

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FERNANDO CUNHA DE SOUZA

ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT (CRM) DO LABORATÓRIO ALFA

Porto Alegre

2006

FERNANDO CUNHA DE SOUZA

ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT (CRM) DO LABORATÓRIO ALFA

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof. Dra. Cristiane Pizzutti

Porto Alegre

2006

Dedico este trabalho a minha esposa Flávia que sempre esteve ao meu lado neste processo

AGRADECIMENTOS

Antes de mais nada preciso agradecer algumas pessoas que foram fundamentais para que mais esta fase da minha vida se concluísse.

Em primeiro lugar preciso agradecer a minha esposa Flávia que me apoiou de forma incondicional desde o início deste processo. Impossível esquecer todas as vezes que deixou o conforto da casa para me buscar no cursinho e na faculdade e as palavras de consolo quando estava desmotivado.

Preciso agradecer também a minha orientadora Professora Cristiane Pizzutti que sempre esteve disponível quando precisei de sua ajuda.

Agradecimentos especiais a Alessandra Bonini, pois ela abriu as portas da empresa onde ela trabalha sem autorização da diretoria. Com esta disponibilidade da Alessandra em fornecer as informações necessárias para o meu trabalho de conclusão de curso que consegui alcançar esta meta desejada a anos: a minha formatura.

A utopia está lá no horizonte.

Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos.

Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos.

Para que eu caminhe, jamais alcançarei.

Para que serve a utopia?

Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.

Eduardo Galeano

RESUMO

Cada vez mais é necessário o empenho das empresas em conhecer, interagir, diferenciar e personalizar cada vez mais seus produtos e serviços para os clientes. Este ambiente requer ferramentas e modelos de gestão para gerenciar as relações com os clientes com o objetivo de permitir que a empresa consiga perceber e responder rapidamente às exigências do mercado. Este trabalho de conclusão de curso visa revisar conceitos sobre Customer Relationship Management (CRM) e descrever seu processo de implementação em uma empresa do ramo de Medicina Laboratorial mostrando que é possível ter uma estratégia de CRM com custo adicional praticamente inexistente.

Palavras-Chave: Marketing – Relacionamento – CRM – Serviços – Tecnologia - Cliente

SUMÁRIO

1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	12
2 JUSTIFICATIVA	14
3 OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	17
5 REVISÃO DE LITERATURA.....	19
5.1 MARKETING DE SERVIÇOS.....	19
5.1.1 CONCEITO	19
5.1.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE SERVIÇOS.....	22
5.1.3 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO.....	24
5.1.4 RETENÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS	25
5.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	26
5.2.1 CONCEITO	26
5.2.2 IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	30
5.2.3 BENEFÍCIOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	32
5.3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).....	33
5.3.1 UMA BREVE HISTÓRIA (CRM de mercearia)	33
5.3.2 CONCEITO	35
5.3.3 ESTRATÉGIAS DO CRM.....	37
5.3.4 CATEGORIAS DE CRM.....	39
5.3.5 IMPLEMENTAÇÃO DE CRM	41
6 METODOLOGIA.....	49

7 ANÁLISE DOS DADOS	52
7.1 DESCRIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM.....	52
7.2 FATORES QUE LEVARAM A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM	56
7.3 OBSTÁCULOS DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM.....	57
7.4 DESCRIÇÃO DAS FUNCIONALIDADES DO CRM	58
7.5 PERCEPÇÃO DO FUNCIONÁRIO DE MARKETING.....	69
7.6 PERCEPÇÃO DO CLIENTE DO LABORATÓRIO	70
8 CONCLUSÃO.....	71
8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO DE CASO.....	72
9 REFERÊNCIAS	73
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	76

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A perspectiva do cliente – Medidas essenciais.....	18
Figura 2: Sistema de Lealdade do Cliente.....	19
Figura 3: Os quatro passos do processo	35
Figura 4: Categorias de CRM.....	37
Figura 5: Categorias de CRM.....	42
Figura 6: Categorias de CRM.....	44
Figura 7: Tela principal de cadastro.....	58
Figura 8: Tela de material enviado ao cliente.....	59
Figura 9: Tela principal de estatísticas.....	60
Figura 10: Tela estatísticas X ano.....	60
Figura 11: Tela tabela de preços.....	61
Figura 12: Tela tabela de preço de um cliente.....	61
Figura 13: Tela para verificação de pendências financeiras.....	62
Figura 14: Tela mostrando histórico de pagamentos.....	62
Figura 15: Tela de alteração de cadastro.....	63
Figura 16: Tela de visualização de pesquisas existente ou criação de nova.....	64
Figura 17: Pesquisa quando diminuiu volume de exames.....	64
Figura 18: Tela onde escolhe o público que lerá uma mensagem.....	65
Figura 19: Tela onde se visualiza todas mensagens.....	66

Figura 20: Tela onde se insere uma mensagem.....	66
Figura 21: Tela de classificação quanto o tipo de faturamento.....	67
Figura 22: Tela de classificação quanto o tipo de entrega do exame.....	67
Figura 23: Tela de classificação quanto o tipo de cliente.....	68
Figura 24: Tela de classificação quanto à tabela de preços.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TI – Tecnologia da Informação

CRM – *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento do Consumidor)

CMV – Clientes de Maior Valor

CMP – Clientes de Maior Potencial

BZ – *Below Zero* (Clientes que não dão lucro)

ERP – *Enterprise Resource Planning* (Sistema de Gestão Empresarial)

LTV – *Life-Time Value* (Valor Vitalício)

ROI – *Return of Investment* (Retorno de Investimento)

1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Orientação para o cliente: essa é premissa importante para que as empresas sejam competitivas, portanto, conhecer seus clientes é fundamental. A lógica desta proposta considera a premissa de que se a empresa não oferecer aos seus clientes o que eles querem, alguém o fará.

Para a empresa que adota a filosofia de administração sob a ótica de foco no cliente, torna-se muito importante a criação de ferramentas que auxiliem no gerenciamento do relacionamento empresa-cliente e armazenem os dados pertinentes aos clientes para serem utilizados como suporte à tomada de decisões com maior precisão. Nesse sentido, surge o conceito de CRM (Customer Relationship Management), ou seja, Gerenciamento dos Relacionamentos com o Cliente, definido como um conjunto de conceitos, construções, estratégias, processo, software e hardware (BRETZKE, 2000).

Segundo Peppers & Rogers (2004), o uso do CRM sustenta a necessidade de saber identificar, diferenciar (por seu valor e necessidades), personalizar e interagir com o cliente para estabelecer uma relação de aprendizado contínuo e poder oferecer um atendimento personalizado e que seja satisfatório tanto para o consumidor, quanto para a companhia.

Todas as informações relativas a esse relacionamento do cliente com a empresa precisam ser compiladas ou recuperadas no momento em que está ocorrendo o contato, ou seja, quando o cliente liga, para que ele seja reconhecido e a empresa possa aproveitar esse momento para obter mais informações e também para oferecer novos produtos e serviços que se afinem com o perfil daquela pessoa em particular. Para isso é preciso fazer uso intensivo da tecnologia da informação. Mas não apenas isso. Também é necessário mudar a cultura da organização, através de treinamento de funcionários (PEPPERS & ROGERS, 2004).

Quando se vendem serviços, faz-se necessário agregar valor ao produto. Por isso a importância do CRM como estratégia de relacionamento com os consumidores.

O laboratório ALFA (como será chamada a empresa em estudo), empresa de renome nacional na área de Medicina Laboratorial e Genética, tem como missão a confiança nos seus diagnósticos laboratoriais. Entretanto, mais laboratórios entraram no mercado fazendo os mesmo exames que a ALFA faz e, com isso, o preço começou a se transformar num problema, pois de nada adiantava ter qualidade e um preço mais alto ao mesmo tempo em que outros ofereciam um serviço similar (mas não tão completo e confiável na descrição do laudo técnico) mais barato. Com esse panorama, a estratégia da ALFA tinha que mudar de orientação para o produto para orientação para o cliente.

No início de 2000, com a contratação de uma nova gerência de Marketing, foi iniciada aos poucos uma nova estratégia para o laboratório ALFA, focando seus esforços em como se relacionar com mais eficiência com seu consumidor, e através disso ter dados para tomada de decisão de como agir para que seu cliente se mantenha fiel e satisfeito.

Hoje, o laboratório ALFA possui um CRM feito totalmente dentro da empresa e sem nenhum custo financeiro adicional, utilizando somente os recursos que já existiam dentro da companhia. A implementação de uma filosofia voltada ao cliente, usando a tecnologia apenas como facilitadora para obter informações completas de cada cliente com agilidade, fez com que os clientes diretos (laboratórios, clínicas, hospitais, médicos e pacientes) e indiretos (médicos que enviam exames aos laboratórios clientes da ALFA) tenham uma rede de relacionamento onde todos se beneficiam com o CRM da empresa.

Serão analisados neste trabalho quais os motivadores e os benefícios obtidos em cada passo da elaboração do CRM do laboratório ALFA.

É possível implementar um projeto de CRM sem custo adicional apenas seguindo as melhores práticas e ainda obter benefícios tangíveis? Essa é a questão que iremos abordar neste trabalho.

2 JUSTIFICATIVA

Um projeto de CRM é uma iniciativa corporativa que envolve todas as áreas da empresa. Embora a tarefa comece por uma área específica (geralmente pelo call center, marketing ou vendas) e seja desenvolvida em etapas, precisa haver um planejamento e definição de metas claras a serem atingidas. Atualmente o conceito está bastante difundido no mercado e muitas empresas mostram-se propensas a investir na melhoria do relacionamento com o cliente. No entanto, algumas companhias que iniciaram projetos de CRM se frustraram por não obter os resultados esperados. As razões para o insucesso são as mais variadas possíveis.

Um dos principais erros é a falta da definição dos objetivos e de uma estratégia clara desde o início. Outro erro comum é o fato de muitas companhias se deixarem seduzir por falsas expectativas e promessas feitas pelos fornecedores de soluções CRM e, em muitos casos, a contratação de consultorias apenas para implementar a tecnologia. Nesses casos, conseguem-se obter alguns ganhos com a automação dos processos, mas os resultados não correspondem às expectativas porque não foi realizada uma mudança real e efetiva. Um projeto de CRM requer mudanças na forma de trabalhar, tendo como foco o cliente. Isso exige mudança de cultura interna e uma estratégia clara. O emprego da tecnologia, na maioria das vezes, é fundamental, mas apenas isso não basta. Outro problema é o alto custo de implementação da filosofia CRM, seja em consultoria ou em custo de software.

O grande desafio é de criar um ambiente corporativo onde o cliente é o centro das atenções, os relacionamentos entre seus consumidores estejam bem estreitos e as decisões gerenciais tomadas em relação a esses clientes sejam bem claras. Entretanto, fazer desse caminho um processo sem custo adicional para a empresa, com motivadores objetivos para cada passo da implementação do CRM e benefícios tangíveis é muito difícil.

Este trabalho visa mostrar o cenário no qual o Laboratório ALFA executou um projeto de CRM sem custo adicional para a companhia, com objetivos bem claros para cada etapa do processo de implementação, e obteve um ganho de produtividade na área de Marketing. Com isso, o Laboratório ALFA teve seus relacionamentos medidos por indicadores.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Descrever a implementação do Customer Relationship Management (CRM) no Laboratório ALFA.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o funcionamento do CRM implementado no Laboratório ALFA.
- b) Identificar os fatores que levaram à implementação do CRM.
- c) Identificar os obstáculos que levaram à implementação do CRM.
- d) Identificar a percepção que os clientes têm sobre o uso do CRM.
- e) Identificar a percepção que os funcionários da área de marketing têm sobre o uso do CRM.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundado em 1989, o Laboratório Alfa conta hoje com 60 funcionários e possui um faturamento anual em torno de R\$ 8,5 milhões.

Comprometido com a qualidade e o desenvolvimento técnico, o Laboratório ALFA ocupa posição de destaque na área laboratorial do país, sendo Referência Nacional em Triagem Neonatal. Através de pesquisas e estudos, o ALFA desenvolveu e aprimorou o tradicional TESTE DO PEZINHO, inicialmente concebido para detectar apenas a Fenilcetonúria, sendo o primeiro laboratório brasileiro a incluir o TSH como teste obrigatório para a detecção precoce do Hipotireoidismo Congênito. Além disso, foi também o pioneiro na América Latina a introduzir na sua bateria de testes a investigação da Hiperplasia Adrenal Congênita e da Fibrose Cística. O Teste do Pezinho é um exame laboratorial simples que tem o objetivo de detectar precocemente doenças metabólicas, genéticas e infecciosas, que poderão causar lesões irreversíveis no bebê. Por ser realizado através da análise de amostras de sangue coletadas do calcanhar do recém-nascido, o exame ficou popularmente conhecido como Teste do Pezinho.

As freqüentes pesquisas ampliaram o número de determinações do teste, que em 1997 já incluía Galactosemia, Deficiência de Biotinidase, Toxoplasmose Congênita, Hemoglobinopatias, G-6-PD, HIV e MCAD. Também, de forma inédita, introduziu a determinação de doenças infecciosas congênicas como a Citomegalovirose, Rubéola, Sífilis e Doença de Chagas. Hoje, o Teste do Pezinho Master do Laboratório ALFA é o mais completo do país, permitindo a identificação de mais de trinta diferentes patologias.

Confirmando seu pioneirismo, o ALFA introduziu no país moderna tecnologia, colocando à disposição da classe médica o Teste do Risco Fetal em papel filtro. O exame, que rastreia malformações e anomalias no feto, é realizado através da análise do sangue materno coletado em papel filtro, característica inovadora do método. Ainda é possível detectar na

gestante doenças infecciosas como a Toxoplasmose, Citomegalovirose, Rubéola, Sífilis e Doença de Chagas.

Focado no atendimento das necessidades de seus clientes, em julho de 2001, o ALFA incorporou os serviços do DNA4, um laboratório de genética e biologia molecular, conceituada empresa gaúcha que desde 1993 atua nacionalmente nas áreas de Biologia Molecular, Citogenética, Genética Bioquímica e Diagnóstico Pré-natal. Assim, constituiu-se o Laboratório ALFA, hoje o laboratório privado com a mais ampla cobertura em Erros Inatos do Metabolismo no país e larga experiência no diagnóstico de doenças genéticas, infecciosas e Investigação de Paternidade.

Com a credibilidade de um Centro de Referência no Brasil, o Laboratório ALFA realiza exames para milhares de credenciados em todo o País, oferecendo serviço de recebimento de amostras e envio de resultados, bem como uma orientação para o tratamento dos casos positivos.

No seu corpo técnico relacionado à assessoria científica o Alfa possui renomados profissionais que garantem resultados precisos nos exames de Triagem Neonatal, Biologia Molecular, Citogenética e Erros Inatos do Metabolismo. Esse corpo é composto por médicos geneticistas, biólogos e bioquímicos com larga experiência e profundo conhecimento técnico buscado no exterior.

O Laboratório Alfa participa de Programas de Controles Internacionais, que atestam a qualidade dos serviços prestados pelo Laboratório:

- CENTER FOR DISEASE CONTROL (CDC) - Atlanta, Georgia, USA.
- LABORATOIRE DE BIOPHYSIQUE E RÁDIO IMMUNOLOGIE - Caen, França.
- AUSTRALASIAN QUALITY ASSURANCE PROGRAM - Auckland, Nova Zelândia.
- PROGRAMA DE EVALUACIÓN EXTERNA DE CALIDAD - La Plata, Argentina.

O Laboratório Alfa possui como maior concorrente o Laboratório Fleury que atua em nível nacional e dentre os serviços mais importantes é o de medicina diagnóstica.

5 REVISÃO DE LITERATURA

Para auxiliar no estudo de caso do Laboratório Alfa, serão abordados na revisão da literatura conceitos de Marketing de Serviços, Marketing de Relacionamento e Customer Relationship Management, para dar subsídios ao desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso.

5.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Para iniciar o embasamento teórico é importante que seja mostrado o conceito de Marketing de Serviços pelo motivo de que o Laboratório Alfa é uma empresa que presta serviços de medicina laboratorial.

Os conceitos de satisfação do cliente e recuperação de serviços são necessários, pois a área de marketing do laboratório se utiliza dessas características para obter a fidelidade de seu cliente, não esquecendo de buscar os motivos de deserção do mesmo.

5.1.1 CONCEITO

“Serviço é um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico” (KAHLATIAN, 2004). Um dos papéis do Marketing de Serviços é de tangibilizar o serviço para agregar valor através do desempenho. Kahlatian (2004) ainda que diz que é de extrema importância gerir as expectativas do cliente, sendo capaz de prometer exatamente aquilo que se pode entregar.

O marketing de serviços leva em consideração as características mais importantes do fornecimento de serviços compreendendo: a não obtenção de propriedade, ações intangíveis, grande envolvimento por parte dos clientes, outras pessoas como parte do fornecimento, grande variabilidade, dificuldade na sua avaliação, não existência de estoques, grande

importância do tempo de fornecimento e o envolvimento de canais físicos e eletrônicos no sistema de fornecimento (LOVELOCK & WRIGHT, 1999).

Para Bateson e Hoffman (2001, p. 36), o departamento de marketing deve manter um relacionamento muito mais próximo com o resto da empresa prestadora de serviços devido à complexidade de relacionamentos descritos em um modelo chamado de *Servuction*. Esse modelo diz que uma empresa que presta serviços se divide em duas partes, uma visível e outra invisível ao consumidor. A primeira parte (cozinha de um restaurante, médicos laboratoristas, etc.) afeta a parte visível que é a equipe que presta o serviço. O modelo também sugere que todos os consumidores usuários do serviço também podem se influenciar entre si interagindo positivamente ou negativamente. Analisando esse modelo verifica-se que a empresa toda tem que estar orientada para o cliente.

