualizar a análise sob um tríptico enfoque: a organização, os processos e os clientes. Ao compilar os três enfoques, percebe-se certa evolução nos construtos e variáveis trabalhadas, idealizando o desenho exibido na figura 18 (5) como síntese do estudo.

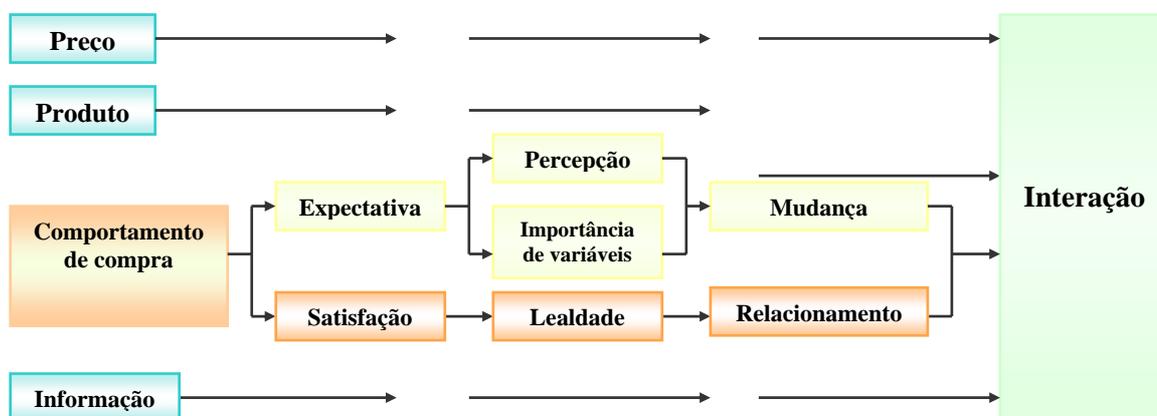


Figura 18 (5): síntese dos construtos e das variáveis estudados

O cliente da farmácia adota um comportamento de compra direcionado a buscar um bom atendimento, com entrega rápida, valorizando a conveniência da localização da empresa, mas não despreza a variável preço e alega fazer pesquisa no mercado concorrente, adquirindo o produto quando encontra preços mais acessíveis. A partir daí, verifica-se uma expectativa, identificada potencialmente pela liderança e pelas atendentes da farmácia, e realizada na visão cética dos clientes, que permeia o bom atendimento, a disponibilidade do produto, o conhecimento do cliente e o interesse em resolver seu problema.

Os clientes percebem na Farmacontrol uma materialização de suas expectativas quando confirmam a busca por um bom atendimento, sua identificação pela farmácia (conhecimento) e oferta do produto com preço acessível como fatores que caracterizam fidelidade. É razoável então associar que a implementação da nova plataforma de atendimento, de acordo com a percepção dos clientes, promove uma interação mais intensa entre as partes (empresa e cliente).

A satisfação declarada em unanimidade parece, também ela, conduzir à lealdade, favorecendo o desenvolvimento de relações entre a empresa e seus cliente, sendo ingrediente vital para contribuir na melhoria da interação.

Há, por fim, acordo entre os líderes, as atendentes e os clientes que a obtenção e o domínio de informações, tanto dos clientes quanto dos produtos, é relevante em todas as etapas que antecedem ao evento da interação, por favorecer o conhecimento.

Concluída a etapa de análise dos dados compilados ao longo de 4 meses de investigação no campo, aproxima-se o instante de fechar o relato, confrontando os resultados obtidos com as promessas formuladas. A esta tarefa destina-se o capítulo final da dissertação.

6 Conclusão

A proposta desse capítulo é apresentar a conclusão da pesquisa, utilizando-se do conjunto de informações obtidas em sua realização, e resgatando para confronto os objetivos propostos, as limitações do estudo e as propostas de realizações de estudos afins.

6.1 Síntese do estudo

A nova estratégia de atendimento apoiada na TI configura um ambiente favorável à prática de uma interação com os clientes, calcada na identificação imediata destes nos momentos iniciais do atendimento, bem como no conhecimento obtido a partir de informações armazenadas.

O processo de mudança proposto pela pesquisa foi desenvolvido segundo os cuidados destacados por Venkatraman (1994), pois houve um planejamento e uma adequação dos processos, bem como foi desenvolvido um treinamento para disseminar e convencer os atores envolvidos, antes de promover as alterações da TI. Daí resultaram contribuições singulares para o formato da nova estratégia de atendimento, o qual graças ao novo arranjo tecnológico e sistêmico propiciou um atendimento individualizado de acordo com o perfil de cada cliente.

Logo, como Bretzke (2000) defende, a nova estratégia de atendimento adotou um processo de trabalho orientado para o cliente incentivando o envolvimento e o comprometimento de toda a empresa, que já praticava esses valores internamente, e o uso

intenso da informação do cliente com o apoio da TI. Esses são preceitos para a implantação favorável da estratégia de CRM.

Porém, conforme prevê a teoria, barreiras podem existir e, nesse caso, aconteceu que a farmácia do Espinheiro teve dificuldades junto à companhia telefônica em instalar o identificador de chamadas. Tal fato obrigou a que as atendentes operacionalizassem o atendimento na sistemática antiga, que se mostrou, como previsto, geradora de constrangimentos e desacreditou a estratégia pretendida. Este contratempo configurou-se fortemente nos relatos dos clientes da filial, onde apenas um deles identificou uma sensível mudança no atendimento.

Já na farmácia de Boa viagem, onde o identificador de chamadas foi instalado com sucesso, os bons resultados foram atestados pelos clientes que se surpreenderam ao serem reconhecidos pelas atendentes destacando os sentimentos de valorização e atenção da empresa para com eles. Percebeu-se uma maior agilidade no atendimento e facilidade no acesso aos dados. A mudança foi avaliada pelos clientes como positiva e necessária para que o atendimento seja mais efetivo, corroborando que a associação da tecnologia da informação com um processo constante de tratamento destes, como advoga o CRM, propiciou, de fato, ao menos as condições adequadas para uma maior interação com o cliente.

