

Ana Rita Sacramento
anaritabarreiro@ig.com.br

Graduada em Administração pela Unime.

Lucas Santos Cerqueira
lucasscerqueira@gmail.com

Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pelo PPDRU na UNIFACS. Graduação em Administração pela UNIME e Mestre em Administração Estratégica pelo PPGA na UNIFACS. Atualmente é professor Assistente na Universidade Federal do Rio Grande - RS (FURG).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

OS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO CRM: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO QUE ATUA NA ÁREA DE SAÚDE

RESUMO

Este trabalho constitui um estudo de caso desenvolvido em uma organização que atua na área de administração de planos de saúde empresariais e prestação de serviços médico-hospitalares, onde foram abordados aspectos relativos ao *Customer Relationship Management* (CRM). O objetivo geral da pesquisa é identificar os impactos que a implantação de um programa de CRM pode trazer para uma organização, que atua na área de saúde, tendo como objetivos específicos identificar o programa de gestão de relacionamento com o cliente, adotado pela organização em análise e verificar os benefícios alcançados com a adoção deste programa e suas possíveis deficiências. O trabalho justifica-se devido à relevância do tema para empreendedores da área de saúde, considerando que a implantação do CRM neste segmento ainda é um tema pouco discutido no meio acadêmico. Na metodologia foi utilizada a pesquisa exploratória, através da utilização de referenciais bibliográficos, pesquisa descritiva e pesquisa de campo, onde foi elaborada uma entrevista com a Gerente de Relacionamento com o Cliente. Ao concluir a pesquisa pôde-se verificar a obtenção de vantagem competitiva por parte da organização estudada ao adotar o programa de CRM, entretanto, vale ressaltar que os benefícios alcançados poderiam ser mais efetivos se este programa estivesse integrado em todos os setores da organização.

PALAVRAS-CHAVE:

CRM. Relacionamento com Cliente. Saúde.

1. INTRODUÇÃO

Apesar de estar estabelecido na Constituição Federal que a “saúde é um direito de todos e dever do Estado”, a falta de recursos públicos para atender a crescente demanda do setor de saúde tem gerado um aumento significativo da procura por parte da população por planos de saúde privados. Diante deste cenário, as empresas que atuam na área de saúde têm buscado utilizar ferramentas que possibilitem a identificação do perfil dos seus clientes e a personalização do atendimento, no intuito de fortalecer relacionamentos de longo prazo e promover a fidelização. Levando-se em consideração que os serviços de saúde se baseiam em relacionamento, é necessário que as organizações percebam que podem obter vantagem competitiva desenvolvendo relacionamentos de longo prazo e elevando ao máximo a retenção de clientes. Para Greenberg (2001), a fidelização do cliente traz uma grande vantagem competitiva para a organização, pois a concorrência não terá acesso a este grupo de clientes e, além disso, os custos com estes clientes são menores que os custos da conquista de novos clientes. No Brasil, a concorrência entre empresas que atuam na área de saúde suplementar tem estado cada vez mais acirrada, tornando necessária a formulação de estratégias que coloquem a organização à frente de seus concorrentes e possibilitando a sua sobrevivência neste mercado.

Para Porter (1989), o propósito da estratégia competitiva é fazer com que a empresa possa se destacar em relação aos seus concorrentes, e para que isso ocorra, é necessário o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável que possa garantir a preferência dos clientes ao longo do tempo. A fidelização de clientes na área de saúde se faz com credibilidade, respeito, segurança e depende do encantamento desse cliente, e isso só pode ser alcançado com qualidade e atenção nos relacionamentos. Vale ainda ressaltar que quando se trata de fidelização na área de saúde não se deve considerar apenas o vínculo financeiro, como por exemplo, o desconto e bonificação que é amplamente empregado pelas companhias aéreas. As organizações de saúde prestam serviços essenciais e a credibilidade nesta área é construída através da eficiência, cumprimento das promessas, comportamento ético, prestação segura do serviço com métodos técnicos comprovados e com baixo risco (BORBA, 2007).

Diante deste contexto, as organizações que atuam na área de saúde têm buscado uma reestruturação dos seus processos, pois percebem que além de oferecerem produtos e serviços de qualidade diferenciada, devem adotar um modelo de gestão que estimule relacionamentos duradouros.

