

O DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO MERCADO FARMACÊUTICO: UM ESTUDO AVALIATIVO A PARTIR DOS MÉTODOS DE CRM APLICADOS PELA EMPRESA ALLERGAN

Eduardo André Duarte de Araújo
edu.adm01@hotmail.com
IESAM

Mário Augusto da Silva Botelho
botelhobel@aol.com
FACI

Larissa Pinon de Carvalho
larissa.carvalho6@hotmail.com
UFPA

Larissa do Nascimento Bentes
ln.bentes@bol.com.br
IESAM

Armando da Silva Júnior
armandosilvajunior@gmail.com
FACI

Resumo:Resumo: No atual mercado farmacêutico a promoção e comercialização dos produtos e serviços são realizadas pelo propagandista para seus clientes médicos. Nessa relação comercial, o propagandista exerce forte influência na escolha e prescrição dos medicamentos junto ao médico, influenciando no tipo, no tempo e na marca dos produtos que serão consumidos pelos pacientes. Como forma de tornar mais efetivo esse relacionamento, a empresa estudada utiliza os métodos da ferramenta de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM), denominada de Salesforce, como parte fundamental pela busca da informação, visando uma melhor gestão do conhecimento, como estratégia empresarial, para desenvolver a inteligência competitiva nos mercados da região Norte do Brasil e no estado do Maranhão.

Palavras Chave: CRM - Gestão Conhecimento - Inteligência - Competitiva -



1. INTRODUÇÃO

Hoje, a alta competição entre os concorrentes e suas particularidades de promoção e comercialização, no atual mercado farmacêutico não são realizados para seus consumidores finais, mais sim para a figura do médico, que exerce sua influência de escolha por meio da prescrição médica, influenciando no tipo, no tempo e na marca dos produtos que serão consumidos pelos pacientes.

Diferente de outros segmentos, a promoção de produtos de marca (produtos de referência e similares) neste mercado farmacêutico, é realizada por meio de canais de comunicação específicos da classe médica, dentre os quais se destaca a propaganda médica, realizada pelos representantes dos laboratórios (propagandistas), diretamente aos médicos e, caracterizada por sua condição estratégica, como principal veículo de comunicação destas empresas.

Esta abordagem aos médicos é sempre orientada pelo aprendizado organizacional proveniente dos gestores da empresa ao grupo de propagandistas. O foco do aprendizado é desenvolvido em reuniões nacionais, onde são discutidos os principais atributos que cada medicamento detém e de que forma estes atributos serão estrategicamente utilizados para convencer o médico a prescrever este medicamento, a fim de obter um diferencial competitivo no mercado farmacêutico. As informações são cuidadosamente selecionadas de acordo com o histórico cadastral do médico, fornecido por um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM), com o objetivo de criar uma abordagem mais eficiente para tornar este médico parceiro da empresa.

As ações ou programas de relacionamento com os médicos prescritores da região Norte do Brasil e no estado do Maranhão demandam cada vez mais esforços humanos, tecnológicos e logísticos para que as indústrias farmacêuticas consigam avançar em um mercado altamente competitivo e com altas especificidades. Ações isoladas ou sistemas de CRM passam a requerer um planejamento estratégico efetivo, que proporcione a organização o aprendizado comercial de praças diferenciadas como acontece no contexto brasileiro. A aprendizagem comercial, tendo como suporte a ferramenta do CRM passa a objetivar a meta do alcance da inteligência competitiva como vantagem diferenciada de mercado.

Em função do apresentado, procurou-se pesquisar as atividades de relacionamento na região Norte e Maranhão, da Indústria Farmacêutica com os médicos visando um melhor entendimento das práticas de CRM como diferencial na inteligência competitiva de mercado.

Diante deste contexto, surge para o presente estudo, o seguinte problema de pesquisa: as práticas de CRM, por meio da utilização do sistema *Salesforce*, fortalecem o desenvolvimento da inteligência competitiva de mercado nos estados da região Norte e Maranhão? Neste sentido, espera-se que o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento, com vistas à classificação e identificação dos clientes por valor e a prestação de serviços customizados aos mesmos, sejam capazes de oferecer tais benefícios.

