

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo
Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial

RODRIGO BARRETO DE ARAÚJO

CARACTERÍSTICAS DE UM FORNECEDOR IDEAL PARA O
MERCADO DE DIAGNÓSTICO LABORATORIAL NA REGIÃO
DO CEARÁ, PIAUÍ E MARANHÃO.

FORTALEZA
2008

RODRIGO BARRETO DE ARAÚJO

CARACTERÍSTICAS DE UM FORNECEDOR IDEAL PARA O
MERCADO DE DIAGNÓSTICO LABORATORIAL NA REGIÃO
DO CEARÁ, PIAUÍ E MARANHÃO.

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado
Executivo, como requisito básico para obtenção do
título de Especialista em Estratégia e Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof. Fernando Menezes Xavier

FORTALEZA
2008

RODRIGO BARRETO DE ARAÚJO

Características de um Fornecedor Ideal para o Mercado de Diagnóstico Laboratorial na Região do Ceará, Piauí e Maranhão.

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação, _____ de _____ de 2008.

Rodrigo Barreto de Araújo

Prof. Fernando Menezes Xavier
Orientador

Prof. Odilardo Viana Avelar Júnior
Coordenador

Dedico este trabalho a meus pais que me ensinaram a importância de aprender e fazer tudo com amor e dedicação, e a minha família que me dá ânimo para lutar pelos meus projetos de vida.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu o dom da vida, a perseverança e forças na luta por meus sonhos.

Aos meus pais, Fernando e Swâmi que me educaram, me deram valores e me ensinaram que nunca é tarde para aprender e estudar, em especial a minha mãe que continua estudando e é um exemplo de fibra e perseverança.

Aos meus irmãos, que me deram apoio em todos os momentos de minha vida.

A meus filhos, que suportaram minha ausência para essa conquista, em um momento difícil de suas vidas e por me darem forças para continuar lutando por nosso sonhos.

A minha esposa Daniela, que tanto me ajudou nessa reta final.

Aos amigos e colegas de trabalho, que me incentivaram e colaboraram com a conclusão desse projeto.

"Sonhar é o melhor de tudo e muito melhor do que nada." (Luís Fernando Veríssimo).

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS.....	7
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Delimitação do Objeto	9
1.2 Questões a investigar	9
1.3 Objetivos	9
2 METODOLOGIA.....	10
2.1 Caracterização da Pesquisa	10
2.2 Delimitação da pesquisa	11
2.3 Limitações da Pesquisa	12
2.4 Seleção dos Sujeitos.....	13
2.5 Procedimentos para coletas e dados	14
3 MERCADO DE MEDICINA LABORATORIAL.....	15
4 CONHECIMENTOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO, ESTRATÉGIA, MARKETING E QUALIDADE NO DESEMPENHO DE UM FORNECEDOR DE D.I.V.....	18
4.1 Planejamento Estratégico e as Expectativas dos Clientes.....	19
4.2 Diferenciação, uma Ferramenta para Criar Vantagem Competitiva e Valor	20
4.3 Marketing e Marketing de Relacionamento Estreitando a Relação Cliente- Fornecedor.....	24
4.4 Qualidade em serviços, um referencial na escolha e avaliação de um fornecedor.....	26
5 PESQUISA DE CAMPO	38
CONCLUSÃO	61
BIBLIOGRAFIA	63

LISTA DE GRÁFICOS.

Gráfico 1 – Pergunta 1 do questionário 2.....	40
Gráfico 2 – Pergunta 2 do questionário 2.....	42
Gráfico 3 – Pergunta 3 do questionário 2.....	43
Gráfico 4 – Pergunta 4 do questionário 2.....	46
Gráfico 5 – Pergunta 5 do questionário 2.....	46
Gráfico 6 – Pergunta 6 do questionário 2.....	49
Gráfico 7 – Pergunta 7 do questionário 2.....	51
Gráfico 8 – Pergunta 8 do questionário 2.....	54
Gráfico 9 – Pergunta 9 do questionário 2.....	56
Gráfico 10 – Pergunta 10 do questionário 2.....	57

1 INTRODUÇÃO

O mercado diagnóstico laboratorial possui particularidades que envolvem uma variedade de serviços a serem prestados associados à venda dos produtos, o que o torna singular e por vezes muito complexo.

Os fornecedores de diagnóstico *in vitro* vendem reagentes e insumos para laboratórios, muitas vezes importados, e na sua grande maioria fornecem junto com esses produtos, equipamentos para realização dos exames. Esses fornecedores atuam tanto com venda direta, do fabricante para o cliente final, ou através de distribuidores. Tudo isso precisa dos suportes de logística, assessoria científica e assistência técnica, três serviços básicos neste mercado.

Essa singularidade se torna um desafio para os fornecedores e muitas vezes a qualidade e a quantidade dos serviços oferecidos se tornam o fator de decisão para os clientes escolherem seus parceiros.

O perfil individual de cada cliente, os hábitos e características culturais mudam a percepção e necessidades dos clientes em qualquer mercado, mas especialmente neste, que agrega tantos serviços essenciais associados.

Além das características inerentes, o mercado de diagnóstico *in vitro* vem passando por muitas transformações nos últimos dez anos com fusões e aquisições tanto de fabricantes multinacionais (fornecedores) como de laboratórios (clientes), o que vem mudando as necessidades e exigências dos clientes e a competição dos fornecedores por um número cada vez menor de clientes.

No entanto é um mercado em crescimento a taxas de 8 a 9% ao ano em média e que movimenta grandes cifras. Senão vejamos:

Com 900 milhões de exames feitos anualmente, o mercado de diagnósticos brasileiro investe em ampliações e aquisições e diversifica as atividades. A estimativa é que apenas as empresas de diagnóstico *in vitro*, que coletam amostras, tenham movimentado quase R\$ 3 bilhões em 2005, sem contar os exames de imagem (*Correio Brasiliense / DF - dia 26/11/06*)

Parece clara a importância da realização de uma pesquisa regional que identifique as expectativas e anseios dos clientes neste mercado.

1.1 Delimitação do objeto

Identificação no mercado e região especificados, das características primordiais que um fornecedor deve ter para atender as necessidades básicas, anseios e particularidades dos laboratórios de diagnóstico *in vitro*.

1.2 Questões a investigar

- Quais as características de um fornecedor ideal para o laboratório clínico (diagnóstico *in vitro*)?
- Quais os serviços essenciais de um fornecedor na visão do cliente?
- Com as características e serviços identificados no primeiro questionário, através de um segundo questionário, mensurar qual o nível de importância de cada uma das características e serviços; e identificar se aquela característica ou serviço agrega valor ao negócio do cliente (laboratório clínico) através da seguinte pergunta: Sr./Sra. acredita que esta característica agrega valor ao seu laboratório?

1.3 Objetivos

Geral

- Analisar o quanto um fornecedor e seus produtos e serviços podem agregar valor para o cliente.

Específicos

- Identificar quais são os serviços realmente importantes para os clientes;
- Demonstrar como cada um destes serviços deve ser prestado, segundo a percepção dos próprios clientes;
- Relatar o nível de qualidade dos produtos exigido por estes clientes.

2 METODOLOGIA

A Metodologia da Pesquisa caracteriza-se pela proposta de discutir e avaliar as características essenciais da ciência e de outras formas de conhecimento; as abordagens metodológicas, enfocando o planejamento, a apresentação de projetos e a execução dos mesmos, bem como a elaboração de relatórios, defesas e divulgação dos trabalhos de pesquisa embasados na ética do profissional pesquisador.

A Metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa e de tudo que se utilizou no trabalho de pesquisa. Na apresentação dos procedimentos metodológicos procura-se descrevê-los, para que qualquer pessoa que os leia seja capaz de reproduzir os aspectos básicos do presente estudo.

2.1 Caracterização da pesquisa

Neste trabalho de investigação, dois tipos de pesquisas foram abordados: a bibliográfica e o estudo de caso, ambos na perspectiva qualitativa. Segundo Godoy (1995) a abordagem qualitativa permite que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. Sendo analisada numa perspectiva integrada, a abordagem qualitativa fornece ao pesquisador, capacidade de captar o fenômeno a ser estudado a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, ao mesmo tempo em que considera todos os pontos de vista relevantes.

A pesquisa qualitativa possui aspectos essenciais que a identificam e tem o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Valoriza o contato direto e prolongado com o ambiente e a situação em foco. É também descritiva, devido a palavra escrita ter destaque fundamental no que se refere ao processo de obtenção dos dados e na divulgação dos resultados.

Outro aspecto diz respeito ao significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, que é a preocupação essencial do investigador. Dessa forma, os

pesquisadores procuram entender os fenômenos que estão sendo estudados por meio das perspectivas dos participantes. E por fim o aspecto que se referem aos pesquisadores que utilizam o enfoque indutivo na análise dos seus dados.

O levantamento bibliográfico constou de publicações de vários autores que estudam sobre o assunto ora pesquisado. A segunda abordagem foi o estudo do caso, que de acordo com Yin (1996, p. 2) informa que:

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno dentro do seu contexto real, as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e múltiplas fontes de evidências são utilizadas. O projeto para um estudo de caso pode considerar as alternativas de caso único ou múltiplo. O estudo de caso único ocorre quando a pesquisa é realizada em uma única organização.

A necessidade de se utilizar esse método de pesquisa deve nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo e, em geral, é destinado a responder questões do tipo “como” e “por que”.

Este trabalho foi desenvolvido utilizando-se basicamente o estudo sobre as características de um fornecedor ideal para o mercado de diagnóstico laboratorial na região do Ceará, Piauí e Maranhão, e utilizou uma pesquisa de campo, modalidade *ex-anti*, através de questionários e depoimentos.

2.2 Delimitação da Pesquisa

O objetivo de aprofundar os estudos relacionados ao fornecimento de produtos a laboratórios clínicos sediados nos estados do Ceará, Piauí e Maranhão, considerados como referência no mercado tanto pelo maior número de pacientes atendidos quanto pelos serviços prestados a população, totalizando quinze empresas, foi a primeira razão pela qual se optou por investigar esta realidade.

Outra razão pela qual se optou pelo estudo em questão foi a facilidade que o pesquisador obteve no acesso aos dados secundários, ou mesmo de dados atuais dos laboratórios em estudo, por fazer parte do ramo laboratorial.

Vale ressaltar que a análise mais detalhada e precisa do assunto em pesquisa, requer predisposição por parte dos informantes, para facilitar o acesso às informações que estes possuem sobre a realidade que os cercam, suas

experiências, valores e atitudes frente aos problemas que enfrentam nos seus ambientes de trabalho.

2.3 Limitações da pesquisa

Marconi e Lakatos (2001) apresentam algumas limitações que uma pesquisa pode proporcionar ao estudo, as quais podem ser superadas ou minimizadas se o pesquisador for uma pessoa com bastante experiência ou tiver muito bom-senso.

Esta pesquisa sobre um fornecedor ideal para o mercado de diagnóstico laboratorial nas regiões do Ceará, Piauí e Maranhão, pode ser caracterizada a partir de alguns aspectos relevantes, bem como de algumas limitações.

Os principais pontos positivos estão relacionados à escassez de estudos acadêmicos especificamente voltados para esta área de conhecimento, destacando:

- Um conhecimento mais aprofundado das formas de comercialização e relacionamento entre as empresas do mercado de diagnóstico laboratorial;
- Uma análise da importância que o mercado de diagnóstico laboratorial tem dentro do processo de tomada de decisões;
- O caráter atual e relevante atribuído ao mercado de diagnóstico laboratorial brasileiro.

Dentre as limitações inerentes à pesquisa realizada, devem ser ressaltadas as seguintes:

- Os elevados custos operacionais limitaram a coleta de dados em uma escala maior para a amostra;

Os dados disponíveis não permitiram a aplicação de metodologias de análise mais sofisticadas.

No processo de caracterização do universo, foram pesquisadas no mercado de diagnóstico laboratorial, as regiões do Ceará, Piauí e Maranhão, que possui atividades operacionais regulares e por ser a área de atuação do

pesquisador. O estabelecimento desse critério foi fundamental para definir o universo estudado.

Outra abordagem quanto à utilização de métodos de pesquisa, no estudo de caso, é a classificação em qualitativo e quantitativo. Segundo Richardson (1989, p. 38) o primeiro difere do segundo, em princípio, “na medida em que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”.

Há autores que não fazem distinção clara entre métodos quantitativos e qualitativos por entender que a pesquisa quantitativa, é também, de certo modo, qualitativa. Na ótica de Richardson (1989), é possível se reconhecer que a forma como se pretende analisar um problema é que demandará uma metodologia qualitativa ou quantitativa. Para ele, a abordagem qualitativa de um problema é uma opção para entender a natureza de um fenômeno social, e pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos, não obstante seu caráter qualitativo, quando são transformadas em dados quantificáveis, na tentativa de assegurar a exatidão no plano dos resultados.

2.4 Seleção dos sujeitos

Todos os métodos e técnicas que afetam diretamente os sujeitos da pesquisa não foram descritos com a garantia de confidencialidade, privacidade, dos meios para proteção da imagem, da não-estigmatização.

Este aspecto também foi observado no que se refere aos procedimentos para coleta e divulgação dos dados, garantindo a não utilização das informações em prejuízo dos entrevistados, inclusive preservando sua auto-estima, nível sócio-econômico e medidas adotadas para o manejo do sigilo da identidade do sujeito. Como enfatiza Vieira e Hossne (2001) “garantir que danos previsíveis e eventuais serão evitados, mesmo porque a participação na pesquisa não envolve risco, sendo deixado bem claro este aspecto neste campo”.

Para a consolidação do estudo de caso, os sujeitos da pesquisa foram selecionados dentre os gestores responsáveis pelo funcionamento e da administração dos laboratórios selecionados para este trabalho de pesquisa.

2.5 Procedimentos para coletas e dados

Os dados da pesquisa inicial serão coletados através de dois questionários. Sendo que um questionário consta de 2 perguntas subjetivas, aplicado aos gestores selecionados, que eventualmente solicitam a colaboração de profissionais mais diretamente ligados aos serviços prestados pelos fornecedores.

Identificadas as principais características dos fornecedores, segundo a percepção dos clientes, será aplicado o segundo questionário, com 10 perguntas com legenda em relação a pontuação de 1 a 4, como grau de importância, isto é, 1 menos importante e 4 mais importante, com o intuito de identificar a qualidade dos serviços e produtos fornecidos, bem como o valor agregado pelo fornecedor ao laboratório.

Para as análises dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que se aplica aos estudos qualitativos. Dentro da análise de conteúdo, foi utilizada a categorização, que é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto de dados obtidos pela pesquisa.

Os dados serão compilados destacando-se as qualidades mais freqüentes nos questionários. A partir daí será desenvolvida uma análise com os setores mais importantes na estrutura de um fornecedor, serviços que mais se identificam com a percepção do cliente e como devem ser prestados.

O estudo sobre as características de um fornecedor ideal para o mercado de diagnóstico laboratorial na região do Ceará, Piauí e Maranhão, utilizou uma pesquisa de campo, modalidade *ex-anti*, através de questionários e depoimentos.

Na presente pesquisa, a elaboração final das categorias temáticas foi possível pela triangulação dos dados e pela análise transversal dos conjuntos do registro. As categorias temáticas foram expressivas dos conteúdos significativos presentes nos questionários, permitindo uma análise articulada dos resultados obtidos.

3 MERCADO DE MEDICINA LABORATORIAL

Os exames laboratoriais evoluíram ao longo do tempo, passando de técnicas manuais longas e trabalhosas, a processo com equipamento de alta tecnologia, totalmente automatizados associados a recursos de tecnologia da informação que juntos são capazes de realizar e avaliar milhares de exames em um único dia.

Fazendo uma análise das últimas décadas no Brasil, vamos perceber as mudanças de paradigma principalmente no mercado privado.

Nos anos 80, os laboratórios utilizavam procedimentos manuais ou semi-automáticos, havia pouca disponibilidade de equipamentos e uma grande quantidade de colaboradores, a maioria dos pacientes eram particulares e havia pouca pressão por custos. Já existia uma preocupação com a qualidade dos produtos adquiridos e dos resultados encontrados, mas essa qualidade não era avaliada externamente, não eram difundidos sistemas de controle e certificação, e não havia uma preocupação com os custos dela.

