

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GESTÃO EMPRESARIAL

LEONARDO RODRIGUES VALENTE

**FATORES DETERMINANTES PARA ESCOLHA DE  
DISTRIBUIDORES DE MEDICAMENTOS NO ESTADO DO PARANÁ**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2018

LEONARDO RODRIGUES VALENTE

**FATORES DETERMINANTES PARA ESCOLHA DE  
DISTRIBUIDORES DE MEDICAMENTOS NO ESTADO DO PARANÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial, Universidade Federal do Paraná - UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento

CURITIBA

2018

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **FATORES DETERMINANTES PARA ESCOLHA DE DISTRIBUIDORES DE MEDICAMENTOS NO ESTADO DO PARANÁ**

Esta monografia foi apresentada no dia 09 de março de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Leonardo Rodrigues Valente apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento  
Orientador

---

Prof. Dr. Jurandir Peinado  
Banca

---

Prof. Dr. Francisco Rodrigues Lima Junior  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

\* A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

## RESUMO

VALENTE, Leonardo Rodrigues. **Fatores Determinantes para Escolha de Distribuidores de medicamentos no Estado do Paraná.** 2018. 52 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

No setor de distribuição farmacêutica a concorrência entre empresas se concentra no campo da logística. O produto distribuído, ou seja, os remédios são caracterizados como commodity, pois os mesmos medicamentos podem ser adquiridos em outros distribuidores. Atualmente, é muito raro existirem distribuidores exclusivos de laboratórios no mercado. Portanto, além do produto fornecido, as distribuidoras oferecem serviços diferenciados e atrativos. Entende-se que esta diferenciação pode ser alcançada por intermédio da aplicação do marketing na logística, que consiste em oferecer alguns serviços que agradam aos clientes, por meio da disponibilidade do produto, pronta entrega e atendimento correto dos pedidos. De nada adianta todos os esforços de marketing e propaganda se o produto não é facilmente disponível, por isso a necessidade de um relacionamento mais adequado, mais seguro entre as empresas e seus clientes, seus fornecedores, a necessidade de ampliação de sistemas mais seguros.

**Palavras-chave:** Medicamentos. Distribuição. Serviços.

## ABSTRACT

VALENTE, Leonardo Rodrigues. **Determining Factors for the Choice of Drug Distributors in the State of Paraná.** 2018. 52 f. Monography. (Specialization in MBA in Business Management) - Postgraduate Program in Administration - PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

In the pharmaceutical distribution sector competition between companies is concentrated in the field of logistics. The product distributed, ie the medicines are characterized as commodity, as the same medicines can be purchased from other distributors. At present it is very rare to have exclusive distributors of laboratories on the market. Therefore, in addition to the product supplied, the distributors offer differentiated and attractive services. It is understood that this differentiation can be achieved through the application of marketing in logistics, which consists in offering some services that please the customers, through the availability of the product, prompt delivery and correct order fulfillment. It's no use all marketing and advertising efforts if the product is not readily available, so the need for a more appropriate, more secure relationship between the companies and their customers, their suppliers, the need for more secure systems expansion.

**Keywords:** Medications. Distribution. Services.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- MACROFLUXO DE DISTRIBUIÇÃO LOGÍSTICA.....	13
FIGURA 2- VIA LOGÍSTICA.....	14
FIGURA 3- DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DO MERCADO INDUSTRIAL.....	18
FIGURA 4 - MIX DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	25
FIGURA 5- FUNIL DE VENDAS.....	29

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- SEXO.....	35
GRÁFICO 2- FAIXA ETÁRIA.....	35
GRÁFICO 3- ESCOLARIDADE.....	36
GRÁFICO 4- TEMPO DE ATUAÇÃO.....	36
GRÁFICO 5- IMPORTÂNCIA DO VENDEDOR.....	37
GRÁFICO 6- CAPACIDADE PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	37
GRÁFICO 7- DISPONIBILIDADE.....	38
GRÁFICO 8- SIMPATIA.....	39
GRÁFICO 9- PRAZOS.....	39
GRÁFICO 10- POSTURA.....	40
GRÁFICO 11- APRESENTAÇÃO.....	41
GRÁFICO 12- AGILIDADE.....	41
GRÁFICO 13- ÉTICA.....	42
GRÁFICO 14- PROCESSOS LOGÍSTICOS.....	43
GRÁFICO 15- MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....	43
GRÁFICO 16- VISITA DE FORNECEDORES.....	44
GRÁFICO 17- QUANTIDADE DE PROMOÇÕES.....	45

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO MERCADO FARMACÊUTICO 2017 ..	16
QUADRO 2- FAIXAS DE REFERÊNCIAS .....	33



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.3 PROBLEMA.....	10
1.4 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 LOGÍSTICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO.....	13
2.2 ESTOCAGEM DE MEDICAMENTOS .....	14
2.3 SEGMENTO FARMACÊUTICO NO BRASIL .....	14
2.4 MARKETING .....	18
2.5 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	21
2.6 QUALIDADE NO ATENDIMENTO.....	22
2.7 EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	23
2.8 COMUNICAÇÃO.....	23
2.9 AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MERCADO .....	26
2.10 ONDE ENCONTRAR CLIENTES POTENCIAIS.....	27
2.11 PROSPECÇÃO DE CLIENTES.....	28
2.12 MÉTODOS DE PROSPECÇÃO.....	29
2.13 ABORDAGEM .....	31
2.14 SELEÇÃO DE FORNECEDORES.....	32
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>46</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cadeia de distribuição e abastecimento é um tema que tem sido cada vez mais discutido, tanto nos meios acadêmicos como no meio empresarial. É um tema complexo e amplo, que possui várias interdependências e, de acordo com o segmento de negócio a considerar, as questões específicas e características deste segmento fazem de sua cadeia de abastecimento um processo único (NOVAES, 2001).

Segundo Tavares (2008), quando se trata em fatores determinantes para a escolha de distribuidores de medicamentos, um dos maiores desafios é buscar o equilíbrio entre que permeiam pela cadeia, como por exemplo: nível de serviço ao cliente, custos, nível de estoque, qualidade, dentre outros, de forma a maximizar os resultados do negócio, não apenas resultados financeiros, mas resultados de médio e longo prazo como lealdade do consumidor à marca, que podem levar a um crescimento sustentado do negócio.

No segmento de medicamentos, algumas questões são bastante peculiares, como por exemplo, num país como o Brasil, onde têm-se com uma certa frequência altos e baixos na economia, fazendo com que crises freqüentes alterem o poder aquisitivo da população a demanda permanece alta ou mesmo aumenta em situações de crise na economia (DORNIER, 2000).

Na busca de atender o cliente cada vez melhor, a identificação de suas necessidades e como satisfazê-las, levaram a conceituação e desenvolvimento do nível de serviço ao cliente, e todo um trabalho para se atingi-lo, principalmente a escolha do fornecedor correto.

Todos esses contatos permitiram um melhor entendimento da complexidade da cadeia de abastecimento, bem como das informações necessárias ao seu bom funcionamento como também dos impactos causados aos clientes da cadeia que culmina no consumidor final. Essa complexidade, que envolve diferentes culturas, negócios de segmentos distintos, sistemas de informação, processos, modelos de gestão, de decisão.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os fatores determinantes para a escolha de distribuidores de medicamentos no Estado do Paraná.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Avaliar o grau de importância atribuído a vendedores
- b) Identificar o grau de importância atribuído aos distribuidores de medicamentos
- c) Relacionar os processos logísticos na distribuição de medicamentos
- d) Descrever os critérios decisórios utilizados por farmacistas ao escolher um distribuidor de medicamentos.
- e) Apresentar o perfil dos compradores na cadeia de distribuição de medicamentos no Estado do Paraná.
- f) Expor os instrumentos de mensuração utilizados pelos farmacistas do município para avaliação dos serviços prestados pelas distribuidoras.

## 1.3 PROBLEMA

Quais os fatores determinantes para a escolha de distribuidores de medicamentos no Estado do Paraná?

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A distribuição envolve fabricantes, atacadistas, varejistas e representantes de venda, dos quais significam os canais pelos quais a distribuição acontece. Assim como o produto, a distribuição também deve satisfazer as necessidades do consumidor. De nada adianta todos os esforços de *marketing* e propaganda se o produto não é facilmente disponível, por isso a necessidade de um relacionamento mais adequado, mais seguro entre as empresas e seus clientes, seus fornecedores, a necessidade de ampliação de sistemas mais seguros.

Para tanto, são enfocadas as formas de distribuição e controle de estoque além da relevância do trabalho de marketing ligado à logística para obter a conquista e satisfação do cliente.

Enfim, espera-se que o presente estudo sirva de base para incrementar a compreensão dos fenômenos associados à temática abordada, na tentativa de melhorar o processo de gestão dos serviços prestados pelas distribuidoras de medicamentos e, conseqüentemente aumentar a satisfação dos clientes quanto aos serviços que são ofertados no segmento no Estado do Paraná.

## 2 LOGÍSTICA

No setor de distribuição farmacêutica a concorrência entre empresas se concentra no campo da logística. O produto distribuído, ou seja, os remédios são caracterizados como commodity, pois os mesmos medicamentos podem ser adquiridos em outros distribuidores.

Alguns autores como Fayet (2002), Rogers (2002) consideram que o consumidor é o ponto central da ligação com as empresas que dispõem de produtos e serviços, exigindo uma postura ideal das organizações principalmente ao que diz respeito as suas ações logísticas, de gerenciamento, necessárias para as movimentações de bens e serviços, além de todo o processo de integração, planejamento e auxílio tecnológico para o aprimoramento de tais processos.

[...] a construção consciente de tais processos nas organizações dependem da implementação logística de forma integrada, informativa e flexível, para que o consumidor final possa ser atingido como determina tais ações organizacionais, a sua cadeia produtiva e toda a necessidade para se levar adiante este fluxo do processo de informações, a partir do momento em que as empresas passam a adotar o fluxo logístico em seu ambiente interno como resposta aos critérios dos fatores externos ao longo de toda a sua cadeia produtiva (FAYET 2002, p. 2),

Christopher (1997, p.15) considera que a cadeia de valor, as atividades agrupadas adequadamente possuem quatro etapas fundamentais para o desenvolvimento de seu processo, como um todo:

a) Logística de abastecimento: são todas as mercadorias adquiridas por uma determinada organização planejadas anteriormente pelo setor e compras e conseqüentemente o nível de estoques de forma adequada bem como a emissão de documentos, o transporte, recebimento, importação e exportação para empresas de grande porte; b) Estocagem: é o manuseio dos produtos adquiridos por uma organização acabados e manufaturados expedidos para seus clientes. Esta expedição depende do processo de preparação dos produtos, etiquetagem, controle do código de barras o processo de venda, promoção e expedição destes produtos os quais devem ser adequadamente estocados. c) Administração de pedidos, atendimento ao cliente, crédito e cobrança: é a forma de relacionamento com os clientes, cobrança e gerenciamentos dos pedidos e a cobrança devida para a entrega de um determinado material direcionados ao setor de gestão de cobrança analisados por meio da emissão e documentação de tais pedidos, fruto de um gerenciamento e estocagem adequadas.