Segundo Terry Vavra, apud Borba (2007), o banco de dados de clientes é um instrumento tecnológico fundamental para o relacionamento em saúde, pois no mercado atual em que as informações caminham de forma rápida, o sucesso das empresas não depende apenas do volume das informações que são coletadas, mas também da forma como estas informações são utilizadas. Para este autor, os esforços despendidos na implantação de um banco de dados de clientes serão recompensados pelo aumento da lealdade.

Borba (2007) reforça a idéia de Vavra, acrescentando que o universo de informação nas organizações de saúde é muito extenso e os bancos de dados são uma ferramenta utilizada não apenas para os aspectos empresariais, mas, essencialmente, para o relacionamento profissional e assistencial, sendo a tecnologia de informação no setor de saúde algo crescente que tem transformado os hospitais em corporações virtuais altamente complexas, tanto quanto as corporações bancárias.

Borba (2007) acrescenta ainda que o aspecto central da crescente estratégia de gerenciamento de relacionamentos e de parcerias é o *Customer Relationship Management* (CRM), pois possibilita o compartilhamento das informações constantes no banco de dados de clientes. Para Borba a adoção desta ferramenta impõe um novo direcionamento na estrutura de atendimento e relacionamento, propondo a adoção do *marketing one-to-one*.

Este trabalho é baseado em um estudo de caso desenvolvido em uma organização que atua no estado da Bahia, na área de administração de planos de saúde empresariais e prestação de serviços médico-hospitalares, no qual foram abordados aspectos relativos ao *Customer Relationship Management* (CRM), buscando responder à seguinte questão: Quais os impactos da implantação de um programa de CRM em uma organização que atua na área de saúde?

O principal objetivo desta pesquisa é identificar os impactos que a implantação de um programa de CRM traz para uma organização que atua na área de saúde, tendo como objetivos específicos: identificar o programa de gestão de relacionamento com o cliente adotado pela organização em análise, verificar os benefícios alcançados com a adoção deste programa e as suas possíveis deficiências.

Para responder a estes questionamentos, buscou-se identificar, nos processos da organização, questões relativas à obtenção da vantagem competitiva adquirida em função do CRM, e também as falhas observadas na implantação deste programa.

Este trabalho justifica-se devido à relevância do tema para empreendedores que atuam na área de saúde, pois apesar de o CRM ser um tema muito explorado na atualidade, conforme pode ser observado na tabela 01, que demonstra o resultado da busca na Internet por artigos que se referem a este assunto, a abordagem em relação à implantação do CRM em organizações que atuam na área de saúde ainda é pouco tratada no meio acadêmico.

Fonte	CRM	CRM na Área de Saúde
Scielo	3	-
Google Acadêmico	211	1
ANPAD	19	-

Tabela 1 - ARTIGOS SOBRE CRM

Fonte: Elaboração Própria.

Este trabalho constitui-se em uma pesquisa descritiva na qual, segundo Andrade (1999), o pesquisador não interfere nos resultados obtidos, mas apenas observa, registra, analisa e interpreta os fatos ou fenômenos.

Adotou-se na primeira fase de execução deste trabalho, a pesquisa exploratória, que para Gil (1991) tem por objetivo fazer com que o pesquisador adquira uma idéia clara do problema e possa construir a hipótese. Nesta fase foram efetuadas as pesquisas bibliográficas utilizando referenciais da área e a pesquisa documental, através da análise do material cedido pela empresa, material este que fundamentou a elaboração do capítulo 3 que traz a caracterização da organização estudada e a análise dos dados obtidos com elaboração da pesquisa.

A metodologia utilizada para elaboração desta pesquisa foi definida a partir do modelo de Vergara (2004), sendo, quanto aos fins, uma pesquisa exploratória pelo seu caráter de sondagem, bem como descritiva, na medida em que expõe as características de uma determinada população

econômica, estabelecendo relações entre as variáveis dos resultados apresentados. Quanto aos meios foi feita uma pesquisa de campo, com visita técnica à empresa, tendo sido, nesta fase, elaborada uma entrevista focalizada que, segundo Barros e Lehfeld (1986), constitui-se num roteiro preestabelecido que pode ser alterado no decorrer da entrevista.

A entrevista realizada com a Gerente de Relacionamento com o Cliente, teve como objetivo observar os aspectos relativos à gestão de relacionamento com o cliente na organização em estudo, e avaliar os impactos causados com a implantação do CRM, no atendimento dos beneficiários da operadora.