Nos anos 90, ocorreu a difusão dos equipamentos automatizados e da informática. Surgiram os softwares para emissão de resultados, conexão de equipamentos a sistemas informatizados, liberação automática de resultados e utilização de códigos de barras na identificação das amostras. Cresceu a busca por produtividade e investimentos em treinamento dos colaboradores. Nesta época houve um grande aumento dos pacientes assistidos por planos de saúde, pressão pela diminuição de custos, e também aumento da competitividade, além do surgimento das associações de laboratórios.

Vale destacar nesse período a alta do dólar em 1999 que com a grande dependência de produtos e equipamentos importados, gerou uma grande pressão por custos, uma busca por fornecedores que pudessem oferecer qualidade de produtos e serviços a preços adequados.

Ainda nos anos noventa os laboratórios passaram a participar de programas de controle da qualidade, passando a avaliar os resultados dos seus exames externamente e tendo o aval de certificados de qualidade como ISO e Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos (PALC), a qualidade aqui vinha

associada também a possibilidade de redução de custos esperada com melhoria dos processos internos.

Atualmente, predominam os processos de sistematização das rotinas, busca por novas tecnologias, maior produtividade e investimentos em educação dos colaboradores. Continua a predominância dos pacientes atendidos através de planos de saúde e uma grande pressão por redução de custos, mas o que mais chama a atenção é o aumento na competitividade e o crescimento das fusões e aquisições tanto dos laboratórios quanto dos fornecedores.

A qualidade continua sendo vista com prioridade pelos laboratórios, mas a participação do fornecedor agora não se resume aos produtos oferecidos, os clientes procuram aqueles que promovem melhorias em seus processos, redução de custos fixos e com outros insumos. Estamos vivendo a época da qualidade ao menor custo possível.

O mercado de diagnóstico *in vitro* (D.I.V.) é composto basicamente por três tipos de empresa: os laboratórios de Análises Clínicas ou Medicina Laboratorial, os fornecedores de insumos e equipamentos para diagnóstico *in vitro* e os planos de saúde.

Neste trabalho vamos nos deter ao estudo de alguns fatores da relação entre os fornecedores de insumos e equipamentos de diagnóstico *in vitro*, e os laboratórios de medicina laboratorial.

Os laboratórios de medicina laboratorial podem ser ambulatoriais ou de urgência e emergência instalados em hospitais, e ainda ser de capital público ou privado, que aqui vamos chamá-los de clientes.

Estes clientes compram reagentes bioquímicos e adquirem equipamentos, através de compra, aluguel ou comodato, para a realização de exames laboratoriais dos seus pacientes ou de outros laboratórios que terceirizam parte dos seus exames.

Agregados aos produtos comercializados pelos fornecedores são prestados serviços ao cliente como logística, assistência técnica aos equipamentos, assessoria científica para utilização dos produtos, equipe de vendas em campo, centrais de atendimento para pedidos e suporte técnico e científico entre outros, que caracterizam os serviços pós-venda.

Os laboratórios de diagnóstico *in-vitro* (D.I.V.) prestam serviço de auxílio ao diagnóstico clínico e acompanhamento do tratamento, realizado pela equipe

médica. Os resultados dos exames de laboratório podem determinar a conduta médica e sua qualidade podem significar melhora ou piora do paciente e até sua sobrevivência.

Portanto, a precisão e exatidão dos equipamentos, qualidade dos produtos e dos serviços prestados pelos fornecedores como Assistência Técnica para manutenção preventiva e corretiva ágil dos equipamentos; Assessoria Científica para treinamentos de qualidade e atendimentos a questionamentos e dúvidas sobre os produtos fornecidos e sobre os resultados obtidos com o uso deles; estoque adequado a demanda, entrega rápida e qualidade no acondicionamento e transporte dos reagentes; bem como atendimento comercial capacitado; são muito importantes para o bom funcionamento dos laboratórios (clientes) e verdadeiramente vitais para o atendimento dos pacientes.

Neste trabalho buscaram-se identificar quais eram realmente as características e os serviços essenciais de um fornecedor ideal, e mensurar qual o nível de exigência dos laboratórios quanto as suas expectativas e quanto a qualidade na relação com seus fornecedores.

4 CONHECIMENTOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO, ESTRATÉGIA, MARKETING E QUALIDADE NO DESEMPENHO DE UM FORNECEDOR DE D.I.V.

Toda empresa vislumbra sempre melhores resultados e para isso busca conquistar novos clientes, aumentar sua participação no mercado e conseqüentemente aumentar seus lucros. No entanto empresas excessivamente focadas na expansão dos negócios acabam negligenciando os atuais clientes e podem perder visibilidade do que deveria ser seu principal objetivo — satisfazer seus clientes.

Elas acabam se concentrando estritamente em criar novos produtos ou na concorrência com outras empresas, que as levam a negligenciar suas funções de satisfazer e manter os atuais clientes.

As perdas podem ser extremamente significativas tanto nas vendas quanto nos custos de recuperação dos clientes perdidos. A manutenção dos clientes garante um faturamento sólido e gera referências no processo de diferenciação e criação de valor, e conseqüentemente um crescimento na participação de mercado.

O lucro de uma empresa é resultado de sua contribuição de valor para o cliente, o que as obriga a identificar o que seu mercado consumidor realmente deseja e valoriza e então, direcionar suas ações sobre estes desejos e valores.

No mercado de diagnóstico *in vitro* (D.I.V.), os fabricantes de insumos investem pesadamente em pesquisa e desenvolvimento (P e D) e promovem acelerado desenvolvimento tecnológico. Mas, isso não significa necessariamente o diferencial competitivo entre os líderes de mercado nem o fator de decisão na escolha de um fornecedor por parte dos clientes.

Em um mercado competitivo com tantas particularidades, os serviços necessários ao fornecimento: bom funcionamento dos equipamentos e produtos, e principalmente, soluções amplas e inovadoras, parecem ser atualmente o diferencial competitivo do setor. Este diferencial competitivo depende ainda do fornecimento de produtos e serviços em níveis de excelência que possam ser percebidos pelo mercado.

Diante destas características do mercado de D.I.V. e do tema deste trabalho, foram estudadas na literatura conhecimentos e ferramentas de qualidade, estratégia e gestão empresarial utilizadas pelos executivos de empresas para entender e atender as necessidades, expectativas e exigências dos clientes, no intuito de ser o melhor fornecedor do mercado.

4.1 Planejamento estratégico e as expectativas dos clientes

Para encantar o cliente e tornar suas ações, produtos e serviços os mais atraentes ao mercado, as empresas se utilizam de ferramentas de gestão, como o planejamento estratégico. A formulação da estratégia é um fator essencial para o sucesso de uma empresa nos mercados competitivos de hoje, se não vejamos.

Analisar fatores e conceitos como: Qual a missão da sua empresa? Aonde se quer chegar com essa empresa? Quem é o seu cliente? Fazem parte do princípio desta formulação.

É analisado, o ambiente onde a empresa está inserida através do estudo das variáveis incontroláveis como situação econômica, política, social, legal; identificam-se as ameaças e oportunidades do mercado, pontuando concorrentes e identificando clientes em potencial.

É primordial também, identificar as competências essenciais da empresa com base nos serviços e produtos que o mercado demanda e valoriza, ou seja identificar o que o mercado espera dela. Além disso, analisar internamente, as forças da empresa, ou seja, aquilo que a diferencia positivamente da concorrência; e as fraquezas, identificando erros e aspectos precisam de melhoria.

Uma vez identificadas e mensuradas as competências essenciais e as fraquezas, elas devem direcionar as ações e investimentos na capacitação das pessoas, melhoria e implementação dos processos, produtos e serviços que não atendem as expectativas do mercado.

Com todos esses aspectos devidamente analisados, definem-se as metas e objetivos mensuráveis, que ajudarão os gestores a definir diretrizes, montar a estratégia e estabelecer os planos de ação, que vão nortear as ações de todas as áreas da empresa para despistar a concorrência e seguir em busca do objetivo estabelecido.

Faz parte do planejamento também, estabelecer um orçamento, ou seja, definir quanto vai custar cada uma das atividades e tarefas para posteriormente avaliar o retorno obtido com elas, bem como projetar as vendas, que irão custear estes investimentos e a lucratividade esperada no período.

Uma vez definidas as estratégias elas precisam ser implementadas e avaliadas, mensurando o alcance dos objetivos e o nível de satisfação dos clientes. Além das avaliações, o planejamento e as estratégias traçadas devem ser revisados periodicamente, analisando as mudanças do ambiente e principalmente as mudanças das exigências e critérios dos clientes para adequar a estratégia a essas mudanças.

O planejamento estratégico pretende com essa análise diminuir o risco do negócio, e conseqüentemente, melhorar o desempenho da empresa. Todavia, acima de tudo, o planejamento deve estar direcionado a atender as expectativas e exigências dos clientes, pois estas muito provavelmente serão determinantes para o crescimento e longevidade da empresa no mercado.

4.2 Diferenciação, uma ferramenta para criar vantagem competitiva e valor

Um dos objetivos da estratégia também, é criar vantagem competitiva, ou seja, levar a empresa a uma posição competitiva favorável, por isso é também chamada de estratégia competitiva. Basicamente, existem duas formas de se criar vantagem competitiva: preços ou diferenciação.

A estratégia competitiva por preços busca reduzir custos e oferecer preços menores que a concorrência. Já na estratégia da diferenciação, a empresa busca ser única em seu mercado, considerando as características mais valorizadas pelos clientes e oferecendo algo de fato valioso para o cliente.

Quando bem sucedida, a diferenciação proporciona satisfação dos clientes aumento das vendas, preço-prêmio e/ou uma maior lealdade do clientes.

Quando se opta pela diferenciação, as diretrizes e ações a tomar, precisam ser definidas com o intuito de gerar uma identidade própria à empresa e tornar-la uma melhor opção de escolha em relação aos concorrentes.

Esse processo demanda, identificar as características que entende-se serem as mais importantes para os clientes e concentrar esforços em adquirir

excelência no atendimento destas características. Dessa forma a empresa se apresenta de forma singular ao mercado, consegue melhor atender as expectativas dos clientes, confere maior visibilidade aos seus produtos e serviços, e conseqüentemente adquire uma clientela mais fiel.

Principalmente em ambientes muito competitivos, a diferenciação cria vantagem competitiva e aumenta a penetração no mercado. Mas, especialmente em mercados *business to business*, como na relação dos laboratórios de D.I.V. e seus fornecedores, a diferenciação se torna mais consistente e perceptível, quando além de agregar valor ao próprio negócio cria uma percepção de valor para o negócio do cliente.

Portanto devem-se concentrar esforços e estabelecer procedimentos internos voltados sempre para diferenciação e obtenção de vantagens competitivas que proporcionem resultados melhores que os da concorrência, sustentáveis, duradouros e principalmente perceptíveis aos clientes.

Pesquisas indicam que empresas que atuam desta forma são mais lucrativas. Sendo assim, se faz necessário que os serviços e produtos estejam alinhados as necessidades dos clientes, para isso estas necessidades precisam fazer parte da formulação da estratégia da empresa, como afirmado anteriormente.

Muitas empresas são diferentes, mas não são diferenciadas porque investem em ser diferentes em aspectos que não são valorizadas pelos clientes. A diferenciação é mais percebida quando a cadeia de valor do fornecedor tem relação direta com a cadeia de valor do cliente e, se adequar se possível de modo customizado, às necessidades dos clientes. Portanto, tornar a empresa orientada para o mercado, com foco no cliente e em sua cadeia de valor, são importantes caminhos a seguir no processo de diferenciação.

Outro fator importante é entender que a diferenciação não pode ser compreendida com uma visão ampla da empresa, é preciso entender que cada uma das atividades da empresa, por mais simples que sejam, podem significar um diferencial competitivo, desde que faça parte da cadeia de valor da empresa e principalmente da dos clientes, portanto é preciso estar atento aos detalhes nas atividades percebidas pelos clientes.

Como é a percepção do cliente que vai identificar o diferencial de uma empresa, a maneira como o produto é utilizado na atividade do comprador, os efeitos do fornecedor sobre as atividades do cliente e todas as formas de interação

entre as cadeias de valor do cliente e do fornecedor são importantes para criar diferenciação. Ou seja, quanto mais a empresa interage com as necessidades e com a percepção de valor dos clientes, maiores são as oportunidades de diferenciação.

Então, um fornecedor cria valor para o cliente através de seus produtos ou serviços, portanto logística, sistema de pedidos, força de vendas e equipes de manutenção são tão importantes quanto os produtos nesse processo. E quanto melhor, mais customizados e mais ligados a cadeia de valor do cliente são estes serviços, mais diferenciada se torna a empresa fornecedora.

Segundo Porter (1989. p.48):

A diferenciação, portanto, deriva-se fundamentalmente da criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valor do comprador. O valor é criado quando uma empresa cria vantagem competitiva para seu comprador – reduz o custo do seu comprador ou eleva-lhe o desempenho.

Vale ressaltar que a diferenciação gera custos aos fornecedores, que precisam estar atentos para investir recursos e esforços naquilo que tem valor para os clientes e naquilo que o mercado tem condição de absorver, de modo a evitar a criação de diferenciais pouco valorizados ou que gerem custos inacessíveis aos clientes.

Conforme visto no conceito acima, Porter (1989) analisa que uma empresa pode criar valor para o cliente de duas maneiras: reduzindo o custo do comprador ou elevando o desempenho dele.

A redução de custo pode ser usada como uma forma de diferenciação e não necessariamente significa redução de preços. Os produtos e serviços fornecidos podem gerar diminuição de custos indiretos com redução de espaço físico, mão-de-obra, manutenção, energia, erros, retrabalho, insumos, estoque entre outros.

Por exemplo, laboratórios médicos utilizam tubos para coletar amostras de sangue, e a partir de uma mesma amostra podem realizar uma grande variedade de exames. Portanto, quanto maior o número de exames que um fornecedor possa oferecer em um mesmo equipamento, menor poderá ser a quantidade de tubos consumidos na coleta de um paciente e menor será o custo de coleta. Desta forma o fornecedor de equipamentos está promovendo a redução de custos do cliente com a compra de tubos e este é um diferencial dos seus equipamentos.

Já a diferenciação pela melhora do desempenho do cliente envolve entender a fundo o seu funcionamento, suas necessidades e as do mercado em que ele está inserido, além de conhecer a relação dos produtos e serviços fornecidos com os outros produtos ou insumos utilizados pelo cliente. Somente com esse conhecimento do cliente é possível oferecer produtos e serviços capazes de promover melhorias em seu desempenho, criando valor e elevando seu nível de satisfação.

Especialmente, nos mercados *business to business*, os fornecedores se diferenciam melhorando o desempenho dos compradores, porque esse desempenho vai refletir nos resultados do negócio do cliente, ou seja, vai criar valor para o cliente.

Por exemplo, fornecedores de D.I.V., podem oferecer equipamentos geridos por softwares com recursos capazes de gerenciar os processos, reduzindo etapas manuais e diminuindo o tempo de liberação dos resultados dos exames, o que pode ser indispensável em serviços de urgência e emergência. Aqui o fornecedor está tornando o cliente mais ágil, eficiente e eficaz, portanto está melhorando seu desempenho e agregando mais valor aos seus serviços e ao seu negócio.

Fica evidente então, que para melhor oferecer produtos e serviços diferenciados, é necessário entender o cliente a ponto de saber o que é valor para ele e qual o valor que ele atribui aos produtos e serviços fornecidos no mercado. Com isso, o fornecedor tende a identificar dos critérios de compra do cliente, ou seja, a forma como escolhe aquilo que vai comprar o que lhe proporciona uma substancial vantagem competitiva.

O entendimento da importância da diferenciação para o desempenho de um fornecedor, leva as empresas a torná-la um objetivo que sempre esteja presente nas estratégias de marketing das empresas.

Em Las Casas (2007) o autor avalia que uma empresa que entende que as vendas acontecem em função da técnica em detrimento da área comercial, é uma empresa orientada para a produção. Por outro lado uma empresa focada em vendas, tende a privilegiar a venda mesmo que isso prejudique a satisfação dos clientes. No entanto uma empresa orientada para o marketing se preocupa com a satisfação dos clientes mesmo que isso signifique um tempo maior para a conclusão das vendas.