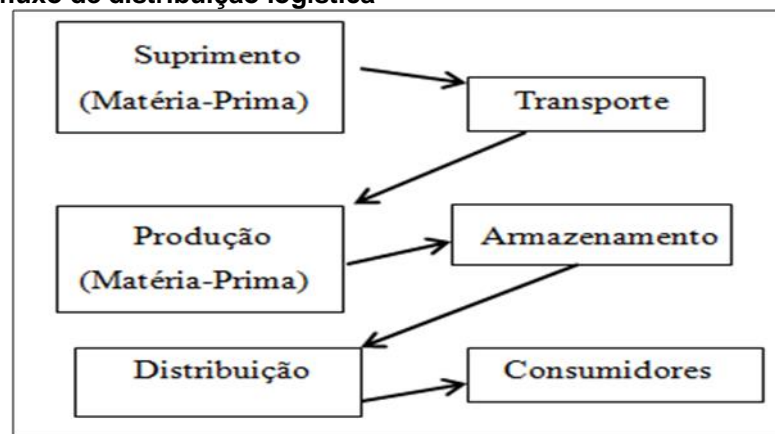
Sistemas logísticos flexíveis e dinâmicos, que se concentram nos requisitos dos clientes, podem proporcionar às empresas vantagens competitivas tanto sobre concorrentes estabelecidos como sobre novos participantes do mercado.

## 2.1 LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

A logística de distribuição envolve aspectos de bens e serviços realizados para os consumidores finais ofertados por uma empresa ou pessoa física. Esta atividade realizada é importante para que a movimentação de materiais, ou seja, de bens e serviços realize toda uma movimentação de maneira adequada aos canais da logística de distribuição (NOVAES, 2001).

A figura 1 demonstra o macrofluxo de distribuição logística:

**Figura 1- Macrofluxo de distribuição logística**



Fonte: Adaptado de Ballou (2001)

Novaes (2001, p.47) enfatiza que o processo de distribuição física faz parte de alguns planejamentos importantes como:

- Instalações físicas: compõe os materiais dispostos nos armazéns e alocação de mercadorias para que possam ser entregues aos clientes entre transporte e distribuição;
- Estoque de produtos: os produtos acabados estão dispostos no depósito da fábrica além de veículos de transporte, lojas, varejistas e atacadistas;
- Veículos: são fundamentais para o transporte e movimentação de produtos físicos aos pontos de consumo bem como veículos de menor porte para abastecimento de consumo em pontos estratégicos;
- Informações: é a forma de comunicação entre empresas, indústrias e seus clientes para determinar o tipo de produto, quantidade a ser entregue, prazos, localização e o roteamento dos veículos os quais ocorrem por meio de sistemas de informações e softwares;
- Custos: exige a atualização do sistema financeiro adequadamente necessária para que as

operações do sistema de distribuição estejam de acordo com o mercado competitivo; - Pessoal: a participação de uma equipe preparada e treinada para a distribuição logística é fundamental para que todos os processos planejados possam ser executados de forma positiva para as empresas e indústrias.

As etapas principais dos canais de distribuição envolvem o transporte, transferência e distribuição da logística reversa e todo o rastreamento das cargas sejam na importação e exportação, realizadas pelas organizações de forma adequada aos processos logísticos (FAYET 2002).

Portanto, a importância dos canais logísticos reversos parte da necessidade e destinação correta dos produtos, a sua utilização e consumo envolvidos a partir do pós-vendas ocorridos segundo Leite (2009) como:

**Figura 2- Via Logística**



Fonte: Leite (2009)

A chamada via logística, de acordo com a figura a envolve os processos de fabricação, distribuição e todos os seus canais passíveis de distribuir, a loja em si e o consumidor, ou seja, frutos de um canal de distribuição reversa.

Pereira (2011) enfatiza que este processo ao canal de distribuição volta-se ao importante processo dos bens de consumo de materiais para garantir um fluxo positivo, a forma de detectar os problemas e defeitos, transporte indevido, gerenciados e resolvidos para que o processo de venda e pós-vendas esteja direcionado a forma correta de gerenciar tais fluxos logísticos organizacionais.

## 2.2 ESTOCAGEM DE MEDICAMENTOS

Qualquer construção destinada à estocagem de medicamentos deve possuir área e localização adequadas para facilitar sua manutenção, limpeza e operação, com espaço suficiente para estocagem racional dos medicamentos. Toda área alocada para estocagem deve destinar-se somente a esse propósito, além de oferecer condições de flexibilidade que permitam eventuais modificações futuras (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2007).

As seguintes áreas de acordo com Bowersox e Closs (2001, p.47) são necessárias:

Recepção: área para receber os materiais que serão armazenados, deve ser coberta para proteger a atividade de intempéries.

Quarentena: área para guardar medicamentos, para garantir que eles não sejam utilizados por engano; quando é necessário verificar se existe algum problema com o medicamento.

Estocagem: local para guarda e armazenamento de medicamentos, pode ser dividida em geral para medicamentos termolábeis e específica para os controlados e os imunobiológicos (duas áreas separadas).

A recepção de medicamentos é uma das fases mais importantes do armazenamento, pois consiste em um exame detalhado entre o que foi pedido e o que foi recebido. O Manual de Boas Práticas para Estocagem de Medicamentos cita que devem existir instruções por escrito, detalhadas do recebimento, da identificação e do manuseio dos medicamentos. Elas devem indicar adequadamente os métodos de estocagem e definir os procedimentos burocráticos para com as outras áreas de organização (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2007)

## 2.3 SEGMENTO FARMACÊUTICO NO BRASIL

A profissão farmacêutica vem mudando seu foco de atuação, ao longo da sua história. Iniciou com os boticários, pela manipulação de medicamentos, passando pela indústria e, por fim, ao atendimento ao paciente. Assim, surgiu a Atenção Farmacêutica, uma prática profissional pela qual o farmacêutico assume a responsabilidade, junto com o médico e a equipe de saúde, de prestar uma farmacoterapia eficaz, segura e de custo efetivo, que venha a melhorar a qualidade de vida do paciente (LYRA Jr, 2007; MARTINEZ, 2001).



Desde o início dos tempos, as pessoas vêm tentando criar remédios para doenças e enfermidades, mas a maioria dos historiadores acreditam que Babylon foi o primeiro boticário organizado. Seguido pelos Romanos, que criaram o sistema de patologia e terapia que se tornou padrão na medicina ocidental por mais de 1.000 anos (MARTINEZ, 2001).

Durante séculos, farmácia permaneceu como um negócio vago e sombrio praticado por (entre outros) feiticeiros e alquimistas. Porém, com o passar do tempo, os avanços na medicina e a era da Renascença levou a abordagens mais estruturadas e científicas. Em 1240, o Imperador Alemão Frederick II emitiu um decreto que instituiu a prática da farmácia dentro de três princípios: (1) a separação da profissão de farmacêutico da profissão de médico; (2) supervisão oficial (regulamento) da farmácia; e (3) “obrigação de preparar as drogas de forma confiável, de acordo com a arte da habilidade, e com qualidade uniforme adequada (BRANDÃO, 2003).

No entanto, no início da América, estas práticas foram mais lentas para se enraizar. Durante os tempos coloniais, qualquer um podia se considerar um farmacêutico e praticar como desejasse. Da mesma forma que muitos ferreiros geralmente também serviam como dentistas, muitas vezes tipógrafos serviam como farmacêuticos também; Benjamin Franklin foi um farmacêutico que vendia de tudo, de remédios a plantas que serviam como antídoto para veneno de cobra (LYRA Jr, 2007; MARTINEZ, 2001).

O século dezenove veio a ser uma nova era para as ciências da saúde. Em 1820, um médico chamado *Lyman Spalding* liderou a produção da primeira Farmacopéia Americana, uma referência de todas as drogas conhecidas e como prepará-las. A profissionalização da farmácia acelerou depois da Guerra Civil, com muitos conselhos de farmácias, associações e programas universitários estabelecidos. Estes programas do governo, indústria e educação provou ser útil no estabelecimento de normas e práticas profissionais, e lutou para manter alguns dos elementos mais sórdidos fora do campo (BRANDÃO, 2003).

No final de 1800, a farmácia na América estava crescendo rapidamente, com grandes tentativas de licenciamento e regulamentação. Devido ao fato de que haviam muito mais farmacêuticos do que médicos, eles se tornaram conhecidos por oferecer conselhos práticos e comprovados pela população em geral sobre medicamentos e tratamentos. Isto foi especialmente verdadeiro nas cidades em rápido crescimento

como Chicago, que tinha 1.500 farmácias no final dos anos 1880 (MARTINEZ, 2001).

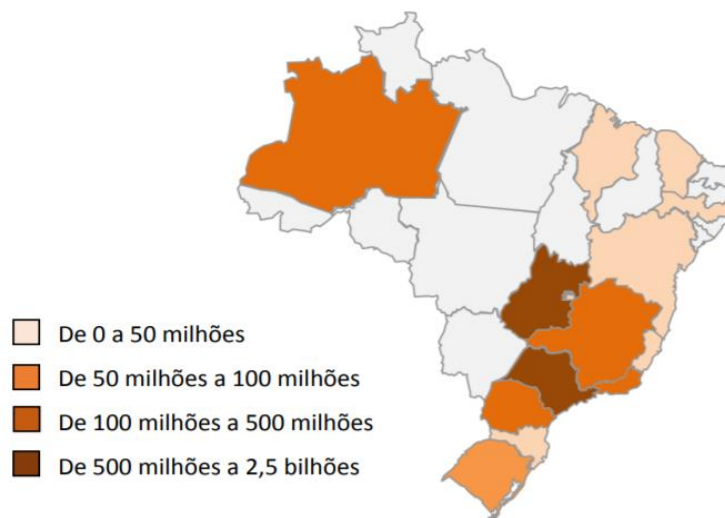
Os dados a seguir de acordo com a Anvisa (2017) apresentam o Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico 2017 e distribuição geográfica do mercado industrial:

**Quadro 1- Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico 2017**

Unidade da Federação	Quantidade comercializada		Empresas que comercializaram
	Unidades	Percentual	
<b>Total</b>	4.523.940.787	100%	214
AM	112.912.644	2,5%	2
BA	37.165.468	0,8%	1
CE	29.739.344	0,7%	2
DF	1.210.440	0,0%	3
ES	6.744.804	0,1%	3
GO	835.496.649	18,5%	15
MG	140.933.162	3,1%	13
PE	6.851.402	0,2%	4
PI	12.200.332	0,3%	1
PR	373.243.634	8,3%	5
RJ	364.232.853	8,1%	34
RS	78.824.848	1,7%	10
SC	4.316.633	0,1%	4
SP	2.520.068.573	55,7%	117

Fonte: Anvisa (2017)

**Figura 3- Distribuição geográfica do mercado industrial**



Fonte: Anvisa (2017)

O crescimento médio acumulado de vendas 2016 a 2017 em fatores biológicos de acordo com o Mercado Farmacêutico Brasileiro foi de 25% a.a. (ao ano), demais setores 12% a.a, vendas globais do Mercado Farmacêutico no mundo (2016) foi de US\$ 707 bilhões ao passo que os fatores biológicos representam 18,4% (US\$ 130 bilhões) do total (ABRAFARMA, 2017).

A previsão de vendas globais no ano de 2017 é de US\$ 900 bilhões representa 21% (US\$ 189 bilhões) do total, crescimento de 45% em relação à 2016 de acordo com a Evaluate Pharma (2017).

