



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: *MARKETING*

**CRM: CONCEITO, IMPLANTAÇÃO, GERENCIAMENTO E VANTAGENS
COMPETITIVAS - ESTUDO DE CASO NA FARMOGRAL**

LÍVIO FELIPE CAVALCANTE CARVALHO

RA: 2055047/0

PROFESSOR ORIENTADOR

JOSÉ ANTÔNIO RODRIGUES DO NASCIMENTO

Brasília – 2009

LÍVIO FELIPE CAVALCANTE CARVALHO

**CRM: CONCEITO, IMPLANTAÇÃO, GERENCIAMENTO E VANTAGENS
COMPETITIVAS - ESTUDO DE CASO NA FARMOGRAL**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio
Rodrigues do Nascimento

Brasília – 2009

LÍVIO FELIPE CAVALCANTE CARVALHO

**CRM: CONCEITO, IMPLANTAÇÃO, GERENCIAMENTO E VANTAGENS
COMPETITIVAS - ESTUDO DE CASO NA FARMOGRAL**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas
como um dos requisitos para conclusão
do curso de Administração de Empresas
do UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Professor Orientador: José Antônio R. do
Nascimento

Banca examinadora:

Professor: José Antônio Rodrigues do Nascimento

Orientador

Prof(a).:

Examinador(a)

Prof(a).:

Examinador(a)

Brasília – 2009

Dedico este trabalho aos meus pais, minha namorada, minha irmã, meus amigos e a todos os meus familiares, que sempre me apoiaram, me instruindo, auxiliando e acreditando em mim. E dedico também a Deus pela oportunidade de ter uma vida maravilhosa.

Agradeço ao Gerente de Marketing da Farmogral Marcos Thadeu, que me deu bons conselhos para a realização do trabalho.

A todos os que trabalham na Farmogral – Farmácia de Manipulação que cooperaram e me ajudaram para que este trabalho fosse realizado.

A todos os meus professores que me ensinaram muito do que eu sei hoje e principalmente ao meu professor orientador José Antônio, que confiou em mim e me concedeu esta honra de ser orientado por um dos melhores mestres que tive em minha graduação.

RESUMO

O trabalho mostra a relevância do CRM (*Customer Relationship Management*) no relacionamento do consumidor com a empresa. Por isso, as empresas que ainda direcionam sua política no produto e nas vendas precisam se adaptar as mudanças e focar suas estratégias com maior ênfase para o cliente. Além de indicar a importância dos novos conceitos de *marketing* de relacionamento (em poucas palavras significa tratar clientes diferenciados de forma diferente) e Tecnologia da Informação e Comunicação (que são meios tecnológicos que proporcionam a automatização e a comunicação de vários tipos de processos). Para exemplificar esses novos conceitos do mercado, foi feito um estudo de caso na Farmogral, que utiliza o CRM com o intuito de conquistar e reter seus clientes, pois a concorrência no ramo farmacêutico está cada vez maior de maneira que o cliente passou a ficar mais exigente. Com isso, a empresa busca a estratégia da fidelidade do cliente. E por meio deste trabalho, pode-se mostrar a estratégia da empresa para o uso do CRM.

Palavras-Chave: gerenciamento, CRM, clientes, tecnologia, farmogral.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
2.	METODOLOGIA	10
2.1	Método de abordagem	10
2.2	Método de procedimento.....	10
2.3	Técnicas de pesquisa	11
3.	EMBASAMENTO TEÓRICO	12
3.1	O Gerenciamento da relação com o cliente (CRM) e suas principais vertentes dentro do mercado	12
3.2	A evolução e os conceitos fundamentais de relacionamento dentro do marketing	14
3.2.1	- A relação com o cliente como diferencial no mercado.....	16
3.2.2	- Colocando para funcionar a nova idéia de <i>marketing</i> nas empresas.....	18
3.3	- A importância do valor do cliente na empresa: atração, satisfação e retenção	19
3.4	- Novas ferramentas da tecnologia voltadas para o marketing	21
3.4.1	- A tecnologia da informação facilitando o CRM.....	25
4.	ESTUDO DE CASO	26
4.1	Breve Histórico	26
4.1.1	Missão	27
4.1.2	Visão	27
4.1.3	Valores.....	27
4.1.4	O negócio em relação ao mercado.....	27
4.1.5	Produtos e Serviços	28
4.2	Dados Coletados	28
4.2.1	O CRM na Farmogral.....	28
4.2.2	Aquisições de equipamentos específicos para aprimoramento do CRM ..	28
4.2.3	Execução da Pesquisa	30
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	33
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICE A	37
	ANEXO A - Planejamento para aquisição dos equipamentos, considerando a projeção de vendas com a implementação do CRM.	38
	ANEXO B - Taxa de retorno projetada para o investimento após a implementação do CRM, inclusive.	39
	ANEXO C - Projeto de implementação do Call Center	40

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema principal o CRM (*Customer Relationship Management*) e definir suas principais vertentes no mercado. E por meio de um estudo de caso feito na matriz da Farmogral – Farmácia de Manipulação, foi possível identificar por meio de uma entrevista com os gerentes de marketing as vantagens da implantação do CRM e a sua importância na gestão de marketing de uma empresa.

O objetivo geral deste trabalho é explicar o que é o CRM e o que ele pode oferecer na gestão de *marketing* de uma empresa mostrando a importância de ter um bom relacionamento com seus consumidores, fornecedores, parceiros e concorrentes com o intuito de atingir as perspectivas dos dados que compõem o ambiente de negócios da empresa (*stakeholders*). Pode-se enfatizar também que com a tecnologia mais avançada o CRM pode proporcionar que o relacionamento existente entre empresa e cliente se torne mais duradouro, ou seja, de longo prazo.

Portanto, o problema da pesquisa é mostrar que a partir da década de 90, como a falta do relacionamento com o cliente pode influenciar nos maus resultados da empresa?

Este trabalho tem como objetivos específicos:

- a) Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre CRM, mostrando sua história e como gerenciá-lo.
- b) Identificar a composição da estrutura do CRM, suas aplicações, vantagens e desvantagens
- c) Identificar as contribuições do CRM para a gestão de *marketing* de relacionamento por meio do uso das tecnologias disponíveis.

Delimitando o tema, o trabalho irá discorrer sobre o CRM: conceito, implantação, gerenciamento e vantagens competitivas.

O tema foi escolhido, para mostrar que, as maneiras de relacionamento entre empresa e cliente estão mudadas. Com a evolução da tecnologia as empresas puderam ter mais acesso as informações do mercado e dos consumidores, facilitando atender da melhor forma as necessidades e desejos do cliente, tendo como consequência a possibilidade de uma fidelização a longo prazo do mesmo. Quando se fala em implantação de CRM dentro da empresa, não quer dizer apenas ter informações dos consumidores e demonstrar interesse sempre em agradá-lo,

mas também é preciso mudar a forma de gerenciamento interno, ou seja, uma nova cultura.

A estrutura deste trabalho será dividida em 5 tópicos:

Introdução, que mostrará o tema principal do trabalho e seus objetivos específicos e gerais e o problema para realização do trabalho.

Definição detalhada da metodologia aplicada, a fim de mostrar a finalidade da investigação do tema e exposição das pesquisas realizadas no decorrer do estudo.

A terceira parte é o embasamento teórico, contendo conceitos fundamentais para um melhor entendimento sobre o CRM.

Estudo de caso, que compõe os dados da pesquisa com conclusões a partir desses dados, relacionando com a teoria apresentada no embasamento teórico.

A quinta e última parte está relacionada às considerações finais sobre o trabalho realizado, demonstrando o objetivo proposto em relação aos resultados alcançados.

2. METODOLOGIA

Segundo Gil (2002, p.162) nesta etapa se propõe mostrar os processos a serem adotados na realização da pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.221) “A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões *como?, com quem?, onde?, quando?*”. Ou seja, tem a finalidade de adquirir informações exatas e adequadas para encontrar a resposta ao problema indicado.