Analisando-se a investigação dos atores envolvidos – líderes, atendentes e clientes – duas variáveis se destacaram e convergiram quando estudadas sob o enfoque de alguns construtos. São elas: atendimento e conhecimento.

Quando questionados sobre o que seria importante para o cliente da farmácia com base nas suas expectativas, os líderes e as atendentes demonstraram uma preocupação intensa em atender bem o cliente, dar atenção necessária e resolver seu problema. Isso consiste em proporcionar uma interação agradável e cercada de ações que agregam valor

ao produto adquirido, tais como: a disponibilidade em ouvir o cliente e identificar suas necessidades e preferências, a preocupação com uma entrega rápida e o interesse em providenciar o medicamento em falta para o cliente. De forma concreta e evidente, esse comportamento relatado pelos representantes da organização em estudo, materializou-se no discurso dos clientes, que demonstraram e confirmaram essa prática diferenciada de atendimento. Tal fato remete à inferência de que a Farmacontrol já congrega valores que prezam pelo foco no cliente em busca de sua satisfação e encantamento.

Na mesma direção, a variável conhecimento aparece também no discurso dos atores pesquisados. Conhecer o cliente e conhecer o produto são citados como fundamentais componentes de um bom atendimento. Para a organização, conhecer o cliente possibilita atendê-lo de forma individualizada, respeitando e antecipando-se às suas necessidades. Nesse contexto, reconhece-se a importância da TI, que viabiliza esse conhecimento através da armazenagem de informações quantitativas (histórico de consumo) e qualitativas (características e preferências particulares do cliente), favorecendo um atendimento configurado especialmente para cada um dos clientes. Esses, por sua vez, demonstram interesse em serem conhecidos e reconhecidos pela Farmacontrol, chegando a se queixarem quando isso não ocorre ou quando eles têm que fornecer o telefone para serem identificados. Para eles, é conveniente ter esse tipo de relacionamento porque a farmácia já terá as suas informações e também já saberá seu consumo, podendo prever e acompanhar suas compras.

Uma variável digna de registro no estudo é a variável preço. Seu caráter é dúbio: em alguns momentos é determinante da compra, em outros é superada, segundo menções dos clientes, por um bom processo de atendimento. Não obstante a variação, a grande maioria defende a necessidade de se pesquisar e de comprar onde for mais viável, independentemente do atendimento dispensado. Curioso é que esse discurso provém de

clientes que se dizem satisfeitos e, em alguns casos, leais à Farmacontrol. Percebeu-se então que o cliente requer prioritariamente preço baixo.

Todavia, se essa estratégia calcada apenas no bom atendimento parece não promover a lealdade, pois é como se o bom atendimento já se configurasse como um requisito esperado e obrigatório na prestação do serviço, uma estratégia voltada apenas para a prática de preços baixos, também não propiciaria a lealdade, considerando que é facilmente acompanhada pelos concorrentes (PARASURAMAN e GREWAL, 2002).

6.1.1 Revisão dos objetivos propostos

Os resultados encontrados apontam para a confirmação positiva das mudanças implantadas. Os clientes que tiveram contato com o atendimento diferenciado puderam demonstrar um contentamento e sentimento de valorização pela empresa. Na visão das atendedoras, a mudança, que tem por base os fundamentos do CRM, favorecem o desenvolvimento de relações com os clientes a partir de interações baseadas no conhecimento do perfil de cada cliente.

A nova proposta de atendimento que preza por identificar o cliente no início da interação, verificando no sistema de informação suas particularidades, configura-se como um meio de envolver e comprometer o cliente na negociação, evitando possíveis pesquisas de preço. Essa proposta de atendimento foi reforçada pelos clientes que disseram ser importante essa identificação porque a farmácia saberá com quem está falando e poderá atendê-lo de maneira especial.

A interação com base nas ferramentas de TI, o sistema de informática reconfigurado e o identificador de chamadas, aliados a uma prática comum de atender bem

o cliente mostrou-se mais fortalecida e envolvente, viabilizando subsídios às atendedoras no desenvolvimento de relações com cada cliente.

Pode-se concluir aqui que as mudanças desenhadas e implantadas com a participação dos envolvidos se configuraram bem oportunas e satisfatórias. Porém, a liderança da organização é consciente da necessidade de acompanhar e desenvolver essa estratégia para que possa atingir o objetivo de intensificar o relacionamento com os clientes. Os resultados apontam que essas mudanças tomaram um rumo positivo, mas é necessário um aprofundamento e uma compreensão do comportamento dos clientes, a fim de moldar uma estratégia de atendimento e de comercialização que promova a lealdade desses.

O CRM advoga o envolvimento de toda a organização para uma implantação com sucesso (PEPPERS e ROGERS, 2000), no entanto ainda se encontra incipiente nas farmácias. Há um envolvimento intenso da liderança, mas as atendedoras, que têm uma maior interação com os clientes, precisam ser melhor acompanhadas e treinadas. Mesmo sendo ainda incipiente, acredita-se que o principal benefício gerado para a empresa foi a possibilidade de identificar o cliente e direcionar o atendimento para as necessidades encontradas, aumentando as chances de transações bem sucedidas. Também existem algumas ações que foram identificadas como necessárias no incremento das interações com os clientes:

- a) os clientes demonstraram a necessidade de serem cuidados e acompanhados, o que alertou a farmácia para um programa de acompanhamento dos clientes, que cuidará ativamente das medicações, lembrando e providenciando a entrega dos medicamentos no tempo certo;

- b) a partir da declaração de alguns clientes, a Farmacontrol está investigando os clientes que deixaram de comprar em busca dos motivos e procurando resgatar o relacionamento perdido;
- c) pensa-se em um programa de fidelização que incentive os clientes a se identificarem a cada transação, favorecendo o desenvolvimento da lealdade e o acompanhamento do consumo dos clientes;
- d) a farmácia precisa rever a sua política de preços e viabilizar uma maneira de enfraquecer essa variável em suas transações;
- e) a farmácia precisa rever a sua política de preços e viabilizar uma maneira de enfraquecer essa variável em suas transações.