Com o objetivo de investigar este cenário, a proposta deste trabalho faz alusão a um estudo de caso da Indústria Farmacêutica Allergan, nos estados da região Norte e Maranhão, que descreva e também possa analisar os processos de utilização das práticas de CRM, por meio do sistema *Salesforce*, a partir de suas práticas, no desenvolvimento de um programa de atendimento a seus principais clientes médicos, vinculado aos conceitos do marketing de relacionamento e, voltado à prestação de serviços customizados e ao tratamento diferenciado destes clientes, no que tange o desenvolvimento da inteligência competitiva de mercado.



2. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DE MERCADO

A inteligência competitiva (I.C) é o processo que analisa o ambiente onde a empresa está inserida, a fim de criar oportunidades e reduzir riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

Herring (1997) define Inteligência Competitiva, como o processo organizacional de coleta e análise sistemática da informação sobre o ambiente externo, que por sua vez é disseminada como inteligência aos usuários em apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas.

A I.C é fundamental à organização sob vários aspectos, como por exemplo: para as pessoas desenvolverem suas atividades profissionais, para as unidades de trabalho planejarem suas ações táticas e operacionais e para os setores estratégicos definirem suas estratégias de ações de mercado e de competitividade.

Dessa forma, Conhecer os diferentes ambientes organizacionais também é fundamental para compreender o processo de I.C nas organizações.

Explica-se que as organizações são formadas por três diferentes ambientes: o primeiro está ligado ao próprio organograma, isto é, as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc. (fluxos formais); o segundo está relacionado à estrutura de recursos humanos, isto é, as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho (fluxos informais) e, o terceiro e último, é composto pela estrutura informacional propriamente dita, ou seja, a geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores (VALENTIM, 2002).

A inovação tecnológica, quando utiliza a informação e o conhecimento para a produção e inserção no mercado de novos bens e serviços, contribui significativamente para o processo de I.C. Atualmente, é a alavanca para o desenvolvimento competitivo de mercado, sendo assim um referencial para a competitividade empresarial.

A construção da capacidade permanente de inovação tecnológica é uma condição de viabilidade para a sustentabilidade da competitividade de um país (LÁSCARIS COMNENO, 2002). Nessa situação, a organização precisa de mão de obra altamente qualificada, sendo denominada nos termos atuais, por “trabalhadores do conhecimento”, gerentes, especialistas e pesquisadores que estão sempre procurando inovar, e aumentar o capital da organização.

Na inovação, as organizações não só utilizam e processam informações, de fora para dentro, procurando resolver problemas, mas também criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, com o propósito de redefinir tanto os problemas quanto às soluções, recriando seu meio nesse processo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.61).

Parte do conhecimento gerado na organização tem origem nos projetos que visam à inovação e são utilizados e aplicados pela própria organização. O direcionamento das inovações em uma organização pode ser respaldado pelas informações provenientes de um sistema de I.C.

Pereira, Debiassi e Abreu (2001) relacionam I.C e inovação tecnológica explicitamente em dois casos, fazendo uma analogia com a tecnologia da informação. O primeiro citado é a



“engenharia reversa”, o desmonte e análise de produtos comercializados pela concorrência, visando conhecer detalhes da tecnologia utilizada para inovar produtos similares.

Outro exemplo citado refere-se aos softwares necessários à I.C, a inovação constante desses softwares é primordial para que possam gerenciar a gama de informações necessárias que levam à tomada de decisão, como: dados informais, contextos, ambigüidades, significados, formatos heterogêneos etc. Justificam ainda essa relação afirmando que, “o processo de inteligência competitiva é global e sistemático, não possui linearidade e pode mudar de orientação ou objetivo em função de conhecimentos adquiridos durante sua evolução”.