Conforme Kaplan & Norton (1997, p.26) “as medidas essenciais de resultado são a satisfação do cliente, a retenção dos clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmento-alvo”, conforme podemos verificar na Figura 1. Segue abaixo suas características:

- a) **Participação de mercado:** Reflete a proporção de negócios num determinado mercado.

- b) **Captação de Clientes:** Mede, em termos absolutos e relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes e negócios.

- c) **Retenção de clientes:** Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;

- d) **Satisfação do cliente:** Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;

- e) **Lucratividade dos Clientes:** Medem o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Essas cinco medidas podem parecer, a princípio, genéricas a todos os tipos de empresa. Para que haja o máximo de impacto, entretanto, as medidas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócios espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

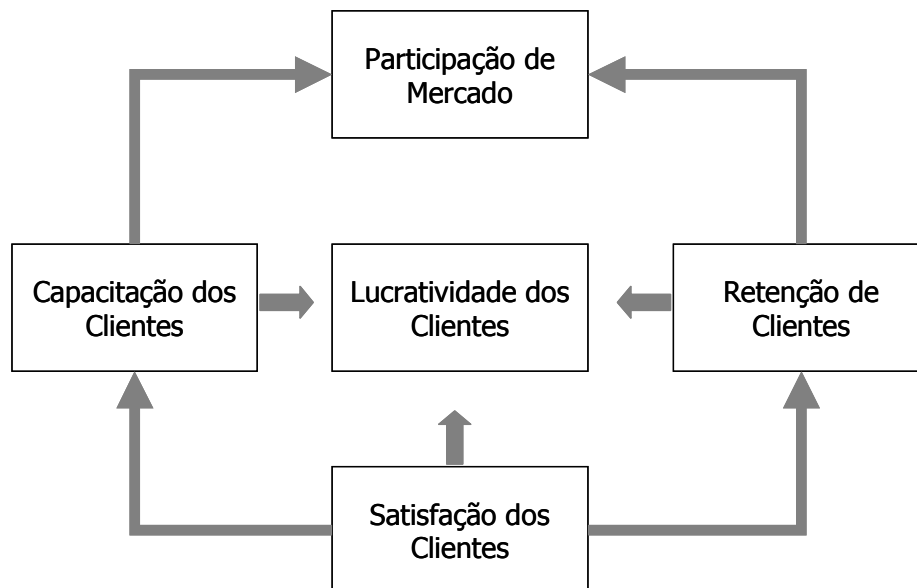


Figura 1: A perspectiva do cliente – Medidas essenciais

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 72.

Será abordado no item seguinte como funciona o sistema de lealdade conforme a Figura 2, abaixo:

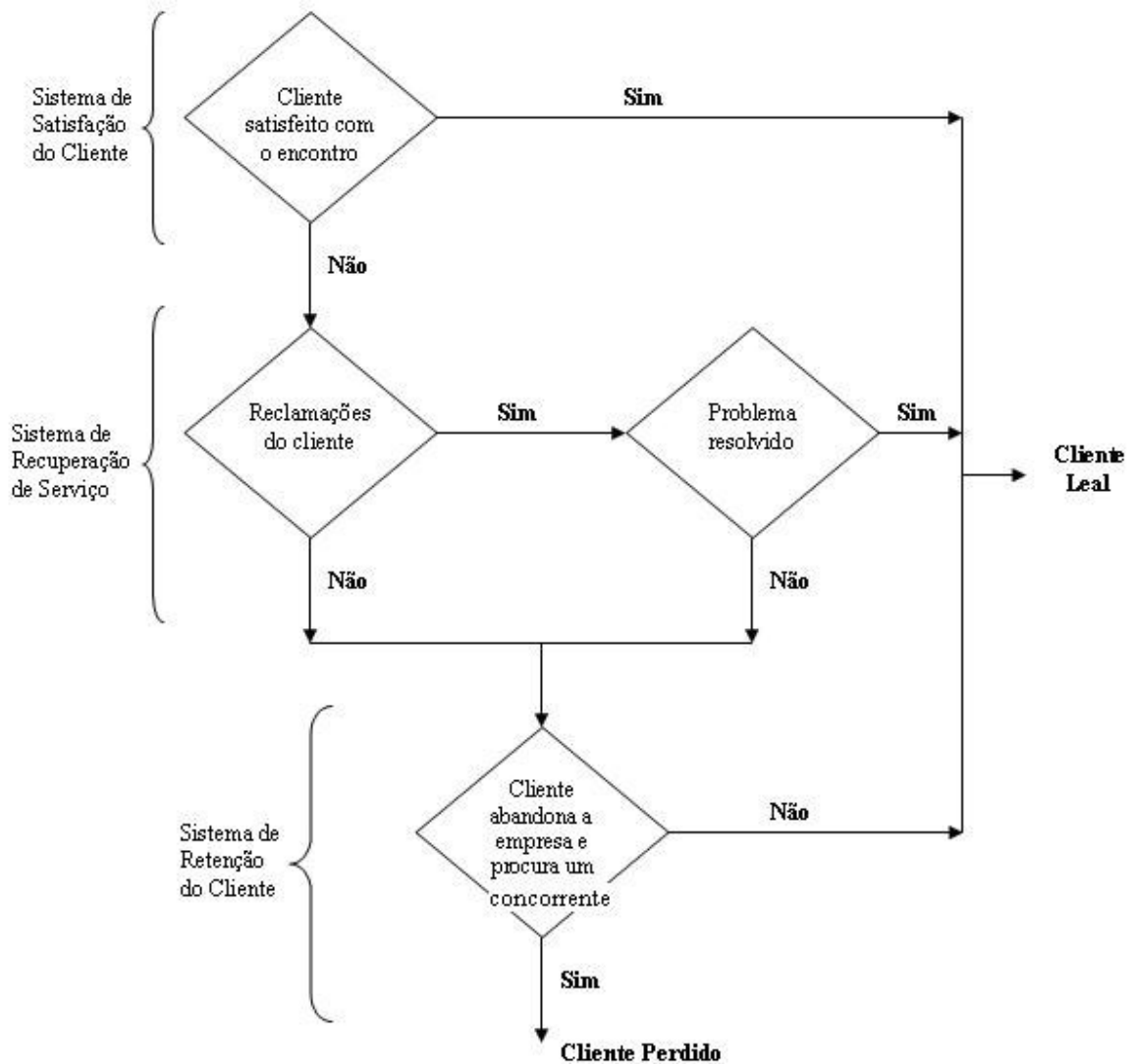


Figura 2: Sistema de Lealdade do Cliente

Fonte: Bateson e Hoffman, 2001, p. 315.

5.1.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE SERVIÇOS

“Satisfação é função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas: se o desempenho ficar abaixo das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito, se atender, ficará insatisfeito, se exceder, ficará altamente satisfeito, gratificado ou encantado” (KOTLER, 1998).

A satisfação do cliente está no âmago dos serviços, mas só há pouco tempo é que as empresas têm se esforçado para medir sistematicamente o grau de satisfação dos seus utilizadores.

No entanto, medir essa satisfação não é tão simples; segundo Rossi e Braga (2004) pode existir uma diferença importante entre aquilo que a empresa crê que o cliente deseja e aquilo que o cliente quer realmente, ou seja, entre a qualidade concebida pelo prestador e a qualidade desejada e/ou percebida pelo receptor, sem que este exprima necessariamente a sua insatisfação. Daí a necessidade de interrogar diretamente o cliente e medir formalmente o seu grau de satisfação/insatisfação.

Segundo Almeida e Toledo (2003) a ausência de insatisfação não é satisfação, mas abre caminho para a satisfação. A empresa deve detectar os pontos de insatisfação e, somente depois de removidos é que podem emergir os verdadeiros pontos de satisfação. Existe um ponto de neutralidade entre satisfação e insatisfação. Portanto, não basta fornecer um pacote que satisfaça o cliente (isto é, expectativas a satisfazer) e não basta trabalhar para eliminar a insatisfação do cliente (isto é, para eliminar expectativas não satisfeitas, tendo o cliente reclamado ou não). É necessário trabalhar ambos: satisfazer o cliente e eliminar pontos de insatisfação.

Para Bateson e Hoffman (2001) cada vez se torna mais caro obter novos clientes, o que torna mais atraente manter os clientes antigos.

Na concepção de Storbarcka *et al.* (1994),

O atual paradigma da satisfação é baseado na suposição que as ações dos clientes estão baseadas em sua percepção da qualidade e da satisfação, que estão livres agir e escolher, e que um cliente leal é mais lucrativo do que um cliente menos leal. A satisfação do cliente é um indicador *future-oriented* de lucros para a companhia.

Para mensurar o nível de satisfação do cliente, Bateson e Hoffman (2001, p. 322) colocam que existem dois tipos de medidas de satisfação: a direta e a indireta. A indireta rastreia e monitora registros de vendas, lucros e reclamações de clientes, e a direta possui três tipos de abordagens: a escala de 100 (os clientes classificam sua satisfação de 0 a 100), a “muito satisfeito/muito insatisfeito” (utilizam uma escala de cinco pontos no formato MUITO INSATISFEITO, UM POUCO INSATISFEITO, NEUTRO, UM POUCO SATISFEITO e MUITO SATISFEITO) e a combinada (junção das duas abordagens anteriores).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p.116), os objetivos da pesquisa mais comuns em serviços são:

- a) Identificar clientes satisfeitos para ser feita a recuperação de serviços.
- b) Descobrir demandas e expectativas de clientes em relação aos serviços.
- c) Monitorar e acompanhar o desempenho dos serviços.
- d) Analisar o desempenho geral da empresa, comparando-o com o da concorrência.
- e) Analisar os *gaps* entre as expectativas e as percepções dos clientes.
- f) Prever expectativas futuras em relação aos clientes.

5.1.3 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO

A maioria das empresas se assusta e foge dos clientes que reclamam, e algumas consideram as reclamações um mal necessário. Toda empresa tem que encorajar as reclamações de seus clientes.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p.161), recuperação de serviços “compreende as ações tomadas por uma empresa em resposta a uma falha de serviço”.

“*Os queixosos fornecem à empresa uma chance de restabelecer a satisfação do cliente*” afirma Bateson e Hoffman (2001, p.338). E para Almeida e Toledo (2003) reclamações são necessárias, em muitos casos, para instituir um esforço de recuperação. Sem reclamações, uma empresa pode não perceber que existem problemas e não fazer nada para tratar os clientes insatisfeitos.

Almeida e Toledo (2003) citam que:

Para uma recuperação de falha gerar satisfação para o cliente, é necessário que ele perceba que seus valores foram recompensados pelo esforço da empresa. A eficiência na recuperação de falha de serviço depende do ajuste adequado entre o tipo de perda percebida pelo cliente e a compensação dada pela empresa. A recuperação de uma falha é uma oportunidade para a empresa transformar um problema em um reforço de relacionamento, demonstrando que realmente se importa com o cliente. Mesmo se a culpa não é da empresa, a empresa pode colaborar para reduzir a perda sofrida pelo cliente.

Segundo Bateson e Hoffman (2001, p.339), as reclamações podem provocar três tipos de resultados:

- Expressão: consumidor comunica verbalmente sua insatisfação com a empresa;
- Retirada: o consumidor deixa de usar o produto ou serviço;
- Retaliação: o consumidor pode danificar a empresa ou seus futuros negócios.

Homburg e Fürst (2005, p.95) afirmam que uma empresa que dá relevância ao gerenciamento das reclamações do cliente pode ter um retorno do investimento bem alto. Entretanto, muitas empresas não tratam com importância esse tema e, conforme estudos, a metade dos consumidores que reclama está insatisfeita com o tratamento dado pelas empresas às reclamações feitas pelos clientes.

Algumas estratégias são citadas por Zeithaml e Bitner (2003, p.168) para que uma empresa tenha sucesso na recuperação de serviços:

- a) Assegurar que o serviço não tenha falha (faça certo na primeira vez).
- b) Acolher e incentivar reclamações
- c) Agir rapidamente, pois clientes querem respostas rápidas mas para isso é necessário procedimentos para que isto aconteça:
 - a. Cuidando dos problemas na linha de frente (a primeira pessoa a ouvir é a “proprietária” da reclamação).
 - b. Dando poder aos funcionários para que eles possam ajudar o cliente reclamante na primeira chamada à empresa.

5.1.4 RETENÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS

Ferreira e Sganzerlla (2000) conceituam fidelidade como o grau em que os clientes estão dispostos a permanecer com sua empresa e a resistir a ofertas da concorrência.

A fidelidade dos clientes é extremamente lucrativa em longo prazo para as empresas de serviço. Para Bateson e Hoffman (2001, p.350), essa fidelidade se reverte em menores esforços de marketing para criar mais vendas, e com isto, menores custos.

Um benefício de se manter clientes é a propaganda boca a boca positiva por clientes satisfeitos, pois estes “clientes existentes são necessários para criar uma reputação que atraia novos negócios” afirma Bateson e Hoffman (2001, p.350).

Bateson e Hoffman (2001) citam três estratégias de manutenção:

- a) **Formação de preços:** Criação de preços especiais para os clientes fiéis. O único problema é que a estratégia mais fácil de se copiar.
- b) **Privilégios em nível individual:** Tratar o cliente como indivíduo único. Considerando-se as preferências individuais, o serviço é personalizado para cada cliente com base em um diálogo “colaborativo”.
- c) **Gerenciamento de deserção:** Envolve rastrear os motivos da deserção de clientes e usar esta informação para aperfeiçoar sua prestação de serviços continuamente para reduzir futuras deserções.

5.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Laboratório Alfa busca conhecer melhor seu cliente buscando um relacionamento de longo prazo e conceituar o Marketing de Relacionamento bem como alguns pontos vitais da sua implementação é de suma importância para que se aponte as melhores práticas do mercado.

5.2.1 CONCEITO

Grönroos (2000) afirma que “*empresa de serviços tem sido sempre orientada para o relacionamento. A natureza da prestação de serviços é baseada no relacionamento*”. Segundo o autor, o serviço é um processo ou uma performance, no qual o cliente é envolvido, independente do tempo de contato. Há sempre, na opinião de Grönroos (2000), um contato direto entre o cliente e a empresa, possibilitando a criação de um relacionamento, desde que as partes estejam interessadas nessa forma de realizar negócios.

No entanto, o crescimento das empresas de serviços tem ampliado as respectivas bases de clientes, dificultado o relacionamento e transformado a parceria em estatísticas de divisão de mercado.

Na opinião de Grönroos (2000), há duas razões para essa transformação. O crescimento da base dos clientes é o primeiro fator que torna mais difícil administrar o contato com o cliente – orientado para o relacionamento, e o segundo fator é a crescente influência da abordagem do marketing não relacional – do mercado de bens de consumo.

O agravamento das relações entre as empresas de serviços e seus clientes foi, na concepção de Grönroos (2000), uma decorrência das limitações do paradigma do gerenciamento do marketing mix e seus modelos-chave ajustados para esse setor empresarial, ou seja, a realidade do mercado de consumo era distinta do mercado de serviços e o paradigma dos 4 P's não dava conta das novas necessidades do marketing nesse setor.

Vavra (1992, p.33) adapta no conceito dos 4 P's (Produto, Preço, Distribuição (*Place*) e Promoção) mais dois C's e mais 1 S:

- a) Comunicação com o cliente (*Customer communication*) – Comunicação pós-venda, 0800, serviço de atendimento de reclamações
- b) Satisfação do cliente (*Customer satisfaction*) – Monitoramento das expectativas do cliente e a satisfação delas com os serviços disponíveis
- c) Serviço (*Service*) – Serviço pré-venda, serviço pós-venda.

No pós-marketing, como é chamado o marketing de relacionamento por Vavra (1992), é adicionada mais uma atividade no composto comunicação de marketing, sendo que além das atividades de **propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e embalagem** é abordada também a atividade de **relações com clientes**, que é definida pelo “*envolvimento com todas as atividades pós-marketing, isto é, com clientes atuais para propósitos de aumentar a satisfação com uma empresa e seus produtos e serviços*” (Vavra, 1992, p.35).

Grönroos afirma (2000) que o marketing de relacionamento é bem aplicado nos negócios envolvendo serviços e que a abordagem desse relacionamento é de longo prazo.

Para Zeithaml e Bitner (2003, p.139), marketing de relacionamento “*é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização*”.

Kotler (1998, p.30) conceitua que “*Marketing de Relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios a longo prazo*”.

Ferreira e Sganzerlla (2000, p.33) corroboram com o conceito anterior dizendo que está ocorrendo uma mudança de paradigma na qual o marketing tradicional, de transações de curto prazo, está indo para o marketing de relacionamento, de transações de longo prazo.

McKenna (1992) diz que no passado as empresa eram orientadas às vendas trabalhando no esforço de modificar a mentalidade do cliente em relação ao produto. A tendência do futuro no marketing, com o avanço da tecnologia e do aumento de competição, é a de modificar seu produto para atender às exigências dos clientes. Para atender às estas exigências, Day (2000) afirma que a orientação para o relacionamento se espalha em toda a mentalidade, valores e normas da organização, para assim influenciar todas as interações com o consumidor antes, durante e depois da compra.

Segundo Vavra (1992), a atração de novos clientes está gerando custos cada vez mais altos devido ao preço da mídia de massa, e é difícil para as empresas acompanharem este ambiente complexo de alta competição. Os gastos de propaganda com o mesmo grau de proporção da participação do mercado pretendida são quase proibitivos para empresas arcarem hoje, e mesmo quando isso é possível não há garantia de atrair novos clientes.

