



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão
MBA Marketing



MARKETING DE RELACIONAMENTO - BRISTOL MYERS SQUIBB
FARMACÊUTICA

DIEGO RODRIGUES GABRIEL PEREIRA

São Paulo
2013

DIEGO RODRIGUES GABRIEL PEREIRA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO - BRISTOL MYERS SQUIBB
FARMACÊUTICA**

Monografia apresentada ao curso MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo professor Dr. José PALANDI Júnior

São Paulo

2013

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: _____ ().

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____.

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____.

RESUMO

O presente trabalho visa demonstrar o funcionamento do marketing de relacionamento em uma farmaceutica e como é possível avaliar o desempenho voltado para a estratégia, utilizando o conceito de Balanced Scorecard. Trata-se de pesquisa descritiva com análise qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso. Além disso, tem o objetivo de descrever os principais meios de interação com o cliente e como a tecnologia ajuda a entender melhor o cliente e evidenciar a avaliação de desempenho com o uso do Balanced Scorecard, dessa forma o marketing de relacionamento beneficia o processo de gestão, ajudando à identificar oportunidades e riscos.

Palavras-chave: Relacionamento com Clientes; CRM; Balance Scorecard; Bristol Myers;

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate how the relationship marketing works in a pharmaceutical company and how it is possible to evaluate the performance oriented by the strategy, using the concept of Balanced Scorecard. This dissertation is descriptive qualitative analysis, performed through a case study. Furthermore, aims to describe the main channels of interaction with the customer and how technology helps to improve the understand of the customer and how to evaluate performance using the Balanced Scorecard, thus the relationship marketing benefits management process helping to identify opportunities and threats.

Keywords: Relationship Marketing; CRM; Balance Scorecard; Bristol Myers;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Balanced Scorecard interconecta os indicadores de desempenho.....	26
Figura 2: Indicadores Perspectiva do cliente.....	27
Figura 3: Indicadores perspectiva aprendizado e crescimento.....	29
Figura 4: Construção do mapa estratégico: Perspectiva financeira.....	30
Figura 5 – Logo Bristol Myers Squibb.....	33
Figura 6 – Embalagem Naldecon.....	35
Figura 7 – Embalagem Luftal.....	36
Figura 8 – Embalagem Onglyza.....	36
Figura 9 – Tabela de preços.....	37
Figura 10 – Drogeria São Paulo.....	38
Figura 11 – Promoção página de revista.....	38
Figura 12 – Peça publicitária no EUA.....	39
Figura 13 – Propaganda para copa das Confederações.....	47
Figura 14 – Propaganda para Luftal.....	48
Figura 15 – Exemplo de Merchandising na farmácia.....	50
Figura 16 – Close up.....	54
Figura 17 – Tabela de BSC para a empresa.....	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. JUSTIFICATIVA	9
1.2. OBJETIVOS.....	10
1.2.1. OBJETIVO GERAL	10
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3. METODOLOGIA	11
1.3.1. QUANTO AO TIPO	11
1.3.2. QUANTO À TÉCNICA	11
1.4. HIPÓTESES	12
2. MARKETING DE RELACIONAMENTO	13
2.1.1. VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE	16
2.1.2. SATISFAÇÃO TOTAL DO CLIENTE.....	17
2.1.1. FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES	18
2.1.2. MEDIDA DE SATISFAÇÃO	18
2.2. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	19
2.2.1. PROPAGANDA E RELAÇÕES PÚBLICAS	19
2.2.1. PROMOÇÃO DE VENDAS	20
2.2.1. MERCHANDISING	21
2.2.1. COMUNICAÇÃO DIRIGIDA	21
2.2.1. VENDA PESSOAL.....	22
2.3. GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)	23
2.4. BALANCED SCORECARD	24
2.5. PERSPECTIVAS DOS CLIENTES	26
2.6. PERSPECTIVA INTERNA DA EMPRESA.....	27
2.7. PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E APRENDIZADO	28
2.8. PERSPECTIVA FINANCEIRA	29
2.9. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	30
2.10. PROCESSAMENTOS DE PEDIDOS.....	31
2.11. CENTRO COMPARTILHADO DE SERVIÇOS	32
3. BRISTOL MYERS SQUIBB	33
3.1. HISTORIA	33
3.2. MIX DE MARKETING.....	34
3.2.1. PRODUTO	34
3.2.2. PREÇO	37
3.2.3. PRAÇA.....	37
3.2.4. PROMOÇÃO.....	38
3.3. MACROAMBIENTE	39
3.3.1. AMBIENTE DEMOGRÁFICO	39
3.3.2. AMBIENTE ECONÔMICO	40

3.3.3.	AMBIENTE NATURAL	41
3.3.4.	AMBIENTE TECNOLÓGICO	41
3.3.5.	AMBIENTE POLÍTICO/LEGAL:	41
3.3.6.	AMBIENTE CULTURAL:	42
3.4.	MICROAMBIENTE.....	42
3.4.1.	Os FORNECEDORES	43
3.4.2.	Os INTERMEDIÁRIOS	43
3.4.3.	Os CLIENTES	43
3.4.4.	Os CONCORRENTES.....	45
4.	MARKETING DE RELACIONAMENTO: BRISTOL MYERS SQUIBB.....	46
4.1.	ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	46
4.1.1.	PROPAGANDA E RELAÇÕES PÚBLICAS	47
4.1.2.	PROMOÇÃO DE VENDAS	49
4.1.3.	MERCHANDISING	50
4.1.4.	VENDA PESSOAL.....	50
4.2.	DIFICULDADES DO CRM NAS FARMACÊUTICAS	52
4.3.	FERRAMENTAS DE CRM UTILIZADAS PELA EMPRESA	53
4.4.	BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	55
5.	CONCLUSÃO.....	59
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

1. INTRODUÇÃO

Desde o início da década de 1990, os grandes laboratórios multinacionais sofrem grandes pressões por redução de custos e melhoria dos processos de gestão, tudo isso graças ao aumento na concorrência em razão dos custos crescentes de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de novos medicamentos e pelo avanço dos medicamentos genéricos nos principais mercados mundiais.

Dessa forma as empresas começaram a repensar seus processos e identificar diferenciais competitivos que fossem relevantes no mercado e que possibilitassem a oferta de serviços que agreguem valor ao produto vendido.

Muitos laboratórios mudaram suas estratégias de grandes produtores de remédios de diversas áreas terapêuticas para focar em nichos mais específicos, dessa maneira, concentrando seus esforços e investimentos e os tornando referencia em determinadas área.

Segundo Lambert (1998), a forma como os recursos escassos são alocados ao mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) serão os determinantes da satisfação do cliente, do *market-share*¹ da empresa e sua lucratividade.

A administração pode melhorar a competitividade da empresa alocando recursos de modo mais eficaz e eficiente aos componentes individuais do marketing ou fazendo mudanças em um desses componentes para aumentar sua eficiência e eficácia.

1.1. Justificativa

Em um departamento de administração de vendas o principal objetivo é conduzir e ajudar a empresa nos processos vendas. Os objetivos podem ser quantitativos, como, por exemplo, obter certa market share, ou qualitativos, como projetar uma imagem de competência.

¹ market-share: participação do mercado e designa a fatia de mercado detida por uma organização.

Antigamente o objetivo da administração de vendas era somente vendas, porém, houve uma mudança no pensamento, no qual o foco não deve estar somente nos números, mas também no relacionamento com o cliente, avaliando suas reais necessidades.

Assim, hoje em dia, muitas empresas passaram a transformar suas áreas de administração de vendas em centros de relacionamento com clientes

Dessa forma a organização passou a agregar serviços ao cliente, como por exemplo, serviços de pré-venda e pós-venda, fortalecendo a relação de parceria e aumentando o grau de fidelização.

Atualmente trabalho em um centro compartilhado de serviços dentro da área de administração de vendas, o qual, por ser recentemente implantado, ainda não conta com um sistema robusto de avaliação de desempenho.

A ideia desse trabalho justifica-se em consiste na elaboração da proposta para avaliação de desempenho, principalmente aproveitando algumas métricas que já estão em uso, agregando os conceitos de Balanced Scorecard como instrumento de controle estratégico, no processo de gestão empresarial.

1.2. Objetivos

Abaixo os objetivos gerais e específicos:

1.2.1. Objetivo Geral

Demonstrar o funcionamento do marketing de relacionamento em uma empresa farmacêutica e como avaliar o desempenho utilizando o Balanced Scorecard.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Demonstrar como a empresa se relaciona com os clientes em seus principais pontos de contato
- b) Identificar as principais ferramentas utilizadas pela empresa
- c) Elaborar uma proposta de avaliação de desempenho, com base no Balanced Scorecard.

1.3. Metodologia

Abaixo estão os metodologia do presente trabalho.

1.3.1.Quanto ao tipo

A partir da revisão bibliográfica e da proposta de objetivos desta pesquisa definimos o estudo de caso como método mais apropriado. Trata-se também de uma pesquisa qualitativa, por possibilitar uma melhor obtenção de informações que podem elucidar o objeto do estudo.

1.3.2.Quanto à técnica

O trabalho se iniciará com um estudo exploratório sobre a teoria do marketing de relacionamento, além de uma revisão dos principais modelos, benefícios e desvantagens do modelo. Para isso serão utilizados livros, artigos científicos e sites correlacionados.

Depois analisaremos a área de administração de vendas da empresa escolhida, na qual, iremos apresentar uma proposta para análise dos indicadores de desempenho de acordo com a técnica do balanced scorecard.

1.4. Hipóteses

Em cenário de grande competitividade, manter um relacionamento próximo ao cliente é fundamental para que certificar que a estratégia adotada pela empresa está sendo cumprida, de acordo com a expectativa do cliente.

A avaliação de desempenho realizada com o uso do Balanced Scorecard possibilita a otimização da gestão.

2. MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é fundamental, já que as empresas precisarão dos consumidores para sobreviver, e precisa que os mesmos estejam satisfeitos com os produtos e serviço oferecidos pela organização.

O marketing de relacionamento é uma tentativa de lidar com os consumidores de uma forma diferente, identificando suas necessidades e oferecendo benefícios, no sentido de dar a impressão de que está sendo atendido por um procedimento orientado aos seus desejos como indivíduo. (GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002, p. 92).

De acordo com Martins (2006, p. 80) o marketing de relacionamento corresponde a:

[...] uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro, por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deseja buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro para os clientes, prováveis clientes, fornecedores e todos os intermediários como forma de obter vantagem competitiva sustentável.