2.1 Método de abordagem

A abordagem foi feita por meio de uma pesquisa qualitativa, que significa a análise do problema de um modo claro procurando características pelos conceitos que servem de embasamento para as variáveis, que no presente trabalho, avaliou a importância que foi a implementação do CRM na Farmogral, e com isso, observou suas peculiaridades em termos de qualidade, em que a implementação desse programa pôde beneficiar para a empresa.

O método de abordagem utilizado neste trabalho é o dedutivo, que segundo Lakatos e Marconi (2003, p.92), “tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas”, ou seja, parte de um princípio para uma consequência em geral, buscando analisar a importância do programa CRM inserido na Farmogral.

2.2 Método de procedimento

O método de procedimento utilizado no trabalho foi o estudo de caso que tem o intuito de “proporcionar uma visão global do problema e de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”. (GIL, 2002, p. 55)

A presente pesquisa é classificada como pesquisa exploratória, que segundo Gil (2002, p. 41) “têm como objetivo proporcionar maior facilidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”, pois proporcionou uma visão ampla dos acontecimentos do problema da pesquisa.

Foi utilizada também a pesquisa de campo, que segundo Lakatos (2003, p. 186), “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou

conhecimentos acerca de um problema, para qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

2.3 Técnicas de pesquisa

Para Lakatos e Marconi (2003,p.174), a “técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática”.

A técnica de pesquisa utilizada nesse trabalho foi a pesquisa bibliográfica que segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 183) “abrange toda bibliografia já tornada publica em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, até meios de comunicação orais”.

A técnica bibliográfica usada foi a de observação direta intensiva , por meio da entrevista, que de acordo com Lakatos e Marconi (2003, p.222) “é a conversação efetuada face a face, de maneira metódica”.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Esta etapa teve o intuito de discorrer de forma geral a respeito do CRM, seu conceito, o porquê da sua origem, suas vantagens e desvantagens e as principais características que as empresas devem adotar ao implantar um programa de CRM em sua organização.

3.1 O Gerenciamento da relação com o cliente (CRM) e suas principais vertentes dentro do mercado

O termo CRM nasceu timidamente no final dos anos 80 quando as empresas viram a necessidade de usar as informações dos clientes para aumentar sua relação com eles. A gestão do relacionamento com o cliente (CRM – *customer relationship management*) é um gerenciamento dos dados detalhados de clientes individuais, que são adquiridos no decorrer do relacionamento do cliente e de todas táticas da organização, e tem o intuito sempre de buscar a fidelização. O CRM permite que as empresas possam alcançar excelência no atendimento em tempo real, com base no conhecimento sobre cada cliente, podendo customizar produtos, serviços, programas e mídias. Com isso o CRM é uma grande ferramenta que alavanca a lucratividade da empresa, que é o valor agregado a cada cliente de sua base. (KOTLER & KELLER, 2006).

O CRM é uma tática de *marketing* que abrange todas as etapas da empresa por um longo período de tempo. E a relação entre empresa e cliente acontece em todas essas etapas, pois em cada uma delas vai se aprendendo como lidar com o cliente a fim de trazer vantagens tanto para o ele quanto para a empresa. (ZENONE, 2007).

CRM é a junção da tecnologia e tática do mercado a fim de atender as exigências dos consumidores. Além disso, inclui obtenção, julgamento, e utilização da informação de consumidores para ser eficaz no comércio de produtos e serviços (MADRUGA, 2004).

O Gerenciamento das Relações com os Clientes (CRM) segundo Newell (2000), passou a ser a tática das empresas, como um método de prática para ter

maior conhecimento das necessidades, podendo oferecer mais benefícios para o cliente aumentando sua fidelidade.

O CRM é a administração de uma tática que abrange toda a empresa com a finalidade de suprir as necessidades de seus clientes para obter maior fidelização a longo prazo, acarretando no lucro. Com a implantação correta do CRM diz que seus benefícios são inúmeros, pois com o cliente satisfeito e leal a lucratividade tende a aumentar. Porém com a má implantação do CRM pode trazer sérios problemas para a empresa, como a insatisfação e a perda de clientes. Por isso é necessário fazer um bom planejamento antes de qualquer decisão equivocada (BROWN, 2001).

Não é nada fácil atingir os objetivos desejados com a implantação do CRM. Então, para que isso aconteça, deve se levar em consideração quatro variáveis, que segundo Zenone (2007, p.75) são:

1 - Clientes: São peças-chave do funcionamento da estratégia de CRM, de modo que, para a empresa, é preciso conhecer quem é o cliente, qual seu comportamento, quais clientes rentáveis, quais clientes são maus pagadores e o mais importante: entender que os clientes não nascem fiéis; devem ser conquistados. Para isso, é preciso criar uma visão única do cliente, de forma que este saiba que, por qualquer contato com a empresa, todos sabem o que esta acontecendo ao cliente.

2 – Produtos: Em relação aos produtos, e ainda é encaixada a categoria de serviços, é preciso entender que se não é óbvio para o cliente não é relevante. É preciso desmistificar que adicionar produtos e serviços no mercado simplesmente pela novidade não é relevante se o mesmo não tiver importância para o cliente; que qualidade de produtos e serviços, preços e prazos de entrega não são mais diferenciais, e sim obrigação da empresa para com o cliente.

3 – Canais de venda ou distribuição: A empresa tem de se preocupar com as diversas formas de contato com o cliente: *Call Center* (telemarketing ativo e receptivo), *e-mail*, mala direta, *mobile marketing*, as quais têm de ter a máxima sinergia com os clientes.

4 – Tecnologia: A sustentação tem de ser forte e resistente. Pois, é preciso mapear nas empresas todos os processos que levam ao relacionamento com o cliente. Sabe-se que não se pode dimensionar a tecnologia apenas com a automatização de *Call Center*, mas verificar e automatizar todo o processo interno da empresa para que gere um relacionamento efetivo com o cliente. É preciso colocar a infra-estrutura necessária e adequada sobre todas as informações pertinentes aos clientes, pois o conhecimento detalhado dos consumidores faz com que a empresa saiba quais são os mais lucrativos e com isto gere ações de retenção para esses clientes. É preciso ter a visão precisa dos processos analíticos de forma que a empresa possa agir oportunamente e entender completamente o comportamento de seus clientes. A arquitetura tecnológica aumenta o suporte à decisão, pois tem como objetivo manter armazenada toda a história dos clientes.

É importante também que a relação com o cliente tem que acontecer da melhor forma para a empresa, e assim ajuda a aumentar sua fidelidade e satisfação.

Pode-se entender então que o CRM ou gerenciamento do relacionamento com o cliente, é a integração entre o Marketing de Relacionamento e a tecnologia da Informação e Comunicação e tem como objetivo de armazenar dados sobre os clientes para que se tenha um maior conhecimento sobre eles, de maneira que essas informações coletadas representem um diferencial competitivo dentro de uma organização, ou seja, o CRM tem a finalidade de por meio da tecnologia e do relacionamento, implantar táticas para alcançar objetivos de aproximar, atrair e reter os clientes que podem trazer maior lucro para a empresa.

3.2 A evolução e os conceitos fundamentais de relacionamento dentro do *marketing*

O marketing de relacionamento começou a surgir de modo tímido na década de 80 na área acadêmica, porém, surgiu efetivamente na década de 90, que questionava a falta de eficiência do *marketing* tradicional em muitos aspectos. Entretanto, hoje as empresas começam a implantar e a dar mais importância a ele. O marketing de relacionamento sofreu influência de outras vertentes, como o marketing de serviços e a qualidade total. E mesmo sendo um tema novo já é um dos mais importantes, pois o diferencial e a forma com que propõe o tratamento dos clientes, ajudam muito as empresas a ter resultados eficazes (MADRUGA, 2004).