A orientação para marketing traz muitas vantagens, entre elas destacam-se: monitorar as alterações do mercado, ajuda a prestar serviços mais voltados às necessidades dos clientes, permite uma concorrência melhor e uma melhor alocação de recursos.

4.3 Marketing e marketing de relacionamento estreitando a relação cliente-fornecedor

Os conhecimentos de marketing atualmente fazem parte do planejamento da grande maioria das empresas, e ajudam a direcionar as estratégias para as necessidades, expectativas e exigências do mercado. Abaixo destacamos um conceito de marketing e uma avaliação da utilização deste conceito na formação da estratégia e sua adequação as expectativas e variáveis do mercado.

Segundo Las Casas (2007. p.15)

“Marketing pode ser definido como: A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.”

Notadamente um dos mais importantes pontos da definição é a orientação para a satisfação dos consumidores. Esse direcionamento das ações das empresas para satisfação do cliente é o que via garantir o sucesso delas nos mais competitivos mercados atualmente existentes.

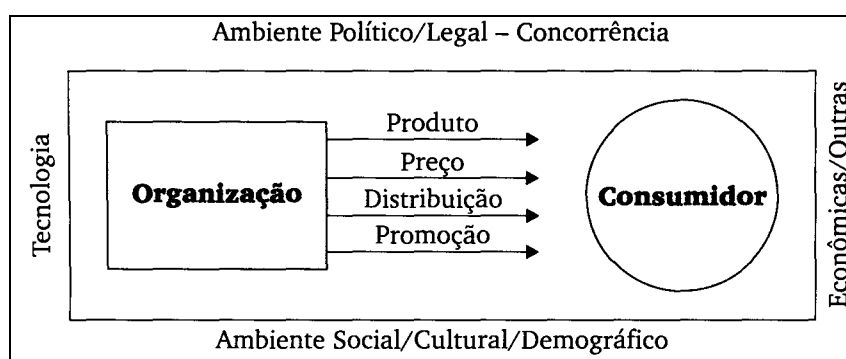


Figura 1 – Componente de Marketing e variáveis incontroláveis.

Fonte: Las Casas (2007. p. 16).

No quadro acima, Las Casas (2007) demonstra que através do produto, preço, distribuição e promoção é feita a relação da organização com o consumidor. Esses elementos são chamados de composto de marketing (*marketing mix*), que representam as principais etapas da comercialização de bens e serviços. O direcionamento das setas significa que o composto de marketing deve ser desenvolvido e dirigido para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes. Ao mesmo tempo que o plano de marketing é direcionado para o cliente, ele sofre influências de variáveis incontroláveis que são as econômicas, o ambiente político/legal, a concorrência, entre outras. Faz-se necessário então, estudar essas variáveis, para adaptar o composto de marketing às mudanças impostas por elas.

Tratando a questão da relação com o cliente de forma mais específica e em complemento ao conceito de marketing, a literatura nos remete a uma forma estruturada de se relacionar com os clientes, o marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento é a parte do marketing que depende do contato íntimo e permanente com o cliente e que se preocupa com a qualidade percebida e a confiança que os clientes depositam e adquirem nas relações comerciais com seus fornecedores.

Segundo Madruga (2004, p.20),

- o marketing de relacionamento na atualidade privilegia a interação com seu cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa;
- marketing de relacionamento definitivamente é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos.

Notadamente, o marketing de relacionamento traz diretrizes que embasam a necessidade de criatividade e inovação como meios para diferenciação e agregação de valor.

Segundo Madruga (2004. p.170),

criar bens, a partir do conhecimento de preferências mais específicas do consumidor, leva a área de desenvolvimento de produtos a projetar serviços que sejam percebidos como agregadores de valor, resultando no aumento do tempo de relacionamento com esse cliente. Por isso, diversas organizações aprendem que um bom produto ajuda na venda de serviços e vice-versa.

Em outro conceito o autor mostra o marketing de relacionamento objetivando entender as mudanças e expectativas do mercado, e atender e satisfazer a elas.

Segundo Vavra (1993, p.26),

- Seleção de um mercado ou mercados-alvo
- Identificação dos desejos, necessidades e demandas de um grupo selecionado de mercado
- Combinação de produtos, bens e serviço existentes ou novos para atender esses desejos, necessidades e demandas.
- Entrega de satisfação
- Estabelecimento e administração de um processo de mudança para fixar preço, promover e entregar produtos, bens ou serviços logisticamente.
- Antecipação da mudança que ocorrerá no mercado-alvo e no ambiente.

O desafio maior para os profissionais de marketing é justamente conseguir compreender o consumidor a ponto de identificar suas expectativas antes, durante e após a compra, e também perceber satisfações e frustrações adquiridas após a compra de um produto ou serviço.

A qualidade dos serviços ao cliente e o pós-venda são componentes chaves das ações do marketing de relacionamento, já que é a qualidade percebida pelo cliente que determinará o sucesso ou fracasso do plano de marketing.

Sendo assim, o sucesso das estratégias de marketing depende da qualidade, e esta sem o suporte de um programa consistente de pós-venda pode não alcançar o sucesso esperado. Portanto, a qualidade dos serviços prestados precisa ser medida constantemente, e adequada conforme a avaliação do mercado, bem como as estratégias de pós-venda precisam estar focadas nas necessidades e no nível de exigência dos clientes.

4.4 Qualidade em serviços, um referencial na escolha e avaliação de um fornecedor

Os clientes estabelecem expectativas quanto a qualidade e o grau de serviço que desejam e entendem ser merecedores, sempre que adquirem um produto e/ou serviço.

Existem muitas definições de qualidade, mas normalmente a visão de qualidade do fornecedor é bastante objetiva e está baseada no atendimento às especificações estabelecidas para os produtos e serviços; por outro lado o cliente

entende a qualidade de forma subjetiva, segundo a sua ótica e sempre associada a expectativa que criou do produto ou serviço que lhe será fornecido.

Sendo assim o conceito de qualidade deve abranger os dois lados, as especificações dos produtos e serviços estabelecidos pelo fornecedor e a percepção dos clientes.

Segundo Barros (1999, p.9),

Qualidade é um conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, por vezes, supera as expectativas e anseios do consumidor (cliente).

É extremamente importante que as empresas estejam focadas também em perceber e entender as expectativas dos clientes, por que essa visão é que vai fazer o cliente entender e definir os serviços prestados e os produtos fornecidos como sendo de qualidade ou não, ou seja, a qualidade está nos olhos dos clientes.

Outro aspecto muito importante é entender que a definição acima é extremamente genérica e que a qualidade de um produto e serviço precisa ser esmiuçada para o produto e/ou serviço que a empresa presta, e deve ser revisada periodicamente.

Muitas empresas conhecem a definição de qualidade dos seus clientes, mas poucas entendem e percebem que essa definição muda ao longo do tempo. Por exemplo, vejamos abaixo a mudança da definição de qualidade para automóveis:

Características de qualidade dos automóveis (classificados pelos clientes/consumidores em ordem de importância).

1970	1975	1980	1985	1990
Estilo	Economia de Combustível	Confiabilidade	Valor pelo Dinheiro	Segurança
Valor pelo Dinheiro	Estilo	Economia de Combustível	Facilidade de Manipulação	Confiabilidade
Facilidade de Manipulação	Experiência anterior em Produção	Valor pelo Dinheiro	Economia de Combustível	Manutenção sem Dificuldades
Economia de Combustível	Tamanho e Peso	Itens de Conforto	Economia de Combustível	Facilidade de Manipulação
Itens de Conforto	Facilidade de Manipulação	Experiência anterior em Produção	Segurança	Economia de Combustível

Quadro 1 – Características de qualidade dos automóveis (classificados pelos clientes/consumidores em ordem de importância).

Fonte: Adaptado de TAKEUCHI e QUELCH, Quality is more than making a good product; Harvard Business Review.

Nota-se no quadro acima, que dependendo da época e de fatores associados ao mercado em que a empresa atua, o padrão de qualidade muda. Por exemplo, em 1975, período de crise do petróleo a economia de combustível passou a ser o item de qualidade mais importante enquanto que em 1970 era o quarto item mais importante, ou em 1990 que a segurança passou a ser mais importante provavelmente associado ao aumento da violência no trânsito, enquanto que em 1985 esse item era o quinto mais importante e nas pesquisas anteriores ele nem aparecia entre os mais importantes.

O mercado de D.I.V. também passou por situações semelhantes, nos anos 90 os produtos importados invadiram o mercado e na segunda metade desta década a qualidade dos produtos, a automação e inovação tecnológica eram os fatores muito importantes na decisão e escolha dos fornecedores pelos laboratórios de análises clínicas. No final dos anos 90 houve a alta do dólar e os preços dos produtos e os valores dos contratos feitos na moeda americana dobraram de valor em poucos dias, as margens dos clientes (laboratórios de análises clínicas) foram espremidas e busca por fornecedores que pudessem oferecer qualidade por melhores preços passou a ser o fator mais importante.

Portanto o mercado muda constantemente, influenciado por fatores internos e externos, fatores econômicos, mudanças de legislação entre outros, e é o mercado e suas mudanças que ditam as regras de como os “*players*” devem atuar. Aqueles que ousam não se adaptar e tentam impor suas formas de agir e pensar, acabam condenados a uma participação reduzida no mercado ou até a falência.

Fica clara a importância de se monitorar periodicamente a mudança de percepção de qualidade dos clientes, para isso podem ser utilizadas muitas ferramentas, as pesquisas e auditorias periódicas de qualidade. Com elas podem-se identificar, como os clientes definem a qualidade e quais as características primordiais de qualidade dos produtos e serviços fornecidos.

Monitorando as mudanças de percepção, se torna mais fácil a implementação de programas de qualidade. Estes programas objetivam a melhorar a percepção de valor dos clientes, agregar valor aos produtos e serviços oferecidos, e melhorar e controlar a qualidade na produção e prestação de serviços.

Na produção a qualidade diminui os custos com desperdícios de materiais, erros de fabricação e custos com devoluções, garantias e consertos, mas aumenta os custos e o valor final agregando desempenho, características,

confiabilidade, funcionamento e durabilidade ao produto. Em geral uma produção que segue esses princípios de qualidade está associado a melhor percepção de valor, maior satisfação dos clientes e melhor lucratividade.

Os principais fornecedores do atual mercado de D.I.V. oferecem produtos com qualidade muito equivalente, por isso a qualidade em serviços parece caminhar para ser o maior diferencial competitivo entre os fabricantes.

Antes de tudo é importante entender que o serviço é um ato, uma ação, um esforço ou um desempenho, portanto caracterizado pela intangibilidade. Sendo assim a avaliação do serviço por parte do cliente é quase sempre, subjetiva e mensurada através de sensações, sentimentos e emoções.

No entanto são justamente essas sensações, sentimentos e emoções geradas pela qualidade dos serviços prestados que podem aproximar o fornecedor do cliente e fortalecer suas relações.

Existe uma grande variedade de tipos de serviços, mas basicamente eles podem ser divididos em dois grupos: os serviços fornecidos isoladamente e os serviços fornecidos atrelados ou associados à venda de tangíveis

Os serviços associados a venda de produtos podem agregar valor ao produto, como serviços de manutenção de equipamentos, ou podem servir para tornar o produto disponível para comercialização ou utilização, como os serviços de logística.

Nos mercados *business to business*, em geral agregados a venda de produtos, são fornecidos serviços. Estes podem ser serviços aos clientes ou serviços de estratégia de vendas.

Os serviços com estratégia de vendas são aqueles voltados diretamente para o fomento da venda, enquanto que os serviços aos clientes são serviços pós-venda e quando prestados com qualidade e excelência geram fortalecimento das relações comerciais e fidelização dos clientes. Portanto, um serviço ao cliente de qualidade é essencial para a construção de um relacionamento cliente — fornecedor mais duradouro.

Os serviços aos clientes podem ser cobrados, como uma manutenção de equipamentos ou contratos de prestação de serviços, como podem ser oferecidos gratuitamente, como se observa em algumas centrais de atendimento ao cliente.

No mercado de D.I.V., a venda de produtos está sempre associada com pelo menos três serviços pós-venda: assistência técnica, assessoria científica e

logística. Além dos serviços pós-venda os fornecedores de também prestam serviços voltados para o fomento da venda como: assessoria comercial, patrocínio de eventos e serviços de atualização científica através de cursos, programas de educação continuada e publicação de artigos e revistas.

A qualidade destes serviços, principalmente pós-venda, parece realmente fidelizar os clientes e torna-los menos susceptíveis a substituição de fornecedores.

Além das empresas eminentemente prestadoras de serviços, atualmente as indústrias de transformação e tecnologia perceberam a necessidade de prestar serviços de qualidade para se tornarem mais competitivas e identificaram também o crescimento dos percentuais de seus faturamentos e lucros oriundos dos serviços.

Na maioria das indústrias, fornecer serviços de qualidade não é somente uma questão de opção, é uma necessidade. O acelerado crescimento tecnológico e a competição acirrada tornaram difícil a criação de vantagem competitiva baseada apenas na característica de produtos físicos. Além disso, os clientes têm expectativas cada vez maiores e esperam receber junto com a aquisição de produtos, serviços de elevado nível de qualidade.

Segundo Zeithaml (2003, p.32),

Em um livro institucional, a IBM – o fabricante de computadores – afirma que é maior empresa de serviços do mundo. Os serviços estão guiando a estratégia de crescimento da IBM. Por intermédio de sua divisão Global Services, oferece serviços de suporte aos produtos, serviços de consultoria profissional e serviços de computação em rede para todas as partes do globo. Tais serviços são demandados por seus clientes; ao fornecê-lo, a IBM espera crescer em receitas e lucros e ampliar sua vantagem competitiva na indústria que atua.

A prestação de um serviço pode resultar em uma diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido, essa diferença é chamada de Lacuna do Cliente. Os clientes estabelecem expectativas quanto ao serviço que vão receber e criam padrões e referências com base em experiências passadas ou através de informações de fontes pessoais, essas serão comparadas com os serviços efetivamente prestados e vão gerar a avaliação da qualidade do serviço prestado.

Existe ainda uma diferença entre o serviço adequado, que é um nível de serviço aceitável para o cliente, e o serviço desejado que é o nível de serviço que o cliente espera receber. Entre estes dois encontramos a zona de tolerância, que é o reconhecimento dessa variação, mas com a disponibilidade de aceitá-la.

A aceitabilidade da zona de tolerância varia de cliente para cliente, de aspectos regionais e culturais e dos hábitos e costumes que interferem nas expectativas, formas de avaliação e percepção dos clientes, daí a importância de pesquisas regionais para entender a particularidade de cada parcela do mercado onde a empresa atua.

Os serviços de qualidade se utilizam de sistemas, processos e pessoas, para garantir que a prestação de serviços atenda ou supere a proposta, os padrões e se possível até as expectativas dos clientes. Portanto, um serviço de excelência, com foco no cliente, busca diminuir e possivelmente eliminar a lacuna do cliente e a zona de tolerância.

Os clientes no momento da compra estabelecem uma característica principal do serviço a ser prestado onde concentra suas expectativas. É aquilo que o cliente está realmente preocupado como, por exemplo, a qualidade e qualificação do pessoal que presta o serviço, tempo de duração do serviço, os equipamentos utilizados, ou a descrição dos serviços a serem oferecidos. Cabe aos especialistas perceberem quais os atributos que vão satisfazer essas expectativas centrais e fornecerem serviços o mais próximo possível das expectativas e necessidades do mercado.

Muitas empresas ainda acreditam que a conquista, fidelidade e manutenção dos clientes, está baseada em preços baixos ou processos comuns de comercialização. Barros (1999) refere-se às perspectivas da relação cliente–fornecedor, observando que os clientes se colocarão na posição de consumidor fiel, e restringirão cada vez mais o número de fornecedores, exigindo mais qualidade no atendimento, maior disponibilidade dos produtos e serviços, garantias pós-venda, além de preços atraentes colocando os fornecedores em uma luta constante para manter o cliente conquistado, o que se explica pela concorrência acirrada existente hoje.