Enfim, o CRM ampliou a percepção da organização que passou a acompanhar variáveis até então não exploradas, o que aponta para um possível sucesso nessa estratégia.

6.2 Limitações

Sabe-se das restrições inerentes a qualquer método ou técnica de pesquisa e, também, que para todo estudo são escolhidos aqueles que mais se adequam ao mesmo.

O trabalho realizado optou por uma estratégia qualitativa de pesquisa, que também possui limitações inerentes às suas técnicas, pois a subjetividade da aplicação e da análise permeiam todo o processo e o aprofundamento dado pelo pesquisador na condução do estudo pode ter sido influenciado por esta característica.

A escolha da empresa a ser estudada restringindo o foco do estudo para um caso único, também pode se configurar como uma limitação, já que, essa escolha, baseou-se na possibilidade de acesso pelo pesquisador. E ainda nesse contexto, o estudo de caso único

não é passível de generalização estatística devido à pouca amplitude do universo pesquisado.

Por ser um método de coleta pouco estruturado, as entrevistas podem apresentar uma certa subjetividade ou dissonâncias nas interpretações, já que dependeram da capacidade e habilidade de um único pesquisador em interpretá-las, limitando-se a um único ponto de vista. Fato que também se aplicou às análises que foram enquadradas em um resultado segundo às escolhas do pesquisador, que tomou os termos assim como foram definidos pelos clientes, não se detendo ao estudo das taxonomias desses termos.

O tema CRM ainda é pouco estudado e existem poucos casos publicados, principalmente no segmento em que foi aplicado, dificultando comparações com outros estudos.

Por fim, ocorreram eventos não previstos e que limitaram o estudo, como: a impossibilidade de instalação do bina na filial do Espinheiro e a reação das atendentes a esse fato ao se portarem com resistência à estratégia proposta.

6.3 Sugestões para estudos futuros

Mesmo não apresentando a possibilidade de generalizações, o estudo de caso pode redirecionar e ampliar estudos futuros na área em questão.

Assim, mediante a análise das informações obtidas neste estudo, pode-se supor seu uso para comparações em estudos com outras organizações. Com a proposta de ampliar os conhecimentos sobre os assuntos abordados, são exibidas algumas sugestões para investigações:

- a) investigar a aplicação de *softwares* específicos de CRM em farmácias;

- b) investigar, sob o enfoque do cliente, farmácias ou distribuidores de medicamentos que já têm implantados um sistema de gestão do consumo de medicamentos por cliente visando avaliar o funcionamento dos mesmos;
- c) replicar o estudo em outra farmácia ou rede de farmácias para comparar os resultados.

A atividade de pesquisa se destaca por sua dinâmica em explorar o desconhecido em busca dos objetivos traçados e, nesse caso em particular, buscando elementos que pudessem emergir mediante o contato com o universo pesquisado. Espera-se ter contribuído com o estudo para a disseminação e desenvolvimento do conceito de CRM, em especial no segmento de farmácias deveras detalhado, onde a proposta de maior interação pode emprestar um toque mais humano a um segmento paradoxalmente vital à sociedade, mas frio em sua configuração.

Referências

- ALMEIDA, Fernando C., SIQUEIRA, José de O., ONUSIC, Luciana M. **Fatores no processo de data mining**. Anais da XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de escolas de Administração (CLADEA). Porto Alegre, 2002.
- ALTER, Steven. **Information systems: a management perspective**. 3. ed. New York: addison-Wesley, 1999.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ANTON, Jon. **Customer Relationship Management – Making hard decisions with soft numbers**. Upper Saddle River, New Jersey: 1995.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2000.
- BAUER, Martin; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. **In: Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Orgs. Martin W. Bauer e George Gaskell. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BERRY, Jonathan; VERITY, John; Kerwin, Kathleen; DeGEORGE, Gail. Database marketing. [“On-Line”]. New York, Sep., 1994. Disponível em: <http://www.businessweek.com/@@0jC3WYYQDDrHpRAA/archives/1994/b338880.arc.htm>. Acesso em: 15/03/2003.
- BREI, Vinícius Andrade, ROSSI, Carlos Alberto. **Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking do Brasil**. Anais da XXV Reunião da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Campinas, set. 2001.
- BRETZKE, Miriam. **O marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real: integração entre tecnologia da informação e marketing**. 1999. Tese (Doutorado em Marketing) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo.
- _____. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

DATE, C. J. **Introdução a sistemas de banco de dados**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

DAVIDS, Meryl. How to avoid the 10 biggest mistakes in CRM. **Journal of Business Strategy**, november/december, 1999.

DESAI, Caroline; FLETCHER, Keith; WRIGHT, George. Drivers in the adoption and sophistication of database marketing in the services sector. **The Services Industries Journal**, v. 21, n. 4, p. 17-32, London, october, 2001.

EDELSTEIN, Herbert. **Data mining: the key to profitable customer relationship marketing**. [“On-Line”]. Fev/2002. Disponível em:

<<http://www.technologytransfer.it/en/articles/2002/february/part4.asp>>. Acesso em: 14/05/2003.

ELMASRI, Ramez; NAVATHE, Shamkant. **Fundamentals of Database Systems**. 3rd. ed. Boston: Addison-Wesley Publishing, 1999.

ESPINOZA, Francine S. **Lealdade e Marketing de Relacionamento: pode a lealdade influenciar a interação do consumidor em tornar-se um cliente relacional?** Anais da XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de escolas de Administração (CLADEA). Porto Alegre, 2002a.

_____. **Satisfação, propaganda boca-a-boca e lealdade: implicações para o marketing de relacionamento**. Anais da XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de escolas de Administração (CLADEA). Porto Alegre, 2002b.

FARIAS, Salomão A. **Comportamento de compra**. Portfólio da disciplina Comportamento de compra, UFPE, MBA-Executivo em Marketing, 1999.