A I.C e a inovação tecnológica estão ligadas também por fatores iminentes que estão subjacentes aos dois processos, que são a informação e o conhecimento resultantes de ambos. A informação e o conhecimento procedente de um dos processos podem servir de base para o outro. Tanto a informação quanto o conhecimento que a organização produz e tem acesso, são recursos valiosos em suas questões econômicas e sociais.

Como o mercado pressiona as organizações a incorporar e aprimorar as tecnologias de ponta, buscar novos modelos de organização, gestão e tecnologia, ampliar conhecimentos e inovar, para prosperarem com sucesso nos diversos segmentos produtivos, é essencial que as empresas se tornem versáteis em suas decisões, desse modo, é necessário que tenham informações precisas e atualizadas permitindo a captura, o gerenciamento e o compartilhamento de dados, informação e conhecimento, facilitando o trabalho a ser desenvolvido, bem como a tomada de decisão.

Para Teixeira Filho (2001) “a empresa que melhor perceber as aplicações das tecnologias emergentes às suas operações, e que puder usar mais eficazmente a informática aos processos decisórios, terá maior vantagem competitiva em seu setor de atuação”.

Segundo Gomes e Braga (2001), “a tecnologia de informação apóia todas as etapas de um processo de I.C, desde a fase de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação de produtos entregues”.

A tecnologia da informação (TI) pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para guarda, geração e uso da informação e está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos e periféricos; softwares e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações (REZENDE; PEREIRA, 2002).

É importante apresentar, segundo o contexto deste estudo, a definição da principal ferramenta, que esta sendo utilizada no mercado farmacêutico atualmente, para a análise de informações estratégicas nas empresas: CRM (*Customer Relationship Management*) Trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade (KOTLER; KELLER, 2006).

3. PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE POR MEIO DO CRM

Marketing de Relacionamento é um conjunto de estratégias que visam o entendimento e a gestão de relacionamento entre a empresa e seus clientes, atuais e potenciais, com objetivo de aumentar a percepção de valor da marca e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo e a sua essência está na gerencia das relações com o cliente e na vantagem competitiva que ela pode oferecer. (SLONGO, 2004)



Segundo Swift (2001), o cliente é o ponto focal do marketing, vendas, contatos, produtos, serviços, tempo, alocação de recursos, lucratividade e crescimento em longo prazo e a força das organizações empresariais.

Dessa forma, os clientes exigem que o fornecedor ou provedor de serviços ofereça flexibilidade, disponibilidade e criatividade. Portanto, tornou-se necessária à implementação de novas técnicas e meios para descobrir esses atributos, para que as organizações tenham sucesso no relacionamento com seus clientes.

A tecnologia torna-se forte aliada na implementação da filosofia de marketing de relacionamento, por meio de sistemas de informação que permitirão o direcionamento das atividades da organização a fim de alcançar o cliente de forma eficiente e eficaz, atender às suas necessidades e torná-lo fiel à organização.

Existem dois níveis de aplicação do marketing de relacionamento: o marketing de fidelização e o marketing um a um. Segundo Dias (2003), marketing de fidelização é a estratégia para fidelizar ou reter o cliente por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra, por parte dos clientes e recompensando-os por isso. Por sua vez, no marketing um a um, cada cliente é tratado individualmente, ou seja, a oferta da empresa é totalmente customizada em função dele.

Através do marketing de relacionamento, especificamente pela utilização das ferramentas do CRM, as organizações podem projetar e lançar ações voltadas aos clientes, objetivando que eles se tornem cada vez mais próximos de seus produtos e/ou serviços, de forma que possam utilizá-los e recomendá-los a inúmeras pessoas, reconhecendo indiretamente o valor e o esforço a eles disponibilizados pela empresa, que a todo o momento se preocupa com seu bem estar e atende prontamente às suas necessidades.

O relacionamento faz parte do processo existente na venda. A utilização das técnicas do CRM, como o conhecimento sobre os hábitos, costumes, desejos e necessidades dos clientes, levam as empresas a antever-se a qualquer ação, surpreendendo e fazendo-se presente no cotidiano desses clientes. No contexto atual, este tipo de atitude pode assegurar a sobrevivência mercadológica da instituição.