No passado as empresas não se preocupavam com a satisfação dos seus clientes, muito menos com sua fidelidade. Os principais motivos eram: a baixa competitividade, a dificuldade de acesso a concorrentes e a baixa exigência por qualidade por parte dos clientes. Hoje as exigências e expectativas dos clientes são cada vez maiores, quanto a qualidade de produtos e serviços, e os fornecedores buscam agilidade, melhoria contínua e diferenciação frente aos concorrentes.

Outro aspecto na qualidade da relação cliente-fornecedor é a agilidade nos canais de comunicação, nos processos decisórios e no atendimento ao cliente. Algumas empresas padecem de uma doença crônica conhecida como “obesidade administrativa”, cujos sintomas mais graves são processos produtivos e prestação de serviços lentos, canais de comunicação ineficientes e projetos inovadores que custam a sair do papel e serem implementados, esses sintomas quando não tratados devidamente não são perdoados pelos clientes e pelas ações da concorrência levando a “morte” ou falência da empresa.

Abaixo se destaca um conceito de empresa modelo que é oposto daquelas que sofrem da “obesidade administrativa”.

Segundo Barros (1999, p.36),

A empresa, à qual denominamos “modelo de sucesso”, é aquela com visão estratégica, rápida, ágil, que se preocupa com a educação e capacitação de seus recursos humanos, mantendo-se alerta às inovações tecnológicas, controlando com zelo seus custos, totalmente dedicada ao encantamento e constantemente preocupada com perdas na satisfação de seus clientes (internos e externos). Com esses atributos ela estará imune a crises, navegando sempre em rota das oportunidades e deixando para seus concorrentes a via de ameaças.

Trazendo o aspecto da agilidade no atendimento para o mercado de medicina laboratorial temos questões mais graves. A saúde de um paciente não espera atrasos de entregas de produtos ou serviços de manutenção em um equipamento essencial a realização de um exame, nem os laboratórios sobrevivem hoje no mercado sem o apoio dos fornecedores na atualização dos processos e da tecnologia disponível em seus serviços.

Portanto o mercado de D.I.V. depende e exige agilidade dos fornecedores em todos os aspectos, e essa agilidade é um item percebido como parte da avaliação de qualidade de um fornecedor e fidelização dos clientes.

Conquistar clientes fiéis no mercado, não é tão difícil quanto mantê-los fiéis. As empresas focadas em atender detalhadamente as expectativas dos clientes conseguem chegar a um padrão de excelência que criam no cliente um nível de fidelidade tal, que ele recusa receber propostas de concorrentes, receosos de não encontrar no novo fornecedor o mesmo nível de qualidade dos produtos e serviços atualmente fornecidos. Mas para isso é necessário o envolvimento de todos os funcionários e de investimentos em pessoal e em processo voltados a este objetivo.

Las Casas (2007) descreve que para desenvolver e fornecer serviços de qualidade, os gestores devem pesquisar, estabelecer uma cultura interna, desenvolver treinamento, criar um clima organizacional com o marketing interno, divulgar o plano de marketing e estabelecer mecanismos de controles, tudo isso voltado para seguir o mercado e suas tendências. Em fim, ele propõe o desenvolvimento de uma cultura organizacional para a prestação de serviços, avaliação e controle da qualidade dos serviços prestados.

A divulgação interna de casos de sucesso de superação da expectativa do cliente, e o estímulo aos colaboradores a buscarem sempre encontrar o algo mais que o cliente espera, também costumam dar resultado melhorando a qualidade dos serviços e desenvolvendo um diferencial competitivo na empresa.

Barros (1999) afirma ainda que para superar as expectativas dos clientes é preciso surpreendê-lo, fazendo o algo mais, aquilo que o cliente não esperava receber. Esta estratégia é conhecida como “*plus* da qualidade”, “*plus* no atendimento”, e a superação das expectativas do cliente mantém a competitividade e muitas vezes a superioridade sobre os concorrentes.

Verdadeiramente um cliente só se torna cativo se ele tiver suas expectativas ultrapassadas e não apenas atendidas, por isso a necessidade de criar e agregar o algo mais que o cliente não espera.

Segundo Kotler (2002, p.46)

Outros elementos da fidelidade dos clientes, que são passíveis de avaliação, são os seguintes:

- Valor percebido pelo cliente
- Dissociação para considerar/concretizar a busca de um concorrente
- Confiança na capacidade da empresa para resolver os problemas
- Qualidade relativa da empresa em comparação aos concorrentes

Por outro lado, podem-se criar excessos de qualidade que são ações, serviços ou características de um produto que produzem qualidade, mas que não são percebidas pelo cliente, portanto são desperdícios e estão associadas a um custo desnecessário.

Alguns pontos da relação cliente-fornecedor são essenciais na conquista da fidelidade do cliente, como: o perfil do cliente, refletir sobre o inusitado para o cliente, avaliar os recursos disponíveis e a forma de criar expectativas no cliente.

Aqui nota-se mais uma razão para a realização de pesquisas com clientes, voltadas a identificar o que eles esperam do fornecedor, abrangendo o máximo de pontos que fazem parte da relação cliente-fornecedor.

Cada cliente tem um perfil diferente, portanto é primordial ouvir o cliente, entender suas expectativas, seus anseios profissionais, seus aspectos socioculturais e a forma com que se permite relacionar com seus fornecedores, ou seja, se colocar no lugar do cliente analisando esses aspectos e encontrar a melhor forma de interagir com ele.

Observar o que os concorrentes estão oferecendo de inusitado e utilizar as práticas de *benchmarking*, são também importantes como referências da percepção do mercado. Em complemento a isso faz-se necessário buscar outros modelos, usar a criatividade e adequar as ações sempre atento ao perfil de cada cliente.

Uma vez que forem criadas novas ações ou serviços, avaliar sempre a disponibilidade de recursos antes de oferecer para o cliente, ou seja, só oferecer aquilo que pode cumprir.

Um cliente forma expectativas a partir das promessas feitas pelo fornecedor, e essa será a medida da satisfação do cliente. Se a expectativa for atendida o cliente ficará satisfeito, se a expectativa for frustrada o cliente ficará insatisfeito. O segredo reside em coordenar o equilíbrio entre as promessas feitas e as expectativas dos clientes, evitando as frustrações.

No intuito de melhorar a percepção do cliente, traz resultados identificar e investigar as causas dos pontos fracos da empresa buscando melhorias, e valorizar e ressaltar os pontos fortes da empresa perante os clientes, principalmente se esses forem os pontos fracos dos concorrentes.

Dentro do processo de melhoria contínua e monitoramento da qualidade, deve-se avaliar a satisfação dos clientes. Além dos controles internos de eficiência dos serviços como tempo de execução ou índice de retrabalho, é importante mensurar as impressões e percepções dos clientes através de pesquisas e conversas diretas. A qualidade em serviços é um grande diferencial competitivo e precisa ser avaliada constantemente.

Portanto é importante ter na empresa um programa de qualidade em paralelo ao plano estratégico de marketing, ambos alinhados com o ambiente em que a empresa está inserida. Com a competitividade atual é indispensável prestar

serviços com qualidade e que o marketing entenda a qualidade em serviços, como essencial para o processo de venda de produtos e serviços.

Um grande exemplo prático de qualidade e satisfação dos clientes é a Disney, que recebe 30 milhões de visitantes por ano, dos quais dois terços retornam para visitar o parque novamente.

Segundo Levy (Exame, 18 de Novembro de 1999, p. 63)

Certamente, o sucesso da Disney está na capacidade de conseguir que seus visitantes, ou melhor, seus “clientes” sempre retornem. E clientes fieis não são fruto de acasos felizes, mas resultado de planejamento detalhado, trabalho de equipe e execução impecável. Para isso, é preciso ter as pessoas certas – a verdadeira vantagem competitiva das empresas – uma vez que só os produtos ou a tecnologia podem ser copiados ou comprados.

Podemos destacar na análise feita por Levy(1999) duas lições da Disney que são aplicáveis a qualquer empresa voltada para a qualidade e satisfação de seus clientes. Para eles a satisfação está na precisão dos detalhes e no envolvimento de todos no processo de encantamento do cliente, do faxineiro ao presidente todos pertencem ao “departamento de atendimento ao cliente”; e além de utilizarem pesquisas tradicionais de satisfação dos clientes o segredo é que todos os seus 45.000 funcionários são pontos de escuta e consideradas a fonte mais valiosa de informação.

A Disney é um exemplo de empresa que oferece um serviço aumentado, aquele serviço que atende, satisfaz e supera a expectativa do cliente, e por incrível que pareça baseada em uma estratégia de princípios simples e básicos: ouvir e servir.

Esse caso, embora seja de uma empresa eminentemente prestadora de serviços, serve para mostrar que o “ator principal” de uma relação cliente-fornecedor é o cliente e a sua percepção quanto a qualidade dos produtos e principalmente dos serviços prestados.

Portanto, as empresas precisam perceber que para continuarem competitivas não basta agradecer pela compra e sim agregar valor aos produtos e mostrar a importância do cliente para a companhia.

Os serviços prestados pelos fornecedores de D.I.V. vão caracterizar a pós-venda deste mercado e agregam valor aos produtos comercializados. A qualidade dos serviços denota ser o diferencial competitivo deste mercado atualmente e a tendência é que seja cada vez mais uma exigência dos clientes.

Após a venda ou assinatura do contrato inicia-se a pós-venda, neste momento o fornecedor passa a prestar os serviços propostos e cliente passa a avaliar a qualidade dos produtos e serviços.

Essa etapa deve ser monitorada para perceber se as expectativas estão sendo atendidas, e se os serviços estão gerando satisfação e fortalecimento da relação ou frustração e perda da credibilidade. É justamente por ser o momento de avaliação do fornecedor pelo cliente que o pós-venda é tão importante para o sucesso das empresas e pode significar o fortalecimento da lealdade dos clientes ao encontrar e administrar suas expectativas.

Segundo Szulcsewski – Pós-venda sem segredos (Revista Consumidor Moderno, fev. 2006, Coluna ESPM p. 22),

As vantagens das empresas quando realizam esse serviço são: melhor compreensão das necessidades e gostos de seu público alvo, mapeamento preciso de sua concorrência, melhor entendimento nos papéis de compra de uma organização, o que permite melhor alocação de recursos de tempo e dinheiro e, fundamentalmente, o vendedor consegue oferecer mais produtos tirando espaço da concorrência, além de fazer a manutenção do marketing de relacionamento. Para o cliente somam vantagens como atendimento personalizado às garantias de fornecimento e atendimento dos seus interesses.

Em um mercado como o de D.I.V., de *turn-over* lento e em que o relacionamento é essencial para crescimento e manutenção do negócio, parece indispensável o investimento nos serviços pós-venda, em sua qualidade e na percepção de valor do cliente em relação a eles.

Fica claro que os objetivos do planejamento estratégico, marketing de relacionamento, qualidade em serviços e serviços pós-venda se complementam. Eles objetivam orientação para o mercado, diferenciação, desenvolvimento e implementação de competências essenciais, criatividade e inovação e conseqüentemente tornar a empresa mais eficiente no atendimento das demandas do mercado, melhorar a qualidade das operações, criar vantagem competitiva, levar a uma melhor *performance* frente a concorrência e conseqüentemente o alcance das metas traçadas.

Os conceitos aqui revisados nortearam a avaliação e interpretação dos dados pesquisados e permitiram a identificação das principais características de um fornecedor ideal no mercado de diagnóstico laboratorial segundo a percepção dos clientes.

Na pesquisa de campo realizada buscou-se identificar, na região pesquisada, quais características e serviços dos fornecedores de D.I.V., são mais importantes e mais valorizadas pelos clientes.

5 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa foi realizada em duas etapas através de questionários subjetivos e objetivos como intuito de encontrar respostas para as questões a investigar definidas no projeto.

Na primeira etapa da pesquisa foi enviado ao cliente um questionário subjetivo (Apêndice A) com duas perguntas para quarenta e dois clientes, e obtiveram-se quatorze respostas, correspondendo a aproximadamente 33% de retorno.

Os principais pontos identificados no primeiro questionário foram:

- Foco no Mercado
- Foco no cliente
- Certificação de Qualidade
- Produtos
- Preços
- Ética
- Comunicação
- Assistência Técnica
- Assessoria Científica
- Logística
- Realizar Eventos Científicos, atualizações e treinamentos
- Assessoria Comercial

Os serviços e características que mais apareceram nas respostas dos clientes no primeiro questionário e os considerados mais importantes com base na pesquisa bibliográfica, foram utilizados como o centro das perguntas do segundo questionário (Apêndice B).

Na segunda etapa da pesquisa foram contatados 42 (quarenta e dois) clientes e 27 se dispuseram a responder o questionário, correspondendo a aproximadamente 64% de retorno.

No segundo questionário os entrevistados, tinham nove perguntas objetivas e uma pergunta subjetiva para responder. As perguntas objetivas tratavam de um serviço ou característica principal de um fornecedor e possuíam subitens que deveriam ser avaliados em grau de importância de 1 a 4, sendo 1 o menos importante e 4 o mais importante para o cliente e/ou para o seu laboratório. Além disso, cada pergunta possuía um subitem que deixava os espaços abertos para que o entrevistado acrescentasse alguma outra característica ou serviço que julgasse importante. Foi dada também aos entrevistados a opção de não responder ou não sei, que foi identificada no questionário e nos gráficos pela sigla N/R.

Na avaliação dos resultados obtidos, foram consideradas como muito importantes ou essenciais, as características valoradas acima da média, portanto com valores 3 (três) e 4 (quatro) e considerados dispensáveis e ou pouco importantes as características valoradas abaixo da média, portanto com valor 1 (um) e (dois).

O objetivo nesta fase da pesquisa foi confirmar, se os serviços destacados eram realmente os principais para um fornecedor ideal de D.I.V e o quanto eles eram importantes para os clientes, o que podemos observar gráfica e numericamente na análise abaixo.

A partir das repostas da primeira pergunta do segundo questionário foi gerado o gráfico 1.

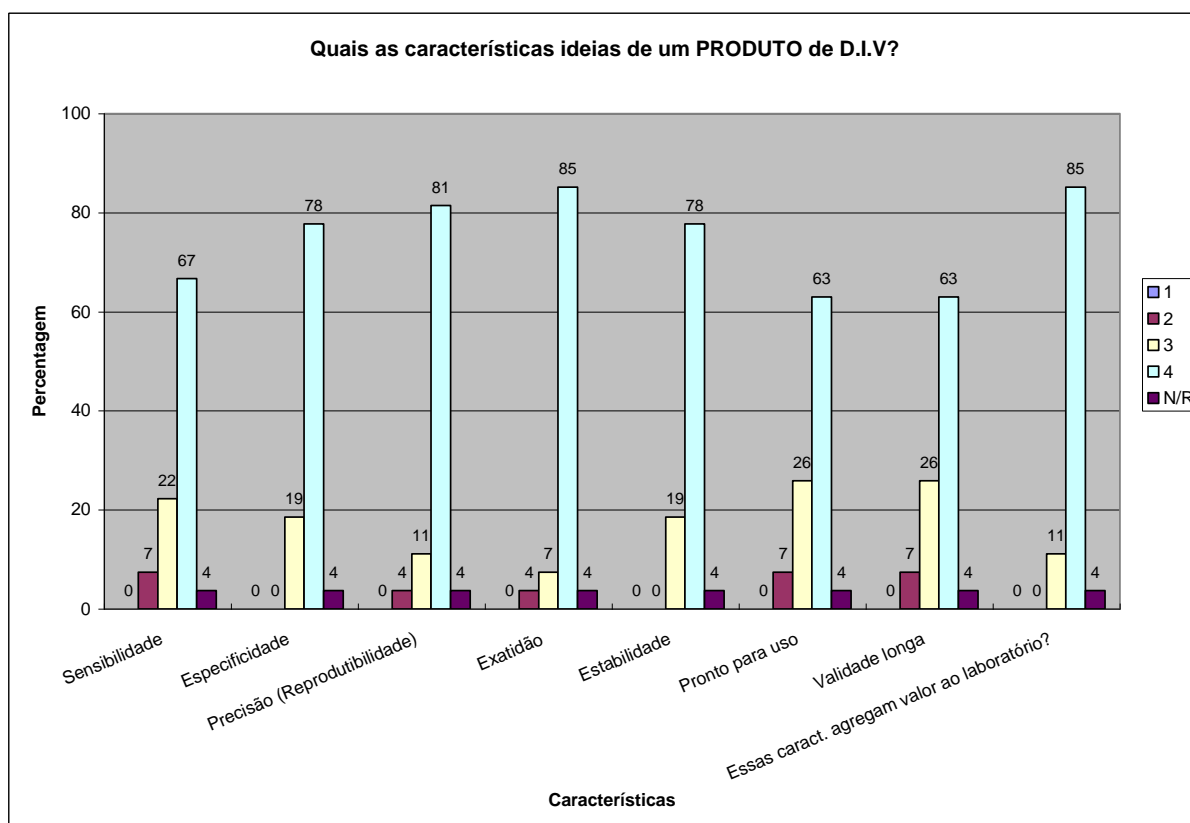


Gráfico 1 – Pergunta 1 do questionário 2.