Este trabalho é composto por quatro seções. Nesta primeira seção de introdução do trabalho, são demonstrados os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a metodologia aplicada à pesquisa. Na segunda seção são abordados os aspectos teóricos relativos ao CRM e a sua importância para a área de saúde. Na terceira seção, são apresentadas as características da organização em estudo e os resultados obtidos com a elaboração da pesquisa. Na quarta seção, de conclusão do trabalho, são evidenciados os aspectos de maior relevância identificados durante a elaboração pesquisa.

2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM

Esta seção busca descrever os aspectos teóricos relativos ao CRM, especificando os seus objetivos e os impactos que podem ser causados com a sua implementação. Serão abordadas ainda, questões relativas à vantagem competitiva decorrente da contribuição do CRM em uma organização que atua na área de Saúde.

Atualmente, para que as empresas sobrevivam no mercado em que atuam é necessário aprimorar a qualidade do relacionamento com o cliente, sendo fundamental a utilização de ferramentas tecnológicas que possibilitem o conhecimento e um relacionamento mais produtivo. Diante da necessidade de adotar mecanismos que viabilizassem esta nova realidade, surgiu um novo modelo de gestão denominado *Customer Relationship Management*, definido por Bretzke (2000), como sendo um conjunto de conceitos, construções e ferramentas compostas por estratégia, processo, *software* e *hardware*.

Para Greenberg (2001), apesar da tecnologia ser utilizada como capacitadora para a implantação de um programa de CRM, este não é uma tecnologia, mais sim, um conjunto de processos e políticas de negócios que consiste nas atividades que estão diretamente relacionadas com os clientes, como *marketing*, vendas e atendimento, que são estabelecidas com a finalidade de conquistar, manter e servir aos clientes.

O CRM surgiu nos anos 1990 como um modelo estratégico a ser utilizado na indústria, cujo objetivo era centralizar as informações dos clientes e utilizá-las no gerenciamento do negócio, buscando a melhoria da qualidade no atendimento (MIRANDA, 2008). O primeiro passo para a adoção da gestão de relacionamento com o cliente é a definição de quem são estes clientes: consumidores, fornecedores, clientes internos, dentre outros. Após a identificação dos clientes, vem a fase do conhecimento, na qual se deve buscar entender quais as suas necessidades e expectativas em relação aos produtos e serviços que são oferecidos pela empresa (GREENBERG, 2001).

Segundo Bretzke (2000), atualmente vivencia-se a era do *Marketing* em Tempo Real, em que os clientes buscam ter acesso a informações sobre os produtos e as empresas, assim como

transacionar a qualquer instante, em qualquer lugar, por qualquer meio, com atendimento e entregas imediatas.

O CRM se baseia na ideia de que os clientes são importantes para o sucesso das organizações e, devido a esta importância, devem ser monitorados através de ferramentas de *marketing* de relacionamento, a fim de que as organizações possam conhecer seus problemas e necessidades, servi-los da melhor maneira e, conseqüentemente, reter estes clientes no longo prazo (NOGUEIRA; MAZZON; TERRA, 2008).

Hoje, as empresas têm o seu foco voltado para a gestão de relacionamento com o cliente de maneira muito semelhante ao ocorreu no final da década de 1980 e início da década de 1990, quando a atenção do mundo dos negócios estava voltada para a Reengenharia e Gestão da Qualidade Total. Entretanto, é importante perceber que para a adoção de um programa de CRM bem sucedido é necessário que se vá além do modismo (GREENBERG, 2001).

Para Bretzke (2000), o programa de CRM é a integração entre o *marketing* e a Tecnologia de Informação (TI), cujo objetivo é dotar a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real, transformando dados em informações que, quando disseminadas na organização, permitem que o cliente possa ser conhecido e cuidado por todos e não apenas pelos operadores do *Call Center* e pelos vendedores.

As organizações têm reconhecido que através da utilização de ferramentas tecnológicas podem identificar informações valiosas sobre o perfil de seus clientes em seus bancos de dados transacionais. Estas informações possibilitam a identificação de hábitos de compra, padrões e tendências de mercado. Atualmente existe uma diversidade de produtos tecnológicos que têm por objetivo capacitar às empresas na implantação de um programa de CRM. Estes produtos consistem basicamente na automação da força de vendas, automação de *marketing*, serviços aos clientes e ainda programas de gestão de relacionamento de parcerias (GREENBERG, 2001).