No mercado cada vez mais competitivo, perder clientes é algo extremamente fácil, por isso a criação e utilização de sistemas de fidelidade é um passo importante para que as empresas possam antever prováveis crises e contorná-las em momento oportuno, planejando ações preventivas que auxiliarão em um processo organizacional contínuo.

O objetivo do CRM é transformar as informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos. O uso da tecnologia, por meio de técnicas de transformação e apresentação gráfica de dados, acelera e auxilia o processo de tomada de decisão administrativa, levando até os responsáveis pelo contato com o cliente, informações sobre negócios significativamente melhores em relação a seus consumidores atuais e potenciais.

Dias (2003), afirma que CRM significa a própria filosofia do marketing de relacionamento, direcionando a estratégia de marketing da empresa. Por isso, CRM não deve ser visto apenas como uma base de dados ou um conjunto de ferramentas é necessário que a empresa que esteja disposta a trabalhar com marketing de relacionamento obtenha informações importantes sobre os seus clientes e saiba utilizá-las de forma inteligente.

Muitas empresas erram na implementação do CRM por não interpretá-lo como um meio capaz de fornecer subsídios para conquista e retenção de clientes, acabam



implementando Call Center, acreditando que estão desenvolvendo marketing de relacionamento. Call Center é apenas uma das ferramentas do CRM.

4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Sveiby (1998, p. 3), a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional, faz parte da estratégia empresarial. Assim, muitas organizações estão voltando sua atenção para a análise mais minuciosa de seus ativos de informações (banco de dados, procedimentos e documentos) e de seus ativos de conhecimento, quer sejam explícitos ou tácitos.

Para que se possa compreender melhor a Gestão do Conhecimento, uma questão importante é a conceituação de dados, informação e conhecimento, que são insumos para a formação do modelo de gestão do conhecimento.

Nesse sentido, abordam-se os seguintes conceitos:

Dados são simples observações sobre o estado do mundo, são facilmente estruturados, obtidos por máquinas, freqüentemente quantificados e facilmente transferidos; informações, são dados dotados de relevância e propósito, requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e necessariamente exige a mediação humana; conhecimento é a informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto, além disso, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é freqüentemente tácito (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Outra questão importante é a conceituação de conhecimento explícito, é aquele que envolve o conhecimento dos fatos, principalmente adquirido pela informação (educação formal), que está documentado em livros, manuais, bases de dados e etc. Fácil de ser transmitido, sistematizado e comunicado entre os indivíduos da organização.

Já o conhecimento tácito é algo pessoal, formado dentro de um contexto social e individual, não é propriedade de uma organização ou de uma coletividade, sendo assim, difícil de ser transmitido, sistematizado e comunicado. É considerado como ativo importante de competitividade entre as organizações.

Para Davenport e Prusak (1998) a gestão do conhecimento empresarial envolve a geração, a codificação e coordenação e a transferência do conhecimento que está disponível tanto de forma explícita, quanto de forma tácita na organização.

Neste sentido, para se manterem competitivas as empresas devem transformar conhecimento tácito em explícito, utilizando o conhecimento dos colaboradores, registrando as melhores práticas e disponibilizando o conhecimento gerado na organização (capital intelectual), a fim de criar uma empresa geradora de conhecimento.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997, p. 79), para se tornar uma empresa que gera conhecimento, a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.



Fonte: Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1997, p. 80).

Figura 1 – A espiral do conhecimento.

Portanto, empresas geradoras de conhecimento são mais competitivas por transformarem grandes massas de dados e informações em conhecimento aplicável de forma mais efetiva, aumentando assim sua capacidade de inovar e de gerar produtos e serviços com maior valor para seus clientes.

A Gestão do Conhecimento é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações, o que permite à organização saber o que ela sabe.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para classificação da pesquisa, levou-se em consideração o modelo apresentado por Vergara (2007; p.46-47) que classifica em relação a dois aspectos:

- Quanto aos fins, utilizando a pesquisa descritiva, onde estabelece correlações entre variáveis e defini a sua natureza. É adequada a esse projeto, pois o mesmo visa expor as características do processo de CRM e do marketing de relacionamento, além de estabelecer a devida correlação entre eles.