Segundo Zenone (2007) nos últimos 50 anos o foco do *marketing* vem mudando gradativamente, porém com muita rapidez. Começando no produto (produção) e chegando até os dias atuais, que são os clientes. O *marketing* clássico e a grande evolução até o *marketing* de relacionamento, acontece da seguinte forma segundo Zenone (2007):

a) Na década de 50 (era da produção) – Produção em massa, se os produtos fossem bons e com um preço barato os consumidores iriam atrás para comprar.

b) Década de 60 (era das vendas) – Tentar vender os estoques adquiridos na era da produção através de promoções, pois só assim os clientes adquiriam o produto.

c) Década de 70 e 80 (era do *marketing*) – a procura de segmentos de um novo comércio, voltados especificamente para os produtos e serviços, ainda não descobertos. Começo do *marketing* cada vez mais voltado para o cliente.

d) Nos anos de 1990 a 2007... (era do *marketing* de relacionamento) – esse período é marcado pelo grande lançamento de novos produtos, o aumento do uso da TI, maior participação do *marketing* dentro das empresas e o foco direcionado para o pessoal.

Pode-se concluir então que nas décadas de 50 e 60 as empresas focavam respectivamente sua política para o produto e para as vendas, porém, já na década de 90 os principais desafios são mudar essas estratégias e direcioná-las com maior ênfase para o cliente. Com o progresso do conceito do *marketing* na década de 90 pode-se perceber que o foco do produto mudou para o entendimento e satisfação do que o cliente realmente necessita.

Para Madruga (2004, p.23) o conceito de *marketing* de relacionamento é:

O *marketing* de relacionamento é composto por diversas engrenagens, como foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes. Ou seja, visa definitivamente atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos.

O relacionamento com o cliente hoje tenta resgatar aquela proximidade que existia antigamente. Quando o dono da pequena mercearia conhecia todos seus clientes pelo nome e muitas vezes, tinha relações próximas entre eles. É verdade que com o aumento das empresas e do número de clientes isso dificulta bastante, porém, com a tecnologia avançada fica mais fácil resgatar esse desejo de individualidade do cliente (MADRUGA, 2004).

Segundo Ian Gordon (1999), o relacionamento dentro do *marketing* procura aproximar e formar novas premissas com o consumidor dentro da empresa, formando um tipo de parceria duradoura e de longo prazo que irá ter benefícios para ambas as partes, ou seja, o *marketing* de relacionamento é um método constante que identifica e institui novos valores com os consumidores acontecendo assim uma parceria entre empresa e cliente a longo prazo.

Para Borba (2004), as principais características que o *marketing* de relacionamento visa alcançar são:

- a) montar uma cadeia de relações dentro da empresa a fim de criar o valor esperado pelo consumidor;
- b) Dividir esse valor havendo uma relação entre o produto e o cliente ;

c) Implantar de forma correta as estratégias da empresa com o intuito de não perder o valor que o cliente necessita;

d) Trabalha em tempo real, pois existe uma relação mútua entre o cliente e a empresa;

e) Fazer com que o cliente se sinta diferenciado não apenas pela qualidade e aquisição do produto, mas também pelo atendimento, com o intuito que ele se torne um cliente fiel.

Segundo Christopher (2000), vários aspectos influenciam na construção de uma relação a longo prazo com as pessoas, porém, é indispensável executar uma boa prestação de serviços para se manter um cliente.

Portanto, quando se fala em relacionamento ou gestão com pessoas, não basta apenas adquirir a tecnologia e possuir as informações dos clientes, mas também é essencial manter uma boa relação com as pessoas, e que também irá envolver a tecnologia e os equipamentos necessários, a fim de conquistar o cliente.

De acordo com as teorias propostas, pode-se entender que o CRM pode ser considerado a administração de uma estratégia que serve para facilitar a gerenciamento do conhecimento e tomadas de decisões de ações do *marketing* de relacionamento.

3.2.1 - A relação com o cliente como diferencial no mercado

Segundo Cobra e Zwarg (1986) para que o cliente decida comprar naquela empresa não basta apenas vender o produto ou serviço, é preciso também criar um diferencial na relação e no seu atendimento com a finalidade de fidelização e satisfação do cliente para com o produto ou serviço oferecido.

O Gerenciamento das Relações com os Clientes (CRM – *customer relationship management*) segundo Newell (2000), passou a ser a tática das empresas, como um método de prática para ter maior conhecimento das necessidades podendo oferecer mais benefícios para o cliente aumentando sua fidelidade.

Além disso, o *marketing* de relacionamento procura com a ajuda do seu cliente, enfatizar se um produto ou serviço atingiu a satisfação adequada, ou seja, trabalha bastante com a sua mente, buscando sempre com que ele se torne satisfeito e leal ao produto.

De acordo com Zenone (2007) a primeira etapa para que o cliente se sinta satisfeito é analisar qual a necessidade que levará ele ao produto desejado e, a segunda etapa, é colocar em prática essa necessidade com a finalidade de supri-la.

É preciso ter obrigações com os clientes segundo Rabaça e Barbosa (1996), pois atualmente já se tem conhecimento que o lucro das empresas acontece devido a fidelização e satisfação dos consumidores. Algumas dessas obrigações são:

- a) Ter o máximo de informações dos consumidores, pois só assim poderá; atendê-los com maior eficiência atendendo da melhor forma suas necessidades;
- b) Sempre respeitar os direitos do consumidor em todas as ações dentro da empresa;
- c) Fazer um bom atendimento após a venda com intuito de aumentar a fidelização do cliente;
- d) Manter constante a busca da melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Newell (2000) diz que nesse novo conceito da relação com o cliente haverá uma grande transformação do *database marketing* para o gerenciamento das relações com os clientes, que é a mudança na forma do cliente se comportar diante da empresa, aumentando a ligação entre eles. É o chamado *marketing 1-a-1*.

A promoção de vendas é considerada também um fator importante para a fidelização do cliente, pois os descontos levam os clientes a experimentar novos produtos aumentando a satisfação ao aproveitar preços menores. Outro fator importante para a fidelização do cliente é definir o serviço de atendimento, pois toda empresa oferece serviços e se não for bem feito, a opinião do consumidor diante da qualidade do serviço não será boa também. Quando o consumidor adquire o produto ou serviço e a qualidade é aprovada, logo em seguida entra em prática o marketing pós-venda, que é a chave para o começo de um bom relacionamento duradouro com o cliente (KOTLER & KELLER, 2006).

Sendo assim, encontrar a melhor forma da relação, fidelização, retenção e a satisfação com o cliente serão os maiores desafios das empresas que visam obter sucesso dentro do mercado.

Logo, já a partir da década de 90, para abrir uma empresa será preciso estudar muito bem o mercado, mas principalmente é preciso focar em qual público-alvo, porque só assim vai poder atender da melhor forma as necessidades do cliente e assim gerar uma confiança e uma lealdade a longo prazo com os consumidores que realmente importam para a empresa.

3.2.2 - Colocando para funcionar a nova idéia de *marketing* nas empresas

Segundo Gracioso (1997) com o passar do tempo aos poucos o conceito fundamental de *marketing* de relacionamento vem adquirindo mais força dentro das empresas. E hoje, para se colocar em prática a nova filosofia é preciso focar o que realmente interessa ao mercado a fim de atingir os desejos e necessidades reais dos consumidores, e se preciso for até mudar toda a cultura da empresa.

Colocar em prática o conceito de marketing de relacionamento dentro de uma empresa não é nada fácil, ainda mais se o foco estiver em produtos e serviços. O *marketing* atual possui 50% de táticas e 50% de tecnologia direcionada para a relação com o cliente. Esses 50% de táticas envolvem todo o pessoal, tecnologia, ações e estratégias na empresa. Com isso, participam desde fornecedores, clientes, investidores, acionistas, consumidores com o intuito de complementar e suprir as necessidades dos outros 50%, que é a tecnologia voltada para o cliente (ZENONE, 2007).