As estratégias no segmento de medicamentos no Brasil, quando direcionadas a qualidade e satisfação dos clientes, contribui para que o setor farmacêutico atenda sua clientela de acordo com suas necessidades e comportamentos de escolha de consumo por meio da valorização da marca e estratégias de *marketing*.

## 2.4 MARKETING

O termo marketing tem sido definido de várias maneiras pelos mais diversos autores, isso ajuda a encontrar uma série de conceitos formais sobre o marketing.

Segundo Kotler (2004, p. 25):

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

De acordo com Samara (2002) o conceito de marketing é o conjunto de atividades humanas que buscam atender aos desejos e as necessidades dos consumidores por meio de um processo de troca, usando ferramentas como promoção de vendas, propaganda, pesquisa de marketing, logística, entre outras.

Na verdade os profissionais de marketing envolvem-se em diversos segmentos, de bens, de serviços, eventos, pessoas, idéias, lugares, etc. Por tanto, gerentes de marketing precisam tomar inúmeras decisões em seu cotidiano, como quais as características de um novo projeto, onde e quando gastar em propaganda, desde quantos profissionais de vendas contratarem, até escolherem as cores para uma simples embalagem.

Conforme Kotler (2004, p. 41):

A venda está voltada para as necessidades do vendedor, o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final.

O profissional precisa compreender necessidades do mercado-alvo, e assim conciliar as necessidades e desejos com a sua demanda. Kotler (2004) diz que as demandas são os desejos por produtos específicos apoiados pela capacidade de pagamento, por isso o administrador de marketing precisa medir não somente quantas pessoas desejam o produto, mas sim, quantas estão dispostas a pagar por ele.

Por tanto, o marketing concentra-se em conhecer um mercado bem definido, focado sempre nas necessidades do cliente, e assim coordena atividades que produzirão lucro ao mesmo tempo satisfazendo e fidelizando os clientes de acordo com suas necessidades e comportamentos de consumo.

## 2.5 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Entende-se por comportamento do consumidor, quando uma certa pessoa, ou um grupo de pessoas compra ou usa os produtos ou serviços que satisfaçam a sua necessidade (SOLOMON,2008).

Como há cada grupo, cada pessoa com suas culturas, gostos e vontades diferentes, é muito importante na empresa identificar o público alvo de cada produto ou serviço, fazendo um segmento de mercado. Cada consumidor de diferentes faixas etárias tem diferentes necessidades e desejos. Além de gênero, estrutura familiar, classe social, raça e etnicidade, geografia e estilos de vida (SCHIFFMAN, KANUK, 2000).

Na estrutura familiar, interferem muito as necessidades dependendo do estado civil da pessoa, ou se a família tem uma cultura já de consumir tal produto. Na parte de classe social, seria parecido com a estrutura familiar, onde pessoas que recebem rendas aproximadamente iguais têm um costume de comprar, ou frequentar lugares semelhantes (PINHEIRO, 2006).

A raça e etnicidade, com o crescimento desses grupos, o mercado vai crescendo cada vez mais, querendo atender e trazendo oportunidade de novos produtos. Já a geografia, os profissionais do marketing fazem suas ofertas serem atrativas aos consumidores que vivem em outros países. E por último, os estilos de vida, muitos fatores são determinados a que tipo de produtos ou serviços irá nos chamar a atenção, isso dependendo da idade, do que a pessoa faz, onde que ela frequenta, dá para ter uma ideia, e realizar produtos com próprias características nesse estilo de vida (SOLOMON, 2008).

Segundo Solomon (2011, p.22) o marketing de relacionamento constrói laços com os consumidores:

Os profissionais de marketing, mais do que nunca, empenham-se em definir segmentos de clientes e em ouvir as pessoas em seus mercados. Muitos deles perceberam que uma chave para o sucesso é a construção de laços, entre marcas e clientes, que possam durar a vida toda. Os profissionais de marketing que acreditam nessa filosofia, chamada de marketing de relacionamento, interagem com os clientes regularmente e lhes dão razões para manter um elo com a empresa ao longo do tempo.

Ao avaliar as ações do *Marketing* de relacionamento aplicado dia-a-dia pelos funcionários, a empresa já poderá perceber uma diferenciação de seus concorrentes, conhecendo mais a fundo seus clientes, porque estão ali, porque escolheram aquele serviço naquele momento, as suas reais necessidades, escolhas e atendimento de qualidade.

## 2.6 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

A qualidade no atendimento é um dos principais fatores para manter a empresa produtiva e competitiva no mercado, esta realidade é apontada como positiva em todos os níveis organizacionais.

Segundo Las Casas (1994, p. 59) "atendimento é sinônimo de empatia e atenção." Ou seja, o cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito as suas decisões e opiniões.

Os clientes têm que estar no topo do organograma da empresa, pois desta forma, os funcionários conseguem assimilar a importância do mesmo para a permanência da organização no mercado.

Churchill e Peter (1995, p. 97) "não há dúvida de que o negócio de serviços é servir. Trata-se na realidade de um conceito movido por lucros, e não por despesas". Isto significa esclarecer que o colaborador tem que servir o cliente, atendê-lo da melhor forma possível satisfazendo-o e fidelizando-o.

Uma empresa pode garantir esse comprometimento ajudando os funcionários a compreender que a superioridade em serviços é do seu interesse. Portanto, não é de se surpreender que uma das características que as empresas orientadas para serviços, altamente bem sucedidas, têm em comum seja que elas fazem de tudo para garantir que os funcionários compreendam que sua segurança de emprego depende totalmente da capacidade da empresa de satisfazer clientes e fazer com que eles desejem voltar, demonstrando que o atendimento atendeu as expectativas dos clientes.

## 2.7 EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

As atividades das empresas devem sempre estar voltadas para os seus clientes. Ao priorizar as suas necessidades, conseguem também oferecer um serviço de atendimento diferenciado, que para muitos clientes é reconhecido como de mais qualidade, ou mesmo excelentes em relação aos demais concorrentes do mesmo segmento (NOBRE, 2002).

Para Las Casas (2004), quando as empresas adotaram a prática de satisfazer seus clientes levando em conta o atendimento da concorrência conseguiram identificar que podem e devem fazer o melhor, apenas atender não fideliza seus clientes, eles querem mais, desejam a excelência no atendimento.

De acordo com Kotler (2004), clientes satisfeitos têm maior chance de ser um cliente fiel, mas quando a empresa supera as suas expectativas, consegue atingir a excelência no atendimento, um diferencial difícil de ser superado pelos seus concorrentes.

Para Gonçalves (2006), a excelência no atendimento é um dos maiores diferenciais competitivos do mercado, na verdade, é o fator principal para o crescimento das vendas e a evolução das empresas. Este autor concorda com

Kotler, quando destaca que ao receber um atendimento de qualidade e excelente, o cliente sente-se valorizado e divulga o produto ou serviços espontaneamente aos familiares, parentes, amigos e outros consumidores.

Uma ação muito eficiente na busca das informações sobre a visão do cliente sobre a empresa, que auxilia nas melhorias para a satisfação, fidelização e excelência no atendimento refere-se à aplicação de pesquisas de satisfação.

A satisfação é um dos fundamentais aspectos capazes de fidelizar um cliente. Em função disso, as empresas devem buscar a satisfação com o objetivo de estreitar a relação com seus clientes, tornando-os assim, parceiros comerciais (NOBRE, 2002).

Como o mercado encontra-se altamente competitivo, as empresas necessitam buscar diferenciais para figurar em lugar de destaque, e uma maneira de conseguir alcançar esse objetivo é conquistar um nível excelente da satisfação do cliente. Porém, é extremamente complicado conseguir a satisfação plena dos clientes, considerando que todas as pessoas são diferentes, portanto o atendimento que consegue alcançar as expectativas de um determinado grupo de pessoas, poderá não atender as vontades de outras (LAS CASAS, 2006).

Sendo assim, a satisfação dos clientes, é muito importante para o bom desempenho de uma organização, buscar satisfação dos clientes, poderá deixá-los fiéis a organização, fazendo com que ele volte a adquirir os produtos/serviços da mesma empresa.

Quando se fala em fidelização de um cliente, seu objetivo é basicamente retê-lo como se fosse um patrimônio intangível da empresa, que poderá levá-la ao sucesso ou ao fracasso. Para fidelizar os clientes, é importante determinar o que significa fidelidade do cliente. Segundo Las Casas (2006) o conceito de fidelidade significa que os clientes continuam a comprar de uma empresa porque acreditam que ela tenha bons produtos ou serviços. Não a abandonam e, muito pelo contrário, estão geralmente dispostos a cooperar.

Segundo Kotler (2004) o pensamento dos profissionais de marketing era encontrar maneiras para conseguir novos clientes, em função desse conceito as empresas buscavam desenfreadamente conseguir novos clientes. Atualmente o consenso entre os profissionais mudou, viu-se a importância de cultivar e manter o relacionamento com os clientes já existentes.

Portanto, é preciso concentrar-se em determinados clientes, fazer uma seleção dos clientes principais e fazer todo o possível para conservá-los, elaborar política de preços, linhas de produtos e níveis de serviços voltados para o crescimento da fidelidade.

Segundo Kotler (2004, p. 155) “marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.” Pode-se observar que existem diversos tipos de clientes, e a organização deve fazer sempre o necessário para satisfazê-lo entre atendimento, produtos e serviços de qualidade e comunicação com os clientes com propósito de fidelização.

## 2.8 COMUNICAÇÃO

De acordo com Forouzan (2007), a palavra comunicação tem origem no latim *cummunis*, que traz a idéia de comunhão. Comunhão significa comungar, participar em comum, transmitir, compartilhar, e é nesse sentido que se compreende a comunicação.

Segundo Robbins (2002, p.44), comunicação é “a transferência e a compreensão de mensagens”. Conforme o autor é impossível que um grupo de pessoas consiga viver sem se comunicar, pois através da comunicação é que são difundidas as informações e idéias.

No âmbito organizacional a comunicação teve seu desenvolvimento a partir da década de 90, onde saiu do planejamento tático e passou a ser utilizada como estratégia nas organizações.

Segundo Maximiano (2007, p.12), “desenvolver as competências que permitem a comunicação eficaz dever ser um objetivo primário dos administradores de organização e das pessoas de forma geral.”

Para Bueno (2003), a partir desta década a comunicação tomou proporções de suma importância para o alcance dos objetivos da organização, superando os limites, essencialmente, técnicos ou operacionais para integrar-se ao processo de tomada de decisões. Conforme o autor, a comunicação utilizada como ferramenta de gestão tem influências diretas nos resultados da organização.

Ao debruçar-se sobre esta nova realidade, a comunicação empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificam nas décadas anteriores,



deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descarta ao despontar a primeira crise. Hoje se encontra na linha de frente, situa-se em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem (BUENO, 2003, p.8).