Devido ao aumento da competição e a maturação dos mercados, o marketing de relacionamento vem ganhando importância com uma estratégia para reter clientes (VARKI E WONG, 2003 APUD BERRY 2000; GUMMESSON 2002) e é por isso que Ferreira e Sganzerlla (2000) dizem que as empresas ganham mais competitividade através da fidelização e da manutenção dos seus consumidores. Para Vavra (1992), o marketing deve mudar sua mentalidade de apenas completar uma venda, para a de início de relacionamento; de fechar um negócio para construir lealdade.

Existem duas razões para que o marketing de relacionamento seja um diferencial competitivo: a primeira é que *“clientes fiéis são mais rentáveis que os consumidores sensíveis a preço”* (DAY, 2000 apud PAGE *et al.*, 1995) e a segunda é que *“relacionamentos compromissados estão entre as mais duráveis vantagens por causa da dificuldade dos competidores entenderem, copiarem ou desbancarem”* (DAY, 1997).

Para Day (2000), esses relacionamentos compromissados podem ter um grande risco de imitação se não for aplicado um contínuo aprendizado e inovação em relação a esse conhecimento fornecido por seus clientes.

No estudo de Varki e Wong (2003) é abordado que pelo fortalecimento dos aspectos intangíveis do relacionamento com o consumidor, as empresas que praticam marketing de

relacionamento esperam se prevenir de embates com seus competidores porque os aspectos intangíveis, diferentes dos tangíveis, não são facilmente copiados pela concorrência.

Conforme Rogers e Peppers (2004, p.19), a qualidade e a tecnologia eram os grandes diferenciais entre os produtos mas agora, com a quantidade cada vez maior de opções de produtos de alta qualidade e com a evolução da tecnologia, sua banalização dá-se mais rapidamente. Por esse motivo, o uso do marketing tradicional e o marketing de massa usando do artifício publicitário *spray and pray* (borrifar o mercado com uma campanha e rezar para que dê certo) não é mais tão eficaz. O uso do marketing um a um se torna necessário neste ambiente de mudança e de comoditização dos produtos. Agora é a hora de “voltar a fazer negócios como nossos avós. Conhecer cada um dos clientes, seus hábitos e necessidades” (ROGERS E PEPPERS, 2004 p.27).

Conhecer seu cliente é fundamental para descobrir quem é “o cliente de alto valor, leal, que dá retorno, satisfeito e lucrativo” vendo que ele “é o ponto focal para as organizações lucrativas e em crescimento ao redor do mundo” (SWIFT, 2001 p.02).

Para McKenna (1992), o coração de toda a boa estratégia de marketing está numa boa estratégia de posicionamento. Este posicionamento não é o que você diz acerca de seu produto ou empresa a seus clientes, mas o que você faz com seus clientes para definir sua posição no setor.

No entanto, Ferreira e Sganzerlla (2000, p.35) mostram que a utilização do marketing de relacionamento vem ocorrendo de forma rápida, mas um tanto quanto confusa teoricamente, sendo que a tecnologia da informação e as mídias interativas e individualizadas são entendidas como a aplicação do conceito.

Para Vavra (1992, p.36), os três objetivos do marketing de relacionamento são:

- a) Obter um valor pleno de duração de cada cliente,
- b) Aumentar o valor de duração de cada cliente e manter essa duração crescente ano após ano,
- c) Usar os lucros excedentes do sucesso dos dois objetivos anteriores para custear a conquista de novos clientes a um custo mais baixo.

No marketing de relacionamento algumas atividades são essenciais quando a empresa tem foco no cliente, no ponto de vista de Vavra (1992):

- a) Construção de uma base de cliente.
- b) Reconhecimento dos clientes como indivíduos.
- c) Conhecimento de suas necessidades e expectativas.
- d) Mensuração da satisfação proporcionada a eles.
- e) Fornecimento de canais de comunicação amplos.
- f) Demonstração ativa de sentimento de reconhecimento a eles.

5.2.2 IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Serão utilizadas as atividades acima citadas por Vavra (1992) para mostrar os elementos essenciais de se ter uma implementação do marketing de relacionamento com sucesso.

5.2.2.1 CONSTRUÇÃO DE UMA BASE DE CLIENTES

Para Ferreira e Sganzerlla (2000, p.83), não existe marketing de relacionamento sem base de dados, mas os objetivos estratégicos têm de estar alinhados e integrados com a concepção deste banco de dados.

Day (2000) mostra que para esses bancos de dados serem úteis, os dados sobre os clientes das empresas devem prover uma “foto” da história de cada relacionamento mostrando as atividades desses clientes na compra de todos os produtos da empresa.

5.2.2.2 RECONHECER OS CLIENTES COMO INDIVÍDUOS

“Integrar o modo como um cliente individual é tratado de uma ponta à outra da empresa é essencial para criar um relacionamento com o cliente que represente o primeiro e mais elementar passo rumo à conquista da confiança” (FERREIRA e SGANZERLLA 2000, p.41)

Peppers e Rogers (2004, p. 21) mostram que conhecendo cada um dos clientes, pode-se identificar suas necessidades e tratá-las de forma individualizada. Eles ainda afirmam que “tratar clientes diferentes de forma diferente” e negligenciar estas diferenças não as elimina, e não torna os clientes todos iguais.

5.2.2.3 CONHECIMENTO DE SUAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS

Para Ferreira e Sganzerlla (2000, p.51), “o processo de marketing de relacionamento é contínuo e por isso exige que a empresa busque *feedback* dos clientes para poder avaliar se seus desejos e necessidades vêm sendo atendidos”.

Os clientes podem ajudar a empresa de diversas formas. Segundo McKenna (1992, p.116), as empresas deveriam buscar relações estratégicas, deveriam tentar vender para os clientes certos, que dão à empresa uma rentabilidade sustentável, buscando um *feedback* valioso, proporcionando à empresa novas idéias sobre como aprimorar seu produto de acordo com as necessidades e expectativas deste cliente.

5.2.2.4 MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

“Um programa de satisfação de clientes exerce uma importante função de pós-marketing por focalizar ou interagir com clientes”, conceitua Vavra (1992, p.174).

Com o acirramento da concorrência, as empresas começaram a desenvolver ferramentas para satisfação dos consumidores. A satisfação do cliente tem sido um enfoque crescente nos processos decisórios das empresas na atualidade, assim como estudos de como aumentar os resultados nas empresas.

De acordo com Gustafsson *et al.* (2005, p.210), a satisfação do cliente é definida como a avaliação total feita por um cliente da performance das ofertas das empresas. Essa satisfação total tem um forte efeito positivo na lealdade do cliente através gama de produtos e de categorias de serviço.

5.2.2.5 FORNECIMENTO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Segundo Vavra (1992, p.127), o diálogo com os clientes pode proporcionar que o cliente:

- a) Diga o que a empresa está fazendo de errado e ter como corrigir estes erros.
- b) Dê idéias de novos produtos e maneiras de apresentar os produtos atuais.
- c) Sinta-se mais leal e compromissado em fazer negócios com a empresa.
- d) Forneça apoio impressionante para a propaganda feita pela empresa .
- e) Acrescenta valor para seu serviço ou produto.

5.2.2.6 DEMONSTRAÇÃO ATIVA DE SENTIMENTO DE RECONHECIMENTO

Para Vavra (1992), é preciso evitar que o cliente seja empurrado de uma área para outra quando ele entra em contato com a empresa e fazer com que a companhia se articule de tal forma que os clientes atuais sejam cuidados de forma mais coordenada, para ter respeito ao elemento mais importante do negócio de qualquer empresa: O CLIENTE.

Por esse motivo, Peppers e Rogers (2000) afirmam que toda empresa tem que ser um agente de confiança sendo que este agente deve ser capaz de **lembrar** de um cliente individual de transação, de divisão a divisão, de um extremo ao outro da empresa. Para essa estratégia dar certo, é necessário desenvolver empatia pelo cliente, coordenando atividades com respeito a esse cliente, ser capaz de colocar-se no lugar do cliente, assumir o ponto de vista do cliente.

5.2.3 BENEFÍCIOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Zeithaml e Bitner (2003, p.140) citam cinco benefícios no cultivo de relacionamentos empresa-cliente:

- a) Benefícios para os Clientes – os clientes tornam-se mais fiéis quando recebem mais valor em relação ao que receberiam de um concorrente. Os consumidores permanecem com maior probabilidade em uma relação quando

aquilo que é obtido (qualidade, satisfação, benefícios) excede aquilo que dão (custos monetários e não-monetários).

- b) Benefícios de Confiança – Estes benefícios correspondem à confiança do cliente no prestador de serviços associado a um sentimento de redução de ansiedade e conforto de saber o que esperar. A maioria dos clientes prefere manter seus fornecedores de serviços, principalmente quando este prestador investe no relacionamento com seu consumidor.
- c) Benefícios Sociais – Os clientes desenvolvem um senso de familiaridade e até mesmo um relacionamento social com seu prestador de serviços.
- d) Benefícios de Tratamento Especial
- e) Benefícios para as Organizações:
 - a. Aumento das Compras
 - b. Custos Baixos (manter consumidores é mais barato do que atrair)
 - c. Publicidade Gratuita pelo Boca a Boca
 - d. Retenção de Funcionários (Mais fácil para a empresa reter funcionários quando os clientes estão satisfeitos e felizes)

5.3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

A conceituação de CRM e a explanação das melhores práticas do mercado na implementação de uma cultura voltada para o cliente, integrando e centralizando a base de clientes na maioria dos sistemas de gestão empresarial, ajudará a identificar o que foi feito no Laboratório ALFA para que o CRM fosse uma ferramenta extremamente eficaz no relacionamento com o cliente.

5.3.1 UMA BREVE HISTÓRIA (CRM de mercearia)

O que há por trás das antigas cadernetas.

Toshiro queria aumentar as vendas da mercearia e deixar o freguês contente. Como o pessoal gostava de comprar fiado, encomendou umas cadernetas, carimbando nas capas a

sigla: "CRM - Caderneta de Registro Mensal". Era nelas que controlava as contas dos fregueses. Logo a CRM ficou popular no bairro.

"Anota aí na CRM dois quilos de tomate para a patroa", ordenava a Benedita. "Minha mãe mandou perguntar quanto vai pagar de CRM este mês", chegava o recado na boca da Silvinha.

Mas a caderneta não servia apenas para cobrar os fregueses. Era a sua bola de cristal. Naquelas linhas o japonês enxergava muito mais que o total que iria receber no final do mês. Ele identificava ciclos de comportamento do freguês, suas preferências, a associação dos produtos adquiridos e muitas outras coisas. Até a data de aniversário e idade das crianças ele sabia, pelo número da velinha adquirida.

Só de olhar na caderneta Toshiro sabia quando oferecer novidades para o freguês. A data escolhida para pagar era a mesma em que o freguês estava com a carteira mais cheia. E aberto a sugestões. Identificar preferências e associações de produtos também ajudava a vender. A freguesia levava sempre banana e aveia? Toshiro criava pacotes promocionais com um terceiro produto em promoção. Um vidro de mel ou uma lata de farinha láctea, para criar novos hábitos na família. E diminuir o estoque.

A freguesa comprava sempre tomate? Dá-lhe campanha promovendo o macarrão e o queijo ralado. Fazia tempo que não levava azeite? Era só lembrá-la de que o azeite sempre acaba na hora da salada. A última compra foi há muito tempo? O Toshiro ligava avisando que a laranja estava em promoção. E o freguês ia lá buscar, só porque o Toshiro se preocupou em ligar.

Até o Pepe, do açougue ao lado, criou sua própria caderneta CRM para acompanhar as preferências da freguesia. Logo Toshiro e Pepe trocavam informações de suas CRMs, para ganho mútuo. E o Manoel da padaria acabou aderindo ao sistema. Seguido pelo Alcebíades do boteco. Cada um passou a ser um agente de uma pequena rede de troca de informações.

O Toshiro vendeu carvão e sal grosso para o doutor Januário? O Pepe era logo avisado e ia preparando a carne que o doutor gostava. O Manoel aumentava a receita do pão. E o Alcebíades colocava mais cerveja para gelar. Cada comerciante sabia prever a próxima compra, para fazer a próxima oferta e exceder a expectativa do freguês. Todos prosperavam. Os fregueses estavam contentes.

Isso foi até o filho do Toshiro voltar da capital. Da faculdade, com diploma e tudo, e virar consultor do pai, enquanto não encontrava emprego. Achou a caderneta antiquada.

Vendas só à vista. Se o freguês quisesse parcelar, que fosse pelo cartão. O açougue? A padaria? O boteco? Eram concorrentes.

Será que seu pai não percebeu que eles também vendiam caixas de fósforos? Nada de dividir com a concorrência. Cada um que cuidasse de seu próprio negócio. Ou a mercearia iria perder a freguesia.

E foi o que aconteceu. O que o filho logo interpretou como falta de investimento em propaganda. A solução foi vender a Kombi de entregas e comprar espaço no jornal e no rádio. Sobrou algum para um outdoor e uma tarde de palhaço com microfone na porta da mercearia. Sem Kombi para entregar, o jeito era cada freguês carregar sua própria compra. Ou comprar menos, para o braço não esticar na caminhada.

Toshiro sentia saudades do modo antigo. Da amizade com os clientes, do conhecimento de seus hábitos. Do lucro. Um dia uma propaganda no jornal chamou sua atenção. "CRM - Conheça os Hábitos de Seus Clientes". Parecia a sigla das cadernetas, só que era em inglês. "Customer Relationship Management". Será que poderia ajudar a mercearia? O filho descartou logo. Aquilo era coisa para empresa grande. Não servia para mercearia. Era complicado demais para Toshiro aprender a usar.

Fonte: Mario Persona (site: High CRM)

5.3.2 CONCEITO

Gerenciamento do Relacionamento com o Consumidor é essencialmente um foco em obter o valor máximo dos clientes – seja através da maneira que as companhias se comunicam com eles, como vendem, e como prestam serviços de atendimento ou manutenção – como também pelos meios tradicionais do produto, do preço, da promoção e do ponto de venda. Com o CRM, as empresas devem reconhecer que os clientes fazem as decisões da compra baseadas mais do que apenas no produto, mais do que no preço apenas. Os clientes compram baseados em sua experiência geral que inclui o produto e o preço, mas incluem também vendas, serviços, imagem percebida, suporte e atendimento. Se as empresas puderem obter todos aqueles fatores corretamente e consistentemente, estarão recompensadas com um cliente fiel e rentável.

O conceito de CRM tem sido um dos mais confusos termos em negócios na atualidade. Irão se buscar conceitos de vários autores para facilitar a elucidação desse termo.

O CRM é essencialmente um termo para estratégias, metodologias e software voltado para a organização que tenha foco no cliente (*Customer-oriented*). Por exemplo, uma empresa pode construir um banco de dados sobre seus clientes que mostra seus relacionamentos de forma detalhada. Conseqüentemente, a gerência, o pessoal de vendas, sua camada de serviços, e talvez em alguns casos, o próprio cliente pode diretamente ter a informação que precisa. O CRM atua através da combinação das necessidades do cliente com as especificações de produtos e ofertas, para lembrar clientes de existência de determinados serviços, e saber que outros produtos o cliente compra. Segundo o Gartner Group (2004):

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

CRM é uma visão estratégica que combina processos, tecnologia, empregados e informação do negócio através de toda empresa para atrair e reter clientes rentáveis.

Rogers e Peppers (2004, p.60) concluem que o CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados, mas com total preocupação com o cliente. O cliente é o centro das atenções.

Ainda para Rogers e Peppers (2004, p.60), nos “sistemas concebidos à luz do CRM, o cliente é o centro, e todos os relatórios e consultas têm o cliente como porta de entrada”. Para essa estratégia de negócio ser bem sucedida, é extremamente necessária a sua integração com o sistema de gestão empresarial (ERP) da companhia.

Para Baker (2005, p.347) o CRM une o potencial de TI e estratégias de marketing de relacionamento para gerar relacionamentos lucrativos e de longo prazo. O CRM serviria para prover “*melhores oportunidades para utilizar dados e informações tanto para entender clientes quanto para implementar melhores estratégias de marketing de relacionamento*”.

5.3.3 ESTRATÉGIAS DO CRM

Para Rogers e Peppers (2004) existem quatro estratégias para o CRM como são mostradas na Figura 3:

- a) IDENTIFICAR – O marketing um-a-um (1to1) não é para todos os clientes. É necessário conhecer bem o cliente para poder saber se este consumidor vale a pena de se iniciar um relacionamento. Para se ter um completo conhecimento do cliente é preciso ter o máximo de informações a respeito dele evitando ter estas informações espalhadas em vários lugares da companhia.
- b) DIFERENCIAR – Ignorar ou desconhecer que os consumidores são diferentes é um erro grave em uma empresa focada no cliente. O principal objetivo da diferenciação é descobrir quem são os Clientes de Maior Valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP).

a. *Diferenciação por Valor:*

- i. Valor Real: Valor Vitalício (*Life Time Value – LTV*) é o valor que se pode projetar para o cliente com base em sua historia transacional com a empresa, as referências que ele fez que se transformaram em vendas, etc.
- ii. Valor Potencial: É tudo que o cliente gasta no mercado onde a empresa atua, podendo ser com a empresa ou com o concorrente.

b. *Diferenciação por Necessidades:* Quanto maior for o número de necessidades conhecidas, maior a oportunidade de participar no cliente.

c. *Estratificação dos Clientes:* Estratificam-se os clientes em CMVs e CMPs. Para os CMVs devemos implementar programas de retenção e para os CMPs precisa-se de tratamento diferenciado desenvolvendo esses clientes através de incentivos, *cross selling* (vendas casadas) e *up selling* (maiores vendas). Também iremos identificar os BZs (*below zeros*) que são os clientes que causam prejuízo à companhia,

evitando ter um relacionamento com eles, no entanto não apagá-lo da sua base de dados.