No marketing de relacionamento, as empresas buscam satisfazer as necessidades de seus consumidores, ofertando produtos e/ou serviços de qualidade e criando valor para os clientes, buscando fidelizá-los.

Para Zenone (2011, p.149) é evidente que as empresas sempre estão em busca do conhecimento do cliente, na personalização de seus produtos, na captação, retenção e fidelização para que seus clientes não se tornem alvos dos concorrentes.

Para Kotler (2000, p. 35), marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. E o principal objetivo desenvolver relacionamentos que sejam satisfatórios para a empresa e consumidores a fim de criar um vínculo em longo prazo.

Marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e a consecução da

fidelidade do consumidor. A criação de relações sólida e duradoura é tarefa árdua, de difícil manutenção (Zenone ET AL 2011 p.151 apud Bogmann, 2002 p. 23)

Marketing de relacionamento é a tarefa de fazer com que os consumidores se tornem leais à marca. O investimento no marketing de relacionamento se distingue por cinco níveis: o nível básico, o nível reativo, o nível responsável, o nível proativo e o nível de parceria. O nível básico é entendido como as necessidades primárias demandadas pelos clientes. No nível reativo, o empenho realizado pela organização para ofertar o produto é o mesmo ou maior do que a concorrência. No responsável, é atender, respeitando os direitos do consumidor. O nível proativo se refere a antecipar à concorrência, buscando oferecer aos clientes serviços não esperados. E, na parceria, procura-se um relacionamento de cumplicidade com os clientes de forma a agradá-los sempre. E, para isso, é de suma importância que eles tenham, em relação ao produto ou serviço, um valor percebido elevado. (COBRA, 2009, p. 27).

O marketing de relacionamento tem compromisso contínuo de atender às necessidades de cada cliente, com isso, envolver pessoas, equipamentos e processos a fim de obter maior proximidade com os clientes Para Stone e Woodcock (1998, p.3):

“Marketing de Relacionamento é o uso de uma gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: 1) Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal; 2) Criar um relacionamento entre sua empresa e esses clientes um relacionamento que se prolonga por muitas transações; 3) Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.”

Rapp e Collins (Apud Zenone ET AL 2011 p.151) alertam que a expressão marketing de relacionamento não significa literalmente o envio de uma mensagem publicitária especial para o consumidor. O conceito é mais amplo e significa:

“uma forma muito especial de marketing que reconhece e aprecia os interesses e necessidades de grupos específicos de consumidores, cujas identidades individuais e perfis de marketing são ou serão conhecidos pelas empresas e serve de interesses e necessidades.

As organizações estão fazendo parcerias com seus clientes e fornecedores; elas estão buscando fazer do relacionamento a principal arma para sobreviverem no mercado cada vez mais competitivo, ou seja, esse é o marketing de relacionamento. É importante construir a satisfação do cliente externo por meio de produtos de qualidade e que tenham benefícios para o cliente, dessa forma, a oferta de produtos e serviços passa a ser o diferencial que determina a vantagem competitiva em relação a outras empresas. (COBRA, 2009, p. 21).

Baseando nisso, Zenone (2011. P.151) diz que o marketing de relacionamento funciona quando aquele que o gerencia pode oferecer benefícios suficientes ao cliente, para fazer com que ele valha a pena e este responder, portanto, é uma interação continua entre o comprador e vendedor, na qual o vendedor melhora permanentemente sua compreensão das necessidades do comprador e o comprador torna-se cada vez mais leal ao vendedor, já que suas necessidades estão sendo bem atendidas.

Segundo Gonçalves, Jamil e Tavares (2002, p. 96), os objetivos fundamentais do marketing de relacionamento são: manter clientes satisfeitos após a compra e, se necessário, recuperá-los: fazer tudo para que o cliente recompre o produto da mesma empresa; mensurar a satisfação de clientes; realizar comunicação pós venda; receber feedback; criar eventos e canais; ter serviço de qualidade e relações públicas.

O objetivo de uma empresa é fazer com que o consumidor se torne fiel ao produto e à marca, satisfazendo seus desejos. E para isso, é preciso que a empresa esteja atenta aos menores sinais de satisfação e insatisfação dos clientes, mantendo sempre uma comunicação direta com os mesmos.

Os principais objetivos do marketing são o relacionamento e a fidelização dos consumidores – fazendo com que tornem parceiros permanentes da marca, suportando o crescimento das vendas e redução de custos. (GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002, p. 93).

Nas condições mercadológicas atuais, cresce a importância do uso de sistemas de informações de marketing, que, segundo Kotler (1998 p. 111), “consiste

em pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar avaliar e distribuir informações de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisão em marketing”.

O capital mais precioso que a empresa pode ter é o cliente satisfeito, pois desta forma terá a sua maior riqueza, sua melhor propaganda. Com isso, os investimentos em marketing de relacionamento com o cliente se expandem e ganham importância nas ações da empresa.

Segundo Kotler (2000), se uma empresa estivesse à venda, o comprador pagaria não só pelas instalações, pelos equipamentos e pela marca, mas também pela base de clientes, pelo número e o valor dos clientes que fariam negócios com a nova proprietária.

2.1.1. Valor percebido pelo cliente

Hoje em dia, o cliente está cada vez mais informado e graças as tecnologias de informação está mais fácil de verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas.

Para Kotler (2006, p.140) o valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas.

Além do custo monetário, o custo total para o cliente inclui os custos de tempo, de energia física e psíquica do comprador, que leva em conta esses custos juntamente com o custo monetário para formar um quadro do custo total para o cliente. (KOTLER, 2006, p.141)

Portanto o valor percebido pelo cliente baseia-se na diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis.

2.1.2. Satisfação total do cliente

A principal razão de existência de qualquer empresa são seus clientes e satisfazê-los deve ser o principal foco das organizações. Afinal, são eles que possibilitam o desenvolvimento da empresa em um mercado cada vez mais competitivo. Por isso, estar atendo às necessidades dos clientes é imprescindível.

Indagar quanto à satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pela empresa é relacionar opiniões favoráveis a respeito da credibilidade e da confiabilidade. Os relatos de insatisfação também existem e são relacionados a falhas na comunicação e à morosidade do fluxo de informações. (SLONGO; LIBERALI, 2004, p. 21).

A definição de satisfação, segundo Schmitt (2004, p. 23), é referente a:

[...] uma atitude orientada para o resultado emanada de clientes que compraram o desempenho do produto com suas respectivas expectativas a respeito dele. Se o produto ficar abaixo dessas expectativas, os clientes estão insatisfeitos; se estiver acima, estão satisfeitos. O modelo de satisfeito do cliente se preocupa muito mais com a funcionalidade do produto que com a experiência do cliente.

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação as suas expectativas. De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador. (KOTLER, 2006, p.142)

Fica claro por essa definição o que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER, 2006, p.142)

2.1.1.Fidelização dos clientes

Segundo o conceito de marketing, uma empresa, para ser bem sucedida, deve prover mais valor aos seus clientes e satisfazê-los mais do que os seus concorrentes. Portanto os profissionais de marketing não devem apenas visar às necessidades dos consumidores alvo: devem também alcançar vantagens estratégicas, posicionando suas ofertas contra as de seus concorrentes.

Quando uma organização se insere em um mercado, tem que ter consciência de que a competição existe e precisa trabalhar para conquistar o seu lugar no mercado. O autor acima faz relação quanto à necessidade de se conhecer o cliente, trabalhar passo a passo. Como em um relacionamento, uma organização tem que passar confiança para o cliente; a partir desse ponto, é possível construir uma relação duradoura.

De acordo com Marques (2011, p. 21), há ainda administradores que pensam que fidelizar clientes é aumentar os gastos da empresa com a distribuição de brindes e descontos, porém isso constitui um efeito a curto prazo e não prolonga os clientes na organização. Fidelizar é encantar o cliente, é surpreendê-lo com o diferencial no atendimento, ou seja, a forma de atuar estrategicamente, armazenando informações referentes aos clientes.

2.1.2.Medida de Satisfação

Segundo Kotler (2006, p.144), a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los . Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes.

2.2. Estratégias de Comunicação

Kotler (2000, p. 229), elencam quatro ferramentas promocionais como as principais que formam o mix de comunicação:

- a) Propaganda - qualquer forma paga de apresentação impessoal para promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado;
- b) Venda pessoal – apresentação pessoal da força de vendas da empresa com o objetivo de fazer vendas e estabelecer relações com os clientes;
- c) Promoção de vendas – incentivos de curto prazo para estimular a compra ou venda de um produto ou serviço;
- d) Relações públicas – desenvolvimento de boas relações com os vários públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa “imagem corporativa” e a administração ou eliminação de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis.

2.2.1. Propaganda e Relações públicas

A propaganda e as relações públicas são atividades importantes na comunicação e desempenham papel estratégico na criação de valor para os consumidores e para a organização.

Cobra (apud Zenone ET AL 2011 p.58) descreve a propaganda como tendo diversos significados dependendo de quem usa e para que usa. Já segundo Pinheiro (apud Zenone ET AL 2011 p.58) a função principal da propaganda é enviar uma mensagem correta com um conteúdo necessário, para criar e fazer manutenção de uma imagem, obter aceitação, sua preferência e sua presença na mente do consumidor ou cliente.

“Propaganda é qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Os anúncios são maneiras lucrativas de disseminar mensagens, seja para desenvolver uma preferência de marca, seja pra instruir as pessoas”. (Kotler 2006, p.566)

2.2.1.Promoção de vendas

As organizações, no intuito de vender seus produtos/serviços, podem utilizar-se de diversas ferramentas para atrair o cliente e/ou para agregar valor ao que querem vender. Uma dessas maneiras é a promoção de vendas. A princípio, qualquer consumidor leigo, quando ouve falar em promoção de vendas pensa logo em desconto sobre o preço habitual de venda.

O objetivo principal da promoção de vendas é como o próprio nome sugere, incrementar as vendas, do tipo não pessoal, mas que frequentemente inclui propaganda , vendas pessoais etc., uma vez que sua divulgação e ser reforço são feitos através do uso destas outras ferramentas de comunicação.

“Conceitualmente, a promoção de vendas pode ser entendida com base em 3 fundamentos básicos: oferta de benefício adicional, tempo determinado e objetivo específico. O benefício adicional é uma oferta agregada à compra de um produto [...] o tempo determinado é o período em que a proposta do benefício extra terá validade [...] e o objetivo específico é a delimitação do tempo em que a oferta adicional deverá ser mantida.”(OGDEN,2007, p.77,78 apud Zenone ET AL 2011 p.58)

O conceito de promoção de vendas vai além de apenas promoção de um determinado produto, existem ações promocionais direcionadas à marca dos bens e à própria instituição que não se preocupam, pelo menos diretamente, em acelerar e desenvolver a venda de produtos e serviços.