As táticas da implantação para se desenvolver o *marketing* de relacionamento segundo Peppers & Rogers (2000) precisa-se passar por quatro etapas básicas, que são:

- a. Identificar seus clientes – só identificando que você poderá ter uma relação com ele;
- b. Individualização dos clientes - para que suas necessidades sejam atendidas de acordo com o desejo individual de cada consumidor;
- c. Interação com os clientes – essa fase esta relacionada com o tratamento diferenciado com o cliente;
- d. Fazer melhorias no comportamento da empresa para melhor atender os consumidores - se adequar aos individuais desejos dos consumidores.

Dessa forma, o novo conceito do *marketing* de relacionamento foca, basicamente no atendimento diferenciado para criar relação profunda e busca ter um lucro a médio e longo prazo, com o cliente. Além, de ser preciso identificar qual ação será implantada e determinar o mais rápido possível se ira usar database (banco de dados) ou o CRM necessários para suprir as necessidades da empresa e a partir daí desenvolver de forma correta a relação desejada para com o cliente.

3.3 - A importância do valor do cliente na empresa: atração, satisfação e retenção

O consumidor não espera apenas a obtenção de produtos ou serviços, mas também o que a empresa pode oferecer a “mais”. Um exemplo desse a “mais” pode ser: estar sempre pronto para resolver erros ou reclamações da maneira mais rápida possível, tratar bem o cliente, reconhecer que o cliente é único e de grande importância para a empresa, oferecer vantagens como promoções ou brindes (MADRUGA, 2004).

Madruga (2004) propôs também um quadro mostrando a diminuição de coisas indesejáveis e o aumento de fatores positivos, acarretando nos benefícios para empresa e cliente com o foco no valor do cliente. Veja abaixo:

	Benefícios para a empresa	Benefícios para o cliente
Aumento (+)	<ul style="list-style-type: none"> - Retenção dos clientes - Resultados de vendas - Produtividade dos canais e rentabilidade proveniente dos melhores clientes - Envolvimento dos funcionários - Indicações 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação com produtos e serviços - Sentimento de participação - Facilidade de interação - Propaganda boca a boca - Economia de tempo, esforço e dinheiro
Diminuição (-)	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão incerta - Custos desnecessários com vendas e atendimento - Aquisições de infraestrutura de baixa prioridade - Litígios com clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflitos com a empresa - Reclamações e fila de espera - Chamadas desnecessárias - Custos para abandonar a empresa - Rejeição de ofertas

Fonte: Madruga (2004, p.201)

Quadro 1: Benefícios para empresa e cliente com o foco no valor do cliente.

A satisfação de um cliente quando adquire um produto, acontece quando as necessidades esperadas por ele foram atendidas ou superadas. Para medir as

expectativas dos clientes são levadas em considerações as compras já feitas, pelo boca a boca e vários outros aspectos. Se um consumidor se torna satisfeito e fiel a uma organização, esta não pode se acomodar e esquecer-lo, pois a empresa pode cometer algum erro e o cliente deixá-la. Por isso, é recomendável sempre avaliar com constância a sua satisfação, pois um consumidor com alta satisfação tende a permanecer fiel por mais tempo e sua retenção aumenta. Muitas empresas possuem um alto número de rodízio de clientes, ou seja, adquire muitos clientes, mas eles não continuam utilizando dos serviços daquela empresa. Esse é o desafio principal das organizações: reter seus clientes. Por isso é sempre importante manter um alto grau de satisfação para o consumidor, pois os concorrentes não conseguirão roubá-los apenas com promoções ou incentivos (KOTLER & KELLER, 2006).

Segundo Kotler & Keller (2006) alguns fatores a seguir mostram que a retenção de clientes já existentes é mais viável para as organizações:

- a) Atrair novos consumidores pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os que já existem;
- b) A média de desistência dos clientes é de 10% ao ano;
- c) Dependendo da área, reduzindo certa de 5% na desistência dos clientes, o ganho é de 25% a 85%;
- d) Se o cliente permanece retido maior tempo na empresa sua taxa de lucro tem a probabilidade de aumentar.

A fidelização é uma técnica para reter os clientes, tendo em vista que retenção é mais benéfico que atrair e conquistar novos clientes. Conseguir mais clientes para a empresa é sem duvida muito bom, porém mais trabalhoso, por isso o grande desafio é conservar os clientes que já fazem parte empresa (BORBA, 2004).

Zenone (2007) diz que com o consumidor satisfeito a sua ligação com a empresa será bem maior, e com isso fica mais difícil para as ações dos concorrentes. E também não basta apenas atender as necessidades ou mostrar benefícios que os clientes desejam, é preciso buscar entender melhor o que os consumidores detêm de mais precioso em suas vidas demonstrando total interesse.

Para Christopher (1999) mesmo que vários fatores influenciem na permanência e no bom relacionamento com um consumidor, o principal, é mesmo uma melhor atuação no serviço oferecido para se reter um cliente.

Percebe-se então, que na década de 90, a empresa que direciona o foco para o cliente tem que estar sempre de olho em suas exigências, na qualidade, no

relacionamento, no desempenho, no preço e nas vantagens. O valor existente entre a organização e o consumidor tem de ser para benefício mútuo, aonde o cliente tem que ter participação nas etapas que irão direcionar o produto como sendo exclusivo, ou seja, esse diferencial de fazer com que as idéias dos consumidores sejam atendidas de acordo com suas necessidades faz com que o valor do cliente tenha maior importância. Isso pode tornar uma relação de longo prazo trazendo vantagens para a empresa e para o cliente.

3.4 - Novas ferramentas da tecnologia voltadas para o marketing

Além da mudança na forma de comportar das empresas e clientes, outro acontecimento ajudou para o novo conceito de CRM: que foi a TIC (tecnologia da informação e comunicação). Nos anos 80 com a evolução da TIC, o aumento dos bancos de dados e a das áreas de relacionamento com o cliente, acarretou na aceleração de todas as etapas dentro de uma empresa, e com isso, pode-se ter um maior domínio dos departamentos internos e das atividades mercadológicas. Além de adquirir maiores dados dos produtos e das organizações, e a partir daí, os clientes começaram a ter uma posição de maior destaque dentro das empresas. (MADRUGA, 2004).

Para Newell (2000) hoje a tecnologia do banco de dados é indispensável dentro de uma empresa, pois através dele pode-se armazenar inúmeras informações de clientes, além de fornecer todos tipos de produtos existentes ou ate mesmo todos dados dos funcionários dentro da empresa.

Portanto, com a tecnologia atual as empresas podem conservar e considerar os dados de cada cliente e tomar medidas a partir deles tornando possível o principal conceito do *marketing* de relacionamento, que é o tratamento individual com o cliente tornando-o especial.

Para Gordon (1999) existem quatro vertentes fundamentais da tecnologia como uma competência estratégica: a internet, a junção da telefonia computadorizada, o software de banco de dados e a customização em massa

A TIC cria três competências nas empresas (HUGHES, 1998):

a) Database (Base de dados – ferramenta que contém dados relevantes sobre os clientes e permite oferecer serviços melhores e estabelecer um relacionamento de longo prazo), que foca na individualidade de cada cliente;

b) Tecnologia, adequação dos produtos e serviços a cada cliente;

c) Interatividade, comunicação direta do cliente com a empresa.

Com o correto cruzamento das três competências acima, a empresa demonstra que conhece o cliente, que ele é especial e tem a capacidade de ajustar o produto as suas exigências. Esse retorno de atendimento (feedback) individual faz com que os consumidores se tornem mais fieis (ZENONE, 2007).

Para Brown (2001) as empresas que não tomarem posição para se favorecer das tecnologias mais avançadas que são voltadas para os clientes, sairão perdendo muito. Então se sugere que uma tática de e-CRM (termo usado pelo autor para CRM) seja implantada, pois assim possibilitará que as organizações tenham maior informação dos clientes de forma mais organizada.