De acordo com Robbins (2002, p.55), para que a comunicação seja eficaz dentro das organizações, é necessário compreender e analisar as quatro funções básicas dentro de um grupo ou organização são essas:

Controle - a comunicação influenciando no comportamento das pessoas, através da hierarquia, pois todos ficam cientes a quem devem reportar algum problema de trabalho, como por exemplo, ao supervisor ou encarregado do departamento. As informações formais dadas aos funcionários referem-se às atividades que esse deverá desempenhar na organização, as instruções das normas e políticas da empresa, que devem ser seguidas. Motivação – a comunicação informa aos funcionários o que deve ser feito, analisa o desempenho de suas atividades, mostrando seus pontos fortes e fracos no intuito de ajudá-lo a melhorar continuamente. Dois exemplos de ferramentas dentro desse processo de motivação seria o *feedback* e o estabelecimento de metas. Emoção – nas organizações o trabalho em equipe é fundamental para o desenvolvimento das atividades produtivas, já para o funcionário é um meio de interação social. Com base neste enfoque, a comunicação serve como um mecanismo onde os funcionários expressam suas frustrações e satisfações, atendendo assim suas necessidades sociais. Informação – através da comunicação, a informação é disponibilizada às pessoas, influenciando diretamente no processo decisório, pois através dos dados obtidos, reduz-se o risco de ações prejudiciais a organização. Avaliando assim, os riscos e oportunidades que estão envolvidas na tomada de decisão.

O mix da comunicação nas organizações abrange muitas áreas e diversos públicos. A comunicação institucional trabalha de forma na qual implanta e divulga uma identidade corporativa positiva a seus públicos de interesse. Já a comunicação interna, a partir de fluxos informativos e mídias internas, comunica diretamente a seu público interno (BERNARDES, MARCONDES, 2002).

Nessa visão, o fato de acompanhar os avanços das novas tecnologias, processos de participação e presença na sociedade, exige cuidados especiais ao modo como se posicionam em seu cenário de inserção, de forma estratégica. Por essa razão, a comunicação no âmbito empresarial está ligada ao planejamento estratégico organizacional, pois é vista como atividade estratégica e sistêmica, têm como principais objetivos criar, manter ou alterar a imagem da organização diante de seu público prioritário. As ações, atividades e estratégias de comunicação organizacional estão relacionadas ao fortalecimento da imagem junto a seus

públicos de interesse, como: colaboradores, acionistas, fornecedores, consumidores, entre outros (CAHEN, 1990).

Portanto, a comunicação organizacional abrange as atividades de comunicação que podem ser desenvolvidas em qualquer tipo de organização, com a possibilidade de pensar e desenvolvê-la para uma coletividade, como é possível ver na Figura 3:

**Figura 4 - Mix da comunicação nas organizações**



Fonte: Kunsch, 2009, p. 114.

Enquanto que, a comunicação mercadológica promove a organização com publicidade e *Marketing*. A cultura organizacional é um fenômeno interativo, presente nas redes formais e informais, sendo que, por redes formais, entende-se o fluxo comunicacional conectado à estrutura organizacional, por exemplo: objetivos, práticas e políticas operacionais ao mesmo tempo que, para a rede informal, são os aspectos afetivos, como conversas e interações do dia a dia que possuem visões pessoais e padrões de relacionamento (MARCHIORI, 2008a).

Na visão de Kunsch (2003, p.44), para que a comunicação aconteça de forma eficaz, é necessário verificar em quais caminhos a comunicação está acontecendo, sendo a partir dos fluxos comunicacionais, e que segundo a autora são cinco: descendente, ascendente, horizontal, transversal e circular:

a) Comunicação descendente: comunicação das posições mais altas, ou seja, dos cargos mais importantes, para as mais baixas. Hierarquia organizacional; b) Comunicação ascendente: envio de informações das posições inferiores da estrutura da organização para as posições superiores; c) Fluxo horizontal/lateral: fluxo de informações em um mesmo nível dentro da organização, comuns pelos semelhantes em hierarquia, a comunicação é processada entre departamentos, seções, serviços, etc.; d) Fluxo transversal: acontece em todas as direções e com pessoas de todos os níveis hierárquicos, fazendo-se presente nos fluxos horizontais, descendente e ascendente, é considerada muito flexível; e) Fluxo circular: comum em empresas mais informais, pois envolve todos os níveis e não segue as direções tradicionais.

Pois, segundo Farias (2011), a integração entre as áreas internas e administrativas aspiram ao envolvimento e ao diálogo de via de mão dupla com o público interno. Sendo assim, a comunicação interna articula interesses entre os gestores e colaboradores, e propõe estratégias que auxiliem a transmissão de informações entre esse público. Marchiori (2008b, p. 209) reforça que “as relações internas são naturalmente valorizadas e praticadas nas organizações porque constroem a identidade organizacional”.

As relações internas contribuem para o desenvolvimento das tarefas dos colaboradores, dos líderes, da organização de produtos e serviços, preparados para a concorrência cada vez mais acirrada.

## 2.9 AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

Cobra (2012) refere-se à busca primária, dizendo que, quando se avalia as oportunidades de mercado, não devemos apenas identificar os desejos dos consumidores, mas sim, desenvolver as estratégias para transformar esse cliente potencial em cliente atual.

Dessa forma, deve-se oferecer para nossos clientes não apenas um produto, mas sim, uma solução para seus problemas. E ao fazer isso, estaremos agregando valor percebido ao produto e nossos clientes ficarão satisfeitos por terem suas necessidades solucionadas.

Quando abordamos a avaliação das oportunidades de mercado, referimo-nos não somente à identificação de desejos e necessidades, mas também ao desenvolvimento de estratégias e programas para converter clientes potenciais em clientes atuais. A avaliação das oportunidades deve considerar o tipo de busca primária gerada pelos consumidores em geral ou por um grupo de consumidores em particular. Assim, a busca primária refere-se ao esforço para eleger o produto genérico, não a marca, que traga a máxima satisfação da necessidade. Por exemplo, a água mineral sem gás é um produto genérico eleito para a satisfação de uma necessidade: a sede. Em síntese, a busca primária da correlação de fatores, tais como: A demanda primária potencial. O tempo transcorrido entre a compra e obtenção de satisfação derivada do consumo do produto. A pressão do tempo, ou seja, o tempo disponível para produzir a decisão de escolha do produto e a marca. O tipo de ativação gerada entre o extremo consciente e o inconsciente que o produto provoca. A propensão ou a aversão a mudanças por parte do grupo de consumidores-alvo (COBRA, 2012, p. 74)

Las Casas (1994), também cita sobre a demanda primária potencial, dizendo que a mesma é ativada devido à pressão de todas as marcas sobre o mercado-alvo. Contudo, mesmo havendo pressão estratégica de todas as marcas e produtos, deve-se associar-se determinado produto a realização de uma necessidade que o consumidor venha a ter.

Por seu turno, a demanda primária potencial é dada pela interação dos seguintes fatores: O plano inicial de consumo. O grau em que a necessidade pode ser satisfeita mediante o consumo do produto que potencialmente a satisfaz. O grau de ativação ou intensidade do estímulo provocado pela ação de todas as marcas de produtos similares sobre o mercado definido como objetivo. A taxa de retenção, que é o grau em que o produto segue consumido sem prévia racionalização de escolha, por um hábito de escolha, quase um reflexo condicionado. Isso pode ocorrer a partir de uma decisão racional de escolha, mas os sucessivos usos dos produtos ou experiências positivas de consumo a convertem em um ato impulsivo de escolha. A demanda primária potencial é ativada pela pressão de todas as marcas sobre o mercado-alvo. O grau de ativação também participa, em conformidade com a pressão estratégica, de todas as marcas, entendendo-se, por tal, a pressão realizada sobre o consumo por todas as marcas de determinado produto, ao associar o produto com a satisfação de uma necessidade (BERNARDES, MARCONDES, 2001, p. 55).

Sendo assim, mesmo havendo várias ofertas de outras empresas concorrentes, devemos oferecer o produto adequado para a solução do problema do cliente e não somente vender um objeto. Ao fazer isso, a experiência positiva dos consumidores irá gerar um ato impulsivo de escolha na hora da compra.

## 2.10 ONDE ENCONTRAR CLIENTES POTENCIAIS

Para cada tipo de segmento ou produto, existe um caminho a seguir para se conseguir chegar aos clientes potenciais. Cabe ao empresário, definir a melhor estratégia para prospecção e retenção desses clientes.

As fontes de clientes potenciais podem ser muitas e variadas ou poucas e semelhantes, depende do serviço ou mercadorias que o vendedor vende. Naturalmente, pessoas que vendem serviços e mercadorias diferentes podem não usar as mesmas fontes de clientes potenciais. Um vendedor de equipamentos de tubulação petrolífera faz amplo usos de diversos catálogos industriais em busca de nomes de empresas de perfuração. Um vendedor de seguros de vida usa contatos pessoais e clientes atuais como fontes de clientes potenciais. Um vendedor de medicamentos examina o jornal local, procurando anúncios de novos médicos e inaugurações de hospitais, consultórios e laboratórios clínicos, enquanto que um representante de vendas de uma empresa como General Mills ou Quaker Oats fica alerta para anúncios de construção de novos supermercados e *shopping centers* (FUTRELL, 2014, p. 150)

Como o autor apresenta acima, existem vários tipos de fontes para chegarmos aos clientes potenciais. No nosso caso, estaremos utilizando listas tiradas da internet, associação comercial, FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), etc. Onde constará a relação de empresas do nosso ramo de atuação em Curitiba e Região Metropolitana para que possamos organizar nosso roteiro de visitas.

## 2.11 PROSPECÇÃO DE CLIENTES

O processo de vendas inicia-se com a prospecção de clientes. Um cliente potencial é aquele indivíduo e/ou organização que tem interesse em adquirir a mercadoria e/ou serviço que oferecemos. E é por meio da prospecção que identificamos clientes potenciais, e essa procura se dá pela necessidade de aumentar as vendas e pela necessidade de substituir clientes que deixaram de comprar ou foram para a concorrência por algum motivo (LOURENÇO, 2000).

Prospecção é a primeira etapa do processo de vendas. Um cliente potencial (*prospect*, em inglês) é uma pessoa ou organização qualificada com potencial de comprar sua mercadoria ou serviço. A prospecção é a alma da venda porque identifica clientes potenciais. Um vendedor deve estar constantemente procurando novos clientes potenciais, por duas razões: Aumentar as vendas; Substituir os clientes perdidos ao longo do tempo. Um cliente potencial não deve ser confundido com uma possível venda. O nome de uma pessoa ou organização que poderia ser um cliente potencial é referido como *lead*. Um *lead* também pode ser chamado de *suspect*, indicando que se suspeita que a pessoa ou organização possa ser um cliente potencial. Verificada a possibilidade de venda, ele se torna um

cliente potencial (*prospect*). Como vendedor, você pode se fazer três perguntas para determinar se uma pessoa ou organização é um cliente potencial qualificado: O cliente potencial tem o dinheiro para comprar? O cliente potencial tem a autoridade para comprar? O cliente potencial tem o desejo de comprar? Às vezes, uma pessoa ou organização pode não reconhecer uma necessidade por seu produto. Como os capítulos posteriores demonstram, seu desafio é criar um desejo pelo produto. O funil de prospecção de vendas ilustra como todas as possíveis vendas e potenciais clientes são considerados e filtrados, submetidos às três perguntas acima antes de se tornarem clientes potenciais qualificados. (FUTRELL, 2014, p. 149).

Por meio da prospecção, os clientes são filtrados de acordo com as três perguntas que determinam se realmente é um cliente potencial (se tem dinheiro para comprar; se tem autoridade para comprar e se deseja comprar).