FAYYAD, Usamal, PIATESTSKY-SHAPIRO, Gregory, SMITH, Padhraic. The KDD process for extracting useful knowledge from volumes of data. **Communications of the ACM**, p. 29, Nov/1996.

FIELD, Anne. Precision Marketing. **Inc Technology**. v. 18, n.2, p.54-58, junho/1996.

GARBARINO, Ellen, JOHNSON, Mark S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 70-87, april/1999.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. **In: Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Orgs. Martin W. Bauer e George Gaskell. Petrópolis: Vozes, 2002.

GODIN, Seth. **Marketing de permissão: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

_____. O modelo da permissão. **HSM Management**. São Paulo, n.23, ano 4, p. 74-80, nov-dez/2000b.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid. Tecnologia da informação e marketing: como obter clientes e mercados. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 35, n.4, p. 31-32, julho-agosto/1995.

GRÖNROOS, Christian. From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v.32, n. 2, p. 4-20, London, 1994.

_____. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. Relationship Marketing: strategic and tactical implications. **Management Decision**, v.34, p.5-14, London, 1996.

GUMMESSON, Evert. Relationship marketing in the new economy. **Journal of Relationship Marketing**. v. 1, n. 1, p. 37-57, 2002.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HAMMER, Michael. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, july-august, 1990.

JARVENPAA, Sirkka; IVES, Blake. Organizational fit and flexibility: IT design principles for a globally competing firm. **In: Research in Strategic Management and Informational Technology**. N Venkatraman e John Henderson. Vol. 1. London, England: Jai Press INC, 1994.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. Do marketing móvel às lacunas de valor. **HSM Management**. São Paulo, n.29, ano 5, p. 116-120, nov-dez/2001.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F.; McDANIEL, Carl. Princípios de marketing. 2ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Porto Alegre: UFMG, 1999.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

- LEMON, Katherine N., WHITE, Tiffany Barnett, WINER, Russell S. Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision. **Journal of Marketing**. v. 66, p. 1-14, jan/2002.
- LOPES, Adalberto. CRM em um cenário de mudanças. **In: Customer Relationship Marketing (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a Estratégia sem Comprometer o Negócio**. Organizado por Luiz Cláudio Zenone. São Paulo: Atlas, 2001.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MANZIONE JÚNIOR, Sydney. Fator humano no CRM : alavancagem do sucesso. **In: Customer Relationship Marketing (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a Estratégia sem Comprometer o Negócio**. Organizado por Luiz Cláudio Zenone. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARQUES, Alzira, COELHO, Analdo. [CD-ROM] **A reinvenção do marketing no contexto da economia digital**. Anais da XXV Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Campinas, set. 2001.
- MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. 2nd. ed. Thousand Oaks, London: Sage Publications, 1994.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- MIRANDA, Cláudio de Souza, CAZARINI, Edson Walimir. **Uso do data mining e do ECR para incremento da competitividade de pequenas e médias empresas: um estudo multicaso sobre varejo e indústria alimentícia**. Anais da XXXVII Assembléia do Conselho Latino-Americano de escolas de Administração (CLADEA). Porto Alegre, 2002.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, jul. 1994.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.
- NEUENDORF, Kimberly A. **The content analysis guidebook**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44, Special Issue, 1999.

PALMER, Adrian J. **Relationship marketing: a universal paradigm or a management fad?** The Learning Organization, v. 3, p. 18-25, Bradford, 1996.

PARASURAMAN, A., GREWAL, Dhruv. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. **Journal of the Academy of marketing Science**. V. 28, n. 1, p. 168-174, winter/2000.

PEPPERS E ROGERS GROUP. **CRM series: Marketing 1 to 1 – um guia para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**. [“On-line”] 1. ed.. 2000. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br>>. Acesso em 22/01/2001.

PEROTTONI, Rodrigo; OLIVEIRA, Miriam; LUCIANO, Edimara M.; FREITAS, Henrique. **Sistemas de Informações: um estudo comparativo das características tradicionais às atuais** [“On-line”]. Revista de Administração (READ). Porto Alegre n. 21, v. 7, julho/2001. Disponível em: <http://read.ea.ufrgs.br/read21/artigo/artigo3.htm>. Acesso em 03/01/2003.

RAVALD, Annika; GÖNROOS, Christian. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGBY, Darrel K.; REICHHELD, Frederick F.; SCHEFTER, Phil. Fuja dos quatro riscos do CRM. **Revista Exame – Edição especial: Harvard Business Review**, P.94-101, abril/2002.

SEMENIK, Richard J., BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STAIR, Ralph M., REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC: 2002.

STAKE, Robert E. Case Studies. **In: Handbook of qualitative research**. Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

SWIFT, Ronald. **CRM Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. São Paulo: Campus, 2001.

TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.

VENKATRAMAN, N. IT-Enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. **Sloan Management Review**, winter 1994.

VILAROUCA JUNIOR, Josafá. Acerte os dados. [“On-Line”]. São Paulo, 2000.
Disponível em: <<http://www.datawarehouse.inf.br/artigos/dados.asp>> . Acesso em: 14/05/2003.

XAVIER, Raquel Oliveira. **Por uma nova postura gerencial baseada no uso de um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM)**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife.

WEBER, Robert Philip. **Basic Content Analysis**. 2. ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990. (Quantitative applications in the social sciences, v. 07-049).

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZENONE, Luiz Cláudio. CRM em um cenário de mudanças. **In: Customer Relationship Marketing (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a Estratégia sem Comprometer o Negócio**. Organizado por Luiz Cláudio Zenone. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - Conteúdo das entrevistas

Entrevistas com os sócios e gerentes:

1. Qual a sua concepção de relacionamento?
2. O que é importante para o seu cliente?
3. O que seria uma gestão do relacionamento com o cliente (CRM)?
4. Então, como está a interação com o cliente hoje, e como se espera que ela esteja após o uso de ferramentas do CRM?
5. Quais as facilidades e vantagens que se espera com o CRM?