Um produto com sensibilidade, especificidade, precisão e exatidão perfeitas, ou seja, com 100% de acerto nessas características, infelizmente não existe. No gráfico acima notamos que a maioria dos clientes almeja isto, média de 78% de valor 4 (quatro) para estas características, mas pelo percentual que atribui valor 3 (três), média de 15%, e por alguns depoimentos espontâneos, eles idealizam mas sabem que a tecnologia atual ainda não permite um produto com essas características.

Sabendo dessa limitação e que a medicina não é uma ciência exata, podemos entender que o que os clientes desejam são produtos com qualidade tal que consiga se aproximar o máximo possível dessa tão almejada perfeição, e que associados com outros exames e os dados clínicos possam gerar um resultado correto e seguro para seus pacientes.

Ainda na mesma questão foi perguntado sobre o valor de o produto ser pronto para uso, essa característica dispensa a preparação ou manipulação do produto antes de utilizá-lo. O ganho neste caso é de praticidade e conseqüentemente produtividade, pois não há perda de tempo pré-operacional; há

também a redução do risco de perdas e erros de resultado ocasionados por erros na preparação de um produto não pronto para uso.

Esses pontos foram vistos como importantes para a grande maioria dos clientes, 89% que atribuíram valor 3 (três) e 4 (quatro), e dois deles nas respostas espontâneas relataram ainda que desejam produtos de fácil utilização e com resultados rápidos, por outro lado 7% deles atribuíram valor 2 (dois), ou seja dão pouco valor a esse aspecto. Sendo assim podemos concluir que quanto mais fácil a utilização de um produto melhor para a maioria dos clientes, mas que esta não é uma característica indispensável, e nem é tão importante quanto os itens de qualidade pesquisados.

As outras duas características pesquisadas nesta pergunta denotam redução de custos que são estabilidade, ou seja, o produto mantém suas características originais por mais tempo, principalmente após aberto e quando sujeito a intempéries evitando perdas por degradação. E validade longa, que permite deixá-lo em estoque por mais tempo e consumir um produto cuja quantidade utilizada seja pequena evitando perdas por validade.

Para a totalidade dos clientes que responderam o item estabilidade, foi valorado em três (19%) ou quatro (78%), o que denota que esta é uma característica importantíssima para um produto, mais até do que a validade que apresentou percentuais menores para os valores 3 (três) e 4 (quatro) e ainda apresentou 7% de respostas com valor 2 (dois). Provavelmente porque a validade pode ser controlada no momento da compra, já a estabilidade, uma vez o produto aberto o cliente depende completamente dela e essa passa ser variável incontrolável que pode causar prejuízos.

Nesta primeira questão é importante destacar que todos os clientes que responderam a esta pergunta, atribuíram valor três (11%) ou quatro (85%) para o item: essas características agregam valor ao seu laboratório? É fácil entender que para quem trabalha com saúde, utilizar produtos de qualidade elevada é imprescindível para o sucesso de seu negócio.

No entanto, embora essas características agreguem valor para os clientes, hoje os principais fornecedores estão equiparados neste aspecto e, portanto fornecer produtos de qualidade é uma obrigação e não corresponde a um diferencial competitivo decisivo no mercado atual.

Na questão seguinte foi pesquisado o valor para o cliente dos aspectos éticos de um fornecedor. Era de se esperar quando se fala de ética, que para esses itens fossem atribuídos valor 4 (quatro) na quase totalidade das respostas.

Os itens se referiam à garantia dos produtos, respeito aos contratos, respeito aos prazos e respeito às regras da legislação e do cliente. Estes são aspectos que estão relacionados com a confiança do cliente depositada no fornecedor, e, portanto eles esperam que sejam cumpridas.

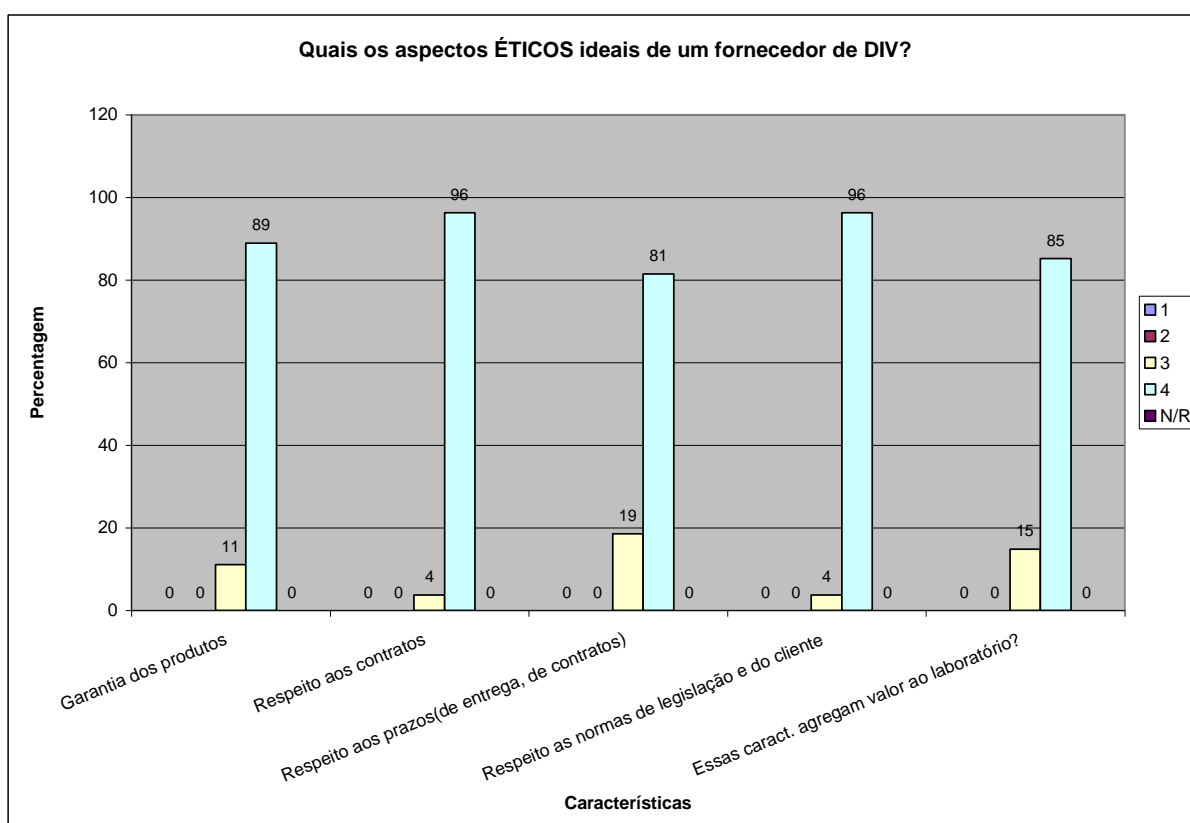


Gráfico 2 – Pergunta 2 do questionário 2.

Analisando o gráfico 2 notamos que ele confirma a expectativa, com 100% das respostas com valores entre três e quatro, sendo em média valor 4 (quatro) para 90,5% das respostas e valor 3 (três) para 9,5% das respostas. O gráfico mostra apenas um percentual maior de valor três (19%), para o item respeito aos prazos, o que em comparação com os percentuais médios pode significar certa tolerância neste aspecto.

Quanto a agregar valor ao laboratório os clientes mostram que essas características são muito importantes para eles não necessariamente criando valor financeiro para eles, mas criando valor emocional, que é justamente ter a confiança

de que o acordado será cumprido. Um dos clientes manifestou que a relação cliente-fornecedor exige confiança mútua, o que corrobora com a análise do gráfico acima.

Além disso, nas respostas espontâneas, um dos entrevistados acrescentou o sigilo de informação como um aspecto ético que deve ser respeitado e que representa fortemente a relação de confiança cliente-fornecedor. Os fornecedores hoje tem acesso à informações estratégicas dos clientes como quantidade de exames realizados, estratégias de atendimento, taxa de crescimento entre outras, portanto o sigilo delas junto a outros clientes é de suma importância.

A terceira pergunta se referia aos meios de comunicação e objetivava identificar os meios preferidos dos clientes.

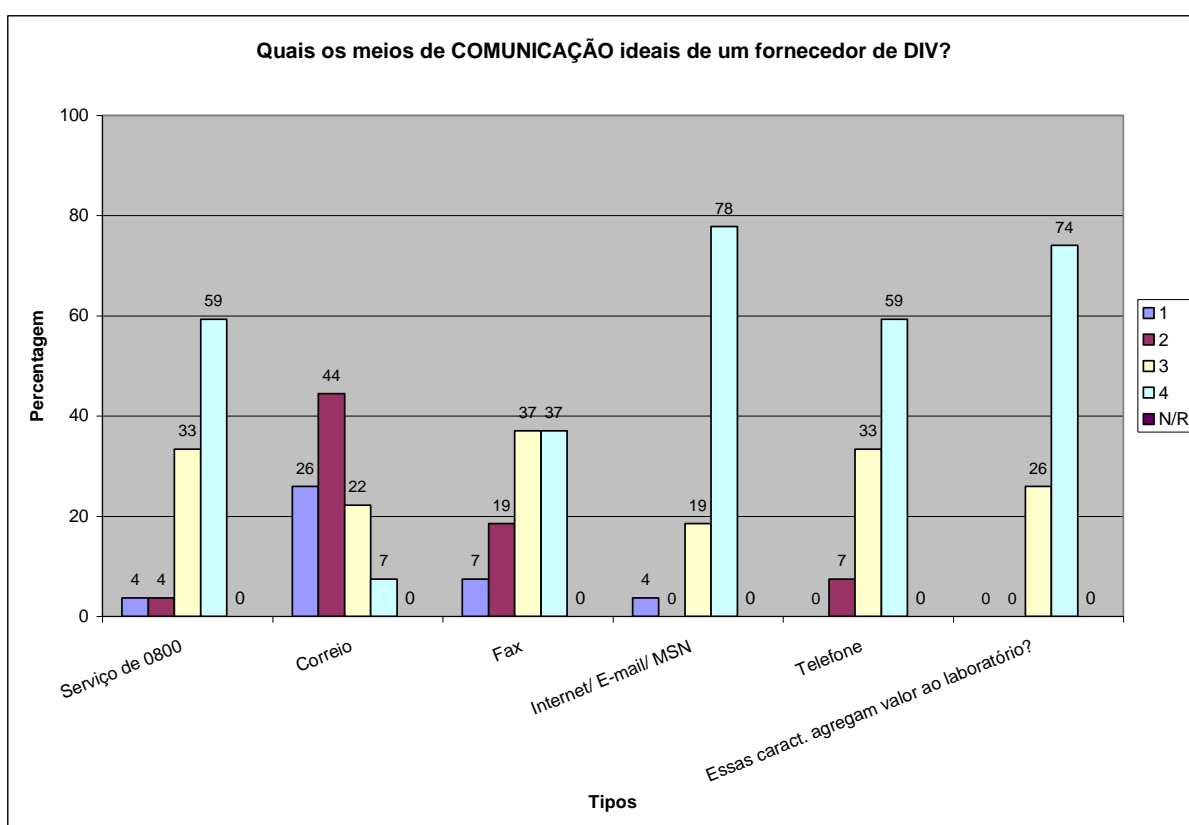


Gráfico 3 – Pergunta 3 do questionário 2.

Notadamente a preferência está nos meios eletrônicos que são e-mail, Internet e sistemas de mensagem instantânea como MSN, que são mais ágeis e mais baratos que os meios convencionais, além de possibilitarem a documentação de uma conversa ou assunto.

Em seguida vêm o telefone e o serviço 0800, aqui foi explicado aos entrevistados que o serviço 0800 significa a possibilidade de ligar gratuitamente para

o fornecedor, e mesmo assim obteve uma valoração menor do que o telefone com 4% de valor 2 (dois). Os clientes que valoraram em dois o serviço 0800, explicaram que este serviço está sempre associado a uma central de atendimento que nem sempre eficiente e ágil, além de tornar a relação muito impessoal, por isso preferem um telefone comum para falar direto com a pessoa responsável.

O fax vem terceiro lugar, sendo visto como muito útil para transmitir um documento já impresso e assinado, mas pouco útil como um meio de comunicação entre pessoas.

Os serviços de correios, já são vistos como um meio de comunicação muito lento, mas muito útil para o envio de encomendas e documentos originais.

Alguns clientes nas respostas espontâneas relataram que preferem se comunicar direto com as equipes de suporte do fornecedor e preferencialmente pelo telefone celular que consideram a forma mais rápida de encontrar a pessoa responsável.

Portanto analisando estes depoimentos e as respostas do questionário nos meios de comunicação, os clientes estão procurando rapidez, proximidade e dentro do possível atendimento personalizado.

Vamos analisar agora e em conjunto os gráficos 4 e 5, gerados a partir das perguntas sobre as características de uma assessoria científica ideal e de uma assistência técnica ideal.

Estes são serviços pós-venda que são prestados ao cliente geralmente em paralelo e que possuem algumas características em comum, por isso as perguntas sobre os dois serviços foram idênticas e vale a análise em paralelo para entendermos as semelhanças e particularidades entre eles na visão dos clientes.

A assessoria científica é um serviço oferecido pelos fornecedores de laboratório que em linhas gerais oferece treinamento para utilização e implantação dos produtos e equipamento nos cliente, suporte para analisar eventuais resultados duvidosos ou oferecer informação científica sobre os exames fornecidos. Esse serviço é prestado geralmente por profissionais da área como Farmacêuticos Bioquímicos, Biólogos e Biomédicos.

A assistência técnica é um serviço prestado pelos fornecedores de laboratório que basicamente faz a instalação dos equipamentos, as manutenções preventivas e corretivas dos mesmos. Esse serviço é geralmente prestado por técnicos ou engenheiros em eletrônica ou mecatrônica.

Em ambos os casos nos gráficos 4 e 5, vamos perceber o elevado grau de exigência dos clientes quanto a qualidade da mão de obra. No item mão de obra especializada e treinada os clientes valoram 4 (quatro) em 100% das respostas para a assistência técnica e 96% para a assessoria científica, ficou com 4% com valor 3 (três). Além disso, manifestaram espontaneamente que esperam uma assessoria científica com conhecimento científico aprofundado, o que acrescenta mais valor a necessidade de um profissional especializado e treinado.

Já na disponibilidade do serviço local parece ser uma exigência para a assistência técnica com 100% das respostas com valor 3 (três) e 4 (quatro), enquanto que para a assessoria científica parece haver uma tolerância para o serviço ser prestado a partir de outra cidade, já que os valores entre três e quatro ficaram com 93% das respostas e houveram aproximadamente 7% de respostas valorando entre 1 (um) e 2 (dois).

O mesmo se observa no item atendimento 24 horas, que é importante para laboratórios hospitalares, valorado em 100% das respostas com valor 3 (três) e 4 (quatro) para a assistência técnica e 96% com os mesmos valores para a assessoria científica. Mais uma vez se observa uma tolerância maior para a assessoria científica em relação à assistência técnica.

Provavelmente essa tolerância para uma assessoria científica a distância está associada ao fato de que os usuários de produtos e equipamentos de laboratórios são profissionais da mesma área dos assessores científicos e, portanto com condições de resolver problemas através de orientações por telefone ou até mesmo sozinhos, e essa atividade não exige ferramentas especiais para uma intervenção.

Por outro lado, a assistência técnica é uma atividade totalmente estranha aos profissionais de laboratório e exige ferramentas específicas, sem falar que um problema técnico pode parar um equipamento que faz dezenas de tipos de exames diferentes enquanto um problema de acessória científica pode estar associado a apenas um exame e sua parada causa um transtorno bem menor ao cliente.