Os avanços da TI viabilizaram a implementação do *marketing* um a um, possibilitando a construção de um relacionamento mais consistente entre as organizações e seus clientes. Tecnologias interativas como *websites*, *call center* e ferramentas de automação da força de vendas, possibilitam uma interação automática com os clientes, e ao longo do tempo, estas interações sucessivas desenvolvem um contexto que possibilita o conhecimento mais aprofundado dos desejos destes clientes (CARDOSO; GONÇALVES FILHO, 2001).

O CRM propõe a gestão do relacionamento baseada no levantamento de dados históricos, detalhamento das transações e utilização de comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes, pois estes fatores contribuirão para a gestão do relacionamento (MIRANDA, 2008). Para Bretzke (2000), a essência de qualquer estratégia de CRM é o *data base marketing* integrado, que possibilita a coleta de dados referentes a cada evento de relacionamento, trata, modela, armazena e dissemina na organização todas as informações relativas aos clientes.

Um banco de dados do cliente é um conjunto de dados abrangente onde são armazenadas informações sobre clientes atuais ou potenciais, devendo ser acessível e prático. O *data base marketing* é o processo de construir e utilizar bancos de dados de clientes e outros registros relacionados aos produtos, fornecedores e revendedores para efetuar contatos e transações e construir relacionamentos (KOTLER; KELLER, 2006).

Bretzke (2000) ressalta que o *data base marketing* requer recursos de análise estatística avançada, e quanto maior o número de informações obtidas pela empresa, maior será a necessidade de

uma análise que possibilite a obtenção de informações examinadas e tratadas de forma rápida e automática.

O grande número de informações que as organizações da atualidade utilizam para gerir seus negócios é uma outra questão que tem influenciado na adoção de novas tecnologias, pois este volume de informações demandou um crescimento considerável dos bancos de dados, gerando assim a necessidade de utilização de novas técnicas e ferramentas que possibilitem a análise automática e inteligente de dados.

O processo de extrair conhecimento útil em imensos repositórios de dados é chamado de Descoberta de Conhecimento em Banco de Dados (*Knowledge Discovery in Databases* – KDD). O KDD busca identificar novos padrões de dados válidos, compreensíveis e úteis, através da utilização de tecnologias já amadurecidas como: coleta maciça de dados, computadores multiprocessadores de alta potência e algoritmos de *data mining* (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004).

A utilização do *data mining* permite às organizações a criação de parâmetros que possibilitam entender o comportamento do consumidor; identificar afinidades entre as escolhas de produtos e serviços, prever hábitos de compras e analisar comportamentos habituais para detectar fraudes (GOULART JUNIOR; FIDALGO, 1998).

Bretzke (2000) ressalta que cada contato estabelecido entre os clientes e as empresas, cada resultado, cada relacionamento, habilita a empresa a realizar as análises pertinentes em tempo real, e a utilização do *data mining* em todo o *data base marketing* possibilita a identificação de oportunidades e ameaças.

O *data mining* tem o objetivo de encontrar de forma automática padrões, tendências, anomalias e regras com o propósito de transformar dados aparentemente ocultos em informações úteis para a tomada de decisão, a fim de propor estratégias de negócios e transformar processos corporativos (REYNOLDS, STAIR, 2002).

O CRM permite que a empresa esteja efetivamente voltada para o cliente, e o uso da TI para a implantação deste programa facilita a tomada de decisão tanto no nível tático quanto no nível estratégico, possibilitando maior conhecimento do cliente, do mercado, da infra-estrutura, dos fornecedores, e dos concorrentes, fazendo com que as organizações possam adquirir vantagem competitiva (BRETZKE, 2000)

Para Porter (1989), a transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência, e de todos os fatores que podem alterar as suas regras, este pode ser considerado o mais relevante. Segundo este autor, alterações comuns no modo como uma empresa executa suas atividades, ou combina tecnologias existentes, em geral formam a base da vantagem competitiva.

Seguindo a mesma linha de pensamento de Porter, O'Brien (2002) estabelece que a utilização da TI possibilita o desenvolvimento de sistemas de informação que contribuem para a obtenção de vantagem competitiva permitindo o desenvolvimento de produtos, serviços processos e capacidades que fazem com que uma organização adquira uma vantagem estratégica em relação aos seus concorrentes.