Entrevistas com as atendentes:

1ª fase:

1. Definir o que é um bom atendimento
2. Quais as informações necessárias para se ter um bom atendimento?
3. Quais os benefícios que podem ser obtidos?
4. Quais as dificuldades encontradas?
5. Esse esforço de coletar e armazenar informações dos clientes juntamente com a preocupação de atender bem e desenvolver um relacionamento com o cliente são úteis para a fidelização dos clientes? Por quê?

2ª fase:

1. Você conseguiu atender os clientes da forma proposta, perguntando primeiro o telefone, e depois chamando-o pelo nome?
2. Os que você conseguiu, como você faz quando atende o telefone?
3. Quais as dificuldades?
4. E o quadro de informações que fica ao lado esquerdo do vídeo, você tem usado?

Entrevistas com os clientes:

1ª. rodada:

1. Nome / sexo/ telefone (obtidos através do cadastro da farmácia).
2. Idade (ou data de nascimento).
3. Como compra: por telefone ou pessoalmente?
4. Faz uso de medicamento contínuo?
5. Expectativa de atendimento em uma farmácia. (Fazer o cliente raciocinar e relatar como espera que seja atendido ou como seria um atendimento ideal, indicar também as queixas)
6. Identificar os fatores determinantes para a decisão de compra em uma farmácia (preço, atendimento, etc.).
7. O que o motiva a comprar na Farmacontrol? (preço, atendimento, rapidez, disponibilidade de produtos, etc.).
8. Os motivos apresentados são suficientes para o desenvolvimento de um relacionamento com a farmácia?
9. O cliente está satisfeito?
10. Para um relacionamento mais profundo com a farmácia, ela deverá reter alguns dados do Sr(a) para que possa identifica-lo no atendimento e saber das suas necessidades, prestando um atendimento personalizado. O que o Sr(a). acha a esse respeito?
11. Sugestões para melhorias significativas

2ª. rodada:

1. Ocupação
2. Definir o que é um bom atendimento
3. O que você sente quando é bem atendido?
4. O que seria mais importante para você: a) atendimento b) condição de pagamento c) desconto d) preço e) outros: _____
5. O que você considera ser fidelidade?
6. Você se sente fiel?

3ª. rodada:

1. Em que se destaca a Farmacontrol?
2. Nesse período, você percebeu alguma mudança no atendimento?

3. O que a farmácia poderia fazer para melhorar o relacionamento com você?
4. Deseja fazer algum comentário/sugestão?

4ª. rodada:

1. As atendentes pedem o número do telefone antes ou no fim do atendimento?
2. Você se incomodaria de dar o número do telefone no início do atendimento? Porque?
3. Como você se sente quando é identificado no início do atendimento? Facilita a negociação?
4. É importante para o Sr. Ser cliente de uma farmácia que conhece as suas necessidades pelo seu histórico de consumo? Por que?
5. Houve alguma mudança no atendimento? (Especificar se eles estão sendo identificados no início do atendimento caso não tenham percebido a mudança).
6. (Se 5 for positiva) O que você achou e como se sente com relação a isso?

Apêndice B - Acompanhamento das entrevistas

ACOMPANHAMENTO DAS ENTREVISTAS

ESPINHEIRO

	INDIVÍDUO	FONE	CONTATO	A	DATA	TRANS	B	DATA	TRANS	C	DATA	TRANS	D	I
1	Geraldo F. Ribeiro	3241-5563	a noite	OK	6/out	OK	OK	20/nov	OK	-	-	-	OK	2
2	Renata A Miranda	3231-1179	19:00h	OK	20/out	OK	OK	18/nov	OK	OK	18/dez	OK	OK	2
3	Wilma Lopes	3231-1645	16-17h	OK	30/set	OK	OK	18/nov	OK	OK	16/dez	OK	OK	2
4	Márcio Amaral	3426-0881	Noite	OK	30/set	OK	OK	18/nov	OK	OK	16/dez	OK	OK	2
5	Gilda Moraes	3242-1715	Manhã	OK	2/out	OK	OK	10/nov	OK	OK	17/dez	OK	OK	2
6	Vilma Galindo	3427-2930	Noite	OK	20/out	OK	OK	25/nov	OK	OK	16/dez	OK	-	
7	Joacir Bezerra	3241-6939	tarde	OK	22/out	OK	OK	25/nov	OK	OK	17/dez	OK	OK	2
8	Fernanda Griz	3242-3400	13:00	OK	21/out	OK	OK	25/nov	OK	OK	18/dez	OK	OK	2
9	Arícia Vasconcelos	3222-2624	Manhã	OK	2/out	OK	OK	10/nov	OK	OK	16/dez	OK	OK	2
10	Zilda Maurício	3241-8237	-	OK	2/out	OK	OK	10/nov	OK	-	-	-	-	
11	Edgar Maranhão	3268-3651	Noite	OK	21/out	OK	OK	21/nov	OK	OK	16/dez	OK	-	
12	Joelma Tavares	3222-1267	-	OK	28/out	OK	OK	20/nov	OK	OK	16/dez	OK	OK	2

BOA VIAGEM

	INDIVÍDUO	FONE	CONTATO	A	DATA	TRANS	B	DATA	TRANS	C	DATA	TRANS	D	I
13	Wandeveld Martins	3325-0550	13/11-10:30	OK	30/set	OK	OK	18/nov	OK	OK	15/dez	OK	OK	2
14	Hyonara Almeida	3224-9037	2a/08:30	OK	29/set	OK	OK	25/nov	OK	OK	15/dez	OK	OK	2
15	José Silva	3465-1342	A noite	OK	20/out	OK	OK	20/nov	OK	OK	16/dez	OK	OK	2
16	Ma. José Bezerra	3339-3732	8h	OK	25/set	OK	OK	22/nov	OK	OK	17/dez	OK	-	
17	Abdenego Melo	3497-1904	-	OK	29/set	OK	OK	13/nov	OK	-	-	-	OK	2
18	José Francisco	3462-4045	-	OK	21/out	OK	OK	20/nov	OK	OK	15/dez	OK	OK	2
19	Djalma Rodrigues	3466-9112	Noite	OK	30/set	OK	OK	13/nov	OK	OK	15/dez	OK	OK	2
20	Marise Aragão	3466-2534	Noite	OK	29/set	OK	OK	10/nov	OK	OK	16/dez	OK	OK	2
21	Célia Regina	3466-5140	13h	OK	29/set	OK	OK	25/nov	OK	OK	18/dez	OK	OK	2
22	Clarisse B. Assis	3325-3503	Manhã	OK	7/out	OK	-	-	-	-	-	-	-	
23	Glória Maria	3466-7554	10-11h	OK	30/set	OK	-	-	-	-	-	-	-	
24	Inês Neves	3325-3162	-	OK	30/set	OK	OK	18/nov	OK	OK	16/dez	OK	OK	2