- c) **INTERAGIR** – Incentivar os CMVs e os CMPs a interagir com a empresa para conhecê-lo melhor e desenvolver com este cliente uma relação de aprendizado para personalizar serviços e produtos para que ele veja conveniência em continuar conosco. Para essa interação seja eficaz é importante que a empresa descubra qual o canal de comunicação preferido do cliente.
- d) **PERSONALIZAR** – A personalização dos serviços faz com que a experiência do cliente em fazer negócios com a empresa seja única. Quanto maior for o grau de personalização mais valor entregamos ao cliente.

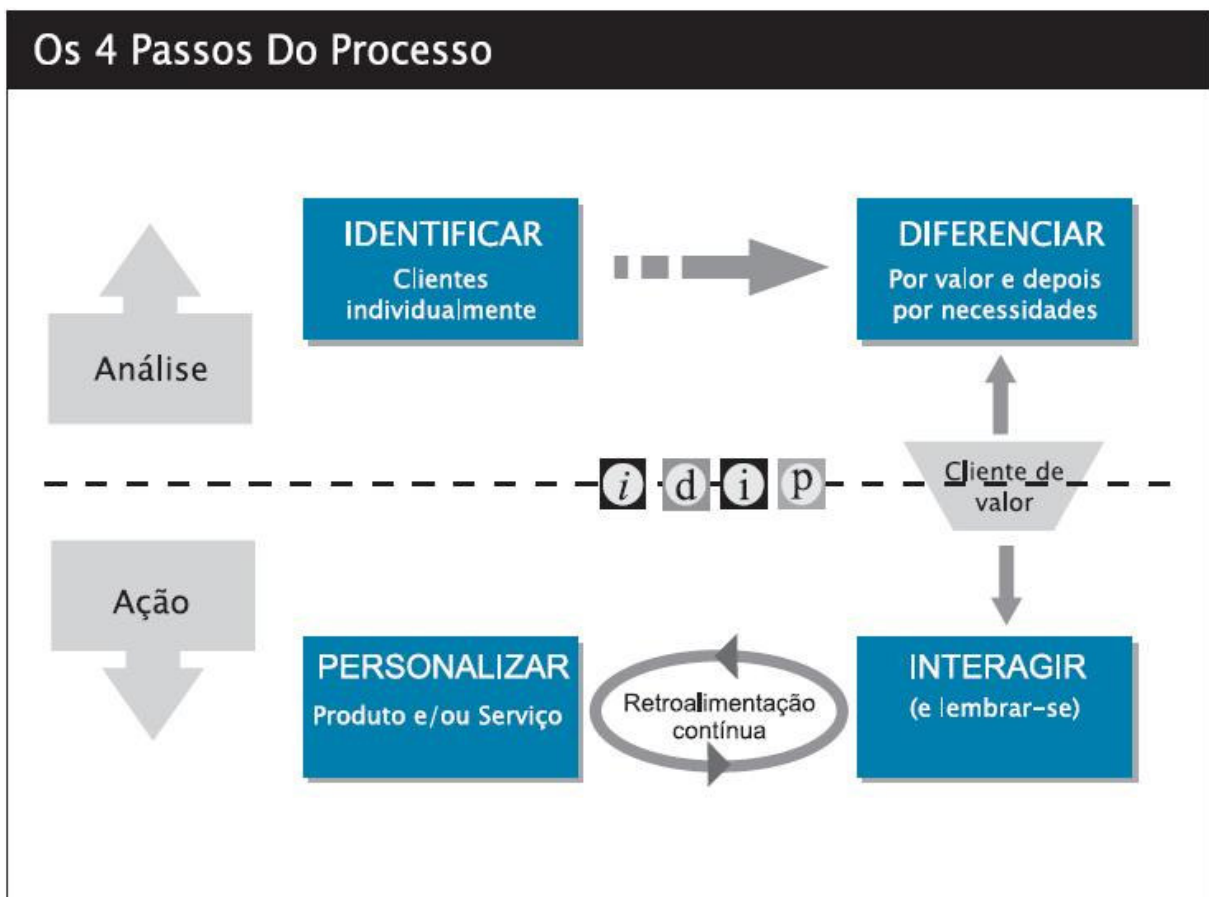


Figura 3: Os quatro passos do processo

Fonte: Rogers e Peppers, 2004.

5.3.4 CATEGORIAS DE CRM

Rogers e Peppers (2004) citam três categorias de CRMs referenciadas na Ilustração 4:

- a) CRM Operacional - Geralmente as empresas começam a implementar a parte operacional do CRM, ou seja, a automatizar o chamado *front-office* integrando-o com o *back office* (sistemas integrados de gestão empresarial – ERP) e com o *virtual* ou *mobile office* (dispositivos móveis e Internet), os pontos de contato da empresa com o cliente, de forma a melhorar a captação e a organização das informações colhidas, e ainda manter um registro do histórico de todas as interações feitas.
- b) CRM Analítico – Fonte de toda a inteligência do processo e serve como fonte de ajuste das estratégias de diferenciação dos clientes. Para esses e demais tipos de avaliação se faz necessário o emprego de ferramentas e soluções de análise. Na visão de alguns consultores do mercado, antes de mais nada, a empresa precisa contar com uma base de dados consistente e não redundante. Deve-se levar em conta que se de um lado a automação dos processos possibilita arregimentar uma grande quantidade de dados, de outro, também existe o risco de se manter essas informações espalhadas em diferentes sistemas e de haver a duplicação de dados.
- c) CRM Colaborativo – A colaboração se dá através da aplicação da tecnologia que permite a automação e integração entre todos os canais e todos os pontos de contato do cliente com a empresa. É fundamental que esses pontos de contato estejam preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional.

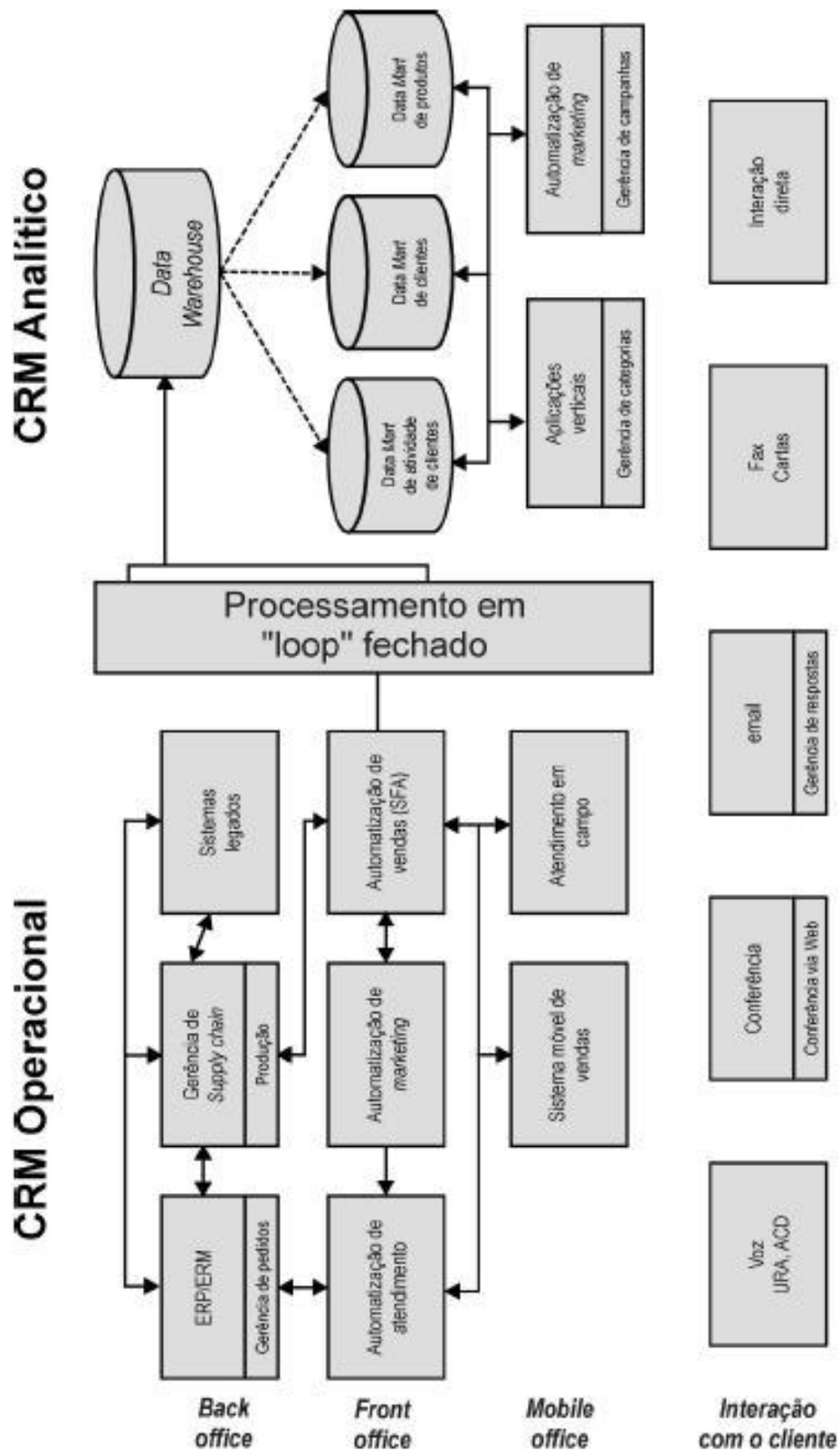


Figura 4: Categorias de CRM
 Fonte: Rogers e Peppers, 2004, p. 70.

5.3.5 IMPLEMENTAÇÃO DE CRM

Para implementar o conceito de CRM com sucesso em uma empresa é necessária uma mudança de ponto de vista, pela qual Swift (2001, p.39) afirma que o CRM tem que ser tratado como processo e não como um projeto.

Em qualquer projeto de relacionamento com clientes, devem ser definidas regras claras a respeito dos processos orientados ao cliente para implementar estratégias e táticas personalizadas que atendam às necessidades dos clientes.

Esse desenho de processos busca realizar com sucesso as etapas de interação e personalização que são as etapas de ação, que tocam diretamente os clientes.

Para a revista Info Corporate (2003), tem que se ter um modelo bem definido no planejamento de implementação de um CRM. Não se pode adaptar a ferramenta à empresa, é preciso rever os processos de negócio e deixar que a ferramenta faça o seu trabalho.

CRM é um processo que engloba os seguintes grupos de ações:

- a) *Descoberta do Conhecimento*: Para Swift (2001, p.39), este “é o processo de análise das informações do cliente para identificar oportunidades de mercado e estratégias de investimento específicas”. É essencial ter uma base de dados centrada no cliente integrada no ERP da empresa para se ter o máximo de dados a respeito das transações feitas pelo consumidor possibilitando uma criação de uma base de conhecimento com informações históricas. Bretzke (2000, p.28) mostra que através do relacionamento com os clientes são fornecidas informações valiosas em cada contato feito por eles. Segundo Baker (2005, p.413), além de o cliente ter um código de identificação única para ser usado por todos os sistemas da empresa, o banco de dados tem que responder a seis perguntas simples:
 - a. *Quem?* Nome e dados do contato, situação (cliente ou cliente potencial), situação de crédito
 - b. *O quê?* Pedido ou consulta, item pedido, categoria de produto, tem ou não no estoque
 - c. *Onde?* Canal de vendas, código da filial
 - d. *Quanto?* Preço de cada item, valor bruto do pedido

- e. *Quando?* Quando foi recebido o último pedido, quando foi atendida a última reclamação/pedido
 - f. *Por quê?* Respondeu ou não à última promoção, código da promoção que provocou resposta.
- b) *Planejamento de Mercado:* Este grupo define ofertas específicas para os clientes, canais de distribuição, programas e dependências. É uso da base de conhecimento gerada pelos consumidores para tomada de decisões.
 - c) *Interação com Clientes:* Swift (2001, p.41) diz que é nesta fase que se estabelece e se gerencia as comunicações com clientes existentes e em potencial com informações e ofertas relevantes e convenientes. Já para Bretzke (2000, p.100), “*gerenciar o relacionamento inclui gerenciar também o esforço da comunicação para que a empresa atinja o cliente com a mensagem certa, em tempo hábil, solicitando adequadamente a resposta*”.
 - d) *Análise e Refinamento:* É fase do processo de aprendizagem contínua a partir do diálogo com o cliente, afirma Swift (2000, p.42).

Um fator importante é que o patrocinador (*sponsor*) da implementação do CRM tem que ser membro da alta direção e até da presidência, e não uma iniciativa de Marketing e TI, afirma o Gartner Group (2004, p.4). O envolvimento dos executivos da companhia reforça a importância da estratégia de CRM para seus gerentes que por sua vez repassam sua importância para toda a organização solidificando a cultura centrada no cliente (*customer-oriented*).

Para o Gartner Group (2003), ter uma visão e uma estratégia de clientes claramente definidas é o primeiro passo para uma empresa construir uma sólida iniciativa orientada a clientes. Segundo estudos conduzidos por institutos de pesquisa, mais de 75% das iniciativas de clientes que não obtêm sucesso possuem problemas estruturais que começam com a definição imprecisa de seus objetivos e da estratégia a ser seguida.

Rogers e Peppers (2004) mostram também que o primeiro passo para a construção de uma estratégia de CRM bem sucedida é compreender que seus objetivos devem estar alinhados com a estratégia corporativa. Além disso, devem ser coerentes com os objetivos corporativos de longo prazo definidos junto aos acionistas. Assim, é importante que os

principais executivos estejam convencidos de que esse é o caminho a ser seguido para que a organização tenha sucesso no futuro, já que deles depende:

- a) O convencimento do restante da organização;
- b) A efetiva compreensão pela empresa de que não se trata de uma ação isolada, mas sim de um novo modelo de negócios;
- c) A garantia de continuidade do projeto;
- d) A garantia de investimentos para a formação da estrutura necessária à prática de CRM.

Os projetos de CRM não pertencem a uma única área, nem a sua implementação pode estar isolada em apenas um ponto da corporação. Segundo Bretzke (2000, p.20), é necessária a interdependência do departamento de marketing com os outros departamentos porque estas iniciativas permeiam toda a empresa e, portanto, o impacto dessa nova estratégia deve ser considerado em todos os pontos de contato e todas as áreas corporativas. Evidentemente, afirma Swift (2001, p.29), “o gerente de marketing é um dos inúmeros gerentes de cada área de um negócio que detém as responsabilidades de gerenciamento dos clientes”. Mas é claro que as áreas com maior contato com os clientes serão as mais afetadas. Porém, as áreas de suporte também sofrerão impacto, pois os processos e as pessoas passarão a trabalhar de acordo com a nova orientação, pois, segundo Bretzke (2000, p.37),

para que o cliente receba uma única mensagem global a empresa deve integrar e coordenar cuidadosamente seus vários canais de comunicação – anúncios de mídia em massa, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto, *call center*, Internet e outros – a fim de enviar uma mensagem clara, coerente e impactante sobre os produtos da empresa.

Para Rogers e Peppers (2004) uma importante mudança no processo de avaliação de resultados, do ponto de vista estratégico, está em assumir o valor de sua base de clientes como um ativo da empresa. Bretzke (2000, p. 33) mostra que as informações obtidas nos diversos pontos de atendimento informatizados pelo CRM é colocado um conjunto básico de informações do cliente em uma tela ou duas sendo enriquecido ao longo da cadeia pelos usuários do sistema.

Segundo Swift (2001, p.17), é importante gerir os clientes em portfólios, através dos quais se podem avaliar melhor o resultado de um determinado grupo de clientes, reunidos por

seu valor individual para a empresa e pela similaridade de suas necessidades. Essa é uma das formas de maximizar o ROI de uma base de clientes corporativos, pela capacidade de lidar com tratamentos diferentes para os diferentes estágios de vida dos clientes, em seus respectivos portfólios. Ainda para Swift (2001), a empresa tem que ter capacidade de reter os clientes lucrativos atuais e transferir os clientes preferidos para novos produtos, serviços, canais ou relacionamentos.

Rogers e Peppers (2004) dizem que o primeiro passo para uma correta identificação de clientes é definir quais são as informações e dados que a empresa precisa conhecer sobre cada um de seus clientes individuais, para que possa desenvolver seus esforços de personalização. Essas informações, serão a base para a diferenciação dos clientes, tanto por valor quanto por necessidades.

As empresas devem começar a diferenciar seus clientes por valor, tanto Real – o valor atual do cliente para a empresa –, como Potencial – o gasto deste cliente na categoria de produtos, ainda que, atualmente, com concorrentes. Essa abordagem, colocada por Rogers e Peppers (2004, p. 40), permite à empresa focar a construção de relacionamentos com seus Clientes de Maior Valor (CMVs) e com seus Clientes de Maior Potencial (CMPs), otimizando o uso de seus recursos e deixando de investir em clientes que não têm potencial efetivo de crescimento ou que, hoje, dão prejuízo para a empresa e não têm potencial para reverter essa situação. A diferenciação por valor permite à empresa entregar programas, serviços e mensagens relevantes para aqueles clientes que têm maior valor real e potencial, em vez de dispersar recursos em campanhas de marketing direto e de massa sem alvos e objetivos claros.