Para Zenone (Zenone ET AL 2011 p.61) existem, basicamente três tipos de promoção de vendas:

- a) Promoção de produtos/serviço: é a ação promocional em que o ponto focal é o produto e serviço de uma determinada marca e o objetivo final é a venda.
- b) Promoção da marca: é a que visa colocar em evidência a marca do bem, sem preocupação imediata de vendas.
- c) Promoção institucional: é a que visa valorizar a imagem da empresa, sem manter uma relação direta com o bem que ela produz.

2.2.1.Merchandising

O Merchandising pode ser conceituado como sendo uma operação de planejamento de marketing necessária para colocar no mercado o produto certo, no lugar certo, na quantidade certa, no tempo certo e preço certo no ponto de vendas.

Existem vários conceitos para o termo destacado por diversos autores e profissionais da área de marketing , porem um conceito parece completar todos os demais : o merchandising é um conjunto de técnicas mercadológicas com o objetivo de planejar e operacionalizar as atividades que se realizam nos estabelecimentos comerciais.

“Então, o trabalho de merchandising é exatamente acompanhar e administrar a trajetória de uma marca ou produto, desde o estoque do produtor até o estoque da loja, passando pela area de vendas sendo bem exposto com todos os detalhes de exibitecnica, e chegando no estoque do publico alvo.”(OGDEN,2007, p.77,78 apud Zenone ET AL 2011 p.58)

2.2.1.Comunicação dirigida

A comunicação dirigida cabe a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no publico receptor de forma direta, Evidentemente, sob este enfoque, enquadram-se todos os requisitos e elementos essenciais que integram e caracterizam a comunicação dirigida.

A mensagem, bem planejada e estruturada, e a correta escolha do veiculo de comunicação dirigida proporciona rapidez no retorno, o qual, por sua vez, permitirá uma analise mais imediatas dos efeitos produzidos.

2.2.1.Venda pessoal

De acordo com Churchill e Peter (2003, p. 452), venda pessoal é “aquela que envolve interação pessoal com o cliente, seja ela face a face, por meio de telefone (telemarketing), fax ou computador.”

Para Semenik e Bamossy (1995, p. 418) a venda pessoal é muito importante como ferramenta de comunicação, tanto para o mercado empresarial quanto para o varejo, pois:

Constitui o fator predominante do mix de comunicação de muitas grandes empresas. Trata-se do método essencial de comunicação entre empresa. Isso ocorre porque as características do mercado empresarial, tais como complexidade do produto, volumosas despesas, contratos negociados e compradores mais informados, atuam para garantir informações mais específicas e personalizadas. Também os consumidores domésticos costumam valer-se das informações do pessoal de vendas ao partir para compras de itens de valor mais alto.

Semenik e Bamossy (1995, p. 495), esclarecem a importância da venda pessoal quando dizem “consumidores domésticos ou compradores empresariais vêem-se frequentemente confrontados com decisões de compra facilitadas pela interação com um vendedor”.

Para Churchill e Peter (2003, p. 452), existe também o lado negativo da interação com o vendedor, mas os referidos autores preferem atribuir a “vendedores mal treinados e impertinentes”.

De acordo com Kotler (2000, p. 267), a fim de minimizarem atributos indesejáveis, as organizações investem na força de vendas:

Hoje, a grande maioria dos vendedores é de profissionais bem-treinados e educados, que trabalham para construir relacionamentos de longo prazo com os clientes. Eles constroem esses relacionamentos ouvindo os clientes, avaliando suas necessidades e orientando os esforços da empresa para resolver os problemas dos clientes.

2.3. Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM)

Para Zenone (2011, p.155) o CRM é a combinação da filosofia de marketing de relacionamento, que ensina a importância de cultivar clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intenso da informação, aliado à tecnologia da informação, que provê os recursos de informática e telecomunicações integrados de forma singular.

Para Kotler,(2006, p. 151) trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele a fim de maximizar sua fidelidade.

Por ponto de contato com o cliente, entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou produto.

Para poder administrar essas informações é necessário um sistema tecnológico para poder capturar e processar todas essas informações. Baseando-se nisso Peppers e Rogers (2000 p.35) afirmam:

“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. (PEPPERS;ROGERS,2000,p.35)

Diante dessas definições, existe a necessidade em gerar uma relação de confiança duradoura com os consumidores importantes, e a forma de interpretar e aplicar esses conceitos pode oferecer grande vantagem competitiva para a organização.

Para ajudar nesse processo de aplicação surgem modelos ou evoluções dos modelos existentes, com o intuito de promover uma maior adesão e consequente estruturação competitiva das empresas. Para Poser (2001), CRM pode ser interpretado como um modelo estratégico para facilitar o gerenciamento do conhecimento e tomadas de decisões de ações que almejem as premissas do marketing de relacionamento.

“Se uma organização estiver procurando afinar todos os pontos de contato com a marca, integrando pessoas, processos e tecnologia do ponto de vista do cliente, resultando em valor de longo prazo para a marca, para a lealdade do cliente e rentabilidade, então pode-se ter certeza de que ela está entendendo o que significa CRM.” (LOBO, 2002)

Para Plata, (2003) o gerenciamento do relacionamento com o cliente é uma “estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes”.

Já Swift (2001) aborda o conceito não como uma estratégia, mas com uma “ferramenta administrativa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar além da retenção, as compras, lealdade e a lucratividade”.

Em razão da abrangência o conceito de CRM é dividido em analítico, colaborativo e operacional: (Zenone ET AL 2011 p.155 apud PEPPERS;ROGERS, 2000)

- a) CRM analítico: é a parte do CRM que possibilita determinar quais são os clientes, quais devem ser tratados de forma personalizada e quais são os clientes que devem ser deslocados para níveis de prioridade inferior. O foco passa dos produtos e processos para o cliente e suas características.
- b) CRM colaborativo: engloba as ferramentas de contato como e-mail, fax, internet, ou seja, todos os pontos onde ocorre a interação entre empresa e o cliente.
- c) CRM operacional: onde a maioria das empresas está focada. Consiste em sistemas como automatização das forças de vendas, atendimento ao cliente em campo, centro de atendimento aos clientes etc. Estas soluções visam, basicamente, aperfeiçoar processos e organizar fluxos de atendimento.

2.4. Balanced Scorecard

Em 1992, o corpo docente da Universidade de Harvard, Robert Kaplan e David Norton, desenvolveu um projeto de pesquisa envolvendo diversas empresas, sobre novos sistemas de mensuração de desempenho.

Ao acreditar que a confiança exclusiva em indicadores financeiros induzia a empresa a opções errôneas, pois, mensurações financeiras são indicadores defasados; concentram-se em resultados e nas consequências de resultados passado (Kaplan e Norton, 2001).

O Balanced Scorecard é um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida e pratica, embora que abrangente, de toda a empresa. (KAPLAN; NORTON, 2004)

Assim o "O Balanced Scorecard" e procurou integrar em um procedimento único a preservação dos indicadores financeiros, mas as complementou com a mensuração de outros vetores de desempenho não financeiros, sob três outras perspectivas, clientes, processos internos e aprendizado.

Ao mesmo tempo em que proporciona informações aos gerentes seniores sobre as quatro perspectivas, o balanced scorecard minimiza a grande carga de informação ao restringir o numero de indicadores, poucos indicadores porem de maior importância. (KAPLAN E NORTON2004)

Algumas vantagens podem ser facilmente identificadas com o uso da metodologia "BSC" – Balanced Scorecard. Primeiro o BSC reúne num único relatório gerencia muitos elementos aparentemente desconexos da empresa: desenvolver a orientação para o cliente, abreviar os tempos de resposta, reduzir tempo de lançamento de produtos etc.

Segundo, protege contra a subotimização. Ao forçar os gerentes seniores a considerar em conjunto todos os indicadores operacionais importantes, o BSC permite que avaliem se o aprimoramento de determinada área foi atingido, por exemplo.

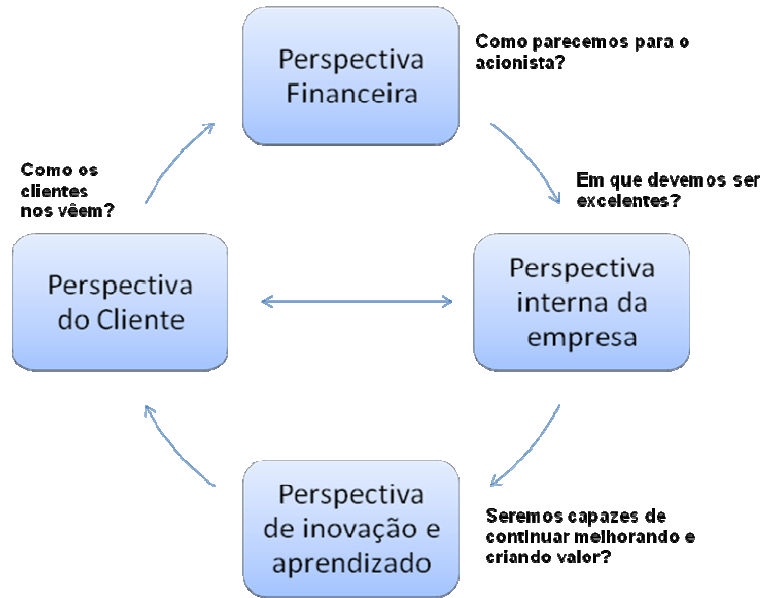


Figura 1 – O Balanced Scorecard interconecta os indicadores de desempenho

Fonte: KAPLAN; NORTON, (2004, p.11).

Analisaremos agora as quatro perspectivas com mais detalhes.

2.5. Perspectivas dos clientes

A essência de qualquer estratégia de negócio – a conexão dos processos internos da empresa à melhoria dos resultados para os clientes – é a proposição de valor apresentada aos clientes.

O BSC exige que a estratégia da empresa, no que diz respeito a os clientes, reflitam os fatores efetivamente importantes para os clientes. (KAPLAN; NORTON, 2004)

Para Kaplan e Norton (2004), o interesse dos clientes tende a se enquadrar em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custos.

Empresas que tentam ser tudo para todo mundo, são nada para ninguém. É fundamental que as empresas identifiquem os segmentos de mercados em sua

população atual, potenciais de clientes e selecionem os segmentos nos quais querem atuar. (Kaplan e Norton, 1997)

Para colocar em funcionamento o BSC, as empresas devem definir metas de prazo, de qualidade, e de desempenho e serviços para depois converter essas metas em indicadores específicos. (KAPLAN; NORTON, 2004)



Figura 2 - Indicadores Perspectiva do cliente

Fonte: KAPLAN; NORTON, (1997, p.72).