APÊNDICE C - Trechos significativos das entrevistas

Entrevistas com os sócios e gerentes

- (1) ... relacionamento com cliente é o conhecimento mútuo entre o cliente e a instituição, ou seja, eu acredito muito que instituição empresa é uma equipe, são as pessoas que estão lá.
- (2) ...CRM é um processo de fortalecimento desse conhecimento mútuo...
- (3) ...A gente conhecer e poder particularizar o atendimento pra aqueles clientes que nos dão um melhor retorno...
- (4) ...o ideal para mim é que a cada medicamento, que é o nosso grosso de comercialização, que é vendido, que ele fosse com história, que ele fosse com esse conhecimento mútuo para o cliente...
- (5) ...a gestão do relacionamento com o cliente é tornar cada cliente desse individual... E se não puder, que eu conheça o mínimo do cliente que faça ele se sentir conhecido...
- (6) ...O CRM é eu me instrumentalizar, é criar uma cultura interna pra essa preocupação, pra essa política de qualidade de atendimento realmente funcionar...
- (7) ...o que eu espero do CRM é que com o tempo a gente avance nessa participação do conhecimento dos nossos clientes e saia do automático...
- (8) ...a grande vantagem é a fidelização isso reduz o nosso custo de divulgação e marketing, o custo da perda de clientes... nos dá estabilidade para efeito do crescimento porque uma vez que você fideliza o cliente, que tem ele se sente conhecido, que você o conhece e ele não compra em outras farmácias antes de perguntar se você tem...
- (9) ...Eu diria hoje que está mais na intenção dos sócios do que na prática operacional...
- (10) ...relacionamento é algo assim... onde você tenha uma certa intimidade com a pessoa, quando você conhece algumas coisas relativas à pessoa tipo: o que a

pessoa gosta... o que a pessoa costuma usar de medicamento, o que é que agrada, qual a conversa que agrada ao cliente.

- (11) ...Pro meu cliente eu acho que é importante é a qualidade, o atendimento, eu procurar sempre atender a ele, se eu não tiver um remédio eu procurar conseguir o remédio...
- (12) ...É mais aquele negócio de a gente trata muito bem o cliente, mas não pode aprofundar na conversa...
- (13) ...o CRM vai facilitar realmente conhecer profundamente o cliente, saber quem é aquele cliente...
- (14) ...tem uma cliente lá que não quer de jeito nenhum que o troco vá dentro da sacola, então a gente coloca o troco dentro de um saco, não tem contato nenhum com o remédio...
- (15) ...ainda hoje tento inculcar na cabeça dos nossos funcionários a qualidade, quando um sai da linha a gente tira. E assim, esse trabalho de CRM eu acho que vai fortalecer isso, assim, que é uma coisa nossa mesmo, é uma marca nossa, acho que nosso forte é isso. É a questão do relacionamento mesmo com o cliente...
- (16) ...relacionamento é a interação entre pessoas...
- (17) ...que o cliente fique satisfeito com nosso serviço, crie um vínculo, e procure a farmácia, que ele não veja a farmácia só como vou ali pedir um remédio... ele saber que pode contar com a gente, que a gente está de braços abertos para atender...
- (18) ...saber o medicamento que ele toma, quando é que eu vou... ele vai precisar comprar novamente aquele medicamento, os tipos de medicamentos, os tipos de doenças, pra cada vez mais interagir com ele. Conhecer cada cliente, as prioridades de cada um. O que um precisa, o que o outro precisa...
- (19) ...hoje a gente com alguns clientes já criou um determinado vínculo, a gente já tem esse vínculo do cliente chegar na farmácia, de conversar com a gente não só assuntos... mas assuntos pessoais, a gente saber qual o cachorrinho dele, que ele gosta de cachorro, que ele tem um filho que é doente, que tem determinados problemas...
- (20) ...Com o CRM a gente vai saber quem são esses outros clientes, que são tão importantes para a gente e a gente não sabe nada dele...
- (21) ...melhorar a interação da farmácia com o cliente e crescer. Por que quanto mais vínculo a gente cria com o cliente mais ele se fideliza à farmácia e mais compras ele vai fazer. Ele sempre vai priorizar a farmácia...

- (22) ...As vezes ele ta no Shopping, passa em uma farmácia, ta precisando de um remédio e ele não compra, liga pra gente e compra a gente... a gente já tem alguns clientes dessa forma...
- (23) ...é uma empresa que comercializa produtos para um momento delicado de seus clientes... eles gostariam de receber um apoio, de receber um amparo. Esse amparo às vezes é psicológico, às vezes é uma simpatia da pessoa que está recebendo. É saber que pode dividir um pouco com aquela pessoa o problema dela e ser atendido rapidamente nas suas necessidades. No final, o remédio chega. Só que o remédio ele tem que ir embasado nesse carinho, nesse comprometimento, no conhecimento da causa entendeu?
- (24) ...preço não é tão importante para mim porque eu viso muito a qualidade, chamo isso de qualidade. Mas eu sei que para o mercado é importante...
- (25) ...é lógico que no mercado o pessoal procura muito preço, mas a gente tem muitos clientes fidelizados por conta disso, por conta do atendimento...