Um fator relevante que não se pode deixar de falar da importância é a *internet*, que também ajudou bastante para se tornar viável o *marketing* de relacionamento e o CRM. Ela proporciona a chance de interagir o consumidor com uso de métodos que são padronizados, mas que oferece ao cliente o valor que eles procuram em um produto adequado aos seus desejos. Além de possibilitar aos clientes adquirir seus produtos customizados através do comércio eletrônico (e-commerce), podendo por exemplo, quem não gosta de ir ao mercado, fazer as compras de casa (ZENONE, 2007).

Então, com a *internet* aumentou a facilidade para as organizações estimularem as pessoas a reconhecer a necessidade de compra por algum produto ou serviço. Pois através de *emails* de propaganda, pela vitrina eletrônica dos sites e *spams* as empresas fazem com que o consumidor a tenha mais vontade de adquirir seus produtos.

O *marketing* baseado no banco de dados não é uma ferramenta adicional do *marketing*, mas sim um elemento indispensável do mercadológico que precisa ser bem esquematizado e orçado. O *database marketing* é o gerenciamento de um sistema fundamentado no banco de dados em tempo real de informações dos

clientes da empresa, com o intuito de ampliar a relação cliente e empresa, tornando de longo prazo e adquirindo satisfação dos clientes (BORBA, 2004).

As vantagens e desvantagens do uso do bancos de dados segundo Zenone (2007) pode ser observado no quadro abaixo:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Cria barreiras intransponíveis para a concorrência já que é difícil de monitorar. • Gera integração da empresa ao redor do cliente. • Os custos de marketing são contabilizados ação por ação. • É uma ferramenta de marketing personalizável e seletiva, ou seja, a empresa determina com que e o que falar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige profissionais altamente qualificados para analisar os dados e desenvolver ações de relacionamento . • É um relacionamento a longo prazo já que o relacionamento não se cria de um dia para outro • Como qualquer mudança organizacional, esse novo enfoque gera resistências culturais.

Fonte: Zenone (2007, p.48-49)

Quadro 2: As vantagens e desvantagens do uso do bancos de dados

O bando de dados tem duas características fundamentais segundo Zenone (2007):

- a) Para dentro (envolve qualidade e intensidade) – significa que estuda os dados dos consumidores para identificar os que vão trazer benefícios para a empresa com o intuito de fazer com que esses clientes tragam mais lucro para a organização;
- b) Para fora (envolve quantidade e é extensivo) – significa uma pesquisa no mercado a fim identificar clientes com desejos parecidos com o que a

empresa propõe e atraí-los e torná-los clientes fiéis, ou seja, consumidores novos.

Para que o uso do banco de dados seja eficaz, além da sua implantação correta, é preciso também investir na sua atualização e no seu avanço para se evitar erros durante o processo (MADRUGA,2004).

Resumidamente, para Zenone (2007), aumenta cada vez mais o número de organizações que implantam a tecnologia de banco de dados para ajudar nas suas táticas aonde o consumidor é a meta fundamental. Com isso, a TI tem uma participação maior dentro das empresas fazendo com que abaixe o seu preço, aumente a possibilidade de criar novas idéias de diferenciação, aumentando a segurança, além de conhecer melhor o seu cliente individual.

Com a evolução da tecnologia da informação surgiram novas oportunidades como: adaptação das pessoas, dos processos e das técnicas, e as empresas querem também adequar as táticas de *marketing* e vendas com o intuito de adicionar importância à relação com o cliente, pois quando ele percebe um diferencial além da aquisição do produto, a probabilidade dele se tornar mais envolvido com organização aumenta, se tornando fiel e atingindo a meta da maioria das organizações de hoje. E a partir daí, obter mais lucro para a empresa (ZENONE, 2007).

Um fator que influencia no processo decisório de compra é a tecnologia e também a *internet*, porém alguns pontos que precisam ser levados em conta são: importância da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e o pós compra. (BRETZKE, 2000).

O banco de dados dentro do marketing é uma ferramenta que administra, serve de suporte para soluções e será nele armazenado os dados necessários dos clientes da empresa. A partir dessas informações, a organização terá relação maior com o consumidor a fim de atender as exigências do produto desejado por ele. Por isso é necessário que seja implantado de forma correta, pois só assim ele trará resultados.

O *database* fazendo parte de um programa de fidelização é indispensável e necessário se a organização desejar ter um real crescimento do valor compreendido e, a partir daí, adquirir um estreitamento maior e de maior duração com o seu cliente.

3.4.1 - A tecnologia da informação facilitando o CRM

Para Kotler & Keller (2006) no final da década de 90, com o novo conceito de CRM as empresas começaram a investir muito mais em tecnologia, passando a trazer benefícios como: adquirir mais dados sobre seus clientes aumentando a chance de satisfazê-los, melhorar as etapas de compra, melhorar a customização das ofertas e melhorar a precisão e a qualidade do serviço.

O que irá juntar os novos fornecedores aos consumidores será a internet, a tecnologia e o CRM. Os fatores que irão montar uma confiabilidade maior na tecnologia e na habilidade de adaptar os serviços e produtos aos desejos dos consumidores serão justamente esses novos programas inovadores que puderam ser adquiridos com a tecnologia avançada (BROWN, 2001).

A participação da TIC no CRM, trás inúmeras modificações, sendo ela uma das maiores expectativas de inovação nos processos de negócios nos vários setores empresariais. A tecnologia possibilita o relacionamento intenso, e em tempo real, entre as empresas e seus clientes atuais e potenciais (BRETZKE, 2000).

No século 21, o avanço da tecnologia de banco dados permitiu cada vez mais se obter dados sobre os consumidores individuais, possibilitando atender da melhor forma suas necessidades. Com essa evolução tecnológica se deixou de fazer anúncios em massa passando a focar no cliente que tem mais interesse para a organização. Porém não se deve focar na implantação da tecnologia e deixar de lado estratégias da empresa, e sim, as duas devem seguir em conjunto. Pois só assim acontecerá a aquisição do valor desejado do relacionamento diferenciado com os consumidores, a fim de trazer vantagens para ambos os lados (MADRUGA, 2004).

Deste modo, a finalidade básica do CRM é aprimorar a relação da organização com o seu público-alvo e, a partir daí, proporcionar vantagens para ambos, tornando satisfeito o consumidor, e a organização obtendo as metas desejadas. Esse aprimoramento está se tornando cada vez mais fácil, pois a interação da TI com as táticas de *marketing* estão permitindo a diferenciação do relacionamento com o cliente.

4. ESTUDO DE CASO

As informações a seguir, foram retiradas do Manual da Qualidade Farmogral – Farmácia de Manipulação, da direção da empresa, departamento de *marketing* e do *site* www.farmogral.com.br.

O estudo de caso mostrará por etapas um breve histórico da empresa, mostrando sua atuação em relação ao mercado. Além de mostrar como os dados foram coletados, que apontou os equipamentos obtidos para aprimoramento do CRM, a realização de uma entrevista, que serão abordadas as etapas de implantação do programa de CRM, custos e até sua efetiva integração na empresa.

4.1 Breve Histórico

Segundo o Manual da Qualidade da Farmogral (2008) e informações da própria direção da empresa, a Farmogral é uma empresa que se instalou em Brasília-DF em Setembro de 1991, no ramo de manipulação de medicamentos e cosméticos, e é constituída pelas sócias proprietárias: Ildeana de Carvalho, farmacêutica, inscrita no CRF-GO com o número 1544; Maria Dulcirez Aires de Oliveira, farmacêutica inscrita no CRF-GO com o número 1504 e Nadja Regina Vieira Cavalcante Carvalho, farmacêutica inscrita no CRF-DF com o número 709.

A chance que fez com que a Farmogral entrasse no mercado foi a pouca concorrência e a demanda da época. A Farmogral tem 4 lojas que possuem um total de 89 funcionários com ação em Brasília e cidades satélites.