- Quanto aos Meios, utilizando a pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. Bibliográfica, pois na fundamentação teórico-metodológica deste trabalho foi realizada investigação sobre as definições de marketing de relacionamento e CRM. De campo, pois coletou dados primários na organização. E, ainda, trata-se de um estudo de caso por estar limitado a apenas uma organização e ter por objetivo o detalhamento de seu processo de CRM.

O universo consiste em torno de 300 colaboradores no Brasil, a amostra refere-se a 21 propagandistas da própria empresa, 100% da divisão terapêutica de todo o território brasileiro, com isso representando um censo dos respondentes desta divisão. Na amostra selecionada, optou-se pela intencionalidade da escolha dos sujeitos da pesquisa, uma vez que os mesmos possuíam contato direto com a classe médica.

Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores da empresa que tem contato direto com os médicos. Houve necessidade de entrevistá-los, pois se fez necessário medir o grau de eficiência da comunicação e da acessibilidade aos dados gerados pelo sistema de CRM e como esses dados são utilizados para o desenvolvimento de estratégias focadas na aprendizagem comercial da empresa.

Utilizou-se um formulário balizado em 04 dimensões, o valor da informação gerada pelo sistema, a aprendizagem focada em informação, o desenvolvimento da cultura pela busca por informações e o compartilhamento do conhecimento, em 13 perguntas fechadas e direcionadas aos propagandistas.

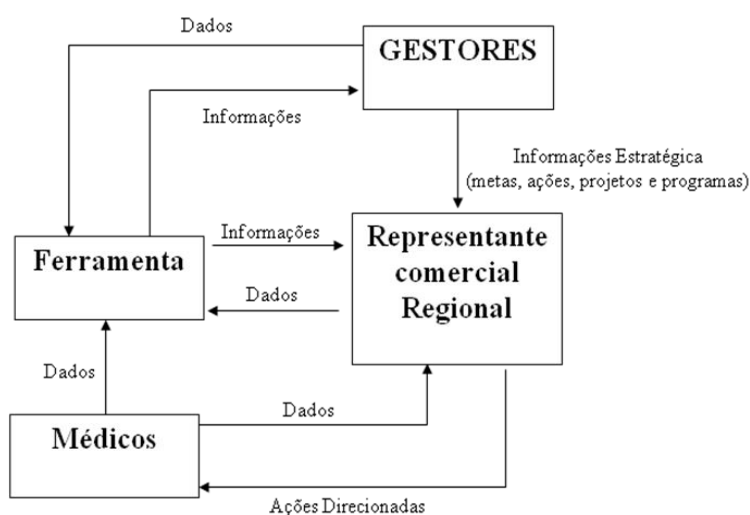
Em relação aos dados primários que foram levantados com o objetivo de responder o problema do projeto, estão divididos em quantitativos e qualitativos, analisados de formas diferentes, descritas abaixo:

- Para os dados quantitativos os resultados foram apresentados através da utilização de recursos estatísticos, com gráficos e tabelas com a ajuda do software SPSS. Versão 17.0 (*Statistical Package for the Social Sciences* - pacote estatístico para as ciências sociais).

- Para os dados qualitativos foi feita a análise do conteúdo, fazendo a inter-relação entre os aspectos convergentes e divergentes dos resultados da pesquisa.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O modelo abaixo foi desenvolvido para servir de base para uma melhor análise dos resultados da pesquisa, onde representa graficamente o fluxo do conhecimento, no processo de trabalho do propagandista.



Fonte: dos autores.

Figura 2 – O fluxo do conhecimento.

A análise dos resultados está embasada e desenvolvida em quatro dimensões, o valor da informação gerada pelo sistema, a aprendizagem focada em informação, o desenvolvimento da cultura pela busca por informações e o compartilhamento do conhecimento, ambas relacionadas com o modelo criado acima.