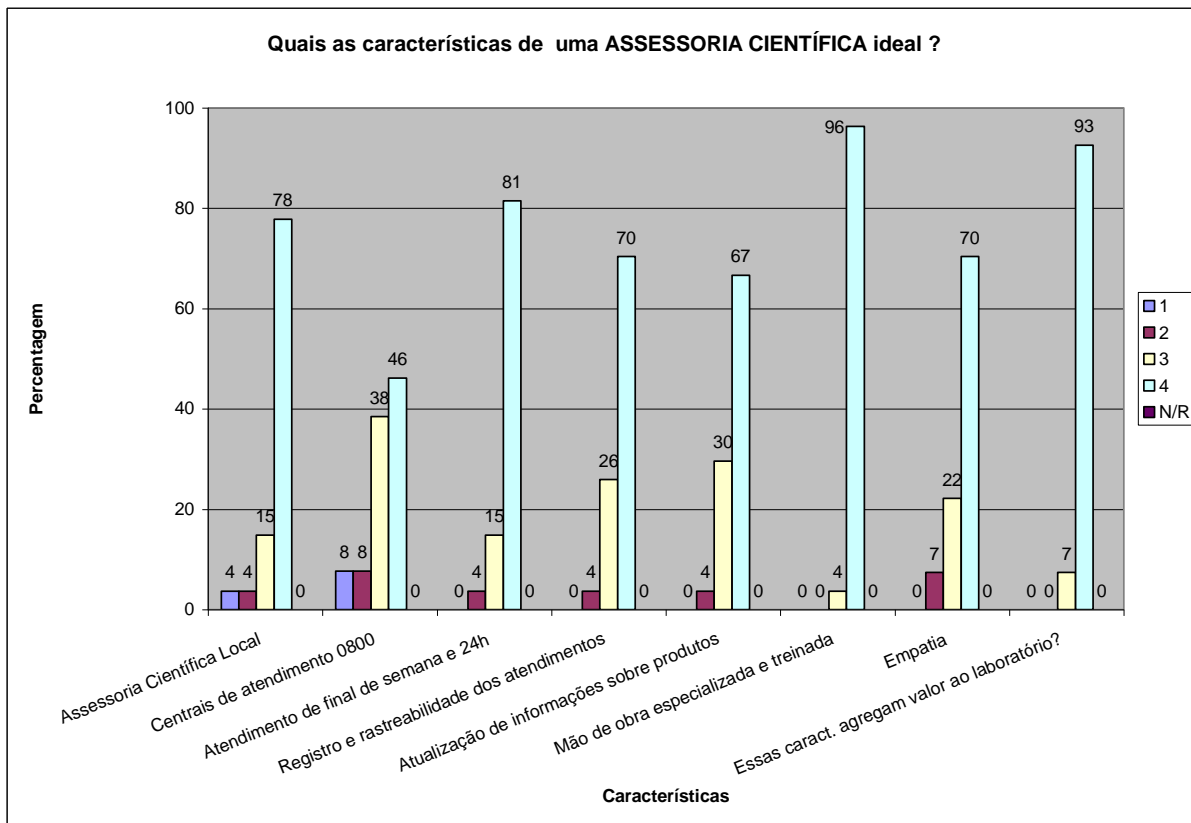


Gráfico 4 – Pergunta 4 do questionário 2.

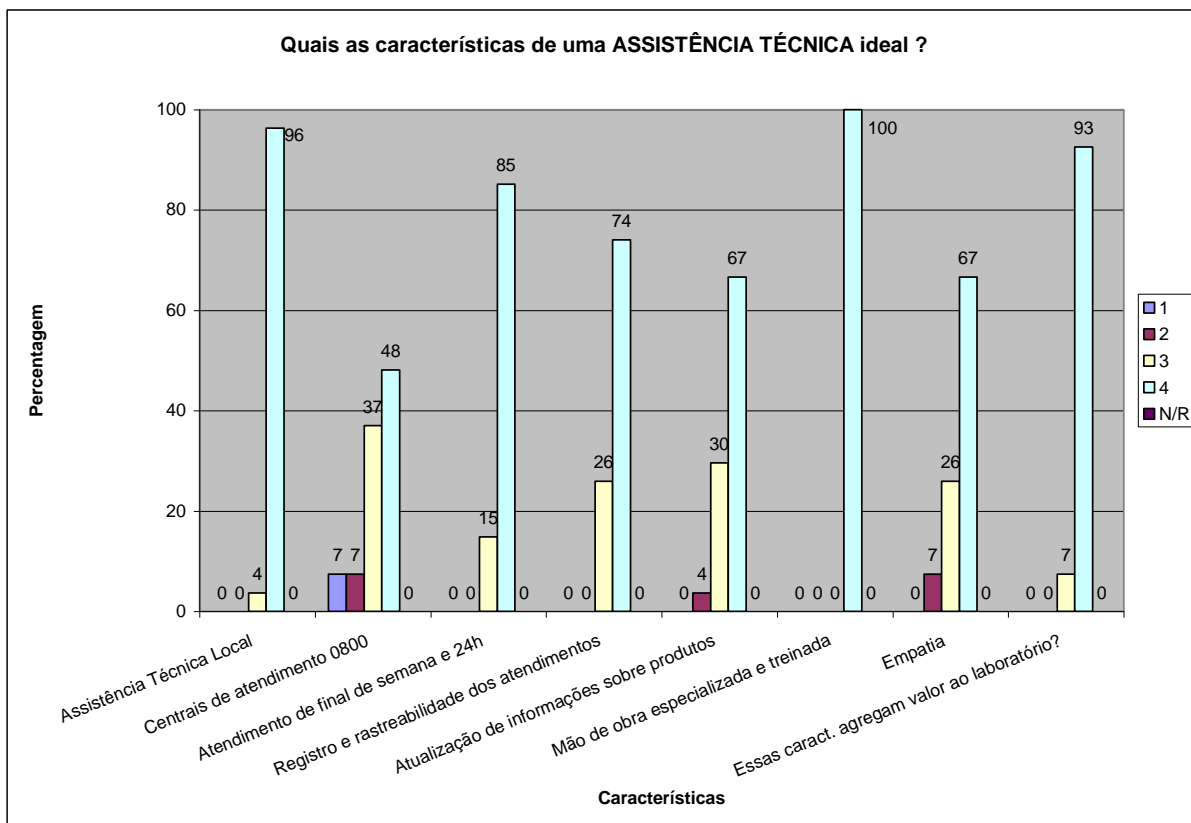


Gráfico 5 – Pergunta 5 do questionário 2.

Já o item empatia foi avaliado acima da média, com valores 3 (três) e 4 (quatro) por aproximadamente 93% dos clientes para ambos os serviços, o que denota mais uma vez a necessidade dos clientes de perceber o envolvimento dos profissionais no problema e não simplesmente resolver um problema. Além disso, o trabalho desses profissionais não se restringe a solução de problemas e sim envolve planejamento prévio para que a entrada de um novo equipamento ou produto ocorra da forma mais tranqüila possível provocando um impacto positivo nos processos dos clientes.

Aqui mais uma vez identifica-se a necessidade do fornecedor se preocupar cada vez mais em fazer seus profissionais de campo escutar e estar próximos dos clientes e utilizar estas informações para melhor adequar seus serviços e ações as expectativas dos clientes como visto no capítulo anterior no estudo das ferramentas e ações marketing de relacionamento e qualidade em serviços.

Para prestar esses dois serviços e registrar os atendimentos algumas empresas utilizam centrais de atendimento 0800. Com elas o cliente pode fazer ligações gratuitas para tirar dúvidas ou receber orientação para resolução de um problema técnico ou científico.

Para os dois tipos de serviços os cliente mostraram a mesma avaliação, a valoração em 4 (quatro) aparece bem menor do que os outros itens com 46 e 48% e aumentada na valoração em 3 (três) com 38 e 37%, respectivamente para a assessoria científica e assistência técnica, além disso a central de atendimento apresenta um índice de valor 1 (um) e 2 (dois) de aproximadamente 14 e 16% divididos em partes iguais, o que denota ter menos importância para um parcela do clientes pesquisados.

No item que permitia ao cliente emitir sua opinião sobre esses dois serviços os clientes acrescentaram suas opiniões. Eles manifestaram o desejo que seus chamados sejam encaminhados e atendidos sempre pela a equipe de campo que normalmente lhes atende no laboratório, desejam também contato fácil, presteza, clareza e objetividade no atendimento tanto para assistência técnica quanto para a assessoria científica.

Associando esses resultados aos obtidos com os meios de comunicação podemos afirmar que esta menor importância para os clientes das centrais de

atendimento está associada à necessidade que sentem de ter um atendimento mais personalizado e com pessoas que conhecem melhor a forma de trabalho deles.

Por outro lado, o registro e rastreabilidade dos atendimentos, que geralmente está associado às centrais de atendimento, indica ser bastante relevante para os clientes por ter sido valorado com 70 e 74% de valor 4 (quatro), respectivamente para a assessoria científica e assistência técnica, e 26% de valor 3 (três) para ambos.

Como o registro e a rastreabilidade dos atendimentos tem grande valor para os clientes, e parece ser um serviço dependente das centrais de atendimento, que não são vistas com a mesma importância, parece claro que se faz necessário estudar mais detalhadamente o que provoca a avaliação atual nas centrais de atendimento e promover melhorias para que possam atender as expectativas dos clientes.

Quanto a atualização de informação sobre produtos, para ambos os serviços, foi valorada em 3 (três) e 4 (quatro) por aproximadamente 96% dos entrevistados, o que indica a importância do serviço. Ele consiste em informar o cliente previamente de alterações sobre produtos ou equipamentos que possam impactar nos seus processos e/ou nos seus resultados. Esse serviço tem uma demanda maior na assessoria científica, mas foi visto com a mesma importância pelos clientes para a assistência técnica.

Finalizando a avaliação de valor dos clientes para estes dois serviços encontramos 100% das opiniões com valores 3 (três) e 4 (quatro), sendo 93% com valor 4 (quatro) para ambos os serviços o que comprova a importância deles para os clientes. Muito provavelmente os fornecedores que consigam prestar esses serviços com excelência, atendendo as características (itens) pesquisadas e se possível superando as expectativas dos clientes quanto a elas, estarão criando um diferencial competitivo no mercado.

Seguindo a seqüência de perguntas, foram pesquisadas as características de uma assessoria comercial ideal e gerado o gráfico 6.

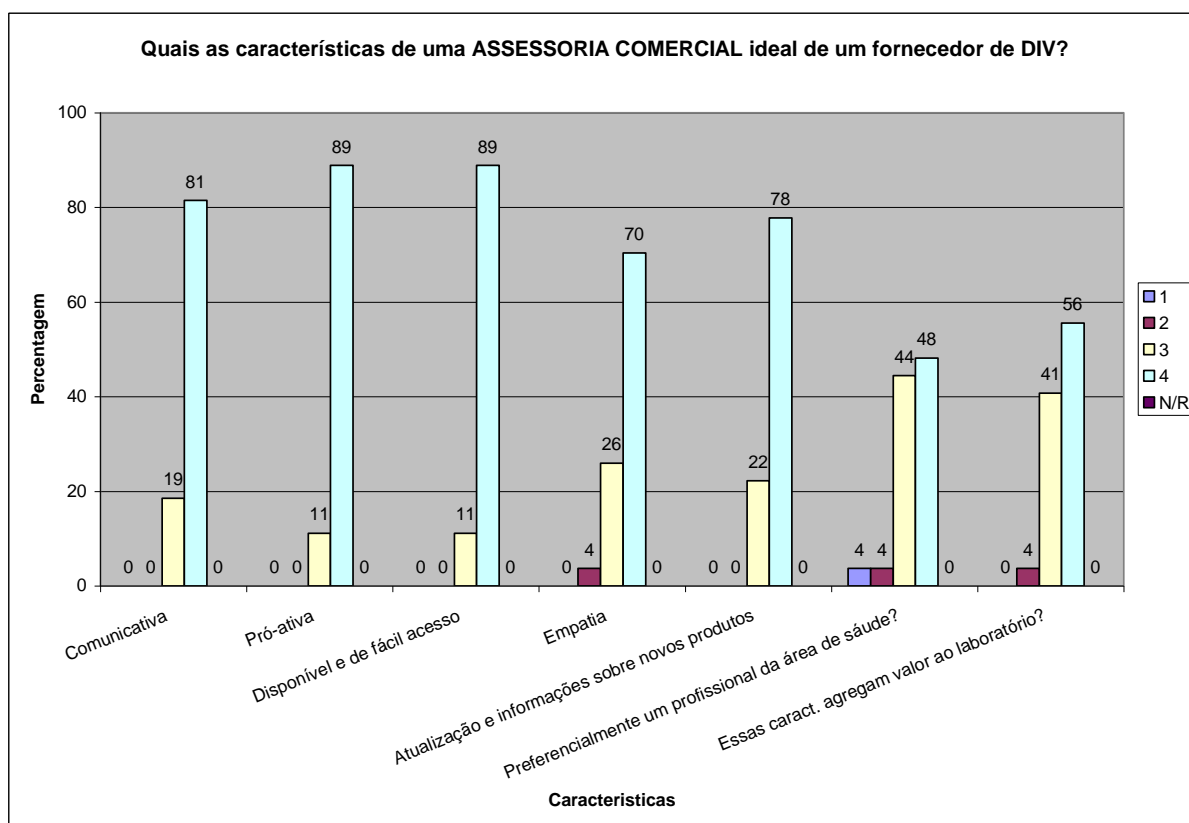


Gráfico 6 – Pergunta 6 do questionário 2.

As características da assessoria comercial ou equipe de vendas que foram pesquisadas, quatro tem ligação com a postura do profissional, comunicação e relação direta entre a área comercial do fornecedor e o cliente, são elas: pró-ativa, comunicativa, disponível de fácil acesso, e empatia.

As três primeiras foram valoradas de forma semelhante, todas com mais de 80% de valor 4 (quatro) e entre 11 e 19% de valor 3 (três) totalizando 100% acima da média, denotando maior importância nessa parte da relação cliente fornecedor do que a empatia que aparece com percentual menor de valor 4 (quatro), em 70% das respostas, e maior com valor 3 (três), em 26% das respostas, sem falar em 4% de valor 2 (dois) que confirma na opinião dos clientes uma menor importância dessa característica em relação as outras.

Uma outra característica pesquisada foi a atualização e informação sobre novos produtos, que consiste em informar o cliente sobre lançamentos de produtos ou atualizações e melhorias de produtos já existentes. Analisando o gráfico, essa característica destaca-se como muito importante, já que aparece com 100% das respostas acima da média, divididos em 22% do entrevistados atribuindo valor 3 (três) e 78% atribuindo valor 4 (quatro).

Analisando o perfil do profissional de vendas foi perguntado se este preferencialmente deveria ser um profissional da área de saúde, ou seja, um Farmacêutico, Biólogo, Biomédico ou Médico. O resultado, obtido foi 8% divididos igualmente entre os valores 1 (um) e 2 (dois), os 92% restantes divididos entre os valores 3 (três) com 44% das respostas e 4 (quatro) com 48% das respostas, refletindo bem o que alguns entrevistados manifestaram espontaneamente, afirmando que é mais fácil negociar com um profissional da área de saúde, mas não consideram essa característica imprescindível.

Finalmente, analisando se a assessoria comercial agrega valor ao cliente, pode-se dizer que sim com aproximadamente 97% dos clientes valorando esse serviço entre 3 (três) com 41% das respostas e 4 (quatro) com 56% das respostas. Mais a frente será analisado um gráfico comparando apenas o valor agregado pelos serviços ou características das nove perguntas principais da pesquisa.

Sobre os vendedores os clientes também manifestaram algumas opiniões espontâneas. Eles afirmaram desejar uma assessoria comercial constantemente presente, que interaja com o cliente, oferecendo os produtos de forma clara e objetiva focado nas vantagens dos produtos, evitando tomar tempo de cliente. Destes depoimentos, o interagir parece ser o ponto mais importante, porque para interagir com o cliente o profissional de vendas precisa conhecer bem o cliente, ter um relacionamento próximo, conhecer o negócio do cliente seus processos e suas necessidades.