Após identificar esses clientes potenciais, a empresa pode definir a melhor estratégia para chegar até essas pessoas e oferecer a elas seus produtos e/ou serviços. Pois já iremos saber que eles possuem dinheiro para comprar, possui autoridade para adquirir e possui desejo (ou necessidade) por determinado produto e/ou serviço. E a empresa também estará otimizando melhor o tempo do profissional de vendas e obtendo melhor proveito dos recursos empregados ao atendimento dos clientes.

Conforme citado pelo autor acima, a figura abaixo representa o funil de vendas.

**Figura 5- Funil de vendas**



Fonte: Sinnapse

## 2.12 MÉTODOS DE PROSPECÇÃO

O método de prospecção que cada vendedor utiliza pode variar de acordo com seu ramo de atividade ou até mesmo com sua preferência ou conhecimento necessário para chegar até o cliente.

Segundo Charles M. Futrell (2014, p.151) “O método que um vendedor usa para chegar a clientes potenciais pode variar”.

Os métodos usados hoje em dia são: a prospecção na Web (incluindo pessoas e organizações), prospecção a frio, método da cadeia sem fim de indicações, cliente órfãos, clubes de leads de vendas, lista de prospects, publicações, exposições/feiras, centro de influência, mala direta, telefone/telemarketing, observação e trabalho em rede (networking). Abaixo esta sendo explicado cada método conforme o autor Charles M. Futrell (2014).

Prospecção na Web: É muito utilizada por ser um jeito fácil e rápido de encontrar informações sobre pessoas e empresas. E a busca pode ser filtrada por Estado, Cidade, Bairro, etc. Pessoas: É quando se busca informações sobre determinado indivíduo. Alguns sites oferecem esse tipo de ferramenta de busca para encontrar informações sobre determinada pessoa ou vizinhos dessa pessoa. Organizações: É quando o vendedor busca informações da organização em si. Na maioria das vezes utiliza o próprio site da empresa para analisar se a empresa poderia ser um cliente potencial ou não. Prospecção a frio: É quando o vendedor contata o maior número possível de empresas/clientes, considerando que uma pequena porcentagem desses clientes irá comprar. Sendo assim, quanto maior for o número de contatos, maior será a quantidade de pessoas que irão comprar dele. Método da cadeia sem fim de indicações: é quando que, por meio da satisfação do cliente atual, o vendedor pergunta se ele tem conhecimento de mais alguém que possa estar interessado em seus produtos. Ou seja, quanto maior for à quantidade de clientes satisfeitos que ele possui, maior será a quantidade de indicações que ele poderá ter. Clientes órfãos: É quando o vendedor que atendia determinada carteira de clientes deixou a empresa empregadora para enfrentar nossos desafios. Então, esses clientes chamados de órfãos podem ser ótimas fontes geradoras de vendas, o que precisa ser feito é que um vendedor entre em contato com esses clientes o mais rápido possível e coloque-se a disposição para ajudá-los na resolução de seus problemas. Clubes de leads de vendas: É quando um grupo de vendedores (geralmente somente um de determinado seguimento) e que não sejam concorrentes, se organizam para trocar experiências e dicas de prospecção de clientes potenciais. Lista de *prospects*: Deve-se fazer uma lista das características que você busca em seus clientes potenciais. Depois de ter essa lista estabelecida, pergunte-se onde é que pode encontrar as empresas/pessoas com esse perfil e vá atrás delas. Publicações: É quando você escreve artigos para revistas, jornais ou determinado meio de comunicação. E ao invés de ser pago por isso, peça apenas para incluírem seu nome e telefone no final do texto e faça uma breve apresentação de suas competências e produtos. Exposições e feiras: É quando a empresa aluga um estande em determinado evento do setor para mostrar aos visitantes seu produto e/ou serviço. Os vendedores devem estar preparados para relacionar-se com muitos possíveis comprados em

um curto prazo de tempo. O intuito dessa demonstração é fazer contatos e agendar visitas posteriores em determinados clientes para tentar gerar a venda. Centro de influência: É quando o vendedor faz uso de seu círculo de amizades e/ou pessoas de seu meio (onde não há concorrência) para ter acesso ao determinado cliente potencial. Mala direta: É muito utilizada quando se deseja alcançar uma grande área geográfica e por possuir um baixo custo. Caso o cliente ache necessário maior informações, o mesmo será contatado por um vendedor. Telefone e Telemarketing: É a prospecção de clientes por meio do telefone, dessa forma, você pode atender um grande número de clientes potenciais despendendo menos tempo e recursos do que deslocar uma equipe de vendas até o cliente. Observação: Nesse método de prospecção, o vendedor deve estar sempre de olhos e ouvidos abertos sobre o que acontece em sua área (seguimento) para conseguir identificar possíveis clientes potenciais. O lançamento de um novo produto, por exemplo, pode dar ao vendedor a possibilidade de atender a um determinado cliente que antes ele não atendia. Trabalho em rede (networking): Para muitos vendedores, manter uma rede de relacionamentos é primordial para os negócios. Por meio de seus “contatos”, você pode ser indicado para uma terceira pessoa ou vender para seu próprio contato. Ou seja, quando as pessoas da sua rede de relacionamento ou alguém próximo a elas precisar de determinado produto ou serviço, é a você que irão recorrer (FUTRELL, 2014, p.23-24).

As fontes de obtenção de potenciais clientes e informação acerca destes, podem ser múltiplas e variadas, ou reduzidas e muito semelhantes entre si - dependem do tipo de serviço ou bem fornecido pelas empresas. Não existe um método perfeito e único que se adapte a todas as situações e especificidades dos *prospects*. Contudo, em seguida são apresentados alguns desses meios apresentado por Futrell (2014).

## 2.13 ABORDAGEM

Abordar o cliente de forma adequada é um bom início de negociação, pois é na abordagem que o vendedor passará uma boa ou má impressão sobre seus produtos para o cliente.

Castro e Neves (2015, p. 27), diz sobre a abordagem que “este passo está relacionado aos primeiros minutos de uma visita de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma boa impressão inicial, além de despertar atenção e o interesse do cliente”.

Segundo Futrell (2014, p. 223) “a abordagem diz respeito ao tempo a partir de quando vêm o vendedor pela primeira vez até quando começam a falar sobre o produto”.

A situação que você encara é que determina a técnica de abordagem que você usa para começar sua apresentação de venda. A situação é ditada por



diversas variáveis que só você pode identificar. Algumas das variáveis situacionais mais comuns são: O tipo de *produto* que você está vendendo;

1. Se é uma *visita repetida* para a mesma pessoa; Seu grau de conhecimento sobre as *necessidades* do cliente; O *tempo* que você tem para fazer a apresentação de venda; Se o cliente está *ciente de um problema* A abordagem de venda pode ser uma experiência apavorante, solitária, de deixar o coração aos pulos. Pode facilmente levar a rejeição e ego ferido. Seu desafio é levar o cliente potencial de uma mentalidade geralmente fria, indiferente, ou às vezes até hostil, para um entusiasmo arrebatado pelo produto. Ganhando rapidamente a atenção e o interesse do cliente potencial, a conversa pode fazer uma transição suave para a apresentação de venda, o que aumenta grandemente a probabilidade de efetuar a venda. Além de criar a atenção, estimular interesse e proporcionar a transição, o uso de perguntas em sua abordagem inclui os seguintes objetivos: *Descobrir* as necessidades ou problemas importantes para o cliente potencial. Averiguar se o cliente potencial deseja *satisfazer* essas necessidades ou resolver esses problemas.
2. Fazer o cliente potencial *falar* com você sobre essas necessidades ou problemas e a intenção de fazer algo a respeito. (CHARLES M. FUTRELL, 2014, p. 228 e 229)

Futrell (2014, p. 228), afirma que quando o cliente é sentimental, intuitivo ou pensador, uma conversa amena sobre assuntos neutros poderá ajudar na negociação. Enquanto que o cliente com perfil sensorial, pode querer ir direto ao assunto.

## 2.14 SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Segundo Zairi (1997) a competitividade é fruto das habilidades determinantes das capacidades na verificação de pontos fortes e fracos de uma organização na busca constante de melhorias para suprir assim as necessidades de seus clientes em potencial.

De acordo com Frederick Reichheld (2000), é preciso adquirir lealdade dos clientes por meio de fornecedores completos para um empreendimento seguro. Neste sentido Tucker (2001), acredita que se as organizações mantiverem estas posturas o relacionamento com seus clientes e serviços ofertados se tornará cada vez maior.

Tais melhorias são citadas pelas normas ISO 9000:2000 como forma de orientação quanto a estas melhorias nos processos de produção e de venda de seus produtos, as quais devem ser analisadas e implantadas com responsabilidade e segurança por uma organização que pretende crescer a cada nova etapa.

Segundo Juran (1992), a ação corretiva por meio das análises quanto a qualidade do produto bem como sua certificação está voltada a criação de

relacionamentos eficazes com o objetivo de um estreitamento ainda maior com seus fornecedores e cliente. Neste sentido, o autor apresenta uma série de atividades dentre as quais:

- O importante planejamento pré-contrato;
- A avaliação das possibilidades do fornecedor;
- A fundamental seleção destes fornecedores;
- A análise do custo quanto as compras;
- O planejamento em conjunto e com os fornecedores na execução do contrato.

O quadro abaixo demonstra alguns fatores para a resolução de problemas pelo sistema de qualidade JIT importantes entre a classe empresarial e fornecedores:

**Quadro 2- Faixas de Referências**

Classe III	Fornecedor "normal"
Classe II	Fornecedor "integrado"
Classe I	Fornecedor "comarker"

**Fonte: Merli (1990).**

O referido Modelo de Merli diz respeito ao relacionamento com o fornecedor e cliente para a realização das atividades e certificação das normas exigidas a todas as organizações que adotam este modelo e em especial na distribuição de medicamentos.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa é bibliográfica por meio de livros e artigos com relação ao tema proposto neste estudo.

Esta pesquisa realizou um estudo de caso com abordagem qualitativa, que “possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa” (MARTINS, LINTZ, 2000, p.10).

No entanto, não são permitidas generalizações para o estudo de caso, segundo Yin (1994). A unidade de análise, segundo Pozzebon e Freitas (1997, p.37), “pode ser composta por indivíduos, grupos ou organizações, ou ainda por projetos, sistemas ou processos decisórios específicos”.

O estudo apresentado foi realizado em 86 farmácias da cidade de Curitiba direcionadas a 86 pessoas entre gerentes, proprietários, balconistas e compradores com relação a escolha para distribuição de medicamentos dividida entre as análises com relação ao vendedor, aos distribuidores, aos processos logísticos, aos meios de comunicação, apresentação do tempo de atuação na empresa e expectativas do número mensal de visitas que gostaria de receber de cada fornecedor na farmácia, o número desejado de promoções que gostaria de receber e apresentação da coleta de informações com relação ao tempo de cada visita que gostaria de receber.