2.6. Perspectiva Interna da Empresa

Kaplan e Norton (1997) comentam que no Balanced Scorecard, os objetivos para a perspectiva dos processos internos, derivam-se das estratégias das perspectivas, financeira e dos clientes. A partir das duas perspectivas citadas poderão ser gerados processos internos totalmente novos.

Os indicadores voltados para os clientes são importantes, porem devem ser convertidos em atividades internas da empresa para atender às expectativas dos clientes. (KAPLAN; NORTON, 2004)

As atividades de uma empresa estão incorporadas nos processos internos que compõem sua cadeia de valor. As empresas precisam ser excelentes no processo que exerce o maior impacto sobre sua proposição de valor para o cliente. (KAPLAN; NORTON, 2001).

Os indicadores internos do BSC devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente. As empresas devem também empenhar-se em identificar e mensurar suas competências essenciais, a tecnologia crítica e a produtividade. (KAPLAN; NORTON, 2001).

2.7. Perspectiva de Inovação e Aprendizado

A perspectiva de inovação e aprendizado define os ativos intangíveis necessários ao desempenho das atividades organizacionais e dos relacionamentos com os clientes em níveis de qualidade cada vez mais elevados. (KAPLAN; NORTON, 2001).

A competição global exige que todas as empresas efetuem melhorias contínuas nos produtos e processos existentes e sejam capazes de introduzir produtos completamente novos por meio de ampliação dos recursos. (KAPLAN; NORTON, 2004).

De acordo com Kaplan e Norton (2001), essas perspectivas envolvem três principais categorias:

- a) Competência estratégia: habilidades e conhecimentos estratégicos indispensáveis para que a força de trabalho tenha condições de reforçar a estratégia
- b) Tecnologias estratégicas: sistemas de informação, bancos de dados, ferramentais redes imprescindíveis à implantação de estratégia.
- c) Clima para ação: mudanças culturais necessárias à motivação, capacitação e alinhamento de força de trabalho em apoio à estratégia.

As estratégias de aprendizado são pontos de partidas para qualquer mudança organizacional.

Indicadores Essenciais

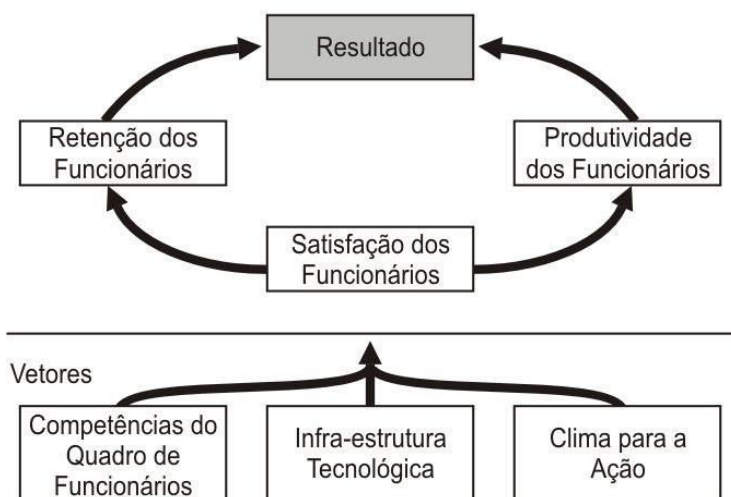


Figura 3 - Indicadores perspectiva aprendizado e crescimento

Fonte: KAPLAN; NORTON, (1997, p.135).

2.8. Perspectiva Financeira

Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Independentemente do indicador financeiro ou qualquer outro critério de mensuração baseado em valor como objetivo financeiro de alto nível, as empresas dispõem de duas estratégias básicas para impulsionar o desempenho financeiro: crescimento e produtividade (ver figura 4). (KAPLAN; NORTON, 2001).

De acordo com Kaplan e Norton (2001), a estratégia de crescimento da receita se concentra no desempenho de novas fontes de receita e rentabilidade, em geral apresenta dois componentes:

- a) Construção de franquia. Novas fontes de receita, provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes.

- b) Aumentar o valor para os clientes. Trabalho junto aos clientes existentes para ampliar o relacionamento deles com a empresa

A estratégia de produtividade trata da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais. Seu foco está na redução de custos e o aumento da eficiência. Como a estratégia de crescimento da receita, a estratégia de produtividade geralmente tem dois componentes: (KAPLAN; NORTON, 2001).

- a) Melhorar a estrutura de custos: Reduzir os custos diretos dos produtos e serviços, diminuir os custos indiretos e compartilhar recursos comuns com outras áreas de negócios.

- b) Melhorar a utilização do ativo. Reduzir ativo circulante e o ativo fixo necessários para à sustentação de determinado tipo de atividade.



Figura 4 – Construção do mapa estratégico: Perspectiva financeira

Fonte: KAPLAN; NORTON, (2001, p.97).

2.9. Administração de Vendas

Para grande maioria dos vendedores, a venda termina quando o cliente emite o pedido, sem dúvida, essa é uma premissa falsa. Na verdade, a venda não termina nem mesmo quando a cliente paga, ou dá um novo pedido; trata-se de um ciclo

continuo e permanente até que o cliente cesse definitivamente suas atividades. (Cobra, 2009)

Tanto o cadastro do cliente como a chegada do pedido, são o início da entrada de informações importantes para a empresa, nesse sentido é evidente que deve existir entrelaçamento entre a administração de vendas e o sistema de informação de marketing.

2.10. Processamentos de pedidos

A entrada e o processamento de pedidos, segundo Ballou (2001), referem-se àquelas atividades envolvidas na coleta, verificação e transmissão de informações de vendas realizadas.

Englobam todo trabalho burocrático associado à venda dos produtos ou serviços da firma. Esse referido autor ainda classifica em cinco atividades o sistema de processamento: a) preparação; b) transmissão; c) entrada; d) preenchimento; e) comunicação sobre a situação do pedido.

Chopra e Meindl (2003) afirmam que a informação afeta profundamente todas as etapas de uma cadeia de suprimentos. Além de estabelecer uma conexão entre diversos estágios, a informação é essencial para a coordenação das operações diárias, levando em conta a interdependência existente na cadeia de suprimentos.

A coordenação ocorre somente quando todos os diferentes estágios funcionam para maximizar a lucratividade total, e não individual.

A preparação de pedidos refere-se às atividades de obtenção das informações necessárias sobre os produtos e serviços desejados. Esse processo é conduzido por rápido fluxo de informações de sistemas computadorizados, reduzindo assim o tempo de preparação de um pedido.

A transmissão do pedido envolve a transferência do pedido requisitado do seu ponto de origem ao lugar onde a entrada dele possa ser manuseada (BALLOU,

2001). Essa atividade pode ser feita manualmente, opção mais lenta e barata, ou de forma eletrônica, método de alta confiabilidade e quase instantâneo.

A entrada de pedidos refere-se a uma variedade de tarefas que incluem verificar a eficácia da informação do pedido, disponibilidade dos itens solicitados, situação de crédito do cliente e faturamento.

O preenchimento do pedido é representado por uma série de atividades como aquisição dos itens através da retirada do estoque, produção ou compra, empacotamento para embarque, programação do embarque para entrega e, por último, preparação da documentação do embarque (BALLOU, 2001).

O relatório da situação do pedido é a atividade final do processamento de pedidos e assegura a qualidade do serviço ao cliente (BALLOU, 2001). Nesse processo, é possível rastrear o pedido e informar ao cliente sobre a situação do mesmo.

2.11. Centro Compartilhado de Serviços

Graças aos avanços nas tecnologias de comunicação, os centros compartilhados se tornaram alternativas para alcançar a maior e melhor fatia do mercado reduzindo custos, aproveitando melhor os ativos e enfrentar concorrência de maneira eficaz.

Na empresa que vamos utilizar como estudo de caso, o atual centro de serviços se encontra na Argentina. Dentre as atividades que esse centro fornece está como, por exemplo, área de contar a pagar e receber e administração de vendas.

3. BRISTOL MYERS SQUIBB

Ao fazer seus planos de marketing, a gerência de marketing leva em consideração outros grupos da empresa, tais como a administração de topo, os departamentos de finanças, pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e contabilidade. Todos estes grupos formam o ambiente interno e, em conjunto, têm um impacto sobre os planos e as ações de marketing.

A BMS se trata de uma empresa Bio-farmacêutica que trabalha com produtos de alta complexidade e alto valor agregado. Nesse mercado farmacêutico operam tanto empresas nacionais como multinacionais, com fortes investimento em pesquisa e desenvolvimento, sobrevivendo através de licenciamento de produtos.



Figura 5 – Logo Bristol Myers Squibb

Fonte: <http://www.bms.com>

3.1. Historia

A Bristol-Myers Squibb (BMS) surgiu depois da fusão de dois laboratórios americanos em 1989: o Bristol-Myers e o Squibb.

O laboratório Bristol-Myers surgiu como Companhia Farmacêutica Clinton, Nova York. Em 13 de dezembro de 1887, Willian McLaren Bristol e Ripley Myers criaram uma farmácia em um pequeno sótão. Para o final do século XIX, tratava-se de uma novidade no país, pois até então eram os próprios médicos que faziam os medicamentos.

A empresa progrediu e expandiu seus negócios para todo o país. Em 1898, mudou de nome para Bristol-Myers Co. e, em 1900, para Bristol-Myers. Em 1924, a empresa já havia ultrapassado as fronteiras dos Estados Unidos e passou a atuar em 26 países, crescendo continuamente e incorporando diversas empresas bem sucedidas.

O laboratório Squibb foi instalado no Brasil em 1944 em razão de um programa de expansão decorrente da pesquisa e da fabricação da penicilina. Já o Bristol-Myers chegou ao País em 1949, com a distribuição de produtos feita por meio da Laborterápica.

Em 1989, os dois laboratórios uniram forças e conduziram um processo de fusão global, que resultou na atual empresa Bristol-Myers Squibb.

Na última década, por meio da inovação que a Bristol-Myers Squibb se transformou em uma empresa biofarmacêutica com visão de futuro. A nossa exclusiva abordagem combina as vantagens de uma tradicional empresa farmacêutica, que traz conceitos como alcance global e capacidade de integração comercial e de produção, com as características das mais bem sucedidas empresas biotecnológicas, como a agilidade, pensamento empreendedor e flexibilidade.