Essas características vão permitir o oferecimento de uma proposta mais adequada e o desenvolvimento de uma relação comercial mais duradoura. Essa forma de se relacionar é característica de empresa que se preocupa com a percepção do cliente e sua satisfação e que provavelmente tem seu planejamento, suas estratégias e ações voltadas para o marketing e marketing de relacionamento sempre buscando fortalecer a relação cliente-fornecedor e fidelizar seus clientes.

No gráfico 7 está o resultado da pergunta sobre as características de uma logística ideal de um fornecedor de D.I.V.

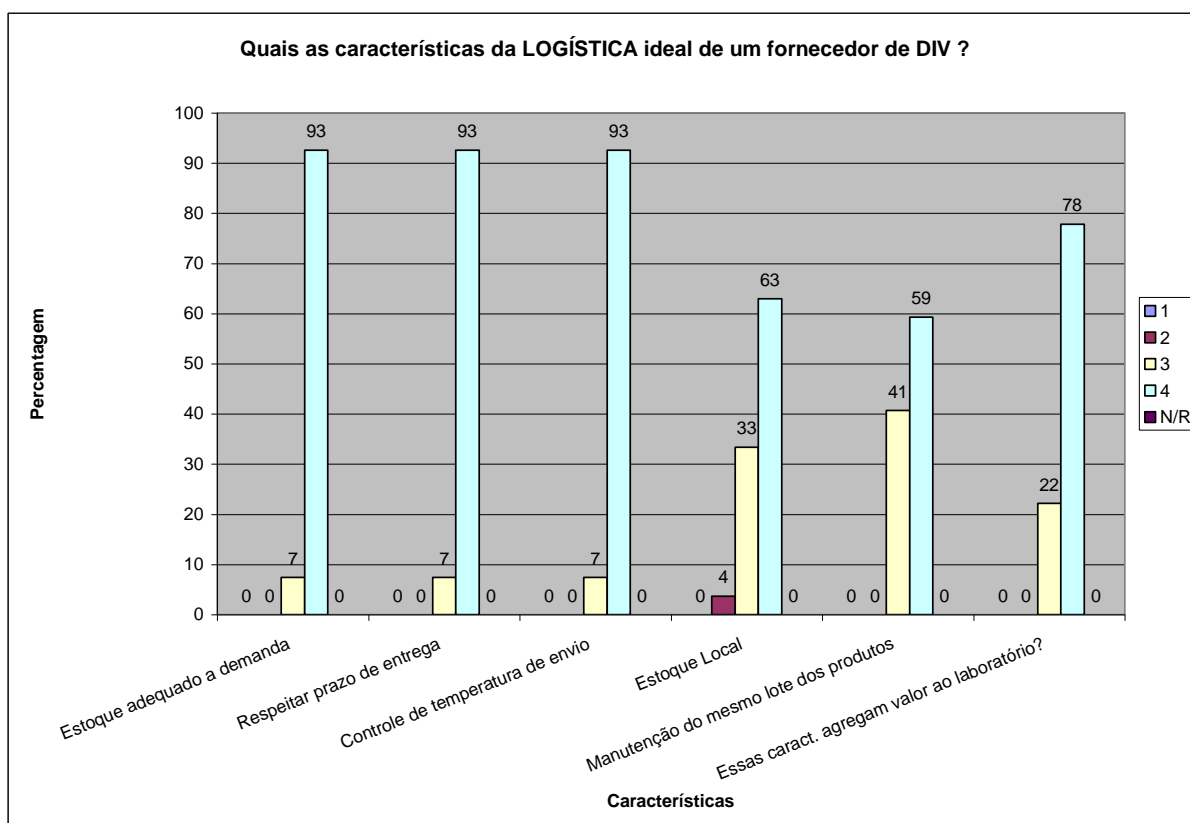


Gráfico 7 – Pergunta 7 do questionário 2.

No mercado de D.I.V., como em qualquer mercado *business to business* que agregue serviços aos produtos fornecidos, a logística além de ser propriamente um serviço primordial para o fornecimento dos produtos é alicerce de quase todos os outros serviços. Assistência técnica, Assessoria Científica e Força de Vendas não conseguem atingir seus objetivos de forma satisfatória sem uma logística eficiente.

Analisando os resultados obtidos nesta pesquisa através do gráfico 7 que os clientes desse mercado valorizam e esperam uma logística com três características primordiais: estoque adequado a demanda, respeitar prazo de entrega, controle de temperatura de envio, todos valorados com 93% de valor 4 (quatro) e 7% de valor 3 (três).

O que eles desejam em outras palavras, é que o fornecedor tenha estoque sempre que ele requisite um produto, ter a tranquilidade de que receberá o produto no prazo previsto e ter certeza de que os produtos são transportados em condições de temperatura adequada que garanta a qualidade dos mesmos.

Essa preocupação com a qualidade do transporte também apareceu nas respostas espontâneas quando os entrevistados sugerem que o transporte não seja

terceirizado e que os funcionários sejam treinados para o adequado tratamento da carga.

A logística aparece aqui como um serviço pós-venda e de suporte a outras áreas, que uma vez prestado com aquelas três características mais valoradas, certamente significará um diferencial competitivo importante sem necessariamente despende tempo e recursos criando novas formas de trabalho.

Um outro item, pela diferença de valor atribuído em relação as três características já analisadas confirma a observação acima, é o estoque local. Com 63% de valor 4 (quatro), 33% de valor 3 (três) e ainda 4% de valor 2 (dois), os clientes denotam entender que um estoque local em cada cidade ou em todas as capitais do país, além de financeiramente inviável é desnecessário se o prazo de entrega for respeitado. Ou seja, não precisam de um fornecedor com estoque ao lado de suas empresas e sim de um fornecedor que entregue no prazo previsto independente do local do seu estoque, como manifestado nas opiniões espontâneas.

A quinta característica da logística pesquisada foi a manutenção do mesmo lote dos produtos que pode gerar redução de custo e uma melhor avaliação do controle de qualidade. Essas características são muito requisitadas pelos clientes que possuem certificação de qualidade ou que buscam uma economia extra.

A redução de custos vem do fato de que os exames são calibrados nos equipamentos a cada mudança de lote do produto e para isso são gastos testes que não são remunerados pelos planos de saúde, portanto quanto menos mudar o lote menor será o gasto com essas calibrações.

Quanto ao controle de qualidade, para cada exame são realizados diariamente testes com amostras com resultados conhecidos, para que o laboratório saiba se o exame está funcionando adequadamente, essas amostras são conhecidas como controle de qualidade interno. Para cada exame é feito um gráfico com os resultados do seu controle de qualidade diário, como os valores são específicos para cada lote do controle quanto mais tempo se trabalha com um mesmo lote maior o número de dosagens e melhor se torna análise comparativa dos resultados.

Essa característica aparece com valores bem divididos entre 3 (três) com 41% e 4 (quatro) com 59% das opiniões, mas com 100% acima da média. Aparentemente todos consideram a manutenção do lote importante mas há uma divisão, em níveis elevados, de qual o grau de importância dela.

A análise dessas cinco características da logística, mostra o quanto a percepção do cliente é importante para direcionar as estratégias e ações de um fornecedor, e como a qualidade do serviço cria percepção positiva para eles e conseqüentemente diferenciação.

Ainda com base na análise acima, a logística precisa ser organizada de modo a ser percebida pelo mercado como eficiente, eficaz e de qualidade tanto no processo em si, quanto garantir a qualidade do que estão transportando.

Analisando o valor que a logística agrega ao laboratório, ela aparece com 78% dos clientes valorando em 4 (quatro) e 22% valorando em 3 (três). Esse serviço apresenta então 100% de valor acima da média o que já caracteriza a sua importância junto aos clientes, embora com um percentual de valor 4 (quatro) não tão expressivo.

Esse percentual menor de valor 4 (quatro) comparado com outros serviços, pode significar que os laboratório não vêem este serviço como algo que traga algum retorno extra, seja financeiro ou de junto aos seus clientes, ou que os serviços de logística dos seus atuais fornecedores não criam um encantamento a ponto de ser percebido como valor.

A logística pode sim agregar valor ao laboratório garantindo seu perfeito funcionamento e até gerando economia reduzindo estoques e diminuindo trabalho de administração deles, mas parece não estar sendo percebido esse valor pelos clientes. Pode também surpreender positivamente o cliente, fazendo as entregas antes do prazo previsto se tornando uma ferramenta de encantamento dos clientes.

Na primeira etapa da pesquisa surpreendeu o interesse dos clientes na participação dos fornecedores na atualização científica dos laboratórios e seus funcionários.

Foram escolhidos como formas de atualização ou características da prestação desses serviços as formas mais comumente encontradas no mercado e algumas formas praticadas com alguns dos principais fornecedores do mercado.

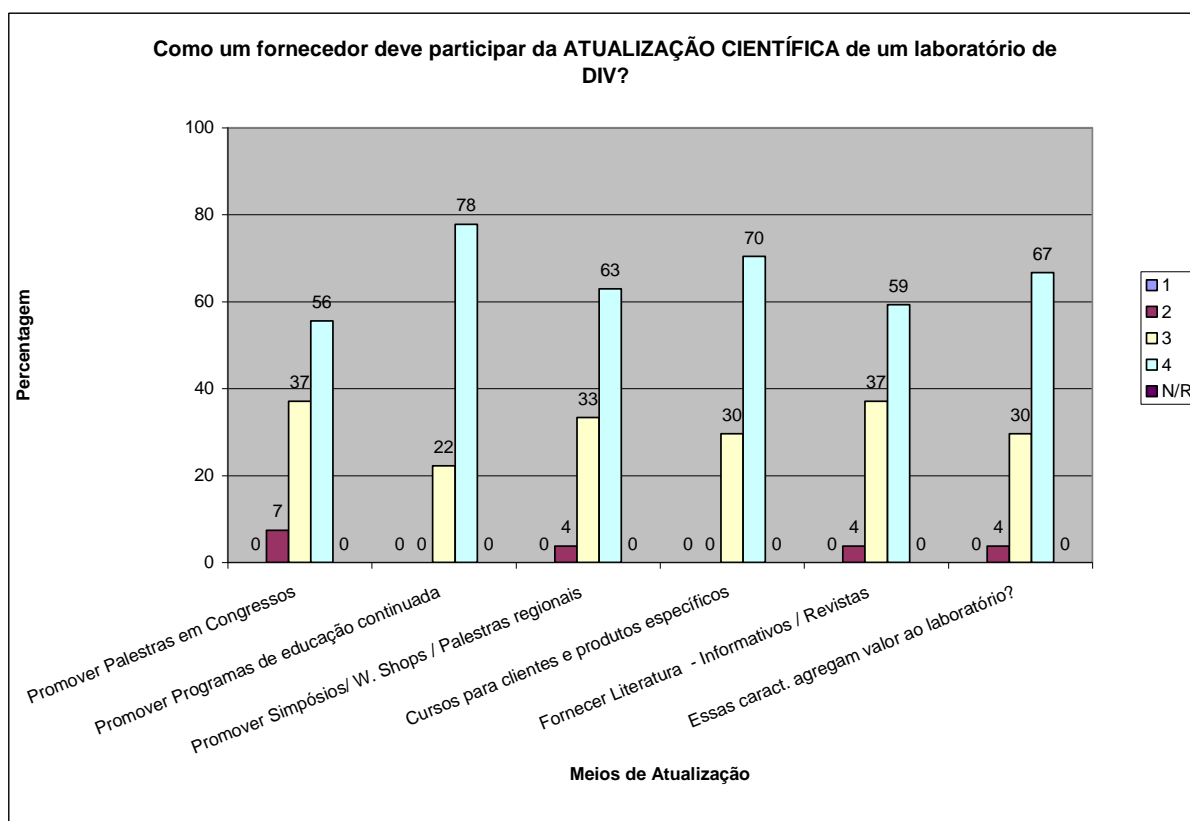


Gráfico 8 – Pergunta 8 do questionário 2.

Duas formas de atualização foram valoradas como menos importantes, que são as palestras em congresso com 56% de valor 4 (quatro), 37% de valor 3 (três) e ainda 7% de valor 2 (dois) e fornecer literatura e informativos com 59% de valor 4 (quatro), 37% de valor 3 (três) e ainda 4% de valor 2 (dois).

Os clientes manifestaram nas entrevistas que nos congresso já ocorrem muitas palestras o que dificulta a participação nas palestras oferecidas por fornecedores, e quanto ao fornecimento de literatura afirmam que já recebem muita literatura o que dificulta leitura e os obriga a selecionar as que julgam mais interessantes.

Palestras regionais e workshops aparecem com um pouco mais de aceitação, com 63% de valor 4 (quatro), 33% de valor 3 (três) e ainda 4% de valor 2 (dois). No entanto, todos os três itens analisados acima tiveram valores acima da média em mais de 90% das respostas o que mantém a importância destes serviços, mas mostra que precisam ser bem planejados quanto ao tema de maior interesse, e no caso das palestras, em horários convenientes aos clientes.

Os dois meios de atualização mais valorizados foram promover programas de educação continuada e os cursos para clientes e produtos

específicos. O primeiro seriam palestras em seqüência sobre um mesmo tema ou matéria divididos em módulos que fossem se aprofundando no assunto; e o segundo seriam palestras sobre um produto recém implantado novo ou pouco difundido no mercado, que abordassem outras características do produto como importância clínica ou estudo de artigos científicos, e seriam oferecidos aos profissionais do laboratório, médicos e convidados.

Eles aparecem com 100% das respostas acima da média, os programas de educação continuada com 78% de valor 4 (quatro) e 22% de valor 3 (três) e os cursos para clientes e produtos específicos 70% de valor 4 (quatro) e 30% de valor 3 (três). Aparentemente essa diferença é pela pouca utilização desses meios por parte dos fornecedores o que desperta mais interesse.

Vale ressaltar que estes serviços que utilizam palestras, só apresentam resultado positivo quando o cunho científico e a qualidade das palestras são priorizados voltando o evento para interesse maior de satisfazer a expectativa dos clientes.

O resultado para o fornecedor patrocinador dos eventos é o estreitamento da relação com o cliente, o fortalecimento da marca e aumento da percepção positiva do cliente. Tudo isso caracteriza essa ação como uma ação de marketing de relacionamento que deve fazer parte das estratégias de marketing dos fornecedores e pode significar um diferencial competitivo para ele.

A percepção de valor desse serviço é considerável, com aproximadamente 67% de valor 4 (quatro), 30% de valor 3 (três) e 4% de valor 2 (dois), que segue o mesmo comportamento dos meios de atualização menos valorizados e que pode estar relacionado com a baixa qualidade de alguns desses meios ou grande número de alguns deles como analisado anteriormente. No entanto são 97% de aprovação com valores acima da média, o que mantém este serviço como importante na visão dos clientes.

A última pergunta objetiva do questionário tratava da importância de o fornecedor possuir um certificado que ateste a qualidade dos seus produtos e serviços.

Atualmente alguns fornecedores no mercado de diagnóstico laboratorial possuem certificado de qualidade. Algumas delas possuem ISO 9001:2000, que trata-se de uma norma não específica ao mercado de D.I.V. que é mais utilizada por distribuidoras de produtos para laboratórios; já os próprios fornecedores ou

fabricantes buscam certificados de boas práticas de fabricação e distribuição que possuem regras específicas para o mercado, sendo mais exigentes e agregando mais valor ao negócio.

As avaliações para a conquista desses certificados e para revalidação, são externamente rigorosas e exigem uma melhoria contínua da empresa o que garante aos clientes um mínimo de qualidade na entrega do bem ou serviço adquirido.

A resposta a pergunta sobre essa característica foi unânime, com todos os clientes entendendo que é essencial possuir uma certificação de qualidade.