Analisada a dimensão que representa o valor da informação gerada pelo sistema, verificou-se que 91% dos entrevistados concordam que o sistema *Salesforce* auxilia no aprendizado do relacionamento comercial com os médicos, pois o sistema quando corretamente alimentado e atualizado, proporciona em tempo real, informações detalhadas sobre o perfil do cliente, que são de suma importância para um melhor relacionamento com eles.

Observou-se também, no que tange a comercialização dos produtos, que 86% dos entrevistados concordam que as suas habilidades somadas com as informações geradas pelo



sistema, proporcionam uma vantagem em relação à concorrência, já que o sistema detém histórico das informações de compra que os clientes realizaram, assim como políticas de promoções e perfil de mercado, possibilitando ao propagandista uma visão holística no desenvolvimento de um planejamento estratégico de vendas.

Em relação ao processo de tomada de decisão, foi verificado que 76% dos entrevistados concordam que a autonomia destas decisões depende das informações geradas pelo sistema e que estas informações também satisfazem as suas necessidades, no desenvolvimento deste processo, devido o sistema *Salesforce* ser detentor de funções que possibilitam uma análise mais detalhada das informações de mercado e do desempenho do propagandista, assim subsidiando um melhor planejamento das decisões estratégicas e operacionais diárias.

A análise realizada da dimensão, que visa à aprendizagem focada em informação, mostrou um resultado de que 95% dos entrevistados concordam que as informações geradas pelo sistema, proporcionam um melhor desempenho da sua função na empresa, o que comprova que o sistema auxilia na melhora da produtividade de cada propagandista, sendo esta uma ferramenta muito útil no desenvolvimento da sua aprendizagem organizacional.

Nas reuniões regionais/nacionais da empresa, 76% dos entrevistados concordam que as informações geradas sobre o mercado, são baseadas exclusivamente em informações capturadas no *Salesforce*, pois este sistema armazena os dados de perfil de mercado, alimentado pelos próprios propagandistas e direcionam os gestores no desenvolvimento de ações que auxiliam a produtividade e a aprendizagem dos processos. A alta expressividade da conformidade dos entrevistados (96% dos propagandistas), no que relacionam as metas traçadas pela empresa, tendo como base as informações e estudos quantificados do sistema, confirma o importante apoio que o *Salesforce* proporciona neste processo de aprendizado.

Verificou-se ainda que 85% dos entrevistados concordam que o aprendizado padronizado que a empresa difunde aos propagandistas é eficaz na correção de ações dos processos da equipe de vendas, indiferentemente da região do país, o que demonstra que os resultados obtidos nas análises anteriores convergem no desenvolvimento da aprendizagem organizacional na empresa em estudo.

Já a dimensão que demonstra o desenvolvimento da cultura pela busca por informações, mostrou que quase 70% dos entrevistados classificaram como alta esta necessidade, com objetivo de atingir as metas estabelecidas pela empresa e 85% destes entrevistados concordam que a busca por informações, com o objetivo de atingir estas metas, tem influência direta do *Salesforce* no alcance deste objetivo, ou seja, para que empresa e propagandista consigam alcançar seus objetivos, é necessário que haja uma sinergia entre ambos, onde a empresa fomente a cultura pela busca de informação e o propagandista, busque constantemente estas informações, possibilitando maior facilidade no alcance dos seus objetivos.

Por fim, a análise da dimensão que representa o compartilhamento do conhecimento na empresa, demonstra a forma de atuação que esta empresa dissemina o conhecimento entre seus colaboradores. Como se trata de uma organização multinacional, com profissionais alocados em vários estados do Brasil por diferentes regiões, esse compartilhamento de conhecimento se dá prioritariamente através da internet, o que foi confirmado com quase 48% das respostas, conseqüentemente pela utilização diária do sistema *Salesforce* feito por todos os membros da empresa, seguido dos relatórios e e-mails, que somados atingem quase 43% das respostas coletadas. E dentre as formas que os membros da empresa compartilham as informações geradas pelo *Salesforce*, verificou que quase 62% das respostas, evidenciam a



utilização do e-mail como principal veículo de comunicação para troca de informação e compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores da empresa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tecnologia, por meio das práticas de CRM, torna-se forte aliada na implementação da filosofia de marketing de relacionamento e no desenvolvimento da inteligência competitiva de mercado, por meio de sistemas de informação que permitirão o direcionamento das atividades da organização a fim de alcançar o cliente, de forma eficiente e eficaz, atender às suas necessidades e torná-lo fiel à organização.