Para pacientes e classe médica a BMS também vem contribuindo de forma significativa por meio do lançamento de 13 novos produtos desde 2002. Destes, quatro produtos chegaram ao mercado em 2012, incluindo o mercado brasileiro.

Entre as principais áreas de atuação da companhia estão a oncologia, virologia, imunologia, neurologia e doenças cardiovasculares. A companhia, em 2011, investiu mais de US\$3,8 bilhões em pesquisas para desenvolvimento de novas drogas. Vale destacar que parte desses recursos foram destinados a mais de 500 centros de pesquisa no Brasil que são parceiros nos principais projetos de desenvolvimento de nossa companhia.

3.2. Mix de Marketing

Veremos abaixo os quatro itens do mix de marketing.

3.2.1. Produto

a. Linhas de Produtos

A BMS oferece uma ampla variedade de produtos desde para Diabetes até Câncer. Há um grande portfólio no que diz respeito a cuidados com a saúde, abaixo mais alguns exemplos de doenças:

- a) Doença de Alzheimer
- b) Aterosclerose/trombose
- c) Diabetes
- d) Hepatite
- e) HIV/SIDA
- f) Perturbações psiquiátricas
- g) Artrite reumatóide e doenças associadas
- h) Rejeição de transplante de órgãos sólidos

A empresa também trabalha com medicamentos sem prescrição médica, no meio essa linha se chama OTC. O termo OTC vem do idioma inglês que significa "over the counter", ou seja, "sobre o balcão". São aqueles medicamentos que podem ser comercializados sem a necessidade de prescrição médica. No Brasil, estes produtos são conhecidos como MIP, sigla que significa Medicamentos Isentos de Prescrição.

Abaixo teremos algumas apresentações de produtos comercializados pela empresa:



Figura 6 – Embalagem Naldecon

Fonte: <http://www.naldecon.com.br/>



Figura 7 – Embalagem Luftal

Fonte: Internet



Figura 8 – Embalagem Onglyza

Fonte: Internet

b. Qualidade

A BMS se compromete com a qualidade de seus medicamentos e a segurança é a sua principal prioridade. A empresa trabalha seriamente para entender a segurança e a tolerabilidade de seus produtos, dessa forma podem informar corretamente a classe médica e seus pacientes sobre possíveis riscos ao uso do medicamento.

c. Embalagem

Existe um cuidado especial no que se refere a embalagem, muitos medicamentos tem um cuidado especial para evitar desvios de qualidade.

A embalagem é cuidadosamente desenvolvida para não comprometer a qualidade dos produtos despachados e assegurando uma embalagem forte e durável.

3.2.2.Preço

O setor farmacêutico é caracterizado pelo alto investimento em Pesquisa e Desenvolvimento. O alto investimento é justificado pela complexidade envolvida no processo de Pesquisa e Desenvolvimento de novas drogas, do investimento tecnológico e do grau de “insucesso” que geralmente ocorre, até que se descubra uma substância capaz de propiciar retorno à empresa.

Todo esse processo impacta diretamente no preço do medicamento, portanto é comum a estratégia de preço elevado para cobrir esses custos.

No site da ANVISA, é possível consultar o preço dos medicamentos, abaixo indicaremos preço para alguns dos medicamentos vendidos pela empresa.

LABORATÓRIO	PRODUTO	APRESENTAÇÃO	Preço
BRISTOL-MYERS SQUIBB	CAPOTEN	25 MG COM CT BL AL/PVC/PE/PVDC X 30	R\$ 33,20
BRISTOL-MYERS SQUIBB	CAPOTEN	50 MG COM CT BL AL/PVC/PE/PVDC X 30	R\$ 66,02
BRISTOL-MYERS SQUIBB	LUFTAL	40 MG COM CT 2 BL AL PLAS INC X 10	R\$ 8,49
BRISTOL-MYERS SQUIBB	REYATAZ	200 MG CAP CT FR PLAS OPC X 60	R\$ 1.195,47
BRISTOL-MYERS SQUIBB	REYATAZ	300 MG CAP CT FR PLAS OPC X 30	R\$ 874,56
BRISTOL-MYERS SQUIBB	ONGLYZA	2,5 MG COM REV CT BL AL/AL X 28	R\$ 126,66
BRISTOL-MYERS SQUIBB	YERVOY	50 MG SOL INJ INC CT 1 FA VD INC	R\$ 12.669,26

Figura 9 – Tabela de preços

Fonte: <http://portal.anvisa.gov.br/>

3.2.3.Praça

Atualmente a BMS atende o todas as regiões do Brasil, o foco da distribuição dos seus produtos são normalmente Distribuidores Farmacêuticos especializados, clinicas especializadas e grandes redes de Farmácias.

Abaixo exemplo de um dos principais clientes:



Figura 10 – Drogaria São Paulo

Fonte: [http:// institucional.drogariasapaulo.com.br](http://institucional.drogariasapaulo.com.br)

3.2.4. Promoção

A promoção no mercado Farmacêutico são as atividades informativas e de persuasão desenvolvidas pelos fabricantes e distribuidores com o objetivo de induzir à prescrição, o fornecimento, a aquisição e a utilização de medicamentos e outros produtos relacionados à saúde.

Existem grandes restrições legais, no que diz respeito a promoção de medicamentos no Brasil. Por isso a principal forma de promoção dos produtos é através de uma equipe treinada de representantes de vendas que trabalham próximo da classe médica.



Figura 11 – Promoção pagina de revista

Fonte: [http:// www.propagandasustentavel.com.br](http://www.propagandasustentavel.com.br)

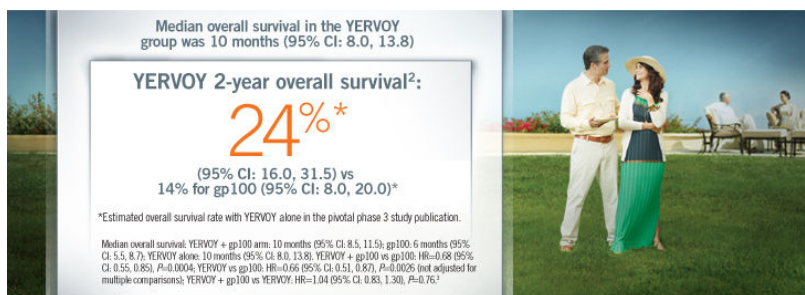


Figura 12 – Peça publicitária no EUA

Fonte: [http:// www.hcp.yervoy.com](http://www.hcp.yervoy.com)

3.3. Macroambiente

A empresa e todos os outros atores operam em um macroambiente maior de forças, que oferecem oportunidades e ameaças para a empresa. As principais forças do macroambiente de uma empresa são:

3.3.1. Ambiente Demográfico

É o estudo da população humana em termos de tamanho, localização, densidade, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. Este ambiente é de grande interesse para os profissionais de marketing porque envolve pessoas, e são as pessoas que constituem os mercados.

A população do Brasil alcançou a marca de **190.755.799** habitantes na data de referência do Censo Demográfico 2010 (noite de 31 de julho para 1º de agosto de 2010). A série de censos brasileiros mostra que a população experimentou sucessivos aumentos em seu contingente, tendo crescido quase vinte vezes desde o primeiro recenseamento realizado no Brasil, em 1872, quando tinha **9.930.478** habitantes.

Até a década de 1940, predominavam altos níveis de fecundidade e mortalidade no País. Com a diminuição desta última em meados dos anos 1940 e a manutenção dos altos níveis de fecundidade, o ritmo do crescimento populacional

brasileiro evoluiu para quase 3,0% ao ano na década de 1950. No começo dos anos 60, os níveis de fecundidade começaram lentamente a declinar, queda que se acentuou na década seguinte. Esse fato fez com que as taxas médias geométricas de crescimento anual da população subsequentes também caíssem. Em comparação com o Censo 2000, a população do Brasil apresentou um crescimento relativo de 12,3%,

3.3.2.Ambiente Econômico

Os mercados dependem tanto do poder de compra como dos consumidores. Este ambiente consiste em fatores que afetam o poder de compra e os hábitos de gasto do consumidor.

O Banco Central estima um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) nos quatro trimestres de 2013 está projetado em 3,1%.

A projeção de crescimento para a indústria em 2013 atinge 2,3%, ante retração de 0,8% em 2012.

O IMS Health, empresa que audita o mercado farmacêutico mundial, divulgou recentemente o estudo IMS Pharma Review, que analisou o cenário global e nacional do setor, e estipulou que, em 2015, a previsão é de um mercado de R\$ 110 bilhões e o Brasil deve aparecer na 6ª colocação em relação ao consumo mundial.

Em 2005, o consumo nacional ocupava a 10ª colocação global. Em 2010, com um mercado avaliado em cerca de R\$ 62 bilhões, o Brasil subiu três posições e atingiu a 7ª posição geral.

3.3.3.Ambiente Natural

Inclui os recursos naturais que os profissionais de marketing usam como subsídios ou que são afetados pelas atividades de marketing.

A atividade da Industria Farmacêutica é fortemente regulada, existindo diversos protocolos para cumprimento de diretrizes ambientais, nas diversas fases da sua atividade. O controlo do cumprimento da legislação é assegurado através de vistorias periódicas da ANVISA (Agencia Nacional Vigilância Sanitária) às empresas farmacêuticas e a aplicação de multas e outras sanções em caso de descumprimento das normas estabelecidas para a fabricação e produção, condicionamento, transporte, promoção e comercialização dos seus produtos.

3.3.4.Ambiente Tecnológico

É talvez a força mais significativa que atualmente molda nosso destino. A pesquisa e o desenvolvimento são super necessários em uma empresa.

Grande parte do foco estratégico da BMS está no âmbito tecnológico, a cada ano a empresa está investindo pesado para desenvolver medicamentos inovadores para doenças raras e manter-se como uma empresa com tecnologia de última geração e com inovações tecnológicas que venham oferecer melhorias na qualidade de vida das pessoas.

3.3.5.Ambiente Político/Legal:

As decisões de marketing são seriamente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político. Este ambiente é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade.

O setor farmacêutico tem sofrido nas últimas décadas várias alterações legislativas referentes à Política Nacional de Medicamentos do Ministério da Saúde.

Um dos principais fatores vem na regulamentação dos preços vendidos ao consumidor, o que pode impactar diretamente na lucratividade da empresa. Pesquisas indicam que a Regulação econômica permitiu que medicamentos chegassem aos consumidores com preços, em média, 35% mais baratos do que os pleiteados pelas indústrias farmacêuticas.

3.3.6.Ambiente Cultural:

É constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade.