Entrevistas com as atendentes

- (26) ...querer conhecer o cliente, saber suas necessidades, procurar sempre atender na medida do possível e ter uma boa prestação de serviços, de tudo, não só na venda dos produtos, mas em conhecer mesmo, na amizade com o cliente...
- (27) ...o cliente quando vai pedir um remédio muitas vezes não está satisfeito, está doente, está com dor... então estar atenta a isso para prestar um bom atendimento...
- (28) ...dificuldades... só a concorrência quanto ao preço e a forma de pagamento. Isso é o que os clientes mais reclamam...
- (29) ...O cliente sente-se seguro, sabe que conhecemos as necessidades dele...
- (30) ...procurar informações sobre os clientes para construir um relacionamento...
- (31) ...um cliente nos ligou agradecendo pela rapidez da entrega. Foi a primeira compra dele e ele ficou satisfeito. Ele realmente ficou espantado...
- (32) ...quando o cliente é identificado ele fica satisfeito e surpreso em sabermos o consumo dele. Às vezes nós conhecemos a voz dele...
- (33) ...quando a gente cria afinidade com o cliente e ele passa a gostar da gente eu acho que primeiramente ele vai pensar na gente do que no preço do medicamento... fazer uma boa venda é primeiramente conseguir trazer o cliente para aqui e fazer com que de jeito nenhum ele deixe de comprar a mim... se não tiver o medicamento eu vou procurar e conseguir para ele, para que ele perceba que não está desamparado...

- (34) ...tentar fazer com que o cliente saiba que nós sabemos do problema dele e podemos ajudar...
- (35) ...depois do bina muitos deles dizem “Você conhece a minha voz.” Eu acho que isso é muito importante, principalmente colocar as informações relevantes no computador...
- (36) ...ele se surpreende. “Já conheceu a minha voz?” “Como é que você sabe?” Eles ficam satisfeitos...
- (37) ...é ser paciente com o cliente, escutar o que ele quer, o que ele deseja. É escutar o cliente...
- (38) ...o atendimento bom mantém o cliente...
- (39) ...quando eu atendi uma cliente eu vi as informações que ela gosta muito de conversar e de ser tratada com muito carinho, então eu procurei atendê-la dessa forma.
- (40) ...os nossos clientes gostam de serem identificados. Muitos eu já conheço pela voz...
- (41) ...É porque tem cliente que não quer ser identificado. São os que ligam para fazer pesquisa...
- (42) ...o ideal era que se conseguisse colocar os binas. Essa questão de estar pedindo o telefone gera um atrito...
- (43) ...está sendo difícil. Os clientes não gostam de dar o telefone. Já levamos muitos foras...
- (44) ...eu tentei poucas vezes porque sempre deu problemas quando eu peço...

Entrevistas com os clientes

- (45) ...faço (pesquisa de preço) porque eu sou hipertenso, tomo cinco remédios para pressão, já fiz angioplastia. Problemático né!...
- (46) ...eu só compro lá. Eu já estou acostumado... Eu peço o remédio e chega rápido, eu fico até admirado...
- (47) ...tem que dar uma pesquisada. Medicamento hoje tem que pesquisar...
- (48) ...hoje a gente tem que procurar todas as maneiras de cativar o cliente e se ela fizer um atendimento especial e atender melhor do que as outras por que não comprar dela?...

- (49) ... eu acho que a pessoa bem atendida sente vontade de voltar e comprar naquela empresa e confiar na empresa novamente...
- (50) ...eles têm lá os meus dados e o que eu compro, porque eles comentaram que eu tinha comprado um remédio em tal data e perguntaram se eu iria comprar novamente...
- (51) ...às vezes está até mais caro, mas estou acostumado com o pessoal. Se a diferença não for muita eu prefiro pagar um pouquinho mais caro... tanto é que às vezes quando chego lá e os preços não estão em conta eu compro por conta do atendimento...
- (52) ...um cartão de fidelidade. Seria uma inovação, uma sugestão boa. À medida que a pessoa compra, vá acumulando um bônus. Nem que seja para ganhar um chaveiro no final do ano. Isso destacaria mais o cliente que é fiel...
- (53) ...eles estão com um bina. Quando a gente liga eles já identificam e durante o atendimento ela me chamou pelo nome e confirmou os dados... agiliza o atendimento...
- (54) ...o cliente ele sempre tem prioridade... você saber realmente o que é que o cliente quer...
- (55) ...as vezes eu vou comprar um medicamento que não tem lá, eles pegam em outra farmácia, mas nunca deixou de me atender. Isso é muito importante, faz tudo para não perder o cliente...
- (56) ...foi o atendimento de uma garota que eu me senti muito a vontade perguntando o remédio, as vezes... perguntar para que servia, pedia para ver a bula, tudo com o maior atendimento possível e dedicação, falava tudinho, perdia aquele tempo comigo sem reclamação nenhuma entendeu? E o atendimento é imediato. Eu peço lá e no máximo em meia hora está aqui. Já me conhecem, pela voz e pelo telefone, aí brincam comigo e eu brinco com elas...
- (57) ...outra coisa aí que falta na farmácia é ela saber o cliente o que é e quando aquele cliente se afastar ela procurar saber o motivo...
- (58) ...o bom da gente estar sempre com uma farmácia, sempre ligando para ela é que ela sabe qual é a nossa medicação. A gente não corre o risco de estar preocupado onde vai pegar aquela medicação...
- (59) ...tem um negócio engraçado que toda vez que eu ligo para lá elas perguntam o meu número... meu número já era para estar aí, porque se eu ligo toda vez... existe bina, existe computador para que quando eu ligasse dissesse: ah, é Abdenego...