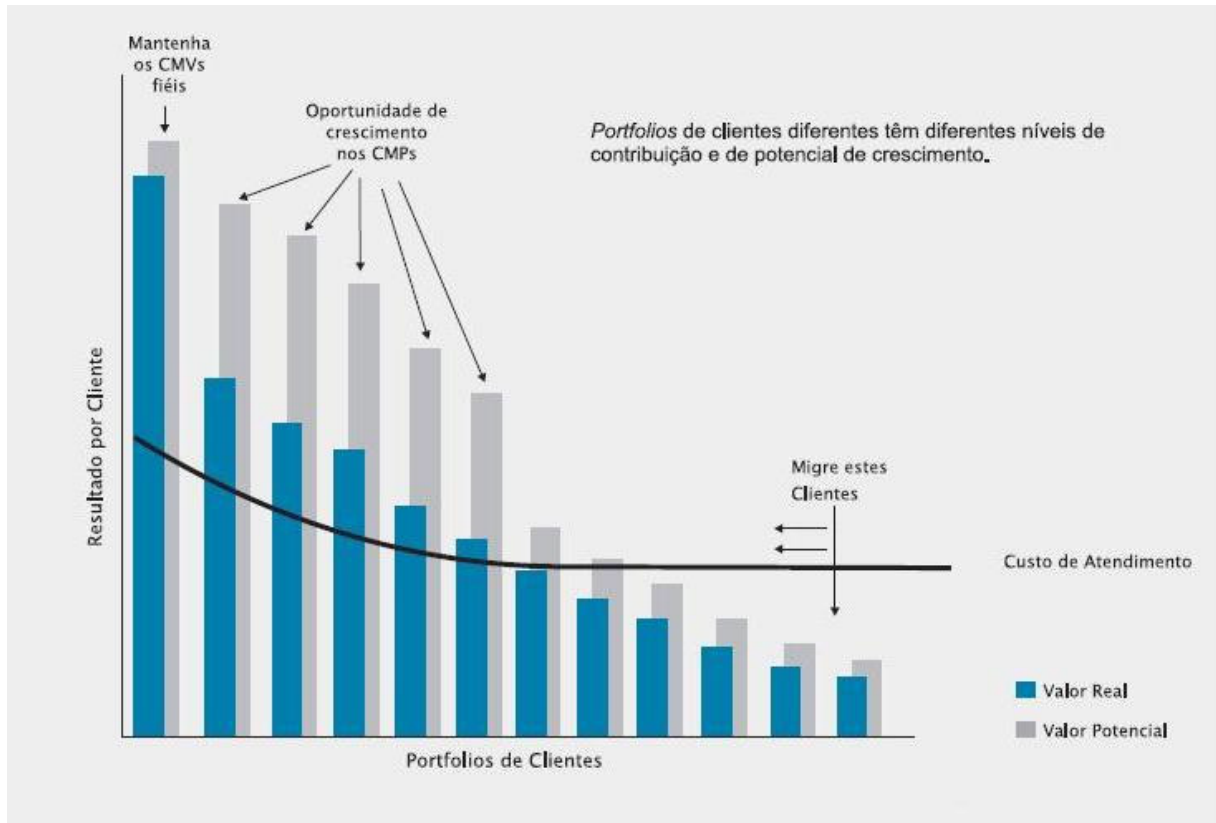


Figura 5: Estratificação de clientes

Fonte: Rogers e Peppers, 2004.

Para Swift (2001, p.24), o foco em clientes de maior rentabilidade, ou de maior potencial, permite o aumento do ROI e colabora para a valorização da base de clientes como um todo, em vez de se concentrar apenas no resultado de curtíssimo prazo do marketing de massa ou de cada campanha isolada. Os esforços e campanhas dirigidas aos clientes de alto potencial permitem à empresa aprender mais sobre eles e melhorar ainda mais a resposta de suas ações no futuro, afirma Swift (2001, p.38).

Rogers e Peppers (2004) dizem que nesse sentido, a diferenciação por valor permite distinguir quais são:

- a) Os clientes de maior valor que deverão ser mantidos;
- b) Os clientes que oferecem oportunidades de crescimento;
- c) Os clientes com os quais temos oportunidades de reduzir custos.

Na Figura 5 esta diferenciação pode se exemplificada.

Bretzke (2000, p.160) diz que além de entender o valor do cliente, as empresas precisam considerar que clientes diferentes têm necessidades diferentes.

A habilidade de transformar informações sobre os clientes em conhecimento e depois em ação é essencial para a implementação do CRM. Bretzke (2000, p.160) afirma que a análise do cliente é uma competência específica e uma função necessária para uma empresa conduzir a análise da informação disponível e orientar suas ações de relacionamento para cada um dos segmentos na base de clientes.

Com resultado dessa análise, segmentando seus clientes, a empresa obterá uma série de vantagens sinérgicas, nem sempre aparentes de imediato, mas que a segmentação permite colocar em evidência, como mostra Bretzke (2000, p.17). E são elas:

- a) Domínio de uma tecnologia capaz de orientar o desenvolvimento de produtos por certas classes de clientes;
- b) Maior proximidade do consumidor final;
- c) Possibilidade de oferecer bens ou serviços a preços altamente competitivos;
- d) Uso de mídias que se dirigem direta e exclusivamente aos segmentos visados;
- e) Possibilidade de agregar valor extra por classes de clientes, gerando muito mais lealdade e predisposição para pagar preços mais altos.

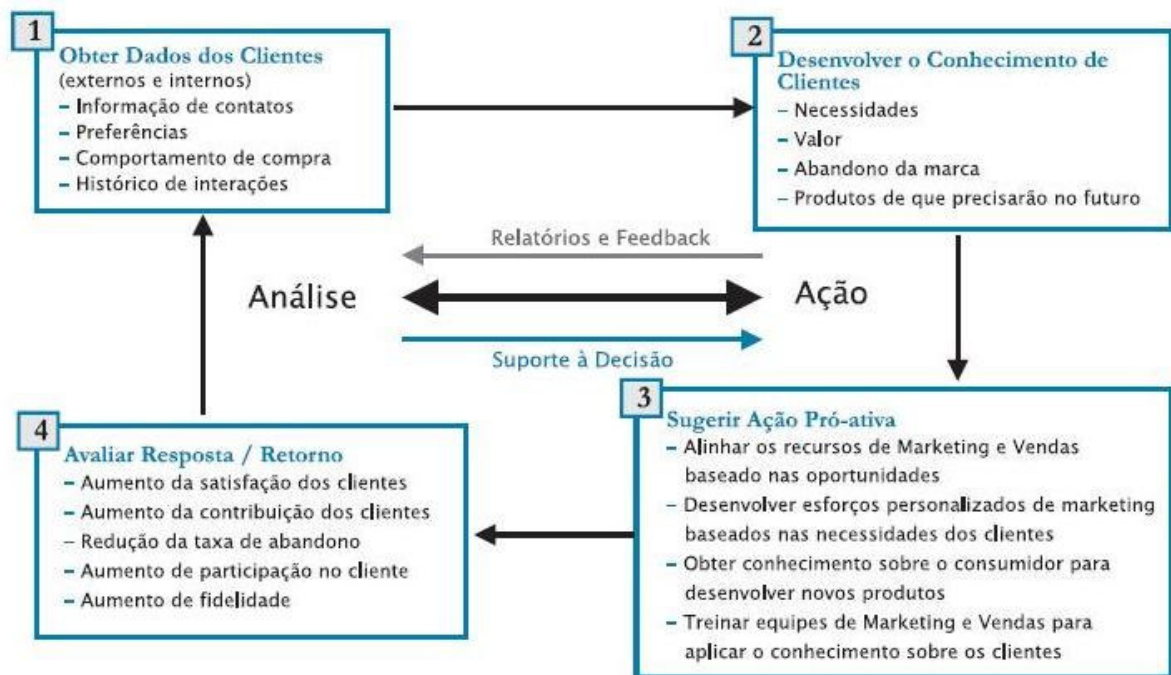


Figura 6: Gestão Analítica

Fonte: Rogers e Peppers, 2004.

Segundo Rogers e Peppers (2001), um fator a se considerar durante o desenho dos processos a partir do ponto de vista do cliente é a integração entre os pontos de contato. Internamente, os processos de atendimento e suporte devem ser integrados para que a informação dos clientes possa ser compartilhada por todos os canais.

Entre os aspectos mais importantes no desenvolvimento de um projeto de CRM, conforme o Gartner Group (2004, p.4), está, certamente, a gestão do processo de mudança cultural e operacional provocado na empresa pela adoção do foco no cliente. Os projetos de CRM compreendem pessoas, processos e tecnologia. Frequentemente, a dimensão de pessoas tem o maior impacto no sucesso do projeto. Um fator chave na gerência da mudança é a cultura da empresa.

Para o Gartner Group (2003), um cuidado a ser tomado diz respeito a projetos de CRM extremamente focados em tecnologia que tendem a perder a orientação ao cliente, deixando de lado a revisão de processos e atividades com foco no cliente. Uma das principais tarefas do gestor de um projeto de relacionamento com clientes é manter a tecnologia como

uma aliada, otimizando a implementação da estratégia e a interação com os clientes, mas impedir que ela se torne a única preocupação do projeto.

Embora este seja o último fator descrito neste trabalho para uma implementação de CRM de sucesso, os indicadores devem ser desenvolvidos e alinhados com a estratégia e os processos enquanto eles são formulados. Para o Gartner Group (2003, p.4) as formas de medição devem ser criadas para apresentar o desempenho da iniciativa em relação a seus objetivos. As métricas de CRM são as indicações internas e externas de realização usadas para justificar, monitorar e rastrear projetos de CRM. O Gartner Group recomenda que comece com uma *baseline* (linha de base), pois se você não tiver uma noção de onde você está, você não pode determinar se você estiver fazendo o progresso.

Um plano de medição e ferramentas que possibilitem realizar o acompanhamento do andamento da implementação e da evolução corporativa, tais como um scorecard, devem ser desenvolvidos para reconhecer sucessos e áreas-chaves para melhorias.

6 METODOLOGIA

A pesquisa que foi realizada pode ser classificada de forma ampla como exploratória que tem como objetivo principal auxiliar na compreensão do problema.

Vergara (1998) propõe uma taxonomia para classificar os tipos de pesquisa, segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Esta pesquisa é classificada quanto aos fins, como sendo exploratória e quanto aos meios de investigação, como pesquisa de campo - por meio do método de estudo de caso (YIN, 2001) e bibliográfica.

Segundo Yin (2001) deve-se optar pela estratégia de estudo de caso quando o tipo de questão básica da pesquisa é composto por questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais e quando o foco da pesquisa é sobre os eventos contemporâneos inseridos num contexto real. As questões do tipo “o quê”, quando utilizadas em pesquisas exploratórias, podem ser utilizadas em qualquer estratégia.

Um estudo de caso é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e nos quais fontes múltiplas de evidência são usadas (YIN, 2001).

O estudo de caso único (YIN, 2001) foi o procedimento metodológico utilizado. O estudo tem como objeto empírico de estudo um laboratório que atua no ramo de Medicina Laboratorial.

O tipo de entrevista utilizada foi a não-estruturada de tal forma que pudesse explorar o início da implementação do CRM, seus motivadores e evidentemente os fatores que levaram às vantagens percebidas pelo setor de Marketing.

Para coleta de evidências para execução de um estudo de caso, Yin (2001) propõe seis formas de coleta de dados:

- a) Documentação
- b) Registros em arquivos
- c) Entrevistas
- d) Observações diretas
- e) Observação participante
- f) Artefatos físicos

No caso de estudo em questão foram utilizados como fontes de busca de informação os registros em arquivos, entrevistas não-estruturadas e observações diretas.

Os registros em arquivos geralmente estão em forma computadorizada e são muito úteis para estudos de caso, afirma Yin (2001, p.111). No caso do Laboratório Alfa, os registros em arquivos serão cópias das telas do sistema mostrando que tipo de visão que a gerência de marketing tem das informações dos clientes.

As entrevistas não-estruturadas são consideradas como uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso sendo que essas entrevistas podem tanto indagar respondentes-chave sobre os fatos envolvidos quanto pedir a opinião deles sobre determinados eventos. Pode-se até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações sobre certos acontecimentos (YIN, 2001, p.112).

Os sujeitos da pesquisa que forneceram as informações foram um gerente e uma vendedora técnica do setor de Marketing e dois gerentes de laboratórios clientes do Alfa. Os roteiros de entrevistas estão sendo referenciados no Anexo A.

As entrevistas com a gerente e a vendedora técnica foram feitas em setembro de 2006 em Porto Alegre e fora da empresa e as entrevistas com os clientes foram feitas pelo telefone.

A observação direta é a visita de campo ao lugar escolhido. Na visita ao Laboratório Alfa foi observado como funciona o fluxo da informação na área de marketing dentro do CRM para entender *in loco* como trabalha o sistema.

Como melhores práticas para coleta de dados foram utilizadas várias fontes de evidência, utilizando-se uma técnica chamada de triangulação (YIN, 2001, p. 120), por meio da qual foram coletadas informações provenientes de diferentes fontes de dados e avaliadores.

Yin (2001, p.121) afirma que com a triangulação pode-se dedicar ao problema em potencial da validade do constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Para fazer a descrição do processo de implementação do CRM do Laboratório Alfa foram feitas entrevistas com a Gerente de Marketing, a Vendedora técnica e dois gerentes de relacionamento com fornecedores de laboratórios que usam os serviços de exames do Alfa. Foi executada uma observação direta de como é usado o sistema criado internamente pelo Laboratório Alfa.

7.1 DESCRIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM

No ano de 2000, o Laboratório alfa contratou uma nova gerente de marketing e lançou dois grandes desafios ao setor de Marketing: aumentar as vendas e evitar a perda de clientes. Durante três anos foi implementada a Gerência dos Relacionamentos do Cliente (CRM), que possibilitou a mineração de informações sobre os clientes para auxiliar na tomada de decisão. Para obter essas informações, foi feito um estudo para implementar um sistema que permitisse uma medição mais precisa dos relacionamentos empresa-cliente.

A gerente de marketing começou por uma análise do que estava acontecendo nesse setor e de que forma a empresa se comunicava com o cliente. O objetivo era esclarecer como a comercialização se operacionalizava, como era feito o recebimento da amostra a partir da chegada da mesma ao laboratório e os procedimentos do pós-venda.

Foi elaborado a partir dessa análise o primeiro planejamento estratégico de Marketing do Laboratório Alfa. Dessa forma, foi visto que era necessário criar ferramentas que facilitassem a tomada de decisão e fazer a rastreabilidade dos processos pelos quais o cliente têm que passar, descobrindo como ele se relaciona com o Laboratório Alfa. Essa ferramenta precisava ter custo zero já que não havia verba para aquisição de tal sistema.

A primeira etapa da implementação do CRM consistiu em examinar como funcionava o sistema vigente na época e obter quais informações já existiam na base de dados da empresa. Foi visto que o laboratório possuía apenas um cadastro simples de clientes e os sistemas de triagem (onde são recebidos os exames) e o Financeiro não tinham interligação entre si. Ou seja, a empresa não tinha conhecimento algum de como se relacionava com o cliente, e toda ligação que não era pertinente à sua área era encaminhada a outro setor, fazendo com que o cliente tivesse que esperar para ser atendido.

O próximo passo foi a criação de um histórico do cliente para criar estatísticas mais específicas como, por exemplo, quantidade de exames e tipo de exame consumido, para obter um perfil não só quantitativo mas também qualitativo. Nessa fase mostrou-se necessário fazer alterações no sistema, sendo feita uma reunião com o setor de TI para agregar mais informações ao que já existia no software utilizado pela empresa.

No banco de dados sobre os clientes começaram a ser colocados *links* de pesquisas de satisfação para saber há quanto tempo a área de Marketing conversava com cada cliente e que grau de satisfação cada um tinha em relação ao Laboratório Alfa. Começaram a ser feitas pesquisas de pós-venda desde o primeiro exame feito pelo cliente no laboratório. A partir dessa fase já era possível criar algumas campanhas específicas a grupos especiais de clientes, pois já se podia traçar o perfil de quem realizava exames no laboratório Alfa.

Em função das pesquisas foi detectado que o cliente gostaria de saber quando as amostras para exame chegavam ao laboratório. A partir disso viu-se a necessidade de interligar informações com outros setores, bem como se constatou a importância de adequar o sistema fazendo com que o mesmo tivesse uma interface com o cadastro de clientes. Isso possibilitaria que os funcionários da triagem inserissem dados referentes à chegada das amostras no Laboratório Alfa. Nesse ponto, a cultura da empresa começou a mudar, pois não seria mais somente a área Comercial que atenderia as ligações dos clientes. O setor de Triagem também poderia se relacionar com estes.

Através de algumas estatísticas foram detectadas quedas no consumo dos clientes por determinados tipos exames, sendo então iniciadas algumas campanhas específicas para esses clientes, tentando descobrir o porquê dessa diminuição. No entanto, alguns clientes tiveram reações estranhas a esse procedimento e foi descoberto que os mesmos tinham recebido ligações cobrando faturas de exames anteriores não pagas. Para evitar esse tipo de constrangimento para ambas as partes, foi iniciado um processo de interligação entre o cadastro de clientes e o setor Financeiro. Isso serviria para que pudessem ser visualizados os

pagamentos efetuados e as faturas em aberto (com o vencimento descrito ao lado). Além desse *link*, foi criado um sistema de mensagens que permite que cada vez que o cliente contata o laboratório ou é contactado por este, aparece uma mensagem para o setor que então insere o código do cliente no sistema. Isso serve para que todos os funcionários saibam o que está acontecendo com aquele cliente e possam dar as informações necessárias a ele. Um exemplo desse tipo aconteceu quando o setor Financeiro entrou em contato com um cliente inadimplente e ele se prontificou a pagar através de uma nova fatura. Nesse contato foi inserida uma mensagem de alerta para quem digita o código do cliente, mostrando a seguinte mensagem: “cliente receberá nova fatura e uma nova data de vencimento”. Dessa forma, o setor Comercial examina as estatísticas e na hora de visualizar o cadastro do cliente, inserindo seu código, aparece uma mensagem de alerta avisando sobre o último contato feito. Outra informação gerada pelo setor Financeiro para o Comercial e de Marketing é a visualização da tabela de preços vigente para cada um dos clientes.