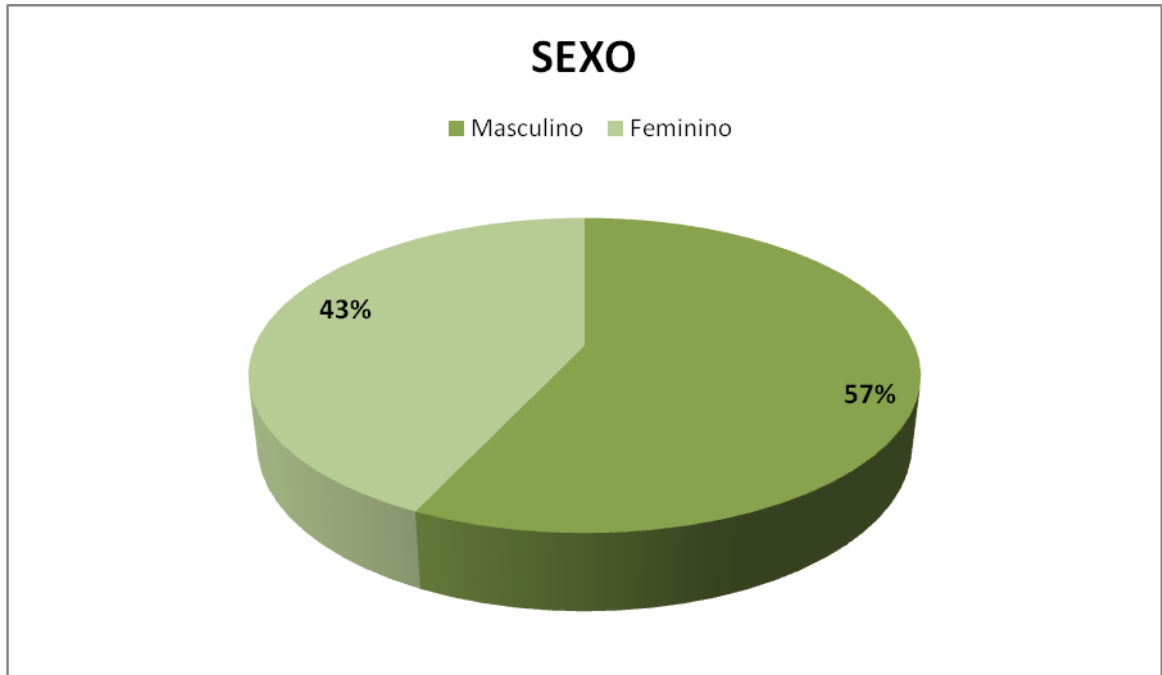
O instrumento de pesquisa utilizado para a realização das entrevistas foi o questionário semiestruturado. O questionário (Apêndice A) semi-estruturado desta pesquisa foi o fechado estruturado de acordo com o objetivo delimitado neste estudo e aplicado pelo pesquisador.

Sendo que, a forma da entrevista é apresentada a partir do entrevistado. A entrevista semi-estruturada, para Triviños (1994, p.4), é um dos “instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo”. Alencar (2000, p.67) afirma que “a vantagem deste tipo de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos”.

A análise das entrevistas utilizou a análise de conteúdo, definida por Bardin (1977) como um conjunto de técnicas que visa obter um método sistemático com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens para inferir sobre conhecimentos relativos às condições de produção/recepção.

## 4 RESULTADOS

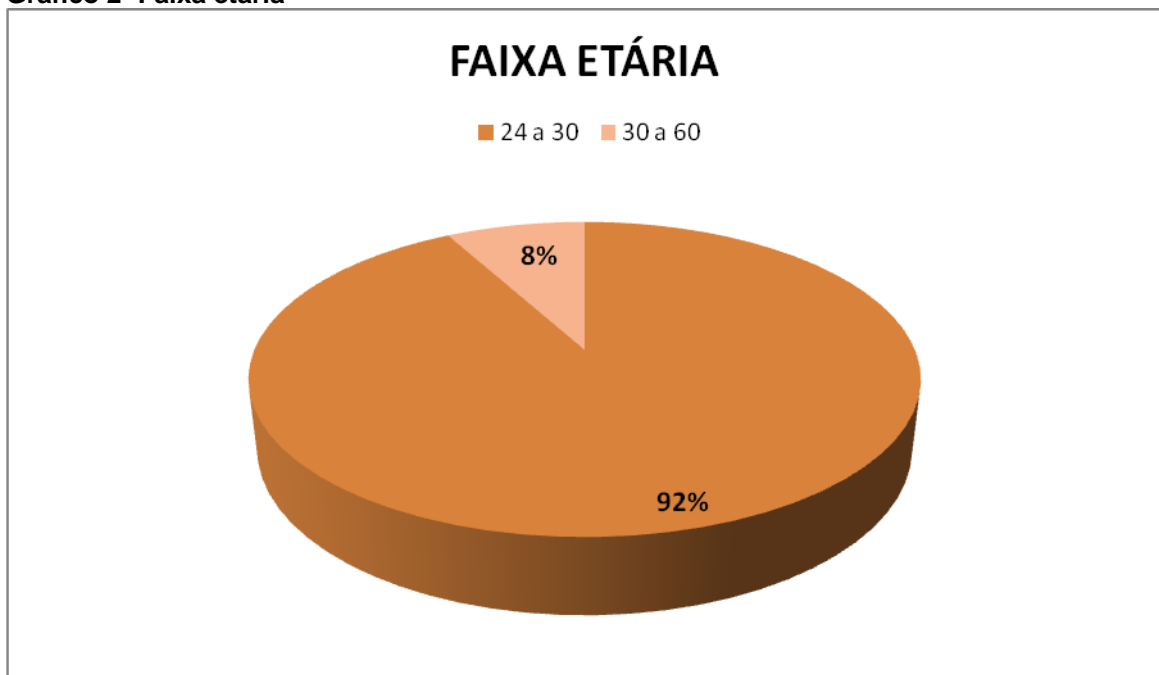
Gráfico 1- Sexo



Fonte: O Pesquisador (2018)

Os resultados da pesquisa demonstram que foram envolvidos na pesquisa 52 homens e 34 mulheres.

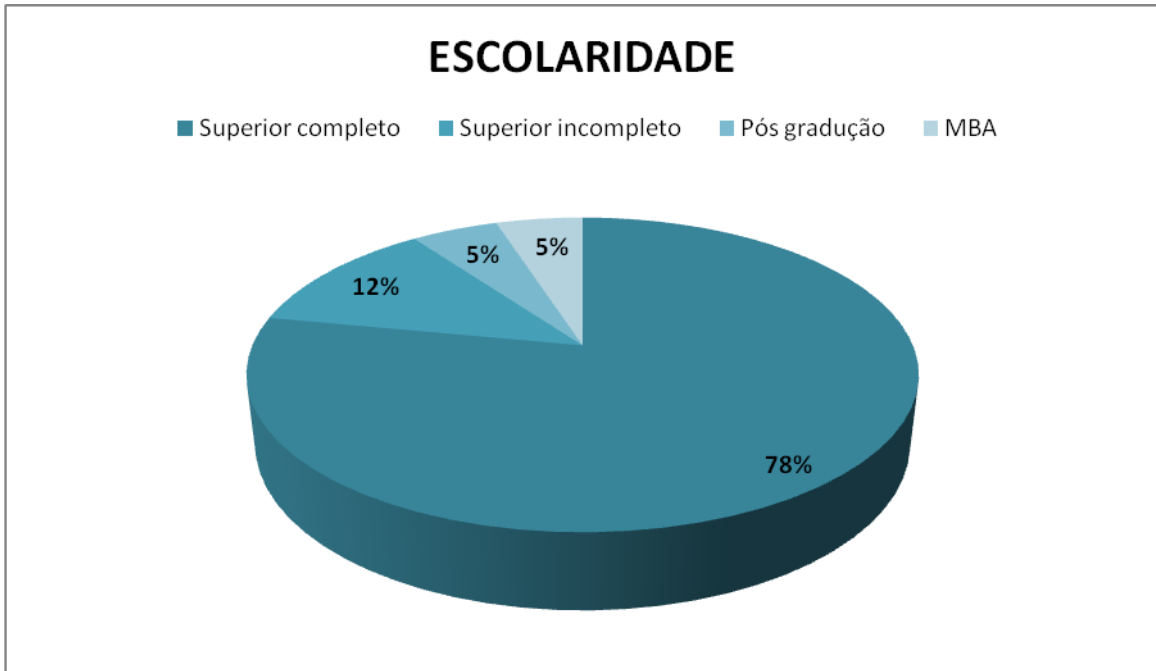
Gráfico 2- Faixa etária



Fonte: O Pesquisador (2018)

A faixa etária dos entrevistados está entre 30 a 60 anos entre os gerentes, operadores de caixa, compradores, supervisores e proprietários das farmácias.

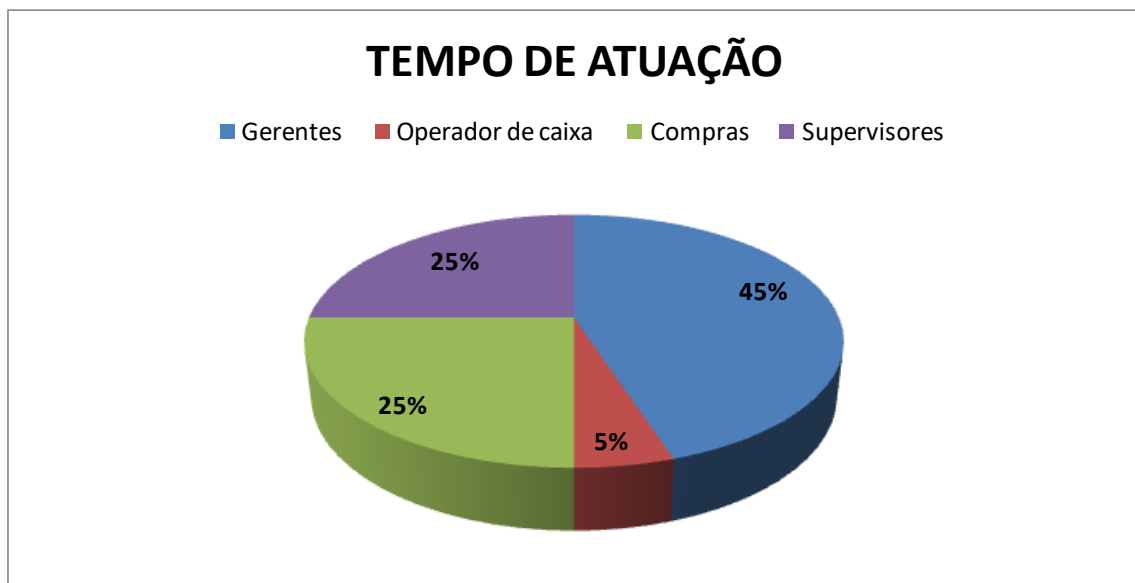
**Gráfico 3- Escolaridade**



Fonte: O Pesquisador (2018)

A maioria dos entrevistados, ou seja, 75 pessoas Ensino Superior completo, seguido de 10 pessoas com ensino superior incompleto e 2 pessoas pós graduação, especialização em MBA.

**Gráfico 4- Tempo de atuação**



Fonte: O Pesquisador (2018)

Os gerentes e proprietários possuem maior tempo de atuação nas farmácias, seguido dos operadores de caixa entre 6 meses e 4 anos, setor de compras a mais de 8 anos de função e supervisores entre 5 e 9 anos.