Para que a utilização da TI possa contribuir para um posicionamento diferenciado da empresa em relação aos seus concorrentes, é necessária a implantação de uma infra-estrutura de informações flexível, tanto no tipo de dado coletado e forma de tratamento, quanto nos métodos de acesso para que a informação possa ser entregue no lugar certo, em tempo real e no formato certo, a fim de que o processo de decisão empresarial obtenha ganho de qualidade e tempo (BRETZKE 2000).

Bretzke (2002) acrescenta ainda que o diferencial entre os concorrentes não está apenas no domínio da informação, mas também na maneira de como esta informação será utilizada na formulação das estratégias de atendimento ao cliente, produto, vendas, novos lançamentos, distribuição, preço, comunicação, etc.

Para Greenberg (2001), um programa de CRM bem sucedido deve possibilitar o alinhamento de toda a organização na busca de exceder as expectativas dos clientes, desenvolver a capacidade de compreensão de quais clientes devem ser priorizados e como os processos da empresa devem ser aperfeiçoados a fim de suprir as suas necessidades. Para isso à empresa deve adotar tecnologia que torne o programa de CRM abrangente, capacitando todos na organização a terem acesso às informações relativas aos clientes de onde quer que estejam.

A adoção de um programa de CRM tem o objetivo fazer com que todos na organização tenham acesso a informações que possibilitem o conhecimento mais detalhado da sua carteira de clientes. Os recursos do CRM permitem que os clientes sejam identificados de forma diferenciada, possibilitando a prestação de um atendimento personalizado. Para que isso ocorra de forma eficiente, é necessária a utilização de ferramentas tecnológicas e adoção de estratégias de *marketing* de relacionamento.

3. CRM NA ÁREA DE SAÚDE

O CRM deve ser visto como uma ferramenta eficiente no que diz respeito à gestão de relacionamento entre organizações que atuam na área de saúde e seus diversos clientes. Segundo Miranda (2008), empresas que já operam na área de saúde há algum tempo podem observar que o perfil dos seus clientes mudou ao longo dos anos. Hoje, estes clientes têm acesso a muito mais informações e isso faz com que tenham um nível de exigência muito maior. Eles já não querem apenas um atendimento seguro e com qualidade, estão em busca de um serviço personalizado. Diversos fatores têm influenciado as organizações brasileiras que atuam na área de saúde a qualificarem seus processos de gestão. Entre eles, pode-se destacar o aumento da demanda em decorrência da falta de estrutura do poder público, maior longevidade das pessoas, surgimento de novas doenças contagiosas além de outras relacionadas aos hábitos de vida, novas exigências em relação à qualificação dos profissionais que atuam na área de saúde e o aumento dos custos com pesquisas e implementação de novas tecnologias para diagnósticos e terapias (MILAN, 2003). Atualmente os avanços tecnológicos têm interferido em todas às áreas do conhecimento, e neste contexto, se inclui a área da Saúde. A implantação do CRM neste segmento não deve ser considerada como uma simples ferramenta de TI utilizada para disponibilizar informações aos seus clientes, mas sim como uma forma de promover a gestão do relacionamento com foco na saúde dos pacientes (MIRANDA, 2008).

Miranda (2008), ressalta ainda que a área de saúde tem vivenciado um período de grandes avanços no que diz respeito ao processo de evolução tecnológica, observando-se cada vez mais a utilização de recurso de TI neste segmento, como por exemplo, a nanotecnologia, a bioengenharia e a informática médica. Por conta destas mudanças, as empresas que atuam nesta área devem se preparar de forma a atender as expectativas deste mercado em constante evolução.

O desenvolvimento técnico-científico tem causado grandes impactos na gestão das operadoras

de saúde, pois se de um lado os consumidores buscam maior cobertura assistencial e acesso irrestrito às novas técnicas de diagnósticos e terapias, que a cada dia são disponibilizadas no mercado, por outro lado, os gestores estão preocupados com os custos gerados pela utilização destas novas tecnologias (BORBA, 2007).

Para Bessa (2007), um dos maiores desafios para organizações que atuam na área de saúde é manter o padrão de qualidade esperado pelos clientes, e para isso não basta apenas disponibilizar um novo e extraordinário produto ou serviço, pois os avanços tecnológicos, organizacionais e institucionais têm criado um mercado no qual o diferencial está em satisfazer as expectativas e encantar clientes.