Com essas informações centralizadas e os setores começando a se comprometer mais com o cliente, foi sendo feita uma mudança de cultura na qual o foco não seria mais o produto, e sim o cliente. Uma análise feita pela gerente de Marketing constata que “agora o cliente se acostumou mal, pois ele liga exigindo e quer as coisas na hora, já que ele é melhor atendido cada vez que ele entra em contato”. E isto, no ponto de vista da gerente de Marketing é muito positivo.

O fluxo de informações que abastecem o cadastro de clientes vem dos setores de Marketing, Comercial, Financeiro e de Triagem. A triagem atualiza dados sobre as amostras recebidas e enviadas, bem como dados cadastrais; o Financeiro fornece informações sobre pagamentos, situação de inadimplência e também sobre o cadastro de cliente (dados que servem para emissão de notas fiscais); e o Comercial contribui com as pesquisas indicando cada contato feito com o cliente.

Os indicadores utilizados para a tomada de decisão pelo setor de Marketing – todos gerados a partir das alterações feitas no sistema de CRM – são as estatísticas sobre a quantidade e tipo de exames que são feitos (vendo os que têm maior valor agregado), a pesquisa qualitativa (sobre o primeiro exame feito no Laboratório Alfa, credenciado sem movimento na requisição de exames, queda no volume de exames, pesquisas periódicas, etc.), a existência de pendências financeiras, entrada e saída de amostras, ocorrência de reclamações, controle de material operacional recebido pelo cliente. Neste último, o cliente não precisa mais solicitar ao Laboratório Alfa kits de amostra, pois cada cliente tem seu

código, bem como cada kit. Também foi feita uma solicitação à TI para que a cada requisição feita pelos médicos e laboratórios conveniados fosse dada baixa no sistema, mostrando o número de kits enviados anteriormente. Dessa forma, definiu-se uma quantidade que dispararia automaticamente um “gatilho” no sistema, para que o almoxarifado enviasse via SEDEX (com controle de chegada e recebimento do material pelo cliente) um malote com mais um conjunto de kits de amostra e coleta. Com esse processo, o cliente fica satisfeito devido à pró-atividade do Laboratório em enviar os kits, e a empresa evita a confecção de mais kits desnecessariamente. Isso proporciona um controle mais eficaz de todo o material existente no almoxarifado e da demanda certa desses kits pelos conveniados do Laboratório. Descobriu-se que com esta funcionalidade, alguns conveniados solicitavam mais kits, mas o sistema mostrava que este cliente não tinha feito nenhuma solicitação de exames ao Laboratório, ou seja, ele utilizava os kits para realizar exames num concorrente do Alfa, com preço mais baixo, já que o kit é caro. Com esta constatação foram feitas uma pesquisa para descobrir o porquê da troca de fornecedor de serviços de medicina laboratorial e um trabalho de divulgação dos produtos e diferenciais dos exames do Alfa.

Segundo a gerente da área de Marketing a informação mais importante para o Laboratório Alfa é a que permite a classificação do cliente, a que permite conhecer o perfil de produto que ele consome e a respectiva quantidade de requisições feitas pelos conveniados. Isso permite dar um atendimento diferenciado a determinados clientes. Outra informação importante para a empresa é a que possibilita identificar os conveniados que buscam um perfil qualificado de um laboratório de apoio, buscando assim a satisfação constante. Os clientes que buscam um laboratório de apoio diferenciam-se dos conveniados que trocam de laboratório por uma diferença de preço de apenas 2 centavos. Segundo a gerente de Marketing do laboratório, o tipo de perfil buscado pela empresa é o que quer um laboratório que dê um serviço diferenciado, não somente resultado de exames. Outro fator importante é a potencialidade do conveniado, que mostra a possibilidade do laboratório ampliar os tipos de exames oferecidos.

O processo de implementação do CRM no Laboratório Alfa não foi tranquilo nem fácil. Da metade em diante do processo foi detectada a dificuldade de criação de uma cultura de CRM com os funcionários da triagem e do setor comercial, devido à grande rotatividade nestes setores, sendo que o treinamento nunca ultrapassava a fase de uso operacional do sistema. Até o momento das entrevistas não foi resolvido a rotatividade dos funcionários devido a uma falta de política de retenção dos funcionários do Laboratório Alfa.

No entanto, também vislumbrou-se o surgimento de um ambiente que teve grandes benefícios para a empresa, para os funcionários e para os clientes, segundo depoimento da gerente de Marketing. Esta afirmou que a empresa passou a ter um maior conhecimento do cliente e mais capacidade para recuperar e corrigir falhas cometidas, fazendo com que os erros fossem descobertos mais rapidamente, o que serviu para diminuir a perda de clientes, bem como para tentar recuperá-los. A empresa obteve uma maior e mais rápida comunicação interna, fazendo com que todos usassem a mesma linguagem com o cliente. Os setores envolvidos com os dados dos conveniados tiveram a percepção de quais eram os melhores clientes e o porquê. A direção da empresa começou a participar mais do processo, já que era quem autorizava o compartilhamento das informações para os setores envolvidos. Enfim, obteve-se mais agilidade no atendimento ao cliente devido a essa melhoria nos processos internos e à criação de uma cultura de CRM, na qual o cliente é o centro das atenções.

7.2 FATORES QUE LEVARAM A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM

Para a gerente de Marketing do Laboratório Alfa, para que fossem obtidos os diferenciais demandados pelos conveniados mais exigentes foi necessária a implementação de ferramentas que facilitassem colocar em prática os procedimentos que permitiriam conquistar os atributos que o laboratório precisava para melhorar sua imagem.

A diferenciação no mercado de medicina laboratorial era o maior objetivo da empresa, e através da conquista dessa diferenciação foi tomado um outro posicionamento no mercado no qual atua. Este novo posicionamento busca o foco no cliente e nas suas necessidades e desejos, procurando encantá-lo em cada contato que ele tenha com o Laboratório Alfa. O foco no produto apenas passou a ser uma busca da qualificação técnica de seus funcionários e de seus equipamentos de análise laboratorial. Para isso a implementação do Customer Relationship Management foi de vital importância. O CRM permitiu que fosse feita uma mudança de cultura dentro da empresa e na mente de seus funcionários, buscando o conhecimento disseminado em todos os setores envolvidos no atendimento ao conveniado, criando uma só visão dos clientes do Laboratório Alfa.

7.3 OBSTÁCULOS DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO DO CRM

O processo de implementação não foi tão fácil e vários obstáculos e desafios foram aparecendo durante o caminho.

Conforme a gerente de Marketing, “a resistência dos funcionários, principalmente os mais antigos, com vícios, pois trabalhavam de determinada forma e não queriam mudar isso” foi o maior obstáculo enfrentado no projeto, uma vez que a cultura de CRM disseminada por toda organização é um fator crítico de sucesso.

Outra dificuldade foi a resistência do setor de Tecnologia da Informação que queria impor um software com grandes limitações e quase nenhuma de integração entre os dados dos setores Financeiro, Marketing, Comercial e Triagem. As pessoas responsáveis pela TI estavam há muito tempo numa ‘zona de conforto’ na qual nada lhes era exigido. Depois da entrada da nova gerência de Marketing esses funcionários foram muito solicitados em cada passo da implementação.

Também houve resistência por parte da diretoria responsável pela área comercial. Para a gerente de Marketing, o diretor não tinha experiência anterior no mercado de Medicina Laboratorial, não entendia a importância das ocorrências de reclamações, e não queria se inteirar dos problemas ocorridos na empresa. Outra dificuldade desse diretor consistia em entender as variáveis sobre agilidade no atendimento e a busca de um atendimento ao conveniado com respostas precisas, tecnicamente qualificadas, e sem fazer o cliente ser transferido de um setor para outro, toda vez que tentava entrar em contato com o Alfa para buscar informações. O Diretor Comercial do Alfa era apenas um sócio que tinha grande capacidade de investimento e não nunca tinha trabalhado na área de Medicina Laboratorial. Quando o Laboratório Alfa entrou no mercado, não tinha concorrente a altura e era muito fácil conseguir clientes. Entretanto, o tempo foi passando e vários laboratórios entraram no mercado fazendo com que o *Market Share* do Alfa diminuísse e tornaram-se necessárias várias mudanças de estratégia na área de Marketing e Vendas. O grande problema é que este diretor está em um novo mercado com o pensamento do mercado anterior onde não tinha concorrência. Outro problema, segundo a gerente de Marketing, é que a diretoria comercial só tem foco no produto e não tem foco no cliente.

7.4 DESCRIÇÃO DAS FUNCIONALIDADES DO CRM

Todo sistema criado para atender às necessidades do setor de Marketing partiu do banco de dados de clientes (Figura 7). Nesta tela era possível apenas visualizar o código do cliente, endereço, telefone, dados de cobrança, entre outros.

A figura descrita abaixo mostra a tela principal do CRM onde o usuário digita o código do cliente e enxerga as principais informações do credenciado do Laboratório Alfa.

```

Prompt de comando - w13
Codigo : [ 5.262 ]
Divisao : [ 1 ] TP-T PEZINHO
Tipo : [ 5 ] HOSPITAIS
DOC : [ 1 ] SIM
Recibo : [ 3 ] NF COLETIVA
IR Fonte : [ 1 ] SUP
Situacao : [ 1 ] ATIVO
Comissao : [ 0.50 ]
Peai : [ 2 ] NAO
Cod Cob : [ 5262 ]
Nome : [ SOC BENEF ISRAELITA BRAS HOSP ALBERT EINSTEI ]
Fantasia : [ HOSP ALBERT EINSTEIN ]
Endereco : [ AV ALBERT EINSTEIN 627 - A/C DR CRISTOUAO ]
Bairro : [ JD LEONOR ]
Cep : [ 5652-000 ] SAO PAULO-SP
Contato : [ DR CRISTOUAO/TELMA ] Fone : [ 11 ] [ 37472450 ]
CGC/CPF : [ 50765823000130 ] Fax : [ 37470408 ]

Fat Grup : [ 5 ] 01/31 31 30
Depend : [ 42 ] ISP-ABC+
Desconto : [ ] IPr Especi
Pag : [ 2 ] ICREDEN.FATUR
Freq : [ 2 ] MENSAL
Remessa : [ 1 ] INTER/RESULT
Cadastro : [ 01/98 ]
Motivo : [ 1 ] COLETADOR
Email : [ laboratorio@einstei ]
Senha : [ b5262 ]

Cod Estat : [ 5262 ]

Classific : [ 110 ] FIEL
Promocao : [ 99 ] SEM
Protestar : [ 2 ] NAO
Taxa Doc : [ 2 ] NAO
Dna4 : [ 1 ] SIM
Pagto : [ 2 ] ICREDEN.F
Freq : [ 2 ] MENSAL
T Rec : [ 5 ] NF AVULS
Ir Ft : [ 1 ] SUP
Gr Ft : [ 5 ] 01/31 31
Doc : [ 1 ] SIM
Tab P : [ 1 ] -PAD

TP Qt : [ 710 ] Min : [ 235 ] S1 : [ 386 ] Emis : [ 11/10/05 ]
RF Qt : [ 0 ] Min : [ 0 ] S1 : [ 0 ] Emis : [ / / ]
Obs. : [ UALTER/ANA-MAL-DR UITOR N.99757305-CPD-MILENE ]
  
```

Figura 7: Tela principal de cadastro

Fonte: Laboratório Alfa

A próxima tela (Figura 8) é uma visão da quantidade, data do envio, tipo de material e que funcionário do Laboratório Alfa recebeu o pedido. Estes materiais podem ser canetas, kits de teste de paternidade, kits de coleta de sangue para teste do pezinho, pastas, brindes, etc. No entanto, foi necessário um controle mais apurado da quantidade de material de coleta para análise laboratorial. Este controle foi a ligação do cadastro de clientes com os dados do almoxarifado do Laboratório e do setor de triagem (onde são recebidos os kits de coleta). A cada material que volta para Alfa é dada baixa no sistema de estoque do almoxarifado. Cada

cliente tem um número mínimo, estipulado pelo Marketing, para evitar que o conveniado fique sem material de coleta para envio à triagem. Quando chega a este limite mínimo, “dispara” uma requisição de material para o almoxarifado para enviar ao cliente. Na tela abaixo, por exemplo, pode-se ver que foi enviado 710 kits de teste do pezinho, o número mínimo para novo envio é 235, a situação atual é 386 e foi enviado o material em 11/10/05.

Prompt de comando - w13

Situacao: [1] ATIVO Motivo : [1] COLETADOR 8.C
 Comissao: [0,50] Email: [laboratorio@einstei] 9.U
 Peai : [2] NAO Senha: [fb5262] 0.L 1.TP Requis.
 Cod Cob : [5262] Cod Estat: [5262] 2.RF Requis.
 Nome : [SOC BENEF ISRAELITA BRAS HOSP ALBERT EINSTEI] 3.Outros Mat
 Fantasia: [HOSP ALBERT EINSTEIN] Class
 Endereco : [AV ALBERT EINSTEIN 627 - A/C DR CRISTOUAO] Promo
 Bairro : [JD LEONOR] Protestar: [2] NAO
 Cep : [5652-000] SAO PAULO-SP Taxa Doc : [2] NAO
 Contato : [DR CRISTOUAO/TELMA] Pone: [11] [37472450] Pagto: [2] CREDEN.F
 CGC/CPF : [50765823000130] Fax : [37470400] Freq : [2] MENSAL
 TP Qt: [710] Min: [235] S1: [386] Emis: [11/10/05] Ir Ft: [1] SUP
 RF Qt: [0] Min: [0] S1: [0] Emis: [/ /] Gr Ft: [5] 01/31 31
 Obs. : [VALTER/ANA-MAL-DR VITOR N.99757305-CPD-MILENE] Doc : [1] SIM

Solic	Impresso	Qtde	TP	TP	Observacao	Usuario	Data
30/09/98	30/09/98	1000	2	TP	MALOTE	TIOUANA	30/09/98
13/11/98	13/11/98	600	2	TP	NAO ENU .ENVELOPE-MALOTE	CINTIA	13/11/98
20/12/99	20/12/99	500	2	TP	NAO ENU .ENVELOPE-MALOTE	TIOUANA	20/12/99
10/02/00	10/02/00	500	2	TP	NAO ENU .ENVELOPE-MALOTE	CINTIA	10/02/00
26/12/00	26/12/00	300	2	TP	NAO ENU .ENVELOPE-MALOTE	CINTIA	26/12/00
09/08/01	09/08/01	300	2	TP	NAO ENU .ENVELOPE-MALOTE	MARCIA	09/08/01
04/09/02	04/09/02	200	2	TP	NAO ENU .ENVELOPE-MALOTE	MARCIA	04/09/02

Figura 8: Tela de material enviado ao cliente

Fonte: Laboratório Alfa

Na Figura 9 é possível que o Marketing possa visualizar estatísticas do comportamento de um tipo específico de exame. Na Figura 10 mostra que é possível filtrar estas informações por ano. Com estas informações ficou mais fácil ver o comportamento de consumo de seus conveniados. Os dados da estatística vêm do setor de triagem onde são recebidos todos os exames.

Na tela da Figura 11 é mostrado a ligação do cadastro de clientes com o sistema do Financeiro do Laboratório. Nas Ilustrações 11 e 12 é possível visualizar a tabela de preços praticada a um determinado cliente.

Nas ilustrações 13 e 14 é possível verificar as pendências financeiras do conveniado. Este processo evita que o Comercial entre em contato com um cliente que não está pagando as faturas de cobrança na data de vencimento e um desnecessário constrangimento.