**Gráfico 5- Importância do vendedor**



Fonte: O Pesquisador (2018)

Com base nas 87 farmácias pesquisadas com relação ao item 1: em relação ao vendedor, observou-se o percentual de 87% de importância, divididos em 32% na opinião dos proprietários, 21% para os gerentes, 20% para os vendedores e 17% para os compradores.

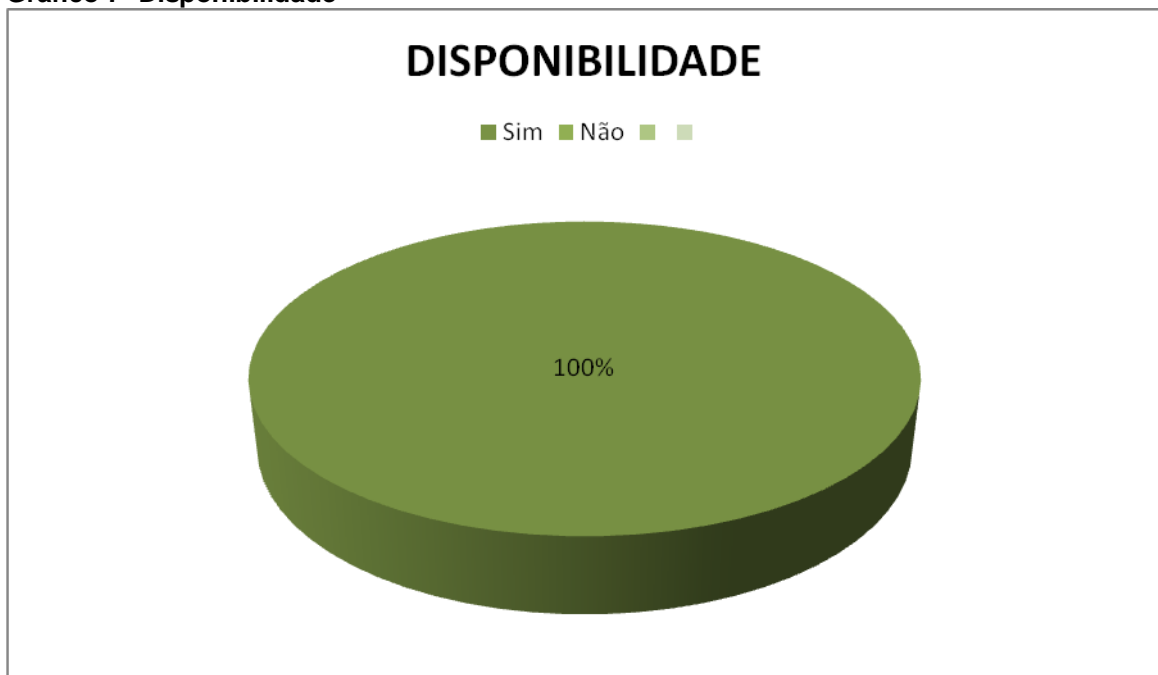
**Gráfico 6- Capacidade para resolução de problemas**



Fonte: O Pesquisador (2018)

Para o item ter capacidade de resolução de problemas, observou-se que na opinião dos gerentes e proprietários é de suma importância para as estratégias estabelecidas pelas farmácias, representando 85% da pesquisa, e para os vendedores 5% seguido de 5% para os balconistas.

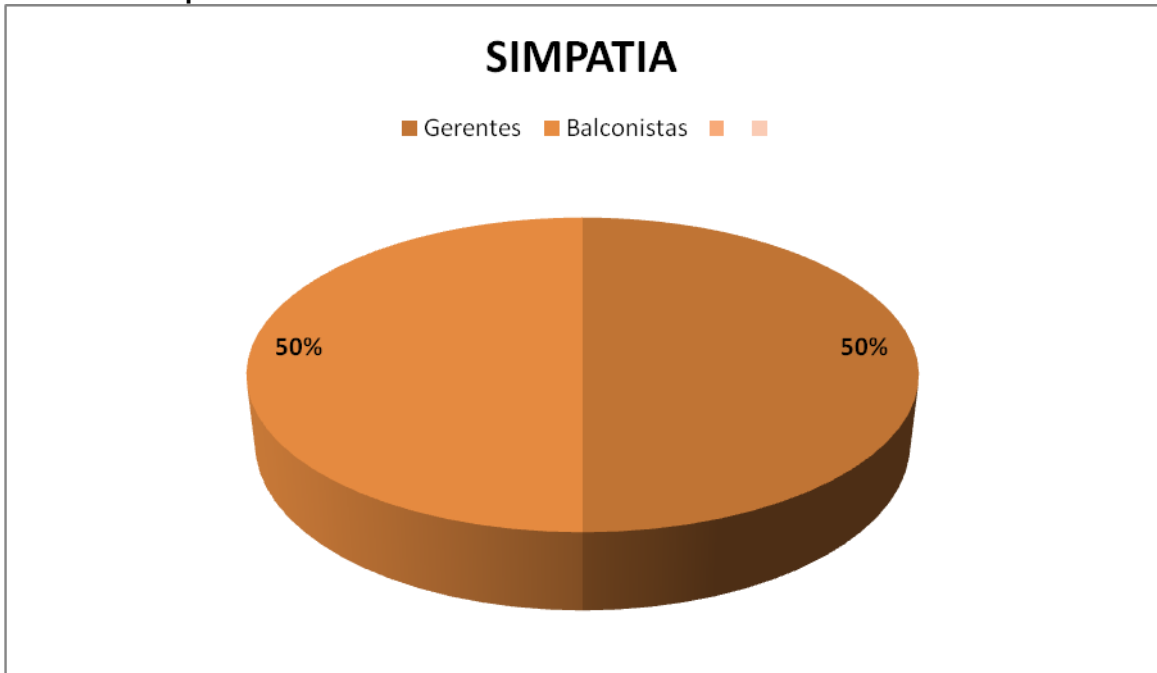
**Gráfico 7- Disponibilidade**



**Fonte: O Pesquisador (2018)**

O fator possuir disponibilidade, ser paciente no processo de atendimento e dúvidas e tratar o cliente com honestidade apresentou um percentual de 100% de importância para todos os envolvidos na pesquisa.

Gráfico 8- Simpatia



Fonte: O Pesquisador (2018)

Entre os 87 entrevistados, ser simpático durante o atendimento foi evidenciado com maior ênfase entre os gerentes e balconistas das farmácias.

Gráfico 9- Prazos



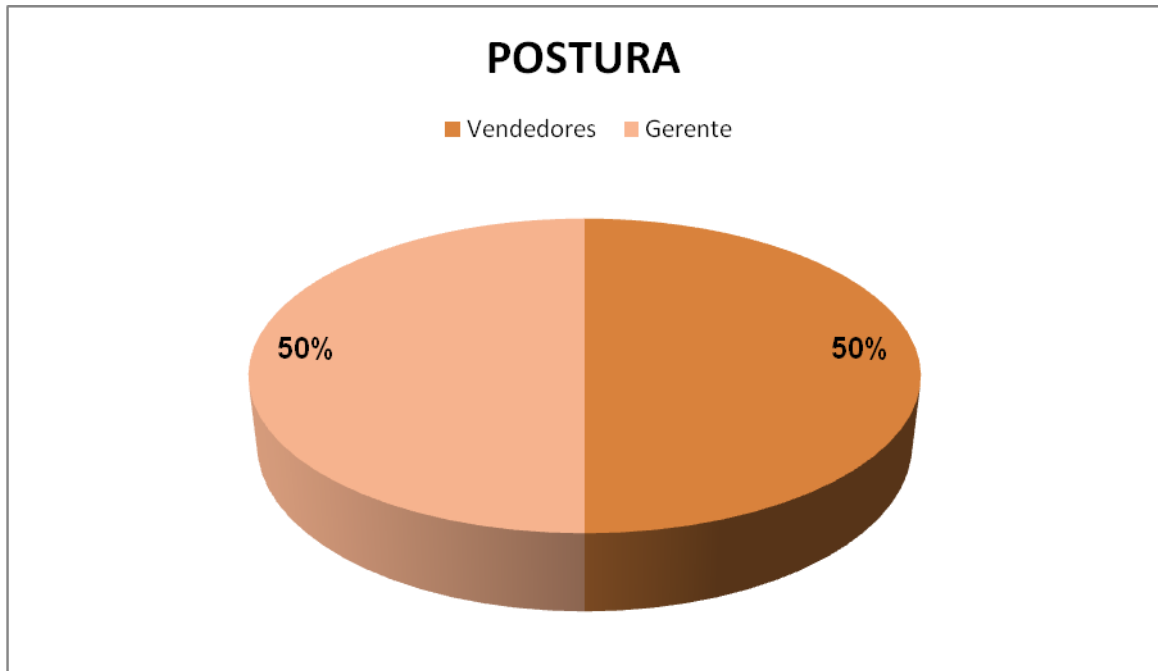
Fonte: O Pesquisador (2018)



Cumprir com prazos determinados apresentou-se como um fator de suma importância para o relacionamento com os clientes e fornecedores das farmácias,

Para os vendedores ter postura dinâmica e possuir capacidade de contornar situações diversas apresentou um percentual de 67% entre os proprietários, 25% entre os gerentes e 8% divididos entre os balconistas e compradores.

**Gráfico 10- Postura**



**Fonte: O Pesquisador (2018)**

Os fatores como se vestir adequadamente, ser comunicativo e conhecer os processos de compra são fatores determinantes para os entrevistados, pois o relacionamento com o cliente, o nível de fidelidade em meio ao mercado competitivo no setor de farmácias, o relacionamento entre colaborador e gerência, determinam os resultados esperados pelas redes de farmácia e o atendimento de qualidade que seus clientes esperam.

**Gráfico 11- Apresentação**

Fonte: O Pesquisador (2018)

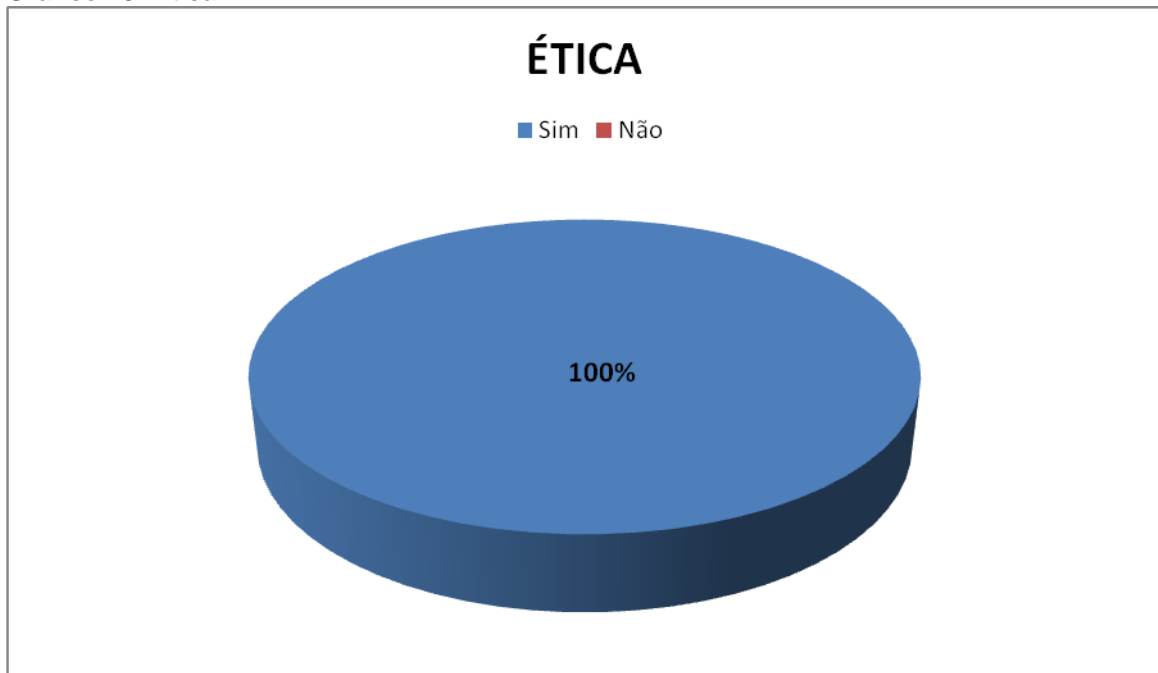
O segundo critério da pesquisa com relação aos distribuidores os fatores entre possuir processos ágeis, apresentar lealdade nas relações comerciais, demonstrar compromisso com o cliente e realizar negócios “ganha-ganha” e facilitar o processo logístico com a indústria foram observados com mais evidência nesta pesquisa entre os gerentes, compradores e proprietários, representando 100% da pesquisa.