Além disso, com 85% de valor 4 (quatro) e 15% de valor 3 (três), os clientes consideraram que o fornecedor possuir esse certificado agrega valor ao negócio deles. Abaixo está o gráfico representativo das respostas obtidas sobre este último item:

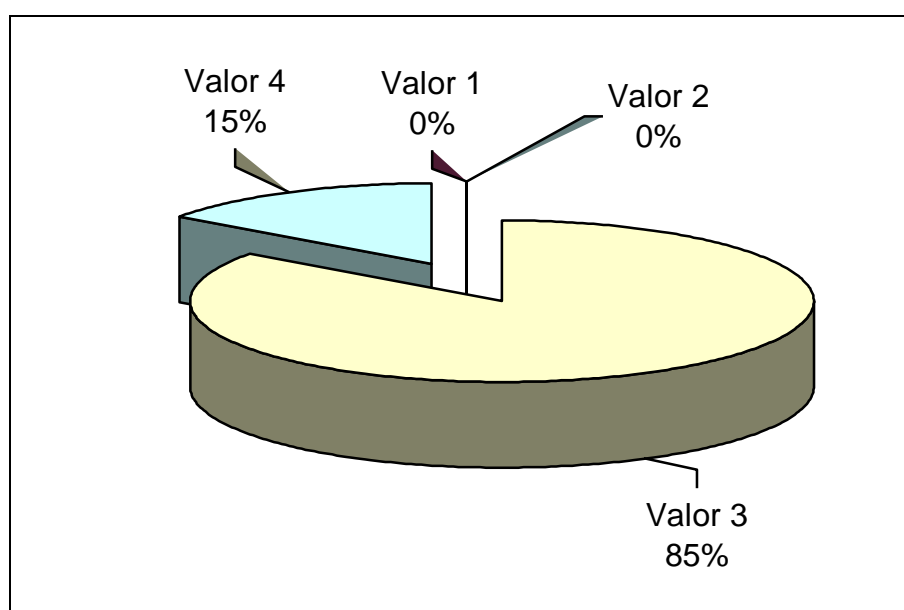


Gráfico 9 – Pergunta 9 do questionário 2.

Os clientes pesquisados demonstraram quererem fornecedores que ofereçam ao mercado, produtos e serviços com qualidade e qualidade atestada. O resultado mostra ainda, a importância da qualidade na promoção de diferencial competitivo no mercado, e no processo de conquista e fidelização dos clientes, principalmente porque poucos são os fornecedores que possuem certificação.

Portanto os gestores devem promover o desenvolvimento da qualidade nos processos, produtos e serviços oferecidos. E a qualidade deve ser prioridade

nas estratégias de marketing de relacionamento das empresas fornecedoras, porque ela agrega valor ao negócio e promove nos clientes uma percepção positiva aumentada dos fornecedores.

Antes de entrar na avaliação da pergunta subjetiva, vale analisar em conjunto um item comum à todas as perguntas: essas características agregam valor ao laboratório? O objetivo foi tentar entender, segundo a ótica do cliente, quais os serviços ou características são mais importantes.

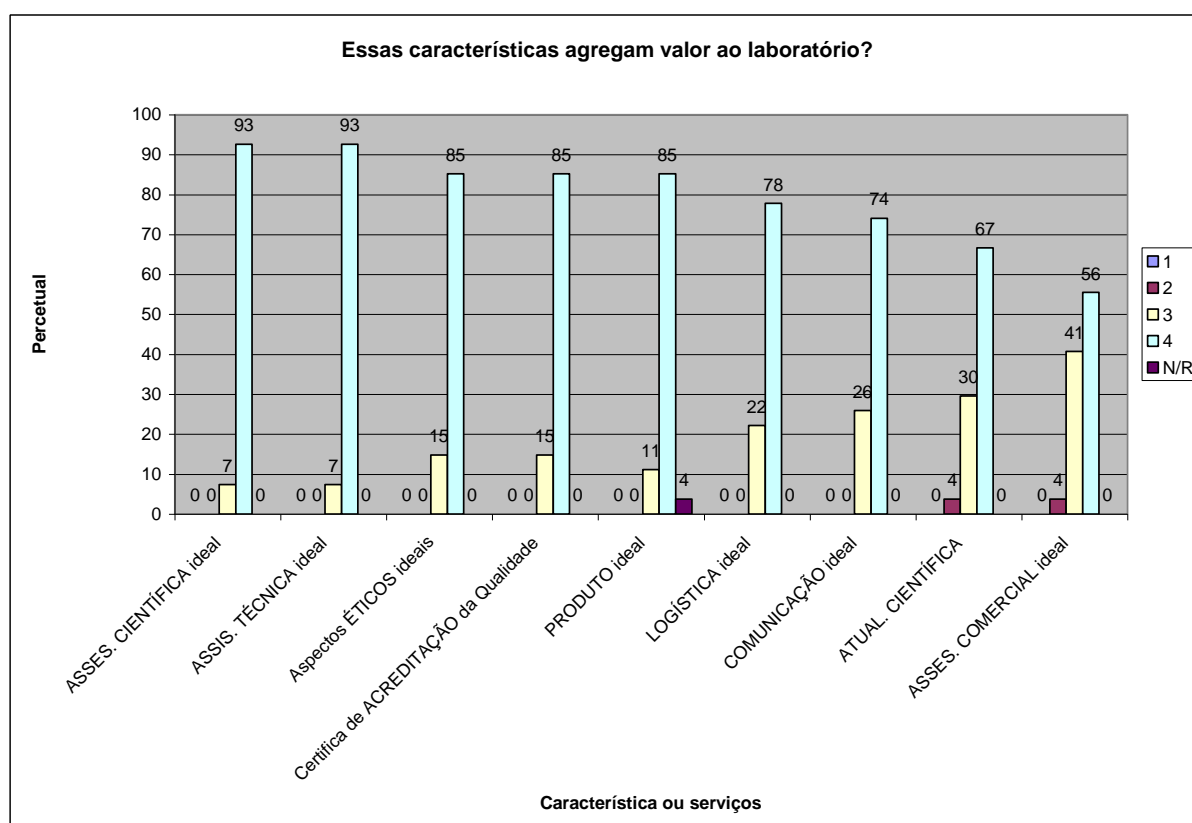


Gráfico 10 – Pergunta 10 do questionário 2.

Podemos notar três aspectos importantes da percepção dos clientes, através do gráfico 10 todos os serviços pesquisados e todas as características questionadas nos subitens, fazem parte das características de um fornecedor ideal, todas elas são extremamente importantes para o negócio deles e podemos avaliar também os serviços ou características mais importantes para eles.

Essa conclusão pode ser extraída do fato de que em todas as perguntas representadas no gráfico acima, mais de 98% dos clientes valoraram entre 3 (três) e 4 (quatro), e somente 1,33% em média atribuíram valor 2 (dois) ou não souberam responder.

Pode-se associar esse resultado, de acordo com a escala de valor dos clientes, quais os serviços ou características mais importantes que mais geram preocupação entre aqueles identificados na pesquisa. Vejamos na tabela 1 os serviços em ordem de importância segundo essa escala de valor:

SERVIÇO OU CARACTERÍSTICA	VALOR (%)				
	1	2	3	4	N/R
ASSESSORIA CIENTÍFICA ideal	0	0	7	93	0
ASSISTÊNCIA TÉCNICA ideal	0	0	7	93	0
Aspectos ÉTICOS ideais	0	0	15	85	0
Certificado de ACREDITAÇÃO da Qualidade	0	0	15	85	0
PRODUTO ideal	0	0	11	85	4
LOGÍSTICA ideal	0	0	22	78	0
COMUNICAÇÃO ideal	0	0	26	74	0
ATUALIZAÇÃO CIENTÍFICA	0	4	30	67	0
ASSESSORIA COMERCIAL ideal	0	4	41	56	0

Tabela 1 – Ordem de importância dos serviços.

Traduzindo esses serviços pode-se dizer que os gestores de laboratórios estão preocupados com o bom funcionamento dos seus laboratórios, valorando acima de tudo os serviços obrigatórios acessória científica e assistência técnica; com a relação de confiança cliente-fornecedor, baseado nos aspectos éticos e em uma certificação que comprove a qualidade do fornecedor; com a qualidade dos produtos, com uma logística e uma comunicação eficientes e eficazes; e um pouco menos com serviços que possam colaborar com sua atualização científica e com os serviços de venda.

Portanto os clientes do mercado de D.I.V. na região pesquisada dão valor a serviços pós-venda, a qualidade dos produtos e serviços do fornecedor e na confiança que podem depositar neles.

Vale ressaltar que diante da proximidade dos percentuais encontrados não se pode considerar que um serviço destes é necessariamente o mais importante, mas sim que estes números podem ser um referencial para ações corretivas, de melhoria e de marketing voltadas para os serviços que os clientes dão mais valor. Bem como, os serviços menos valorados são aqueles não diretamente ligados ao funcionamento do laboratório o que pode explicar sua importância comparativa menor mas que mesmo assim tiveram percentuais elevados e de resultados acima da média o que os caracteriza como importantes e permitem sua utilização no processo de diferenciação do fornecedor.

O questionário possuía ainda uma última pergunta subjetiva: no mercado atual, qual o maior diferencial de um fornecedor de D.I.V.?

Vejamos abaixo as respostas dessa pergunta:

- Qualidade e rapidez da assistência técnica e científica.
- Qualidade e preço.
- Assessoria técnica e científica 24h.
- Qualidade com um todo.
- Pronto atendimento e produtos de qualidade.
- Qualidade dos produtos e pontualidade.
- Prazos, estoque adequado e preço.
- Atendimento vip, atencioso com cliente.
- Respeito aos prazos e assessoria técnico/científica.

Formar uma parceria com o laboratório, fornecendo o produto dando suporte técnico e científico, e cumprindo prazos de entrega, sempre comprometido com o bom funcionamento dos serviços dos clientes.

Entre as respostas, encontramos a prestação de serviços em 73% delas, qualidade e preço em 27% e produtos em 18%.

Nota-se aqui a prioridade dos serviços, seguido de qualidade e preço, confirmando a realidade atual do mercado de D.I.V. demonstrada na pesquisa bibliográfica, da busca por qualidade ao menor custo possível.

Levando-se em consideração a intangibilidade dos serviços e que a percepção do cliente é que vai determinar o valor percebido por ele, a qualidade em serviços se torna mandatório para a escolha de um fornecedor e fidelização das relações comerciais.

A fidelização é o objetivo maior do marketing de relacionamento e pode ser alcançado associando qualidade e customização aos serviços, promovendo diferenciação e criando vantagem competitiva.

Analisando a última resposta da décima pergunta do questionário, encontramos um cliente procurando mais que um fornecedor, um parceiro que de fato interage com o cliente e se preocupa com o funcionamento e sucesso do seu cliente na realização de suas atividades.

As respostas subjetivas juntamente com a avaliação dos resultados das perguntas objetivas confirmam a importância dos serviços no relacionamento com os clientes, na diferenciação e conseqüente criação de vantagem competitiva.

CONCLUSÃO

O resultado da pesquisa de campo associada ao momento atual do mercado indicam os caminhos para se destacar como o fornecedor ideal de diagnóstico *in vitro*.

Os clientes não têm reajuste de remuneração por parte dos planos de saúde e são pressionados a investir em qualidade e tecnologia para se manterem competitivos, e fornecedores equiparados tecnologicamente competem por um grupo cada vez menor de clientes.

Esse cenário leva os clientes a procurarem fornecedores estruturados que possam prestar serviços confiáveis e qualidade, adaptável às suas necessidades e que possam interagir com seus processos e atividades. Essas características almeçadas pelo mercado-alvo, devem fazer parte das estratégias dos fornecedores de diagnóstico *in vitro*.

Para se alcançar as metas traçadas no planejamento estratégico, e os objetivos de satisfação e fidelização dos clientes definidos nas estratégias de marketing e ações de marketing de relacionamento, é indispensável o atendimento das expectativas dos clientes.

Aqueles fornecedores que conseguirem se aprofundar na relação com o cliente, entender como ele deseja que os serviços sejam prestados e quais os critérios de qualidade para cada um deles, poderão customizar seus serviços, se diferenciar dos concorrentes e surpreender os seus clientes, superando suas expectativas e criando satisfação e fidelização.

Na pesquisa feita neste trabalho foi dado um primeiro passo, identificando as características e serviços de um fornecedor ideal para o mercado de D.I.V. na região pesquisada, e mensurando o valor dado a cada um deles.

Tudo leva a crer que a qualidade e efetividade dos serviços pesquisados caracterizam um fornecedor ideal para o mercado de diagnóstico laboratorial na região do Ceará, Piauí e Maranhão.

Identificado através da pesquisa que o preço e a qualidade são muito importantes para os clientes, sabendo que no mercado de diagnóstico *in vitro* a qualidade dos insumos é muito similar entre os principais fornecedores, e notando a

importância dada pelos clientes pesquisados aos serviços, pode-se concluir que a qualidade e a customização deles é o caminho para se destacar neste mercado.

Além disso, a identificação dos serviços mais valorizados pelos clientes pode direcionar as ações de melhoria e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Podem direcionar os investimentos naqueles serviços mais valorizados. E podem ainda ser tratados separadamente por cada departamento responsável, se aprofundando nas características desejadas pelos clientes, customizando serviços e direcionando as estratégias de ações futuras das empresas.

Vale ressaltar que a percepção de qualidade e de importância de um produto ou serviço muda ao longo do tempo, portanto faz-se necessário que essa pesquisa seja refeita periodicamente no intuito de avaliar essa mudança de percepção para que o fornecedor esteja com suas estratégias alinhadas às mudanças do mercado.

Conclui-se então, que somente fornecendo os serviços essenciais identificados na pesquisa, com qualidade e excelência, superando as expectativas dos clientes, e principalmente interagindo de maneira customizada com os processos e atividades dos clientes, de tal forma que agregue valor a ambas as empresas, um fornecedor conseguirá criar um diferencial competitivo que o torne singular a ponto de ser a principal opção de escolha no mercado.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. Trad. Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books, 1992.

LEVY, Josephy. A Perfeição está nos detalhes. **Revista Exame**, São Paulo, Abril Cultural, 0675, 18 nov. 1998, p. 63.

BARBULHO, Euclides. **Excelência na prestação de serviços**. São Paulo: Madras, 2001.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. de. **Excelência em serviços: uma questão de sobrevivência no mercado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE. Disponível em: <www.cns.org.br>. Acessado em: 20 jan. 2008.

GODOY, Atilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, mar/agos. 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2007.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente**. São Paulo: Júlio Lobos Editora, 1993.

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

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, [s/d].

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REVISTA ROCHE NEWS, Informativo Roche Diagnostics, ano 9, dez. 2007/jan. 2008. Disponível em: <www.saudebusinessweb.com.br> Acessado em: 20 jan. 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SLONGO, Luiz Antônio; LIBERALI, Guilherme (org). **Marketing de relacionamento: estudos, cases, e proposição de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

STONE, Merlin; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues. São Paulo: Futura, 2001.

SZULCSEWSKI, Charles J. Pós-venda sem segredos. **Revista Consumidor Moderno**, Padrão Editorial, São Paulo, nº 100, fev. 2006, Coluna ESPM, p. 22.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: *aftermarketing***. São Paulo: Atlas, 1993.

VIEIRA, S.; HOSSNE, W.S. **Metodologia Científica para área de saúde**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods**. New Park-CA: Sage Publications, 1996

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário 1 da Pesquisa de Campo

1. Quais as características de um fornecedor ideal para o laboratório clínico (diagnóstico *in vitro*)?
2. Quais os serviços essenciais de um fornecedor para o laboratório clínico (diagnóstico *in vitro*)?

7 - Quais as características da LOGÍSTICA ideal de um fornecedor de DIV?

- Estoque adequado a demanda
- Respeitar prazo de entrega
- Controle de temperatura de envio
- Estoque Local
- Manutenção do mesmo lote dos produtos
- Essas características agregam valor ao seu laboratório?
- Outras. Quais?

1	2	3	4

8- Como um fornecedor deve participar da ATUALIZAÇÃO CIENTÍFICA de um laboratório de DIV?

- Promover Palestras em Congressos
- Promover Programas de educação continuada
- Promover Simpósios/ W. Shops / Palestras regionais
- Cursos para clientes e produtos específicos
- Fornecer Literatura - Informativos / Revistas
- Essas características agregam valor ao seu laboratório?
- Outras. Quais?

1	2	3	4

9 - Considera essencial que o fornecedor possua Certificado de ACREDITAÇÃO da Qualidade? Sim/ Não

Essas características agregam valor a laboratório?

1	2	3	4

10 - No mercado atual qual o maior diferencial de um fornecedor de DIV?

Obs. DIV - Diagnóstico *in vitro*