A ampliação da Farmogral foi acontecendo aos poucos, conforme as possibilidades da Empresa e a demanda do mercado. Hoje todas as lojas possuem laboratórios, devidamente equipados e com pessoal qualificado. As vendas são realizadas nas lojas com o atendimento por profissionais treinados visando à satisfação do cliente e um melhor atendimento. A Farmogral também disponibiliza vendas on-line e por telefone para a comodidade de seu cliente.

4.1.1 Missão

Manipular medicamentos e cosméticos dentro dos padrões de qualidade estabelecidos pela legislação vigente, atendendo às expectativas de nossos clientes, através da melhoria contínua dos nossos produtos e serviços.

4.1.2 Visão

Se tornar um referencial em farmácia de manipulação, agregando biotecnologia e estratégias para melhorar a longevidade do ser humano, com o desenvolvimento de campanhas de cunho social, expansão de novas formas personalizadas de atendimento e ampliar a atuação no mercado por meio de representantes comerciais em visita aos médicos de varias especialidades.

4.1.3 Valores

- Comprometimento com os objetivos da empresa
- Bom relacionamento interpessoal
- Ética e profissionalismo
- Moral
- A farmácia como posto avançado de saúde pública
- O respeito pelo ser humano na sua individualidade.

4.1.4 O negócio em relação ao mercado

A Farmogral e outras farmácias de manipulação, vem se desenvolvendo bastante no recente cenário socioeconômico, pois muita gente que antes consumia poucos medicamentos passou a cuidar um pouco mais da saúde. Já é provado que as pessoas passaram a consumir mais medicamentos. Estresse, costumes alimentares errados, poluição, doenças em geral, são problemas que levam cada vez mais gente às farmácias em busca de remédios. Os produtos farmacêuticos estão em enorme potencial de crescimento, e aliando esse fator ao atendimento

personalizado e individualizado ao cliente, as chances de aumento do faturamento da farmácia crescem sem dúvidas.

4.1.5 Produtos e Serviços

Diversos produtos ao longo do tempo deram início ao seu desenvolvimento em vários laboratórios nacionais. Hoje, as linhas de produtos naturais, de cosmética de tratamento, perfumaria e vitaminas somam mais de seis mil itens. Porém, a Farmogral oferece 2720 matérias-primas, dado coletado na estratégia CRM adotada pela empresa.

Os serviços oferecidos pela Farmogral são: tele-vendas, atendimento on-line, tele-entrega e assistência farmacêutica para melhor atendimento aos clientes.

4.2 Dados Coletados

4.2.1 O CRM na Farmogral

O CRM foi implantado na Farmogral em 1994, porém só começou a ser utilizado da forma correta em 2003. Isso aconteceu pelo fato de mesmo com o CRM não sendo bem utilizado, a empresa atingia todas as metas necessárias de faturamento nas lojas, pois em 1994 a concorrência não era grande. Porém quando aconteceu uma grande queda da receita anual pelo fato do aumento da concorrência, problemas operacionais internos e pela falta de mão de obra qualificada na empresa, se viu a necessidade da utilização correta do CRM.

A Farmogral vem tratando o CRM com muita importância, e trabalhando para aperfeiçoar o tratamento da empresa com clientes, proporcionando serviços e benefícios diferenciados, visando aprimorar o tratamento do cliente e aumentar o valor do produto que está sendo oferecido.

4.2.2 Aquisições de equipamentos específicos para aprimoramento do CRM

Como foi dito anteriormente, o CRM começou a ser utilizado de forma correta em 2003, e para isso foi necessário adquirir equipamentos mais modernos e com

maior capacidade de armazenamento de dados. Os equipamentos adquiridos foram:

a) 04 (quatro) servidores NSP409 Intel Pentium 4 server, cada um com velocidade de 2.0 Ghz, placa mãe Intel 850 original, 512 Mb de memória RAM Rambus ECC registered, 512 Kb de memória cachê, 02 HD's de 60 Gb IDE 7200 rpm, drive 1.44 MB, placa Fax/ Modem 56Kb UsRobotics Processada, 02 placas de rede 10/100 3com, Kit multimídia 52x com placa de som e caixas acústicas estéreo amplificadas, gabinete mini-torre vertical, monitor SVGA colorido de 15" Samsung. Gravadora de CDR/W par backup, teclado Windows e mouse serial, ao preço unitário (com impostos inclusos) de R\$ 5.800,00 e total de R\$ 23.200,00;

b) 40 (quarenta) terminais NCDU12, estações de trabalho AMD Duron, cada um com velocidade de 950 Mhz, 128 Mb de memória, placa mãe principal marca Soyo (com nada "On Board"), HD 20 Gb, drive 1.44Mb, placa Fax/Modem 56Kb, placa de vídeo de 64Mb Geforce MX 460, placa de rede 10/100 3com, kit multimídia 52x com placa de some caixas acústicas estéreo amplificadas, gabinete mini-torre vertical, monitor SVGA colorido de 15" Samsung, gravadora de CDR/W par backup, teclado windows e mouse serial, ao preço unitário (com impostos inclusos) de R\$2.300,00 e total de R\$ 92.000,00;

c) 04 (quatro) Switch de 16 portas 10/100 com memória MAC para Rack de 19" gerenciável, ao preço unitário (com impostos inclusos) de R\$ 2100,00 e total de R\$ 8.400,00;

d) 12 (doze) No Break 2.2Kva, cada um com 02 baterias externas de 220x110 volts, marca SMS, ao preço unitário (com impostos inclusos) de R\$95,00 total de R\$ 1.140,00;

e) 16 (dezesesseis) impressoras Epson LX-300, ao preço unitário (com impostos inclusos) de R\$ 850,00 e total de R\$ 13.600,00;

f) 40 (quarenta) estabilizadores de tensão 220x110 volts, 1kva, marca SMS, ao preço unitário de R\$ 45,00 e total de R\$ 1.800,00;

g) Outro: Mão-de-obra especializada para instalação, programação e materiais de acabamento, no valor global de R\$ 800,00.

4.2.3 Execução da Pesquisa

Os dados abaixo estão relacionados com as respostas dadas pelo Gerente de *Marketing* da Farmogral na entrevista realizada de acordo com as perguntas (em anexo) elaboradas pelo aluno Lívio juntamente com o próprio Gerente da *Marketing* (Marcos Thadeu).

Foi verificado que a implantação correta do CRM beneficia não apenas o cliente, mas também a estrutura organizacional da empresa, pois a mesma tem uma facilidade maior de ter um bom relacionamento com seus consumidores, fornecedores, parceiros e concorrentes com o intuito de atingir as perspectivas dos dados que compõem o ambiente de negócios da empresa.

A pesquisa foi executada na Farmogral no dia 4 de junho de 2009 às 15 horas, através de uma entrevista com os gerentes de marketing mostrando as vantagens da implantação do CRM e a sua importância na gestão de marketing de uma empresa.

A equipe de TI (Tecnologia da Informação) da empresa pode manter a atualização dos arquivos de dados e administrá-los conforme necessidade interna, mas como foi adquirido um software comercial, geralmente a atualização de versão é feita pela empresa fornecedora, que também fornece a manutenção e emite uma cobrança sobre os serviços prestados. O custo para a aquisição do software foi de R\$ 10000,00.

A princípio são necessários vários treinamentos para qualificação das equipes e isso possui um custo elevado, considerando que o treinamento inicial necessita de três meses. Foi necessário em média um investimento de R\$ 3.500,00 para qualificação das equipes antes de iniciar definitivamente a solução CRM, que aconteceu logo após sua implantação em 1994.

Entre a aquisição do programa CRM e a implantação foram necessários três meses para implantação do Software, considerando as necessidades de Hardware e equipe.