Num mercado onde há pressões do Governo no que se refere a com programas de incentivo aos genéricos por um lado, e a pressão das empresas multinacionais que investem milhões em R&D não querendo perder a sua margem de lucro, o medicamentos genéricos são os grandes concorrentes para os medicamentos de marca. Esse mercado é dominado pelos laboratórios nacionais.

Para o consumidor, muitas vezes há uma preferência por medicamentos genéricos devido ao preço baixo, já que se trata do mesmo princípio ativo.

3.4. Microambiente

A tarefa de administração de marketing é atrair clientes e relacionar-se com eles, oferecendo-lhes valor e satisfação. No entanto, essa tarefa não pode ser realizada apenas pelos gerentes de marketing. O sucesso deles depende de outros atores do microambiente da empresa, que são eles:

3.4.1.Os Fornecedores

Os fornecedores são um elo importante no sistema geral de entrega de valor da empresa ao consumidor. No caso da BMS, fornecedores impactam fortemente na margem de lucro, já que a empresa vive de inovação, as matérias primas podem ser caras.

3.4.2.Os Intermediários

Os intermediários do marketing ajudam a empresa a promover, vender e distribuir seus bens aos compradores finais.

A classe médica é o principal intermediário das farmacêuticas, já que ela é quem prescreve os medicamentos, podem até propor um genérico ao invés de um medicamento de marca.

3.4.3.Os Clientes

Fazer marketing significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes. O dever do negocio é fornecer valor ao cliente mediante o lucro. Nos dias de hoje, compradores cada vez mais racionais diante da abundancia de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando com um valor superior.

Em vez de enfatizar a fabricação e vendas, as empresas se veem como parte de uma sequencia de criação e entrega de valor.

Para isso Kotler (2000), demonstra um processo para entregar valor ao cliente. O processo consiste em 3 partes.A primeira etapa, selecionar o valor, representa o “dever de casa” que o Marketing deve fazer antes que o produto exista, a equipe de Marketing deve segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o Posicionamento do Valor da oferta, a fórmula

“Segmentação, seleção de alvo, Posicionamento” é a essência do Marketing estratégico. A segunda etapa é a, fornecer de Valor, as especificações tangíveis do produto e dos serviços devem ser detalhadas; um Preço-alvo deve ser estabelecido; o produto deve ser fabricado e distribuído, o desenvolvimento dos atributos específicos, dos Preços e da Distribuição acontece nessa etapa e é parte do Marketing tático. E por ultimo, comunicação do Valor, nessa etapa acontece o Marketing tático adicional na utilização da força de vendas, da Promoção de vendas, da Propaganda e de outras ferramentas adicionais para informar o mercado sobre o produto.

Com isso, a empresa deve estudar seus clientes de perto. Segundo Kotler a empresa pode ter cinco tipos de clientes: O mercado consumidor (indivíduos e famílias), o mercado industrial (compra bens e serviços para processamento ou para usá-los em seus processos de produção), o mercado revendedor (compra para revender com lucro), o mercado governamental (órgãos do governo que compram bens e serviços para outros que deles necessitem), o mercado internacional (compradores estrangeiros, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos). Cada tipo de mercado tem características especiais que exigem um cuidadoso estudo por parte do vendedor.

A Bristol Myers tem basicamente três tipos de clientes:

- a) Mercado consumidor: Se trata dos produtos que são vendidos nas farmácias e estão de alcance do consumidor, na maioria das vezes são prescritos por médicos.
- b) Mercado governamental: Os medicamentos são vendidos através de licitação para o governo e são distribuídos na rede pública de saúde.
- c) Classe Médica: Medicamentos que são vendidos para clínicas e hospitais particulares. Normalmente são comprados para o consumo imediato.

O ambiente de marketing da empresa inclui também vários tipos de público. O público é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que cause impacto na capacidade da empresa de atingir seus objetivos. Kotler apresenta sete tipos de públicos: público financeiro; público da mídia; público do governo; público de defesa do consumidor; público local; e o público geral.

O ambiente de marketing da empresa inclui também vários tipos de público. O público é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que cause impacto na capacidade da empresa em atingir seus objetivos.

3.4.4.Os Concorrentes

Os profissionais de marketing não devem apenas visar às necessidades dos consumidores alvo; devem também alcançar vantagens estratégicas, posicionando suas ofertas contra as de seus concorrentes na cabeça dos consumidores.

Podem-se considerar concorrentes todas as farmacêuticas que investem fortemente em pesquisa e desenvolvimento e, portanto, possuem produtos de última geração concorrendo nas mesmas áreas terapêuticas em que a BMS participa.

4. Marketing de Relacionamento: BRISTOL MYERS SQUIBB

Podemos sugerir que o marketing de relacionamento, na indústria farmacêutica, não difere dos demais setores. Entretanto, graças a grande regulação do governo sobre as ações de marketing, o que se percebe é que existe uma maneira diferente de atuar. Vale a pena reforçar que o objetivo do marketing de relacionamento da indústria farmacêutica é o mesmo encontrado na literatura, que nada mais é que a fidelização do cliente e diferenciação competitiva.

No contexto da indústria farmacêutica, em particular no setor dos produtos de prescrição médica, o marketing de relacionamento utiliza ferramentas e práticas específicas, que são abordadas detalhadamente neste trabalho.

4.1. Estratégias de Comunicação

O processo de marketing de relacionamento deve se iniciar com a escolha certa do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, a busca da melhor relação custo/benefício e ter funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes adequadamente. O contexto de administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência.

No caso da Bristol Myers Squibb, o marketing de relacionamento é dirigido de acordo com o tipo de produto. Aqueles produtos para doenças com um grau maior de complexidade, as ações são direcionadas a classe médica.

Já a linha de produtos que podem ser vendidas sem prescrição médica, os esforços são direcionados tanto para as farmácias, com ações nos pontos de vendas, como para o consumidor com campanhas promocionais nos meios de comunicação.

Nesse contexto, veremos quais são as estratégias mais usadas na empresa:

4.1.1. Propaganda e Relações públicas

A indústria farmacêutica as utiliza as campanhas para atingir desde o médico e o farmacêutico, até o dono da farmácia, o balconista e o paciente, conseguindo influenciar a prescrição, a venda e o consumo de medicamentos.

A indústria farmacêutica – associada à rede distribuidora de medicamentos, às agências de publicidade e empresas de mídia impressa e eletrônica – tem utilizado diferentes formas de propaganda dirigidas aos profissionais de saúde e ao público em geral.

O fato de existirem várias marcas com o mesmo princípio ativo faz da propaganda e de outras técnicas de mercado elementos diferenciais para vender mais ou menos um produto.



Figura 13 – Propaganda para copa das Confederações

Fonte: <http://www.naldecon.com.br/>



Figura 14 – Propaganda para Luftal

Fonte: <http://propmark.uol.com.br/anunciantes/35220:alca-luftal-contra-o-presente-de-grego>

Já o termo Relações públicas pode ter diferentes conceitos e significados para diferentes empresas e mercados, estando ainda longe de se encontrar uma significação única para a expressão.

“No seu sentido mais amplo, as relações públicas têm a função de gerar no público geral ou na opinião pública, boa vontade em relação a organização ou seus produtos. As relações públicas se concentram nos relacionamentos criados entre uma organização e seus diversos públicos [...] o foco das relações públicas é prioritariamente formar, manter ou resgatar boa imagem da empresa na sociedade, e não vender produtos a seu público.” (OGDEN, 2007, p. 123 apud Zenone ET AL 2011 p. 58)

As relações públicas, portanto, configura-se como um processo de informação, de conhecimento e de educação, com fim social e utilizando-se, para tanto, técnicas para conseguir a boa vontade e a cooperação das pessoas com as quais uma entidade trata ou das quais depende.

As relações públicas na indústria farmacêutica normalmente utilizam o patrocínio de eventos como principal ferramenta de gerar boa vontade. Hoje em dia, esse é um dos braços mais importante de marketing farmacêutico.

Especialmente os patrocínios mais importantes que as empresas fazem, são os relacionados a atividades, com grande aceitação pública, como por exemplo, os eventos esportes e as artes e congressos médicos.

De toda a maneira, embora de grande rendimento, tais patrocínios precisam ser muito bem selecionados porque são bastante caros.

4.1.2. Promoção de vendas

Os produtos da Bristol-Myers são com de prescrição médica, por isso, não utilizam para sua promoção, os meios de comunicação em massa, como por exemplo, a televisão, o rádio e os jornais. Isso acontece, como já foi dito em outros tópicos, pois o mercado é fortemente regulado por leis, que direcionam a promoção desses produtos para classe médica, que é responsável pela prescrição dos medicamentos.

Dessa forma, a principal forma pela qual o laboratório adota, para fazer a promoção de vendas de seus produtos é através da classe médica. A propaganda médica consiste em transmitir as informações sobre os produtos, ressaltando as principais características e suas diferenciações em relação aos produtos concorrentes através dos seus benefícios.

Outra maneira de fazer a promoção de vendas é a distribuição de amostras grátis e a entrega de kits promocionais (presentes em intervalos regulares, entrega de kits contendo calendários, diários e amostras grátis) aos médicos. Essas práticas são executadas para influenciar os médicos, favorecendo a prescrição de medicamentos. Esse tipo de estratégia é utilizada para fortalecer os laços com todos os elementos do ciclo comercial: fornecedores, distribuidores, usuários, instituições de saúde e, principalmente, médicos.

Porem existe um cuidado especial, no que diz respeito a amostras grátis, com a as quantidades de amostras grátis a ser confeccionada e distribuída. O laboratório deve calcular corretamente, pois caso sejam produzidas e distribuídas em excesso pode diminuir as vendas do medicamento.

Como a orientação do profissional de marketing farmacêutico para os representantes de vendas é gerar o máximo de volume de unidades vendidas por amostra distribuída, a polêmica sobre quantidade ideal, bem como as metodologias

de distribuição de amostra grátis, ganha importância quando avaliamos algumas tendências na sua distribuição

4.1.3.Merchandising

Abaixo teremos alguns exemplos de como funciona o merchandising em farmácias:



Figura 15 – Exemplo de Merchandising na farmácia

Fonte: <http://www.germedcomvoce.com.br/AmbientacaoPDV.aspx>

4.1.4.Venda pessoal

A venda pessoal é usada intensamente na estratégia da comunicação, especialmente em marketing de produtos farmacêuticos. Enquanto cresce o varejo direcionando a uma comunicação em massa, isso no campo de produtos de consumo, a demanda por profissionais de venda ainda existe, onde a venda requer uma negociação, uma interação entre as partes envolvidas para chegar-se a um bom termo entre ambas.