Prompt de comando - w13

Recibo : [1]	NF COLETIVA	Remessa : [11]	INTER/RESULT
IR Fonte: [1]	SUP	Cadastro: [01/98]	
Situacao: [1]	ATIVO	Motivo : [11]	COLETADOR
Comissao: [0.50]		Email: [laboratorio@einstei]	
Peai : [2]	NAO	Senha: [b5262]	
Cod Cob : [5262]		Cod Estat: [5262]	
Nome :	SOC BENEF ISRAELITA BRAS HOSP ALBERT EINSTEI		
Fantasia:	HOSP ALBERT EINSTEIN		
Endereco:	AU ALBERT EINSTEIN 627 - A/C DR CRISTOUAO		
Bairro :	JD LEONOR		
Cep :	[5652-000] SAO PAULO-SP		
Contato :	DR CRISTOUAO/TELMA	Fone: [11]	[37472450]
CGC/CPF :	[50765823000130]	Fax :	[37470408]

TP Qt: [710]	Min: [235]	Sl: [386]	Emis: [11/10/05]
RF Qt: [0]	Min: [0]	Sl: [0]	Emis: [/ /]
Obs. : [VALTER/ANA-MAL-DR UITOR N.99757305-CPD-MILENE]			

TP Qt: [710]	Min: [235]	Sl: [386]	Emis: [11/10/05]
RF Qt: [0]	Min: [0]	Sl: [0]	Emis: [/ /]
Obs. : [VALTER/ANA-MAL-DR UITOR N.99757305-CPD-MILENE]			

6. Estatística
7. Financeiro
8. Contr 1º Exame
9. Ult. Contato
0. Loc Entr Dna

Classific: [110]	FIEL
Promocao : [99]	SEM
Pro	
Tax	1. T. Pezinho
Dna	2. Cardapio Ex
Pag	3. Cardapio Be
Fre	4. Genética
I Rec: [5]	NF AVULS
Ir Ft: [0]	SUP
Gr Ft: [5]	101/31 31
Doc :	[0] SIM
Tab P: [0]	-PAD
I Rec: [5]	NF AVULS
Ir Ft: [0]	SUP
Gr Ft: [5]	101/31 31
Doc :	[0] SIM
Tab P: [0]	-PAD

Figura 9: Tela principal de estatísticas

Fonte: Laboratório Alfa

Prompt de comando - w13

Recibo : [1]	NF COLETIVA	Remessa : [11]	INTER/RESULT
IR Fonte: [1]	SUP	Cadastro: [01/98]	
Situacao: [1]	ATIVO	Motivo : [11]	COLETADOR
Comissao: [0.50]		Email: [laboratorio@einstei]	
Peai : [2]	NAO	Senha: [b5262]	
Cod Cob : [5262]		Cod Estat: [5262]	
Nome :	SOC BENEF ISRAELITA BRAS HOSP ALBERT EINSTEI		
Fantasia:	HOSP ALBERT EINSTEIN		
Endereco:	AU ALBERT EINSTEIN 627 - A/C DR CRISTOUAO		
Bairro :	JD LEONOR		
Cep :	[5652-000] SAO PAULO-SP		
Contato :	DR CRISTOUAO/TELMA	Fone: [11]	[37472450]
CGC/CPF :	[50765823000130]	Fax :	[37470408]

TP Qt: [710]	Min: [235]	Sl: [386]	Emis: [11/10/05]
RF Qt: [0]	Min: [0]	Sl: [0]	Emis: [/ /]
Obs. : [VALTER/ANA-MAL-DR UITOR N.99757305-CPD-MILENE]			

2005	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOT
Ampliado													
Basico													
Plus	254	253	264	238	301	246	266	282	269	286	298	553	012
Master													
Total	254	253	264	238	301	246	266	282	269	286	298	553	012

6. Estatística
7. Financeiro
8. Contr 1º Exame
9. Ult. Contato
0. Loc Entr Dna

Classific: [110]	FIEL
Promocao : [99]	SEM
Pro	
Tax	1. T. Pezinho
Dna	2. 1. Limpar
Pag	3. 2. Est 2005
Fre	4. 3. Est 2004
I Rec	5. Est 2003
Ir Ft	6. Est 2002
Gr Ft	7. Est 2001
Doc	8. Est 2000
Tab P	9. Est 1999
I Rec	0. Est 1998
Ir Ft	A. Est 1997
Gr Ft	B. Est 1996
Doc	C. Est 1995
Tab P	D. Est 1994

Figura 10: Tela estatísticas X ano

Fonte: Laboratório Alfa

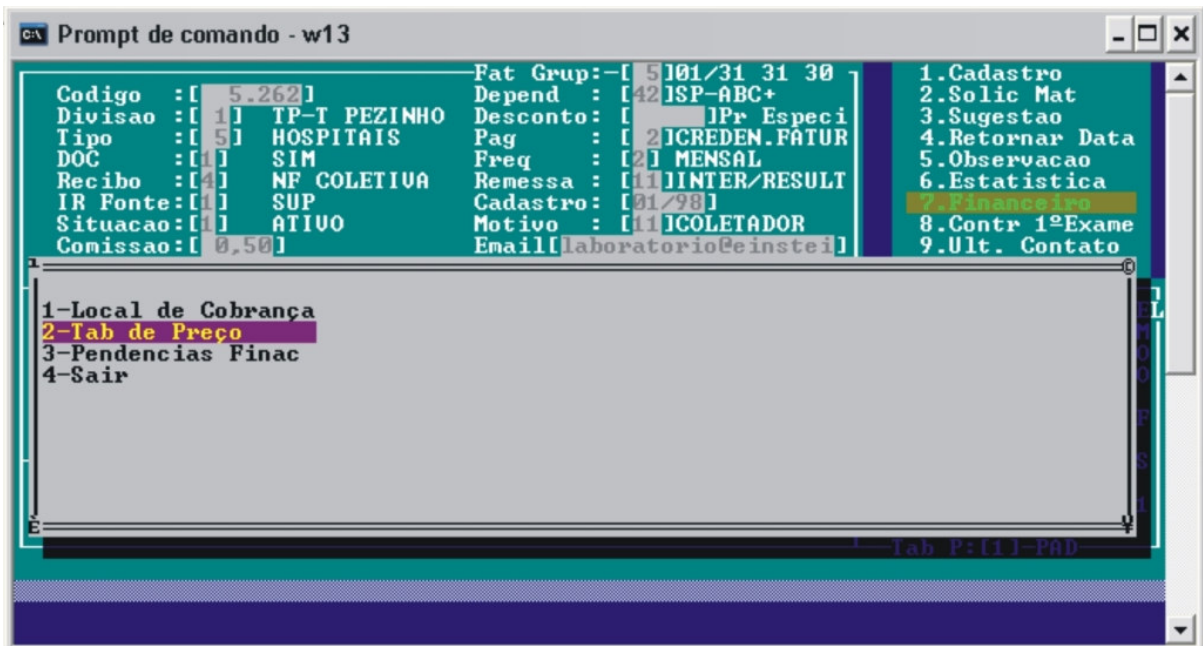


Figura 11: Tela tabela de preços

Fonte: Laboratório Alfa

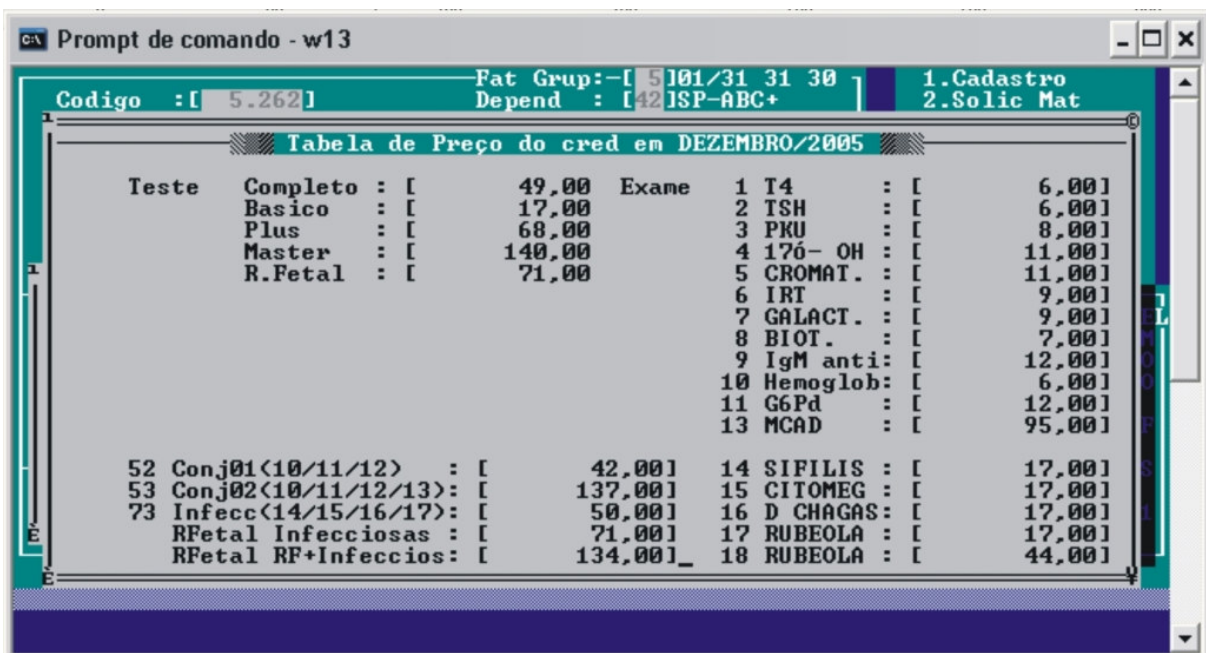


Figura 12: Tela tabela de preço de um cliente

Fonte: Laboratório Alfa

A tela de alteração de cadastro é mostrada na Figura 15. Nesta visão é possível atualizar os dados principais do credenciado.

```

c:\ Prompt de comando - w13
Codigo : [ 5.262] 38Fat Grup: [ 5] 01/31 31 30 1. Cadastro
1 Depend : [ 42] JSP-ABC+ 2. Solic Mat
24 Divisao : [ 1] TP-T PEZINHO 25 Desconto: [ ] Pr Especi 3. Sugestao
2 Tipo : [ 5] HOSPITAIS 3 Pag : [ 2] ICREDEN.FATUR 4. Retornar Data
4 DOC : [ ] SIM 5 Freq : [ 2] MENSAL 5. Observacao
6 Recibo : [ ] NF COLETIVA 7 Remessa : [ 11] INTER/RESULT 6. Estatistica
8 IR Fonte: [ ] SUP 9 Cadastro: [ 01/98] 7. Financeiro
30 Situacao: [ ] ATIVO 31 Motivo : [ 11] COLETADOR 8. Contr 1º Exame
32 Comissao: [ 0.50] 33 Email [ laboratorio@einstein] 9. Ult. Contato
35 Peai : [ 2] NAO 34 Senha [ b5262] 0. Loc Entr Dna
36 Cod Cob : [ 5262] 37 Cod Estat: [ 5262]
10 Nome : [ SOC BENEF ISRAELITA BRAS HOSP ALBERT EINSTEI] 49 Classific: [ 110] FIEL
11 Fantasia: [ HOSP ALBERT EINSTEIN ] 41 Promocao : [ 99] SEM
12 Endereco: [ AV ALBERT EINSTEIN 627 - A/C DR CRISTOUAO ] 39 Protestar: [ 2] NAO
13 Bairro : [ JD LEONOR ] 40 Taxa Doc : [ 2] NAO
14 Cep : [ 5652-000] SAO PAULO-SP 42 Dna4 : [ ] SIM
15 Contato : [ DR CRISTOUAO/TELMA ] 16 Fone: [ 11 ] [ 37472450] 43 Pagto: [ 2] ICREDEN.F
17 CGC/CPF : [ 50765823000130] 18 Fax : [ 37470408] 44 Freq : [ 2] MENSAL
45 T Rec: [ 5] NF AVULS
19 TP Qt: [ 710] 20 Min: [ 235] 21 S1: [ 386] 22 Emis: [ 11/10/05] 46 Ir Ft: [ 1] SUP
26 RF Qt: [ 0] 27 Min: [ 0] 28 S1: [ 0] 29 Emis: [ / / ] 47 Gr Ft: [ 5] 01/31 31
48 Doc : [ ] SIM
23 Obs. : [ WALTER/ANA-MAL-DR UITOR N.99757305-CPD-MILENE ] 50 Tab P: [ ] -PAD
Opcao : [ 0 ] ESC para sair...

```

Figura 15: Tela de alteração de cadastro

Fonte: Laboratório Alfa

Colocando o código do cliente na tela principal (Figura 7) podem-se verificar todas as pesquisas possíveis de serem aplicadas para este conveniado (Figura 16). Na Figura 17, é mostrada uma pesquisa feita a partir da verificação das estatísticas onde o cliente está reduzindo o número de exames enviados ao Laboratório Alfa.

Prompt de comando - w13

Fat Grup: - [5] 01/31 31 30 1. Cadastro
 Depend : [42] ISP-ABC+ 2. Solic Mat
 Desconto: [] IPr Especi 3. Sugestao
 Pag : [2] ICREDEN.FATUR 4. Retornar Data

Codigo : [5.262]
 Divisao : [1] TP-T PEZINHO
 Tipo : [5] HOSPITAIS
 DOC : []
 Recibo : []
 IR Fonte : []
 Situacao : []
 Comissao : []
 Peai : []
 Cod Cob : []
 Nome : []
 Fantasia : []
 Endereco : []
 Bairro : []
 Cep : []
 Contato : []
 CGC/CPF : []
 TP Qt: []
 RF Qt: []
 Obs. : [UAE]

71/231

FICHA	ASSUNTO	DATA
11	INFORMACOES GERAIS	24/08/99
12	CREENCIADO 1º EXAME	18/04/00
13	CREENCIADO SEM MOVIMENTO	18/04/00
14	MAIORES CREENCIADOS	01/06/00
16	PESQUISA PERIODICA	05/10/00
17	PESQUISA CONGRESSO 2000	09/10/00
18	QUEDA DO VOLUME DE TP	26/12/00
19	PROSPECÇÃO MG	07/03/01
20	G6PD EM ADULTOS	10/05/01
21	DNA4/CTN	04/06/01
22	QUEDA DO VOLUME DE EXAMES CTN GENETICA	27/12/01

Tab P: [] - PAD

Figura 16: Tela de visualização de pesquisas existente ou criação de nova
Fonte: Laboratório Alfa

Prompt de comando - w13

PESQUISA - MARKETING Perguntas 01 a 03 Pagina 001
 Ficha: 18 ASSUNTO: Queda do volume de TP Data: 26/12/00
 Cred Cod: [] Nome: []

1- QUAL A MOTIVO DA Queda do volume de TP
 A - [] MENOR procura
 B - [] PREFEITURA/APAE ESTÁ FAZENDO
 C - [] AUMENTO DA CONCORRENCIA
 D - [] MEDICOS NAO ESTAO SOLICITANDO
 E - [] CONVENIOS NAO ESTAO PAGANDO
 F - [] ESTÁ TESTANDO COM OUTRO LAB
 G - [] DESCONHECE O MOTIVO DA Queda

2- O CTN PODE FAZER ALGO PARA AJUDA-LO?

3- OBSERVACOES

Obs []
 2ª []
 3ª []
 4ª []
 5ª []
 6ª []
 7ª []
 8ª []
 9ª []
 10ª []

11:30:21

Figura 17: Pesquisa quando diminuiu volume de exames
Fonte: Laboratório Alfa

Para facilitar a comunicação entre os setores de Marketing, Financeiro e Triagem foi criado um sistema de mensagens conforme é mostrado na Figura 18. Estas mensagens são escritas no momento que um cliente credenciado entra em contato com o Laboratório Alfa e neste momento o funcionário escreve uma observação que seja pertinente. Quando qualquer funcionário do Laboratório Alfa digita o código do cliente no sistema, a mensagem aparece para ele e é evitado que se solicite a mesma informação ao cliente novamente. Conforme é mostrado na tela abaixo, é possível escolher o público alvo da mensagem. Na Figura 19 são visualizadas todas as mensagens de um determinado cliente e na Figura 20 é o editor de mensagens.



Figura 18: Tela onde escolhe o público que lerá uma mensagem

Fonte: Laboratório Alfa

Nas Ilustrações 21 à 24 são mostradas telas de classificação dos clientes do Laboratório Alfa para facilitar a filtragem dos tipos e perfil de seus clientes. Com este filtro, é possível fazer campanhas específicas para cada tipo de cliente.

Prompt de comando - w13

Codigo : [5.262] 38 Fat Grup: [5] 01/31 31 30
 24 Divisao : [1] TP-T PEZINHO 25 Desconto: [42] SP-ABC+
 2 Tipo : [5] HOSPITAIS 3 Pag : [2] CREDEN.FATUR
 4 DOC : [1] SIM 5 Freq : [2] MENSAL
 6 Recibo : [4] NF COLETIVA 7 Remessa : [1] INTER/RESULT
 8 IR Fonte: [1] SUP 9 Cadastro: [01/98]
 30 Situacao: [1] ATIVO 31 Motivo : [1] COLETADOR
 32 Comissao: [0.50] 33 Email: [laboratorio@einstei]
 35 Peai : [2] NAO 34 Senha: [b5262]
 36 Cod Cob : [5262] 37 Cod Estat: [5262]
 10 Nome : [SOC BENEF ISRAELITA BRAS HOSP ALBERT EINSTEI]
 11 Fantasia: [HOSP ALBERT EINSTEIN]
 12 Endereco: [AU]
 13 Bairro : [J]
 14 Cep : []
 15 Contato : [D]
 17 CGC/CPF : [6]

19 IP Qt: [71]
 26 RF Qt: []
 23 Obs. : [UALI]

Forma de Pagam

COD	DESCRICA0
1	PERMUTA
2	CREDEN.FATUR
3	CRED.A VISTA
4	CONU.CTN AMB
5	CONU. NOBEL
6	CONU. INAMEX

1. Cadastro
 2. Solic Mat
 3. Sugestao
 4. Retornar Data
 5. Observacao
 6. Estatistica
 7. Financeiro
 8. Contr 1º Exame
 9. Ult. Contato
 0. Loc Entr Dna

49 Classific: [110] FIEL
 41 Promocao: [99] SEM
 39 Protestar: [2] NAO
 40 Taxa Doc: [2] NAO
 42 Dna4: [1] SIM
 43 Pagto: [2] CREDEN.F
 44 Freq: [2] MENSAL
 45 T Rec: [5] NF AVULS
 46 Ir Ft: [1] SUP
 47 Gr Ft: [5] 01/31 31
 48 Doc: [1] SIM
 50 Tab P: [1] -PAD