Após a implementação, puderam ser percebidas diversas vantagens do CRM para a empresa, como por exemplo: centralização de informações através da tecnologia, maior acompanhamento e contato com os clientes, aumento da quantidade de dados sobre cada cliente, maior número de clientes fiéis a empresa, possibilitou um controle maior sobre as ações voltadas para os clientes, bem como o

acompanhamento das necessidades dos clientes, controlando ações específicas para programação de vendas do Tele-vendas. Com a implementação pode-se conhecer o TMA - Tempo Médio de Atendimento com mais precisão, e identificar e programar a busca de 11.000 (Onze mil) clientes afastados.

Para os clientes, as vantagens foram: receber um atendimento com maior qualidade, ter um suporte maior para os problemas que possam vir a acontecer.

As desvantagens percebidas são que os custos de treinamentos são muito elevados e os operadores tem que ser muito bem qualificados. A cadeia de custos envolvida nos processos são grandes e constantes, pois a cada mudança no mercado é necessário um novo investimento para adequar o perfil da equipe aos objetivos da empresa. Os custos de manutenção de Software e equipamentos são constantes e crescentes, inclusive.

Os principais objetivos do CRM foram o suporte as operações de cada departamento, a centralização dos dados, os quais ficam disponíveis para toda a rede e profissionais envolvidos nos processos, com um perfil multiusuário que permite vários acessos ao mesmo tempo, levando rapidez às ações.

A cultura organizacional exige aprimoramento constante, a cada dia e para os envolvidos com o CRM o ambiente de trabalho é diferenciado. A mudança de tecnologias aplicadas são necessárias, exigindo uma constante evolução no modo de comunicar com o cliente.

Os esforços e procedimentos necessários para implantar o CRM na Farmogral foram: a identificação do software que atenderia melhor as necessidades e o treinamento da equipe antes do início das operações. A tecnologia de comunicação com o cliente foi aprimorada por meio de novos equipamentos de telefonia; a criação de roteiros e rotinas voltados para a comunicação com o cliente, exigindo o aumento de novas linhas de telefônicas para atender a demanda e a instalação de um canal diretor por meio de 0800 (de graça para o cliente).

O fator principal que influenciou para a decisão de qual solução de CRM seria viável para a empresa foi que o Software escolhido era o melhor e um dos poucos disponíveis na época, pois o segmento de farmácia de manipulação não possui muitos softwares para opção no mercado. A necessidade de gerenciamento das vendas e operações internas e junto aos clientes exigiu esse investimento, bem como para o controle das ações para manutenção dos tempos e agenda de entregas.

O CRM fez com que aumentasse o faturamento da empresa, pois o aprimoramento do contato com os clientes utilizando o Software para gestão desse relacionamento trouxe um aumento significativo para as vendas, pois houve uma melhoria no gerenciamento das vendas programadas e essa estratégia contribuiu diariamente para a melhoria do atendimento e identificação das necessidades internas da empresa e dos clientes. Essa melhora no faturamento da empresa pode ser constatada pela entrevista realizada e por meio da comparação da análise do fluxo de caixa (APÊNDICE A) antes da implementação do CRM em 2003 e o fluxo de caixa de 2004 depois da implementação do CRM mostrado pelo gerente de *marketing*. Após adequação e interligação das ações da empresa foram necessários 30 dias para o aparecimento dos resultados.

Para utilizar o sistema CRM foi necessário a aquisição de um software de gestão específico para o segmento de farmácia de manipulação, chamado ALTERNATE, e como a empresa possui filiais em outras localidades foi necessário adquirir um hardware com uma grande capacidade de processamento para suportar as operações de todas as filiais, as quais, são voltadas para comunicação com um servidor central localizado na matriz. O custo do servidor central de marca Dell atingiu R\$ 23.000,00 e os equipamentos para integração das lojas atingiram um montante de R\$ 237.000,00.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta etapa, será exposta a relação existente entre os dados obtidos na entrevista realizada com os gerentes de *marketing* e responsáveis pela manutenção de dados do CRM e o embasamento teórico usado neste trabalho.

Observou-se que o comportamento das empresas e do mercado, tem mudado constantemente a partir da década de 90, desenvolvendo ações específicas e buscando sempre melhorar a relação existente entre empresa e cliente.

A bibliografia utilizada no trabalho mostrou a relevância dos novos conceitos de CRM e *Marketing* de Relacionamento, tecnologia da informação, além de mostrar que a fidelização do cliente esta sujeita a vários fatores que levam a percepção do cliente em relação ao produto que está recebendo, ou seja, a expectativa que o cliente esperava é superada, fazendo com que o cliente auferir um valor maior pelo que está pagando. Além disso, a fidelização depende da proximidade da empresa em relação ao cliente, isto é, o tamanho da relação que empresa busca focando naquele cliente e o quanto dessa relação é percebida pelo cliente.

No estudo de caso feito na Farmogral, percebeu-se que após a implementação correta do CRM, fez com que aumentasse a receita mensal da empresa. Isso pode ser constatado pela entrevista realizada, analisando o fluxo de caixa (APÊNDICE A) antes da implementação do CRM em 2003 e o fluxo de caixa de 2004 depois da implementação do CRM mostrado pelo gerente de *marketing*.

Puderam ser percebidas diversas vantagens com o CRM, como a centralização de informações através da tecnologia, maior acompanhamento e contato com os clientes, maior número de clientes fiéis a empresa, possibilitou um controle maior sobre as ações voltadas para os clientes, bem como o acompanhamento das necessidades dos clientes, controlando ações específicas para os clientes.

A relação percebida entre os conceitos dos autores citados no embasamento teórico e o CRM implementado pelos gerentes de *marketing* da Farmogral foi que essa estratégia, além de aprimorar o contato com os clientes utilizando o Software para gestão desse relacionamento trouxe um aumento significativo para as vendas, pois houve uma melhoria no gerenciamento das vendas programadas. E essa estratégia contribuiu diariamente para a melhoria do atendimento e identificação das necessidades internas da empresa e dos clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema indicado no trabalho é mostrar que a partir da década de 90, como a falta do relacionamento com o cliente pode influenciar nos maus resultados da empresa?

A partir década de 90, a falta de relacionamento com o cliente com certeza influencia negativamente nas empresas e conseqüentemente traz maus resultados. Isso pode ser constatado pelos conceitos propostos no trabalho concluindo que o relacionamento da empresa com o cliente é indispensável nos dias de hoje.

Portanto, percebe-se que as maneiras de relacionamento entre e empresa e cliente mudaram. Com o desenvolvimento da tecnologia da informação as empresas conseguem adquirir mais informações do mercado e dos clientes, se tornando mais fácil a forma de atender as necessidades e desejos do cliente, acarretando em uma fidelização a longo prazo do cliente.

O tema discutido neste trabalho teve o intuito de analisar e mostrar a importância da implantação de um programa de CRM nas empresas. E com a entrevista realizada na Farmogral – Farmácia de Manipulação e os conceitos bibliográficos expostos, conclui-se que o CRM é uma estratégia usada nas empresas em busca da fidelização dos clientes, pois a partir do instante que um cliente tem suas necessidades atendidas e superadas através de um tratamento adequado, as chances de adquirir novos produtos e de atrair novos consumidores para a empresa aumentam.

Então, o objetivo proposto pelo trabalho foi atingido ao explicar o conceito, as vantagens e a importância que o CRM pode oferecer na gestão de marketing de uma empresa apontando o valor de ter relacionamento saudável com seus consumidores e com todos que compõem o ambiente de negócios da empresa. Além de mostrar que com a tecnologia mais avançada o CRM pode proporcionar que o relacionamento existente entre empresa e cliente se torne mais duradouro.

Sugere-se então, que as empresas que ainda não possuem essa estratégia de CRM busquem implantar táticas que foquem o valor de ter relacionamento saudável com seus consumidores e com todos que compõem o ambiente de negócios da empresa. E as empresas que já possuem, sempre se adaptem as constantes mudanças do mercado e criem novas estratégias de diferenciação do cliente para que as concorrentes não tomem o seu lugar no mercado.