- (60) ...tem um interesse muito grande em atender o cliente. Eu acho isso muito bom...
- (61) ...e nas outras onde é mais barato a gente deixa de lado o atendimento pelo fato de que dinheiro está curto então a gente é obrigado a comprar...
- (62) ...o produto pode ser até um pouco mais caro, mas você volta por conta do atendimento...
- (63) ...acho bom porque eles conhecem logo, se bem que eu sempre gostei do atendimento de lá, mas eu achei bom. Não entendi como eles me identificaram...
- (64) ...eu só logo reconhecida e a gente sente uma maior preocupação de saber quem é o cliente e também uma maior valorização...
- (65) ...elas são maravilhosas, mas sempre eu tenho que responder:” diga o telefone...”
- (66) (farmácia que tem central telefônica)...eu não acho bom o atendimento, quando a gente liga tem que ligar para uma tal de central não sei aonde, é isso aí...
- (67) ...eu sou conhecida lá, compro a muitos anos lá e eles lembram do meu aniversário, no Natal, mandam lembrancinhas, é um pessoal muito atencioso...
- (68) ...a gente liga é atendido rápido e antes de pedir o meu telefone elas já sabem o meu nome... Fiquei satisfeita e esse tipo de atendimento é muito importante...
- (69) ...é um privilégio, a gente ser bem identificado com a farmácia que a gente compra. Acho muito positivo...
- (70) ...sou freguês de lá...
- (71) ...qualquer coisa que seja diferente de pegar o remédio e pagar eles não têm interesse (farmácia concorrente). É o que eu gosto na Farmacontrol , se eles não têm o remédio dizem que vão pegar na outra...
- (72) ...a farmácia deve primar por tentar resolver o problema da pessoa, no sentido que você já vai fragilizado pra lá...
- (73) ...para esse item remédios, mais importante do que o preço é você ter o que pede e ser bem atendido. Muitas vezes quando preciso que eles me entreguem rapidamente, o preço é secundário para mim...
- (74) ...a primeira coisa que me vem à cabeça é aquele lugar, então isso é fidelidade para mim...

- (75) ...a gente fica bem a vontade...
- (76) ...essas coisinhas que a gente se apega. Esse cuidado que eles tem com o cliente. É uma farmácia pequena, mas eu só vejo tudo de bom na Farmacontrol...
- (77) ...sou mais conhecida do que pão de padaria...
- (78) ...você pode ter um atendimento excelente, mas se aquela farmácia está oferecendo um preço melhor eu vou comprar a ela...
- (79) ...já tem uma idéia de quando aquela pessoa vai adquirir aquele medicamento e a quantidade, podendo prever um estoque para aquele cliente...
- (80) ...as vezes o bom atendimento supera o preço na maioria das vezes, eu prefiro ser muito bem atendido e pagar mais do que ser mau atendido e pagar menos...
- (81) ...diante da realidade do Brasil, eu acho que eu me submeteria a uma fila por conta de preço...
- (82) ...Tem que passar a impressão que se quer estabelecer um vínculo com o cliente e não querendo saber se vale a pena atender esse cliente...
- (83) ...já faço uma pesquisazinha, não digo o nome, não digo nada, quero saber se tem o remédio e qual é o preço...
- (84) ...quando a gente tem uma coisa mais simples é melhor: já lhe conhece, já tem seus dados, já sabe seu telefone, seu endereço. Hoje em dia quando a gente pode alinhar um pouquinho a gente faz...
- (85) ...é muito engraçado que eles mandam um bombonzinho. Eu nunca fui lá. Conheço as meninas pela fala...
- (86) ...eu sou fiel a eles, já acostumei, já decorei, para mim é muito rápido, resolvem logo, num instante chega...
- (87) ...saber se a pessoa está atendendo bem, se está interessada em explicar para que... as vezes temos alguma dúvida, para que serve...
- (88) ... acho que eles colocaram alguma coisa, um software, no telefone, que eles já identificam pela ligação sem precisar perguntar o telefone. Eles já dizem logo, identificam logo e assim eles são muito atenciosos... achei bom. Identificam logo o cliente na hora, é uma atenção especial...
- (89) ... é bom porque elas já vão atender sabendo quem é o cliente. E também identificar quem ainda não é cliente...

APÊNDICE D - Categorização

ENTGER - entrevistas com a liderança:

<u>RELACIONAMENTO</u>	<u>CRM</u>	<u>INTERAÇÃO</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento mútuo - Conhecer - Atender - Agradar - Satisfazer - Interação - Compromisso - Troca de idéias - Particularizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento com o cliente - Gerir relacionamento - Conhecer - Aprofundar - Atendimento - Acompanhar - Interagir - Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversar com o cliente - Conhecer - Atendimento - Facilitar

ENTATEN - entrevistas com as atendentes:

<u>BOM ATENDIEMTNO</u>	<u>INFORMAÇÕES</u>	<u>BENEFÍCIOS</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Afinidade - Amizade - Atenção - Cordialidade - Ser educado - Escutar - Conhecer as necessidades do cliente - Ser paciente - Prestar bom serviço - Ser simpático 	<ul style="list-style-type: none"> - Informações dos clientes - Conhecer o produto - Saber as necessidades dos clientes - Apoio tecnológico 	<p>Cliente fidelizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar - Continuar - Conquistar - Retornar a comprar - Continuidade - Manter - Fidelidade
<p style="text-align: center;"><u>BARREIRAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência (preço e formas de pagamento) - Tráfego de clientes (atender mais de um cliente simultaneamente) - Clientes difíceis de conversar - Falta do bina (Espinheiro) - Conseguir informações 		

ENTCLI – entrevista com os clientes:

<p><u>BOM ATENDIMENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapidez - Paciência - Atenção - Simpatia - Resolver o problema/providencia r medicação - Valorizar o cliente - Cordialidade - Respeito - Organização - Funcionário satisfeito 	<p><u>PREÇO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desconto - Compatível com o mercado 	<p><u>RELACIONAMENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o cliente - Praticidade - Agilidade - Acompanhamento - Ficar à vontade - Sentir-se em casa - Presteza nas informações - Valorização do cliente - Preocupação com o cliente
<p><u>LOCALIZAÇÃO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proximidade - Conveniência - Comodidade 	<p><u>PAGAMENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartão - A vista - Cheque pré-datado 	<p><u>PRODUTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Validade - Disponibilidade - Falta do produto
<p><u>FIDELIDADE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprar sempre na empresa - Acostumar-se - Confiança - Satisfação - Atendimento - Preço - Produto - Qualidade - Voltar sempre - Encontrar-se 		