Com base no modelo “fluxo do conhecimento”, o presente artigo evidenciou o sistema *Salesforce*, como a ferramenta de relacionamento com o cliente, propagandistas e gestores, utilizada pela empresa em estudo. Esta ferramenta é a base para o fortalecimento e reciprocidade de ações mais direcionadas entre os propagandistas e os clientes, assim como também auxilia os gestores na formulação de ações estratégicas mais efetivas, dando assim um melhor direcionamento para que os propagandistas alcancem seus objetivos.

Entende-se a inteligência competitiva de mercado, como um processo que analisa o ambiente onde a empresa está inserida, a fim de criar oportunidades e reduzir riscos, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. Dessa forma, baseados nos resultados obtidos, pode-se afirmar que as práticas de CRM adotadas pela empresa estudada, auxiliam no desenvolvimento da inteligência competitiva de mercado nos estados da região norte e Maranhão.

Entretanto, é relevante salientar, que o sistema *Salesforce* isolado, não proporciona inteligência competitiva de mercado, ele é apenas uma importante ferramenta do processo, que quando somada as habilidades individuais dos propagandistas de cada região, o registro das melhores práticas e a disseminação do conhecimento gerado na organização, isto é, a gestão do conhecimento, gerará nesta empresa esta inteligência competitiva de mercado, nos estados estudados.

Baseados nos conceitos apresentados a empresa em estudo pode ser considerada como uma empresa geradora do conhecimento, pois tem como estratégia empresarial a cultura pela busca do conhecimento e aprendizagem padronizada organizacional de seus ativos de informação, o que colabora no desenvolvimento da inteligência competitiva, no segmento farmacêutico dos estados estudados.

No entanto, apesar do aprendizado padronizado apresentar eficiência para o alcance dos resultados gerais da empresa, a realidade do mercado nos estados da região Norte e Maranhão apresenta baixa eficiência em relação às estratégias padronizadas e difundidas pela empresa em estudo, devido à especificidade que o mercado farmacêutico, nos estados do Norte e Maranhão se configuram, o que demonstra a fragilidade das estratégias padronizadas desenvolvidas pela empresa, ficando dessa forma como um ponto de reflexão aos gestores da organização ao desenvolverem suas estratégias que tem como foco estes mercados.

8. REFERÊNCIAS

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 237p.

DIAS, Sérgio Roberto et al. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

GOMES, E.; BRAGA, F. Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 128p.



HERRING, J. Producing CTI that meets senior management's needs and expectations. In: SCIP COMPETITIVE TECHNICAL INTELLIGENCE SYMPOSIUM, 1997, Boston. *Managerial issues.....* Boston: SCIP, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LÁSCARIS COMNENO, T. Estructura organizacional para la innovación tecnológica: el caso de América Latina. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, Madrid, n.3, Mayo/Agosto 2002. Disponível em: <<http://www.campus-oei.org/revistactsi/>>

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

PEREIRA, L. K.; DEBIASI, F.; ABREU, A. F. de. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. READ – Revista Eletrônica de Administração, Edição 21, v.7, n.3, jul. 2001. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read21/artigo/artigo5.pdf>>.

SVEIBY, K. E. A riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: campus, 1998. 280p.

SLONGO, Luiz Antonio et al. Marketing de Relacionamento: Estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

SWIFT, Ronald. CRM Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente. Tradução de Flávio Deny Steffe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TEIXEIRA FILHO, J. Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000. 191p.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: _____. Formação do profissional da informação. São Paulo : Polis, 2002. p.117-132.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2007.