REFERÊNCIAS

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

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio Arnaldo. **Marketing de Serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CHRISTOPHER, Martin. **A logística do Marketing**. São Paulo: Futura, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing: O sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.

HUGHES, Arthur M. **Database marketing estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação do marketing de relacionamento e CRM**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Manual da Qualidade Farmogral NBR ISSO 9001:2000 Revisão Número 2. Maio/2006.

NEWELL, Frederick. **Fidelidade.com**. São Paulo: Makron *Books*, 2000.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Séries Marketing 1 a 1**: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de *Customer Relationship Management*. São Paulo: Pepper and Roger *Group* Brasil, 2000.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Marketing**: Segredos e Estratégias. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

ZENONE, Luiz Claudio. **CRM: Customer Relationship Management**: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

APÊNDICE A

CRM – Gerenciamento de Relacionamento com o cliente

Junho de 2009 - Questionário para entrevista com o departamento de Marketing da empresa Farmogral.

- 1. O CRM pode ser mantido pela equipe de tecnologia da informação (TI) da empresa ou será necessário manutenção externa?**
- 2. O custo para treinamento da equipe que utiliza o sistema foi alto?**
- 3. Qual foi o custo?**
- 4. Quanto tempo levou para implantação do CRM?**
- 5. Quais vantagens puderam ser percebidas com a implantação do CRM?**
- 6. Houve alguma desvantagem?**
- 7. Para a empresa, qual o principal objetivo da Tecnologia da Informação (TI) dentro do CRM?**
- 8. Para implantar o CRM foi necessário efetuar mudança na cultura organizacional?**
- 9. Quais esforços e procedimentos foram necessários para implantar o CRM?**
- 10. Quais fatores influenciaram para a decisão de qual a solução de CRM seria viável para as necessidades da empresa?**
- 11. O CRM fez com que aumentasse o faturamento da empresa? Em caso, quanto tempo levou para que isso acontecesse?**
- 12. Que tipo de Software e Hardware necessitou ser adquirido para utilizar o sistema? Quanto custou?**

ANEXO A - Planejamento para aquisição dos equipamentos, considerando a projeção de vendas com a implementação do CRM.

10.3 - CAPACIDADE DE PAGAMENTO								
ESPECIFICAÇÃO	Construção	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	Ano VI	Valor Residual
1 - Investimento total	650.033,58	-	-	-	-	-	-	-
2 - Receita Operacional	-	4.789.337,00	4.789.337,00	4.789.337,00	4.789.337,00	4.789.337,00	4.789.337,00	-
3 - Custo Operacional (Exclusive Deprec.)	-	4.439.255,91	4.439.255,91	4.439.255,91	4.439.255,91	4.439.255,91	4.439.255,91	-
4 - Lucro Operacional (2 - 3)	-	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	-
5 - Depreciação + Amort. de Gastos Diferidos	-	59.388,23	59.388,23	59.388,23	59.388,23	59.388,23	59.388,23	215.757,92
6 - Juros s/ financiamento pretendido	-	64.854,44	57.081,95	41.529,48	28.047,48	17.012,43	5.977,35	-
7 - Juros s/ outros financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-
8 - Lucro antes da CS e do IR. [(4 - 5) + 6 + 7]	-	225.838,42	233.610,91	249.163,38	262.645,38	273.690,43	284.715,51	-
9 - Contribuição Social	-	-	-	-	-	-	-	-
10 - Imposto de Renda	-	-	-	-	-	-	-	-
11 - Lucro depois da CS e do IR. [(8 - (9 + 10))]	-	225.838,42	233.610,91	249.163,38	262.645,38	273.690,43	284.715,51	-
FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA [(4 - (1 + 9 + 10))]	650.033,58	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	215.757,92
FONTES E USOS DE RECURSOS								
FONTES								
- FCO - Investimento Fixo	459.794,63	-	-	-	-	-	-	-
- FCO - Investimento Financeiro	75.290,29	-	-	-	-	-	-	-
Empresa (Rec. Próprios)	114.948,66	-	-	-	-	-	-	-
Fluxo Líquido de Caixa	-	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	215.757,92
TOTAL DAS FONTES	650.033,58	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	350.081,09	215.757,92
USOS								
Investimento total	650.033,58	-	-	-	-	-	-	-
Juros financiamento pretendido	-	64.854,44	57.081,95	41.529,48	28.047,48	17.012,43	5.977,35	-
Juros outros financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortiz. Financeira. Pretendido (Invest. Fixo)	-	-	91.958,88	91.958,88	91.958,88	91.958,88	91.959,11	-
Amortiz. Financeira. Pretendido (Invest. Finance.)	-	-	37.645,20	37.645,09	-	-	-	-
Total dos Usos	650.033,58	64.854,44	186.686,03	171.133,45	120.006,36	108.971,31	97.936,46	-
Posição de Caixa								
Caixa Gerado Anual	-	285.226,65	163.395,06	178.947,64	230.074,73	241.109,78	252.144,63	215.757,92
Caixa Gerado Acumulado	-	285.226,65	448.621,71	627.569,35	857.644,08	1.098.753,86	1.350.898,49	1.566.656,41

Fonte: Bolgue – Consultoria e Projetos. Projeto de Viabilidade Econômico-Financeira Farmogral – Farmácia de Manipulação. Outubro/2002.

ANEXO B - Taxa de retorno projetada para o investimento após a implementação do CRM, inclusive.

I - TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR)

ANOS	CAPACIDADE DE PAGAMENTO	COEFICIENTES DE ATUALIZAÇÃO		FLUXO DE BENEFÍCIOS LÍQUIDOS ATUALIZADOS	
		i1 = 50 %	i2 = 51 %	BLA 1	BLA 2
0	(650.033,58)	1,00000	1,00000	(650.033,58)	(650.033,58)
I	350.081,09	0,66667	0,66225	233.387,39	231.841,78
II	350.081,09	0,44444	0,43858	155.591,60	153.537,60
III	350.081,09	0,29630	0,29045	103.727,73	101.680,53
IV	350.081,09	0,19753	0,19235	69.151,82	67.338,10
V	350.081,09	0,13169	0,12738	46.101,21	44.594,77
VI	565.839,01	0,08779	0,08436	49.675,85	47.734,37
RESULTADOS				+ 7.602,02	- 3.306,43

Capacidade de pagamento no ANO VI... R\$ 350.081,09

Valor residual no ANO VI..... R\$ 215.757,92

TOTAL..... R\$ 565.839,01

$$TIR = i1 + \frac{BLA 1 (i2 - i1)}{BLA 1 - BLA 2}$$

$$TIR = 50 + \frac{7.602,02 (51 - 50)}{7.602,02 + 3.306,43}$$

TIR = 50,70 %

Fonte: Bolgue – Consultoria e Projetos. Projeto de Viabilidade Econômico-Financeira Farmogral – Farmácia de Manipulação. Outubro/2002.

ANEXO C - Projeto de implementação do Call Center para aperfeiçoamento do CRM



Necessidades Físicas:

- O Call Center deve possuir infra-estrutura mobiliária e equipamentos que atendam às condições de ergonomia adequadas;
- Ambiente climatizado adequadamente;
- Sala de Reunião/Treinamento/Feedback;
- Área para monitoria de Qualidade;
- Armários individuais;
- Copa.

Demais Necessidades:

- Software deverá fornecer minuciosamente todos detalhes das atividades de cada operador, observando ON LINE os padrões e tolerâncias a desvios.
- Acompanhamento de métricas/indicadores:
 - TMA
 - TME
 - NS
 - Taxa de Abandono
 - Absenteísmo
 - Turn Over
 - Ligações Recebidas, atendidas e abandonadas
 - Horário das mesmas (acompanhamento por hora para análise e futuro dimensionamento)
 - Pausas (NR17)
 - Gravações das ligações ;
 - Horário dos contatos Ativos (PROBARE).
- Definições de comissionamento;
- Premiações diárias, semanais e mensais;
- Definição de roteiro de atendimento.