11:34:11

Figura 21: Tela de classificação quanto o tipo de faturamento

Fonte: Laboratório Alfa

Prompt de comando - w13

Codigo : [5.262] 38 Fat Grup: [5] 01/31 31 30
 24 Divisao : [1] TP-T PEZINHO 25 Desconto: [42] SP-ABC+
 2 Tipo : [5] HOSPITAIS 3 Pag : [2] CREDEN.FATUR
 4 DOC : [1] SIM 5 Freq : [2] MENSAL
 6 Recibo : [4] NF COLETIVA 7 Remessa : [1] INTER/RESULT
 8 IR Fonte: [1] SUP 9 Cadastro: [01/98]
 30 Situacao: [1] ATIVO 31 Motivo : [1] COLETADOR
 32 Comissao: [0.50] 33 Email: [laboratorio@einstei]
 35 Peai : [2] NAO 34 Senha: [b5262]
 36 Cod Cob : [5262] 37 Cod Estat: [5262]
 10 Nome : [SOC BENEF ISRAELITA BRAS HOSP ALBERT EINSTEI]
 11 Fantasia: [HOSP ALBERT EINSTEIN]
 12 Endereco: [AU]
 13 Bairro : [J]
 14 Cep : []
 15 Contato : [D]
 17 CGC/CPF : [6]

19 IP Qt: [71]
 26 RF Qt: []
 23 Obs. : [UALI]

Forma de Remes

COD	DESCRICA0
1	BALCAO
2	PACIENTE
3	CREDENCIADO
4	IMPR. DUPLA
5	FAX
6	CRED./FAX

1. Cadastro
 2. Solic Mat
 3. Sugestao
 4. Retornar Data
 5. Observacao
 6. Estatistica
 7. Financeiro
 8. Contr 1º Exame
 9. Ult. Contato
 0. Loc Entr Dna

49 Classific: [110] FIEL
 41 Promocao: [99] SEM
 39 Protestar: [2] NAO
 40 Taxa Doc: [2] NAO
 42 Dna4: [1] SIM
 43 Pagto: [2] CREDEN.F
 44 Freq: [2] MENSAL
 45 T Rec: [5] NF AVULS
 46 Ir Ft: [1] SUP
 47 Gr Ft: [5] 01/31 31
 48 Doc: [1] SIM
 50 Tab P: [1] -PAD

11:34:34

Figura 22: Tela de classificação quanto o tipo de entrega do exame

Fonte: Laboratório Alfa

Prompt de comando - w13

Codigo : [5.262] 38 Fat Grup: [5] 01/31 31 30 1. Cadastro 1

24 Divisao : [1] TP-I PEZINHO 25 Desconto: [42] ISP-ABC+ 2. Solic Mat

2 Tipo : [5] HOSPITAIS 3 Pag : [2] CREDEN.FATUR 3. Sugestao

4 DOC : [1] SIM 5 Freq : [2] MENSAL 4. Retornar Data

6 Recibo : [4] NF COLETIVA 7 Remessa : [1] INTER/RESULT 5. Observacao

8 IR Fonte: [1] SUP 9 Cadastro: [01/98] 6. Estatistica

30 Situacao: [1] ATIVO 31 Motivo : [1] COLETADOR 7. Financeiro

32 Comissao: [0.50] 33 Email: [laboratorio@einstein] 8. Contr 1º Exame

35 Peai : [2] NAO 34 Senha: [b5262] 9. Ult. Contato

36 Cod Cob : [5262] 37 Cod Estat: [5262] 0. Loc Entr Dna

10 Nome : [SOC BENEF ISRAELITA BRAS HOSP ALBERT EINSTEI] 49 Classific: [110] FIEL

11 Fantasia: [HOSP ALBERT EINSTEIN] 41 Promocao : [99] SEM

12 Endereco: [AU] 39 Protestar: [2] NAO

13 Bairro : [] 40 Taxa Doc : [2] NAO

14 Cep : [] 42 Dna4 : [1] SIM

15 Contato : [D] 43 Pagto: [2] CREDEN.F

17 CGC/CPF : [6] 44 Freq : [2] MENSAL

19 TP Qt: [71] 45 T Rec: [5] NF AVULS

26 RF Qt: [] 46 Ir Ft: [1] SUP

23 Obs. : [UALT] 47 Gr Ft: [5] 01/31 31

48 Doc : [1] SIM

50 Tab P: [1] -PAD

COD	DESCRICA0
11	COLETADOR
12	INDICADOR
13	CONUENIO
21	REALIZADOR
22	COLETADOR 3º
23	NAO EXECUTA

Mot. Sit Crede

11:35:42

Figura 23: Tela de classificação quanto o tipo de cliente

Fonte: Laboratório Alfa

Prompt de comando - w13

Codigo : [5.262] 38 Fat Grup: [5] 01/31 31 30 1. Cadastro 1

24 Divisao : [1] TP-I PEZINHO 25 Desconto: [42] ISP-ABC+ 2. Solic Mat

2 Tipo : [5] HOSPITAIS 3 Pag : [2] CREDEN.FATUR 3. Sugestao

4 DOC : [1] SIM 5 Freq : [2] MENSAL 4. Retornar Data

6 Recibo : [4] NF COLETIVA 7 Remessa : [1] INTER/RESULT 5. Observacao

8 IR Fonte: [1] SUP 9 Cadastro: [01/98] 6. Estatistica

30 Situacao: [1] ATIVO 31 Motivo : [1] COLETADOR 7. Financeiro

32 Comissao: [0.50] 33 Email: [laboratorio@einstein] 8. Contr 1º Exame

35 Peai : [2] NAO 34 Senha: [b5262] 9. Ult. Contato

36 Cod Cob : [5262] 37 Cod Estat: [5262] 0. Loc Entr Dna

10 Nome : [SOC BENEF ISRAELITA BRAS HOSP ALBERT EINSTEI] 49 Classific: [110] FIEL

11 Fantasia: [HOSP ALBERT EINSTEIN] 41 Promocao : [99] SEM

12 Endereco: [AU] 39 Protestar: [2] NAO

13 Bairro : [] 40 Taxa Doc : [2] NAO

14 Cep : [] 42 Dna4 : [1] SIM

15 Contato : [D] 43 Pagto: [2] CREDEN.F

17 CGC/CPF : [6] 44 Freq : [2] MENSAL

19 TP Qt: [71] 45 T Rec: [5] NF AVULS

26 RF Qt: [] 46 Ir Ft: [1] SUP

23 Obs. : [UALT] 47 Gr Ft: [5] 01/31 31

48 Doc : [1] SIM

50 Tab P: [1] -PAD

COD	DESCRICA0
1	PAD PR GEN
2	NEG PR GEN

Tab Preco Gen

11:36:20

Figura 24: Tela de classificação quanto à tabela de preços

Fonte: Laboratório Alfa

7.5 PERCEPÇÃO DO FUNCIONÁRIO DE MARKETING

Na percepção de uma funcionária, com a implantação do CRM o setor de Marketing ganhou agilidade, facilitou o trabalho dos funcionários e compartilhou informações com outros setores da empresa. O setor passou a ter um entendimento melhor dos clientes e grupos de clientes. O número de relatórios entre os setores diminuiu com a concentração das informações dos clientes em um sistema informatizado, no qual todos os funcionários têm acesso. Para esta funcionária (que é uma vendedora técnica), a implementação do CRM permitiu que a partir do momento em que um cliente entra em contato com a empresa, as informações sobre todos os contatos do cliente com o Alfa podem ser fornecidas pelo mesmo funcionário. No CRM constam dados de vendas, telemarketing e gerência, sendo que cada setor abastece o sistema com as suas informações. Esse sistema possibilitou que todos saibam das ocorrências e situações de cada cliente, diminuindo as gafes, como por exemplo, tentar vender um serviço para um cliente que estava em débito.

Segundo essa vendedora, o CRM otimizou o trabalho dentro do setor de Marketing e melhorou a relação com o cliente. Os funcionários se sentiram mais importantes e passaram a alimentar o sistema com informações que seriam extremamente úteis para a empresa. O mais relevante foi a redução de processos que eram feitos por mais de uma pessoa, fazendo com que o cliente tivesse que explicar novamente sua solicitação ou reclamação.

O resultado positivo do CRM pode ser medido através das pesquisas de satisfação junto aos clientes. A vendedora exemplifica que na medida em que se percebia a queda no volume de exames (usando as estatísticas estratificadas) fazíamos a pesquisa para averiguar essa ocorrência. Depois disso eram enviados alguns folders sugerindo procedimentos e o setor de Marketing e Vendas do Laboratório Alfa fazia uma consultoria em Marketing para o conveniado. Com esse procedimento era criado um forte vínculo com os conveniados.

Através de consultoria de vendas por telefone essa vendedora aumentou o volume de vendas na sua cidade, no interior do estado. Essas informações ela só teve por causa da pesquisa e pelo fato do sistema estar alinhado com outros setores, o que possibilitou obter relatórios de análise de consumo de exames e verificar qual cliente teve a demanda maior ou menor em mais de 50%, e o motivo. Ela garante que isso aumentou muito a agilidade do sistema. Essa funcionária costumava rodar um relatório e marcar para quais clientes tinha que ser aplicada uma pesquisa, passando isso ao setor de Telemarketing. Mas ela mesma ligava para os mais importantes, pois eles tinham que ter um atendimento diferenciado. Com todas

essas informações em mãos era possível visualizar, por exemplo, que o conveniado havia reduzido em 50% o número de exames requisitados ao laboratório, e no dia 3 do mês seguinte ela já tinha o histórico do cliente. Com a estatística e a pesquisa pertinentes era tomada uma ação imediata e o cliente via o comprometimento da empresa com ele.

7.6 PERCEPÇÃO DO CLIENTE DO LABORATÓRIO

Para se obter a percepção do cliente em relação ao Laboratório Alfa foram entrevistados gerentes que mantêm contato com fornecedores de serviços e produtos de um grande hospital de São Paulo e de um laboratório do interior do Rio Grande do Sul.

Em relação ao hospital, o Alfa passa qualquer informação que o mesmo solicitar, pois às vezes, nem os próprios gerentes têm muita noção da quantidade de exames encaminhados, mas o Alfa tem este histórico. Quando eles entram em contato com o Alfa é informada inclusive a data de chegada da amostra, e quando o resultado será enviado. Segundo o cliente, o Alfa é rápido no atendimento e isso é difícil em outros fornecedores do hospital, para o qual manda um volume muito grande de exames. “Conseguimos ter um padrão de atendimento que satisfaz o nosso hospital”, afirma o gerente.

Foi entrevistado também um laboratório do interior do Rio Grande do Sul e cliente do Alfa que mandava um bom volume de exames e começou a apontar uma queda no sistema de CRM. Para este conveniado – um laboratório no interior do Rio Grande do Sul – o relacionamento com o Alfa gerou aumento de receita em alguns exames, já que eles estavam perdendo espaço para a concorrência na sua região, pois novos laboratórios estavam entrando no mercado com mais mídia e contatos.

O gerente desse laboratório disse que a gerente de Marketing do Alfa entrou em contato oferecendo um serviço diferenciado, no qual era fornecido um relatório com todos os médicos que solicitavam os exames com este cliente. Toda vez que o laboratório cliente fazia uma requisição de um exame para o Alfa ficava registrado o médico que o havia indicado. Com isso era fornecido a esse cliente qual dos médicos tinha feito mais (ou menos) indicações, além de algumas estatísticas como volume de indicações de cada médico. O gerente ainda aponta que o Alfa oferecia seus serviços para entrar em contato com esses médicos que solicitavam exames para enviar material e oferecer novos serviços por intermédio desse cliente.

8 CONCLUSÃO

Conhecer as necessidades dos clientes e a partir daí procurar satisfazê-las da maneira mais eficaz possível é uma prática utilizada no CRM. Não basta obter um grande banco de dados dos clientes se esses dados não são utilizados adequadamente. Por isso, pode-se perceber que a prática de CRM não consiste em pequenas e rápidas mudanças. Pelo contrário, deve haver plena incorporação de suas práticas na empresa e por todas as pessoas que dela fazem parte.

Pôde-se constatar no decorrer deste trabalho que a construção de relacionamentos em longo prazo com o cliente trouxe grandes vantagens competitivas e, além disso, beneficiou ambas as partes: o cliente e a empresa.

Concluiu-se após esta análise que o setor de Marketing é parte integrante na obtenção de êxito nos negócios de uma empresa. Sua atuação no oferecimento de produtos e serviços aos laboratórios e médicos conveniados do Alfa, na medida e na hora certa é de fundamental importância para que se obtenha do consumidor a resposta desejada, que é a aquisição do produto ou consumo do serviço ofertado, e que por sua vez, resulte na conquista da fidelidade do cliente.

Os métodos "tradicionais" de atrair e reter clientes estão se tornando ineficazes rapidamente. O aumento da competição no ramo de Medicina Laboratorial também criou a necessidade de otimizar processos e de fazer com que o cliente se surpreenda em cada contato que ele faz com o Laboratório Alfa.

O Laboratório Alfa teve que mudar a forma de fazer negócios para manter sua competitividade em um mercado cada vez mais agressivo. A implementação do CRM foi a síntese desta mudança: sair do mundo orientado a produtos e entrar no mundo orientado a clientes.

Com estratégias de Marketing bem definidas e colocadas em prática de maneira correta, os clientes atuais e potenciais criam uma imagem positiva da empresa, assim como dos serviços por ela prestados, o que se torna essencial para manter a estabilidade da mesma.

Uma organização consegue conquistar a liderança de um mercado quando compreende as necessidades do consumidor e encontra soluções que as satisfaçam por meio da inovação e da qualidade de seus produtos e serviços. Nenhum volume de propaganda ou técnica de vendas pode compensar a ausência desses fatores.

8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO DE CASO

Como maior limitador do estudo de caso realizado no Laboratório Alfa foi falta de abertura dos dados pela empresa já que a diretoria não estava a par do trabalho em questão. A gerente de marketing liberou acesso a vários dados contanto que não fosse divulgado o nome da empresa.

Outra dificuldade foram as entrevistas feitas com clientes do Alfa já que fizemos com clientes que tinham um bom relacionamento com a gerente de marketing podendo criar um viés na pesquisa.

O estudo de caso é muito útil para entender o funcionamento de algum processo dentro de uma empresa mas não dá margem a generalização.

9 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luis Otávio A. & TOLEDO, Geraldo Luciano; **Retenção de Clientes: Recuperação de Falhas de Serviços**, Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>, São Paulo, 2003.
- BAKER, Michael J.; **Administração de Marketing**, 5ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.
- BATESON, John E. G. & HOFFMAN, K. Douglas; **Marketing de Serviços**, 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BRETZKE, Miriam; **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real: Com CRM**, 1ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- DAY, George S., Managing Market Relationships, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, winter 2000.
- EISENFELD, Beth L. & ZRIMZEK, Brian; Critical Success Factors for Implementing CRM, **Gartner Group**, 30 June 2004.
- EISENFELD, Beth L. & NELSON, Scott D.; CRM Best Practices: From Strategy to Collaboration, **Gartner Group**, 25 September 2003.
- EISENFELD, Beth L. & NELSON, Scott D.; CRM Best Practices: From Process to Metrics, **Gartner Group**, 25 September 2003.
- FERREIRA, Sérgio & SGANZERLLA, Silvana; **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas**, 1ª Ed. São Paulo: Editora Gente, 2000.
- GRÖNROOS, Christian; Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value, **Marketing Review**, v. 1, issue 1, p. 5-14, Autumn 2000.
- GUSTAFSSON, Anders et al.; The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment, Dimensions, and Triggers on Customer Retention, **Journal of Marketing**, v. 69, p. 210-218, October 2005.

HOMBURG, Christian & FÜRST, Andreas; How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, **Journal of Marketing**, v. 69, issue 3, p. 95-114, July 2005.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P; **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**, 11ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip; **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**, 5ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

LOVELOCK, C. H. e WRIGHT, L. **Principles of Service Marketing and Management**. 1ª Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

MACHADO, Francis Berenger; **Um Estudo Sobre os Níveis de Fidelidade do Consumidor em Serviços de Naturezas Distintas**, Disponível em: <<http://www.inf.puc-rio.br/~francis>>, São Paulo, 2003.

MALHOTRA, N. K.; **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**, 3ª Ed. São Paulo: Ed. Bookman, 2002.

MCKENNA, Regis; **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**, 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PEPPERS, Don & ROGERS, Martha; **O Gerente Um a Um**, 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PEPPERS, Don & ROGERS, Martha; **CRM Series: Marketing 1 to 1**, 3ª Ed. São Paulo: [s.n.], 2004.

PEPPERS, Don & ROGERS, Martha; **CRM Series: Call Center 1 to 1**, 1ª Ed. São Paulo: [s.n.], 2001.

ROSSI, Paulo E. & BRAGA, Sérgio P.; A Satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de inspeção veicular, Disponível em : <<http://www.fecap.br>>, São Paulo, 2004.

STORBACKA, Kaj et al.; Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 21-38, July 1994.

SWIFT, Ronald; **CRM, Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**, 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VARKI, Sajeev & WONG, Shirley; Consumer Involvement in Relationship Marketing of Services, **Journal of the Service Research**, v. 6, n. 1, p. 83-91, August 2003.

VAVRA, Terry G.; **Marketing de Relacionamento: After Marketing**, 1ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

VERGARA, S. C.; **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert; **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**, 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A. & BITNER, Mary Jo; **A Empresa com Foco no Cliente**, 2ª Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Entrevista com a Gerente de Marketing

- 1 - Quais as etapas do processo de implementação e quais foram?**
- 2 - Quanto tempo demorou o processo?**
- 3 - Qual fluxo de informações para tomar decisões?**
- 4 - Quais são os indicadores?**
- 5 - Quais informações do cliente são importantes e relevantes? Qual a mais importante?**
- 6 - Foram observadas falhas no processo anterior e foi corrigido? E durante o processo?**
- 7 - Descreva os maiores benefícios obtidos com a implementação do CRM:**
- 8 - O que levou a implementação do CRM?**
- 9 – Quais problemas e obstáculos vocês enfrentaram durante a implementação?**

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de Junho de 2006

Professor Orientador: Prof. Dra. Cristiane Pizzutti

Disciplina: Estágio Final (ADM 01197)

Área de Concentração: Marketing