O contato pessoal com o médico no consultório permite ao marketing farmacêutico muito mais do que estreitar o relacionamento com os médicos; é o momento de vender o “conceito” de cada produto, o que significa utilizar todo o “mix” de comunicação no contato pessoal.

Para isso utiliza como principal forma de contato a profissão de propagandista vendedor de produtos farmacêuticos. As farmacêuticas dependem do bom desempenho do propagandista para a divulgação de seus medicamentos – e para os médicos, que são atualizados constantemente das novidades que surgem no mercado.

Geralmente os propagandistas usam o momento da visita ao médico para promover distribuição de diversos materiais informativos técnicos e promocionais como, por exemplo, amostras grátis, revistas, peças promocionais impressas, brindes, fechamento de patrocínios, organização de eventos ou de apoio financeiro para pesquisas.

A venda pessoal para a indústria farmacêutica, diferentemente de outras áreas, não resulta na venda do produto diretamente ao cliente visitado, mas a venda de um conceito acerca dos benefícios do produto, o que conseqüentemente irá gerar a compra nas farmácias pelos usuários.

Para grande maioria dos representantes, é muito difícil conseguir tempo na agenda do médico para poder promover o remédio, com isso, a apresentação do medicamento deve de ser incisiva, rápida e convincente. Isso faz com que as vendas do setor farmacêutico sejam extremamente caras, além de investir cada vez mais na contratação de representantes capacitados e em seu treinamento constante, o setor ampliou seu conjunto de canais de comunicação, incluindo anúncios em revistas médicas, envio de mala direta (incluindo fitas de áudio e vídeo), patrocínio em congressos e eventos, amostras grátis e até *telemarketing*.

Não obstante, a principal forma de promoção de medicamentos junto aos médicos é a propaganda médica. Para tanto, as empresas que focam suas estratégias na promoção de medicamentos éticos mantêm uma força de vendas formada por representantes. Esses profissionais realizam visitas rotineiras aos médicos a fim de promoverem os produtos do laboratório para o qual trabalham. Um representante faz uma média de dez a dezoito visitas diárias a médicos de uma determinada especialidade.

4.2. Dificuldades do CRM nas farmacêuticas

Um estudo do Peppers & Rogers group (2003) sobre a indústria farmacêutica mostra as dificuldades das farmacêuticas em aplicar CRM :

- a) **Clientes são muito diferentes entre si** - os médicos prescrevem os medicamentos. Mas são os pacientes que decidem se vão ou não usar os medicamentos – de forma que as comunicações diretas ao cliente estão se tornando comuns. Além disso, existem hospitais, organizações de saúde e seguradoras que desenvolvem diretrizes para determinar quando e onde os diversos programas de tratamento podem ser aceitos.
- b) **Interações complexas** – as interações entre as indústrias farmacêuticas e os médicos vão de normais e rotineiras até complexas e altamente regulamentadas.
- c) **A diversidade dos pontos de contato** – de longe o maior grupo de clientes são os médicos que prescrevem medicamentos, assim, as empresas farmacêuticas disponibilizam um exército de representantes de vendas para facilitar esse relacionamento. Mas é preciso reconhecer que cada médico pode interagir com a indústria farmacêutica por diversos canais, incluindo seminários (onde são discutidos tratamentos), Web sites de doenças/tratamentos (patrocinados por uma indústria farmacêutica específica), centros de atendimento a clientes, participação em estudos clínicos e muitos outros.
- d) **Maior o envolvimento do paciente** – uma tendência na indústria é a comunicação direta com o paciente. Por exemplo, segundas opiniões estão disponíveis na Internet. Um médico recomenda um produto? O Web site do laboratório pode fornecer informações específicas sobre seu medicamento, assim como uma visão geral de toda área terapêutica. Um número crescente de Web sites inclui até “comunidades”, onde pacientes podem compartilhar experiências. Os médicos continuam essenciais, e os pacientes não podem escrever suas próprias receitas, mas apesar de tudo esses anúncios mostram que as empresas farmacêuticas estão ansiosas para trazer os pacientes para a equação – e avaliar o papel e eficiência de tal esforço está se tornando grande parte do desafio de CRM para essas empresas.

e) **Resistência cultural** – é uma queixa ouvida em toda indústria: As empresas farmacêuticas são estruturadas em silos de informação. Os dados residem em enormes repositórios organizados por função, medicamento ou área terapêutica. Os gerentes, que são tecnicamente treinados e focados em produtos, “suspeitam” das iniciativas de “marketing”. Consequentemente, o conselho de todos os entrevistados é: não subestime o grau de mudanças necessário.

4.3. Ferramentas de CRM utilizadas pela empresa

A BMS tem, à sua disposição, sistemas de auditoria de vendas e informações de mercado, que vai da análise das vendas da concorrência mês a mês, até mesmo a qual o produto que determinado médico tem prescrito no trimestre. Nenhum outro segmento de indústria é tão bem aparelhado de informações como a área farmacêutica. E todos os relatórios são padronizados mundialmente com o objetivo de permitir análises comparativas

Abaixo mencionarei sistemas utilizados pela empresa para conseguir informações importantes sobre seus clientes e sobre as prescrições medicas.

a) Close-up (Pharma Services)

O Close-Up é uma auditoria que pesquisa o receituário médico (Prescrição) nas principais cidades do país. Ela obtém os dados através das cópias de receitas médicas, obtidas em farmácias selecionadas em pontos estratégicos nas quais são instaladas copiadoras, sendo estas máquinas periodicamente transferidas de farmácias, dando assim uma amostra para pesquisa bastante segura.

Através deste relatório você pode analisar o desempenho da sua empresa e de seus produtos de acordo com o receituário do médico, ou seja, elimina-se aí a venda por procura espontânea, proporcionando uma visão mais clara do desempenho de seus produtos em detrimento dos esforços promocionais e aceitação junto à classe médica.

De acordo com o site da empresa:

É uma solução que mede efetivamente os resultados prescritivos do esforço promocional, pesquisando de forma sistemática, os comportamentos dos mercados, classes terapêuticas, produtos, laboratórios, etc., e suas tendências.

Os dados têm por objeto fundamental demonstrar e avaliar a conduta das receitas, permitindo assim determinar os resultados da promoção em suas diversas formas, assim como efetuar e medir o projeto das estratégias promocionais em cada uma das diversas regiões do país.

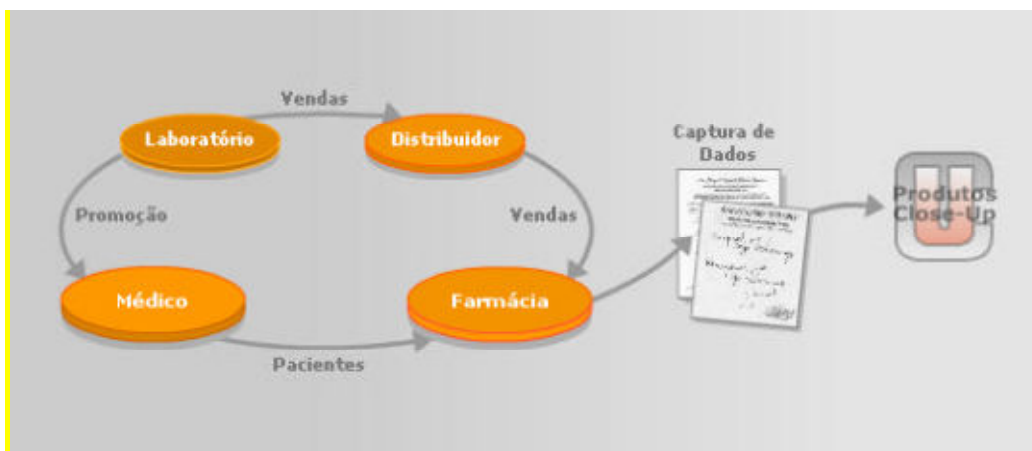


Figura 16 – Processo Close up

Fonte: <http://www.close-upinternational.com/>

Sobre a confiabilidade dos dados a empresa ainda afirma:

A amostra está configurada por um número representativo de prescrições estabelecido de acordo com um desenho estatístico-matemático. Os dados não são projetados, refletem com fidelidade a informação obtida. Todos estes dados são processados através de um sofisticado e confiável sistema informático que, consolidado, ordena e processa a informação obtida. Os dados são depois armazenados em uma grande base de dados sistematizada, que oferece aos laboratórios farmacêuticos a possibilidade de estabelecer uma estreita relação de trabalho com o corpo médico.

b) Audit-Pharma (Pharma Services)

Baseado também na coleta de receitas nas farmácias auditadas pelo

Close-Up, no Audit-Pharma estas receitas são abertas com o nome do médico, informando sua especialidade. De acordo com o número de receitas auditadas de um determinado médico ele ganha uma classificação na qual é atribuído o seu potencial (médicos potencial 1, 2 e 3) e os produtos que ele mais prescreveu último trimestre e no período anterior.

Estes dados são enviados, em forma de etiqueta, ao representante que trabalha no território onde os médicos auditados atendem. Com essa ferramenta o representante tem uma noção clara de como ele deve agir com cada médico, diante do seu perfil prescritivo e as marcas comerciais de sua preferência, e analisar sua curva de conquista de receituário médico a médico.

c) PMB - Pharmaceutical Market Brasil (Grupo IMS)

O IMS Health/PMB visa reunir as informações sobre o mercado farmacêutico no Brasil, especificamente do canal de comercialização nível farmácia (varejo). O Pharmaceutical Market Brazil (PMB) tem como principal objetivo proporcionar perfil estatístico comercial completo de produtos farmacêuticos do mercado brasileiro.

O registro de base das informações é feito através de microfilmagem das notas fiscais nas farmácias - compras diretas (laboratório/farmácia) e compras indiretas (distribuidor-atacadista/ farmácia.).

O relatório é publicado mensalmente, aproximadamente 35 dias após o último dia do mês correspondente. A informação (vendas projetadas em nível nacional) é apresentada com os dados do mês, acumulados e dos últimos 12 meses. Com este relatório você pode enxergar o mercado de várias formas.

4.4. Balanced Scorecard como modelo de mensuração

Este capítulo tem como objetivo dar todo o âmbito do estudo empírico realizado na dissertação e suas principais conclusões. Depois de uma introdução à

empresa e caso história, desenvolvimento e produtos da unidade, irei destacar elementos da cultura organizacional.