**Gráfico 12- Agilidade**

Fonte: O Pesquisador (2018)

Os fatores entre demonstrar ética em todos os processos, orientar suas ações para satisfação dos clientes, prezar parcerias de longo prazo e conceder descontos, foram evidenciados além do gerente, para os balconistas e supervisores destas farmácias, representando 100% dos resultados da pesquisa.

**Gráfico 13- Ética**



**Fonte: O Pesquisador (2018)**

Com relação aos processos logísticos, para os compradores, representando 50% é fundamental entregar os produtos até as 10 horas da manhã, demonstrar cuidado com os pacotes no processo de transporte de entrega e para os vendedores e gerência, representando 50% restante da pesquisa, os processos logísticos precisam ser objetivos na entrega dos produtos, demonstrar educação com os funcionários receptores dos produtos e trocar produtos quando ocorrer problemas de entrega.

Gráfico 14- Processos logísticos



Fonte: O Pesquisador (2018)

Em relação aos meios de comunicação observou-se com evidência os processos tecnológicos, importantes para o desenvolvimento das empresas na atualidade, facilitando a comunicação com os clientes, compradores e fornecedores e importantes também para as pesquisas de mercado e concorrência. Os meios de comunicação na pesquisa são *whats app*, *e-mail*, *site* e telefone celular, o item menos citado foi o telefone fixo.

Gráfico 15- Meios de comunicação



Fonte: O Pesquisador (2018)

O item frequência mensal de visitas que gostariam de receber entre os envolvidos na pesquisa, observou-se no percentual de 85% a importância de ser semanalmente, 25% quinzenalmente e mensalmente, pois depende da demanda de procura e necessidade de reposição de produtos nas farmácias.

**Gráfico 16- Visita de fornecedores**



**Fonte: O Pesquisador (2018)**

Com relação a quantidade desejada de promoções que gostaria de receber por dia, observou-se que até cinco promoções seria viável para o mês, seguida de seis a quinze promoções dependendo da demanda e também no lançamento de novos produtos e mais de quinze promoções para aumentar a demanda de clientes da farmácia com relação ao nível de concorrência.

**Gráfico 17- Quantidade de promoções**

**Fonte: O Pesquisador (2018)**

O último item analisou o tempo ideal de cada visita de um fornecedor e distribuidor de produtos farmacêuticos, observados no tempo de 6 a 15 minutos para a maioria dos entrevistados e mais de quinze minutos em menor evidência na pesquisa.

## 5 DISCUSSÃO

Em meio a um mercado competitivo a logística está relacionada aos seus aspectos funcionais e também de qualidade e planejamento estratégico ao passo em que consumidores atuais estão também mais exigentes, incluindo a distribuição de combustíveis, tema central desta pesquisa.

Sendo assim para que o sucesso empresarial em seus diversos setores torne-se uma realidade é necessário uma implementação de estratégias e planejamento entre administração, serviços, desenvolvimento e a importante avaliação da estrutura organizacional.

A logística pode ser definida como a melhor maneira de realizar uma distribuição logística de qualidade entre a demonstração de competência, relacionamento com seus clientes e fornecedores contribuindo para uma maior rentabilidade para a empresa.

Para ser possível atender as expectativas dos clientes quanto aos serviços oferecidos, as empresas devem se preocupar em extrair deles suas necessidades, e passar uma mensagem realista sobre o serviço prestado, integrando os profissionais responsáveis pela comunicação com os responsáveis pela operacionalização dos serviços, analisando se é possível ou não atender a tais expectativas, e que mudanças devem ocorrer para se chegar a um resultado satisfatório para todos.

Os critérios de escolhas utilizados pelas farmácias para escolher um distribuidor, não se confundem com os critérios de satisfação de atendimento que os clientes avaliam seus fornecedores, mas, em boa parte, estas servem como um termômetro para os gestores das distribuidoras tomarem ações específicas para tentar corresponder às necessidades da demanda.

Neste contexto, identificar os critérios decisórios que são utilizados pelos clientes farmacistas aparece como o elemento norteador das ações a serem tomadas pelas farmácias é de fundamental importância para os fornecedores, pois as distribuidoras de medicamentos precisam se manter constantemente atualizadas para que continuem tendo uma presença e importância cada vez maior nas farmácias no mundo e na sociedade distribuidoras ainda, que entender os critérios de escolha utilizados pelos clientes.

O importante é encontrar a medida certa e obter a integração entre a cadeia, ou seja, criar um elo entre os setores, porque como explicado pela abordagem da atuação da empresa as tecnologias unem as atividades, fornecedores, clientes, transportadores e distribuidores no esforço das reduções dos erros e no aumento da confiabilidade e do ganho de lucratividade dos interessados.



## 6 CONCLUSÃO

Os distribuidores apresentam uma relevante participação entre os canais de marketing do setor farmacêutico, principalmente, porque apresentam utilidades de tempo, lugar e posse aos canais do varejo em que atua, ou seja, às farmácias. No entanto, recentemente, têm existido frequentes fusões entre os atacadistas do setor farmacêutico, o que modifica a atuação destes.

Considera-se ainda que este agente do canal de marketing sofre constante redução das margens de contribuição dos medicamentos e necessita agregar valor para ser necessário no mercado.

Portanto, o distribuidor deve buscar adquirir know how para deixar de ser estocador de mercadorias e buscar agir como comercializador dos produtos farmacêuticos que incorpore funções de operador logístico com parcerias de relacionamento próximas.

Alguns elementos podem ser os novos objetivos organizacionais, novas políticas gerenciais, diferentes tecnologias, aquisição de novos equipamentos, novos métodos e processos de operação, novos produtos e serviços necessitando assim do importante desenvolvimento sustentável para que estas mudanças causem o impacto necessário nas organizações, tema importante para bases de novas pesquisas, pois a distribuição de combustíveis também necessita de estratégias sustentáveis resultado de ações de empresas responsáveis.

Geralmente, a rede de distribuidores era constituída de ex-funcionários dos próprios laboratórios, que se desligavam da empresa e adquiriam a representação de vendas dos medicamentos, desenvolvendo uma nova atividade profissional.

No Brasil existem grandes distribuidoras que atuam em todo o território nacional, mas existem distribuidoras que atuam apenas regionalmente com uma estrutura limitada em relação às demais, podendo ser classificada como pequena empresa, caso da distribuidora em estudo.

As grandes redes varejistas são os maiores inimigos do distribuidor independente, pois estas têm maior presença nos grandes centros urbanos, enquanto os distribuidores atuam mais nas cidades menores e na periferia dos grandes centros urbanos. Diante deste cenário, percebe-se que os distribuidores servem milhares de clientes e o seu sucesso depende da capacidade de realizar essas vendas, e fazer as entregas a custos baixos.

Este trabalho permitiu identificar o processo logístico de uma distribuidora de medicamentos e identificar pontos do sistema de informações que podem ser mais bem trabalhados no intuito de contribuir para a eficiência e eficácia do sistema logístico da distribuidora de medicamentos.

Considera-se que estudos do gênero são relevantes para que os tomadores de decisão tenham mais perspectivas em relação ao mundo corporativo.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BANKS D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Sociologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo. Saraiva: 2001.
- CAIXETA-FILHO, J. V.; MARTINS, R. S. **Gestão logística do transporte de Cargas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: supplychain**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Ed. Afiliada. São Paulo, 1997.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBRA, M. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.
- FAYTET, E. A. **Sistemas logísticos integrados: um rol de critérios para análise**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. 2002.
- FIGUEIREDO, R. **Gargalos logísticos na distribuição de combustíveis Brasileira**. Disponível em <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-bibliografia.htm>> Acesso em: 05 jul. 2017.
- FLEURY, P. F. **Perspectivas para a Logística Brasileira**. São Paulo Atlas, 2002.
- GONÇALVES, A. **Excelência no atendimento: atraindo, convertendo e fidelizando clientes**. 2006. Disponível em: [http://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/.../N\\_10\\_23052007.pdf](http://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/.../N_10_23052007.pdf); 1. Acesso em: 26 jul. 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE PETRÓLEO (IBP). Disponível em: <<http://www.ibp.org.br/main.asp>> Acesso em: 30 jul. 2017.
- JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto - Os Novos Passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviços**. 1. ed. Cengage, 1992.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 2004.

LAS CASAS, Al. L. **Qualidade total em serviços: Conceitos, exercícios e casos práticos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Al. L. **Administração de marketing: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

LEITE, P. R. Logística Reversa – nova área da Logística Empresarial. **Revista Tecnológica.** São Paulo, Publicare, Edição 78, ano VIII, p 32-36. Maio. 2009.

MARTINS, R. S. **Gestão logística do transporte de Cargas.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARTINS, G. A; LINTZ, A. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2000.

MERLI, GIORGO, **The New Strategy for Manufactures.** Portland, Oregon. Productive Press. EUA.1990.

NOBRE, E. **Tem Cliente?** Revista Soluções do Mercado Consumidor, Rio de Janeiro, n. 3, p. 37-40, 2002.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de distribuição – Estratégia, Operação e Avaliação.** São Paulo: Campus, 2001.

PEREIRA, A. L. **Logística reversa de resíduos de serviços de saúde do estado de Minas Gerais.** 2011. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado em Administração da Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2011.

POZZEBON, M, FREITAS, H. M. R. de. Por um conjunto de princípios que possibilitem a construção de novos modelos de sistemas de informação. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro: v. 31, n. 5, p. 87-104, set./out. 1997.

PRADO, P. H. M.; MARCHETTI, R. Z. **Excelência em supermercados: a dimensão de satisfação do consumidor.** Revista de Administração, São Paulo, v.32, p. 58-64, 1997.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, possuindo e sendo.** 7º ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SWIFT, R. **CRM: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** 13º ed. São Paulo: Campus, 2008.

TAVARES, M. C. **Gestão de marcas: construindo marcas de valor.** São Paulo: Harbra, 2008.

TRIVIÑOS, A.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 1994