Para obter uma clara ideia de como a empresa mensura o seu marketing de relacionamento utilizaremos o modelo de balanced scorecard para demonstrar, não apenas como a empresa mensura, mas também pontos importantes da estratégia para atingir os objetivos.

O processo começa com a descrição de um BSC que descreva e comunique a estratégia. Assim, todos podem ter uma clara compreensão da estratégia.

Para medir o marketing de relacionamento e poder prover informações importantes para a manutenção da estratégia junto ao cliente, a BMS precisa de um modelo de avaliação robusto, para isso foi implantado a metodologia do Balanced Scorecard.

Desse modo, embasado na visão da área de “ Oferecer serviços de pré/pós venda de qualidade para nossos clientes” foi estabelecido objetivos dentro das quatro perspectivas do BSC.

Na perspectiva financeira os objetivos da estratégia estavam ligados a receitas e custos de devoluções que impactam diretamente o fluxo de caixa da empresa. Através desse objetivo, a empresa é capaz de medir o impacto de suas ações no cliente no fluxo financeiro da companhia.

Nesse sentido, aumento de vendas é sempre bem vindo, porem no mercado farmacêutico, um produto devolvido não pode ser reinterado ao estoque. Se a empresa tem um alto nível de devolução de produtos há uma grande perda de dinheiro.

Na perspectiva do Cliente, avalia-se a nossa atuação relativamente à nossa principal fonte de receita da empresa. Para obter resultados financeiros é preciso oferecer valores aos clientes e para saber se estamos de fato a caminhar neste sentido é indispensável medir. Para isso três objetivos estratégicos foram definidos: aumento de novos clientes, satisfação dos clientes, agilidade no atendimento.

Segundo a perspectiva do cliente, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e a potenciais clientes, por isso estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado; retenção de clientes; aquisição de clientes; satisfação de clientes e rentabilidade de clientes.

Para a perspectiva de processos internos que produzem maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros de uma organização para que ela seja considerada excelente dois objetivos, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Para isso foram criados, aumentar produtividade comercial e aumentar o autoatendimento.

Os Processos Internos são eles que condicionam o funcionamento da empresa e estão orientados no sentido de satisfação do cliente. Para oferecer valor aos clientes é necessário que os processos internos sejam otimizados de modo a baixar os custos para tornar a empresa mais competitiva.

Já para a perspectiva do aprendizado e crescimento objetivos da estratégia foram relacionados com o desenvolvimento de habilidades com treinamento específico para atendimento ao cliente e medição do clima organizacional.

Esta metodologia reforça a visão de investimento para o futuro, ou seja, em áreas como os recursos humanos, sistemas e procedimentos, como condição necessária ao sucesso financeiro em longo prazo. É um conjunto de indicadores relacionado com os empregados, com a sua satisfação, formação profissional, permanência na organização. É esta perspectiva que oferece fundações para que as restantes perspectivas do Balanced Scorecard tenham êxito. Por isso é necessário manter e desenvolver estruturas básicas da organização como pessoas e tecnologias.

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financeira	Melhorar Fluxo de Caixa	% de Devoluções
	Aumentar as vendas	Receita bruta
Cliente	Novos clientes	Indica o aumento da base de clientes
	Satisfação dos clientes	Mede o grau de satisfação / insatisfação em relação ao atendimento dos requisitos dos clientes
	Agilidade no Atendimento	Medir o tempo de resolução de cada contato com o cliente
Processos Internos	Aumentar produtividade Comercial	Tempo para o Faturamento dos pedidos Vendas
	Aumentar o autoatendimento	Quantidade e Qualidade de ferramentas online disponível para o cliente
Aprendizado e Crescimento	Treinamento	Média das horas de treinamento por funcionário por ano
	Clima organizacional	Medição do clima organizacional da Área através de reuniões Mensais

Figura 10 – Tabela de BSC para a empresa

Fonte: Desenvolvido pelo autor

5. CONCLUSÃO

A fidelização de clientes é chave para o sucesso de muitas organizações, principalmente em segmentos de mercado competitivos, pois através de clientes fiéis essas organizações podem permanecer por um período maior de tempo no mercado e até mesmo tornarem-se líderes.

Do mesmo modo, o Marketing de Relacionamento também se constitui em uma maneira diferenciada das organizações relacionarem-se com seus clientes, de modo a ouvir e atender suas necessidades.

Dentro do marketing de relacionamento, a organização procura aplicar o composto de marketing: produto, preço, praça e promoção de acordo com o real desejo e necessidade de cada cliente, através de um contato mais direto com cada clientes, buscando gerar uma maior satisfação e conseqüentemente fidelização do mesmo.

Na indústria farmacêutica isso não é diferente, mesmo com o alto grau de regulação do mercado pelo governo, cada vez mais, se faz necessário novas ferramentas para gerenciar o marketing de relacionamento, assim, melhorando o relacionamento com o cliente.

Conforme estudado, mesmo com grande capacidade tecnológica, a industria farmacêutica ainda está nos primeiros passos, no que diz respeito a tecnológica CRM, comparando, é claro, com as grandes empresas de bens de consumo.

Muito disso é evidenciado no estudo de Peppers & Rogers, no qual aponta a alta complexidade nas interações entre a indústria e o médico e a grande probabilidade de mesmo o medicamento sendo prescrito diretrizes do hospital ou dos planos de saúde impeçam de serem consumidos diretamente.

Vimos no presente trabalho, como a empresa Bristol Myers Squibb farmacêutica, trabalha para, a cada vez mais, ficar próximo dos seus clientes e conseqüentemente da classe médica, a qual, em grande maioria, prescreve o medicamento.

Ao longo deste trabalho, foi possível compreender melhor como as ações de marketing de relacionamento praticadas, sendo assim, foram identificadas correlações entre as estratégias de comunicação e a gestão do marketing de relacionamento.

No que diz respeito a estratégias de comunicação, a promoção de vendas na empresa é feito de forma mais direta, ou seja, o representante de vendas visita o médico e apresenta o produto, o modo de tratamento e seus benefícios, isso se faz necessário principalmente pela complexidade da venda e regulação do mercado que impede a promoção nos grandes meios de comunicação.

Graças a essas restrições, o peso das relações públicas para a empresa, principalmente ao investir em congressos e simpósios médicos, dessa forma, aproximando o médico a empresa e ao produto.

Do ponto de vista tecnológico, vimos que a empresa automatiza a força de vendas para melhorar e acompanhar mais de perto a visita de seus representantes de vendas, bem como, munirlos com as informações mais atualizadas possíveis sobre estoque e números de vendas.

Foi detalhado, também, os sistemas de CRM atualmente utilizados pela empresa, dos quais é possível identificar no ato da compra do medicamento, quem foi o médico que receitou o produto, sendo assim, possível focar ações de marketing específicas visando aumentar as vendas de produtos da empresa.

Para poder mensurar os resultados de uma maneira prática, a empresa implementou o modelo de Balanced Scorecard baseando-se na visão “Oferecer serviços de pré/pós venda de qualidade para nossos clientes”. Com isso, foi determinado objetivo, dentro das quatro perspectivas; financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, com metas e indicadores claros para que haja uma visão estratégica do negócio.

As constatações que foram apresentadas neste trabalho não podem ser seguidas para outras empresas e/ou setores mas, as mesmas incitam novos estudos futuros, a partir da definição de hipóteses ou, simplesmente pelo desejo em aprofundar em temas específicos.

Em geral, acredita-se ter atingido os objetivos principal e secundários deste trabalho, contribuindo para a ampliação do conhecimento atual da teoria do Marketing de Relacionamento e, especificamente, as estratégias do marketing farmacêutico.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CESAR, TIAGO. Marketing de Relacionamento e a Indústria Farmacêutica. 2005

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHURCHILL, Jr. G.A; PETER, J.P.-Marketing: Criando Valor para os Clientes. São Paulo. Ed. Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. Administração de marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. Administração de Vendas.4.ed.São Paulo: Atlas,2009

DE OLIVEIRA, Leandro Sanchez. Aquisição e retenção de clientes sob a perspectiva do marketing de relacionamento (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

GONÇALVES, Carlos Alberto; JAMIL, George Leal; TAVARES, Wolmer Ricardo. Marketing de relacionamento: Database Marketing. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. 344p.

_____. Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004. 471p.

_____. Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001. 411p

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas S. A, 1998.

_____. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa M. - Fundamentals of logistics management. Singapura: McGraw-Hill, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coord.) et al. Novos rumos do Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBO, Alexandre. Marketing de relacionamento. São Paulo: Seminários SSJ, 2002, p. 56

MARQUES, Wagner Luiz. Ciências empresariais. Livro on line, 2011

MARTINS, Leandro. Marketing. São Paulo: Universo dos livros, 2006.

OGDEN, J.R. Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM ganha força no país. HSM Management, v. 7, n. 38, p.49-59, maio/jun. 2003.

_____. A Indústria Farmacêutica, 2003.

_____. Bob. Marketing One to One. São Paulo:

PLATA, Sandra. De acordo com a vontade do cliente. Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=707>. Acesso em: 10 out. 2003.

POSER, Denise von. In: ZENONE, L. C. CRM: conceitos e estratégias. São Paulo: Atlas, 2001. p. 25.

RAPP, Stan; COLINS, Tom. Maximarketing: os vencedores. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAÚDEWEB. Disponível em: <http://saudeweb.com.br/24181/em-2015-brasil-deve-assumir-6-posicao-no-mercado-farmaceutico/>

SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J. –Princípios de Marketing: uma perspectiva global–Editora Makron Books, São Paulo -1995

SCHMITT, Bernd H. Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004

SLONGO, Luiz Antônio; LIBERALI, Guilherme. Marketing de relacionamento: Estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

STONE, M ;WOODCOCK, N. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SWIFT, Ronald. CRM: Customer Relationship Management, o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001. p. 3-4, 12, 331.

TAVARES, A. C. Mercado Farmacêutico: Um Panorama da Década de 80. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, v. 25, p. 40-56, abr./jun. 1991.

VALOR ECONOMICO. Disponível em :

<<http://www.valor.com.br/brasil/3064890/banco-central-preve-crescimento-de-31-da-economia-brasileira-em-2013>> Acesso em Ago/2012

ZENONE, Luís Carlos. CRM: conceitos e estratégias. São Paulo: Atlas, 2001. p. 87. Makron Books. 2001.

ZENONE, Luiz Claudio, Et Al. Gestão Estratégica de Marketing – Conceitos e Técnicas. São Paulo, Atlas, 2011

ANVISA.Disponível

em:<http://www.anvisa.gov.br/medicamentos/manual_politica_medicamentos.pdf>
Acesso em Ago/2012