Segundo Borba 2007, a demanda dos clientes já não é mais apenas por produtos, mais sim, por serviços completos e com isso as empresas têm percebido a necessidade de ouvir seus clientes e desenvolver um relacionamento de aprendizado. Este novo formato de relacionamento provocou uma grande transformação no *marketing*, tirando-o do tradicional instrumento de convencimento de massa para instrumento de satisfação através de um atendimento personalizado.

Hoje, os clientes da área de saúde têm buscado um atendimento mais integrado onde possam ter acesso a informações sobre a sua saúde, querem realizar consultas através de vídeoconferência ou mesmo do celular e também agendar atendimento através da *web*. Para que todas estas exigências sejam atendidas é necessário a adoção de um modelo eficiente para gerenciar o relacionamento cliente/organização (MIRANDA, 2008).

As operadoras de plano de saúde têm feito um exaustivo esforço com o objetivo de fidelizar não apenas o usuário do plano de saúde, mas também profissionais e demais prestadores, buscando verticalizar o sistema a fim de impedir a ação de novos concorrentes. Para isso, têm adotado mecanismos que facilitem o acesso aos seus serviços como, por exemplo, o agendamento de consultas e a obtenção dos resultados dos exames através da internet, disponibilização de prontuários eletrônicos, interação entre equipamentos de resultados de exames com os equipamentos dos médicos nos ambulatórios, consultórios particulares e até mesmo em suas residências (BORBA, 2007).

Diante desta nova realidade, que está sendo vivenciada pelas organizações que atuam na área de saúde, é necessário que estas desenvolvam processos que criem mecanismos de fidelização dos clientes. Para isso, é imprescindível o estabelecimento de estratégias que possibilitem uma maior participação dos clientes e criem vínculos com os mesmos, e o CRM é uma ferramenta essencial para que o objetivo de encantamento e fidelização do cliente possa ser alcançado (BESSA, 2007). Segundo Borba (2007), o CRM é o aspecto central da crescente estratégia de gerenciamento de relacionamento e de parcerias, e tem permitido o compartilhamento de dados e de processos integrados. Na área de saúde esta prática já pode ser observada entre os grandes prestadores e tomadores de serviços, principalmente nas organizações que atuam na área de saúde complementar prestada através das operadoras de planos de saúde e até mesmo o próprio Sistema Único de Saúde – (SUS), que através da informatização dos seus processos, tem disponibilizado informações para os prestadores, especialmente quanto aos indicadores e protocolos para o atendimento de saúde.

Para Miranda (2008), a adoção de um programa de CRM na área de saúde permite maior interação entre os diversos atores envolvidos no processo, possibilitando o desenvolvimento de relacionamentos a longo prazo, baseados na confiança e fidelidade.

A adoção do CRM em hospitais e operadoras de planos de saúde tem viabilizado a obtenção de informações diretamente dos equipamentos médicos de assistência para os sistemas de gerenciamento, possibilitando um processo assistencial e de controle altamente conectado (BORBA 2007).

Diante deste panorama e dos custos que conseqüentemente estão associados a este processo de evolução, as organizações que atuam na área de saúde devem levar em consideração os benefícios que podem ser adquiridos com a adoção de um programa de CRM, a fim de gerenciar o relacionamento com clientes e parceiros de forma a propiciar à empresa liderança e sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

4. RESULTADOS OBTIDOS

Esta seção tem o objetivo de apresentar os resultados obtidos através da utilização dos métodos utilizados nesta pesquisa, englobando a caracterização da organização estudada e a análise dos dados primários coletados na pesquisa de campo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa objeto deste estudo de caso, foi fundada há 40 anos na cidade de Salvador. Inicialmente atuava apenas como operadora de saúde e após alguns anos de inaugurada investiu na construção de um hospital próprio e, a partir disso criou-se uma filosofia empresarial de investir em estruturas próprias de atendimento.

Atualmente, a empresa integra um Grupo composto por várias unidades de negócio, dentre elas estão: uma Operadora de Plano de Saúde, Hospitais, Centros Médicos, Unidades de Fisioterapia, Centro de Medicina Ocupacional, e ainda uma empresa de Sistema e Gestão em Saúde.

Com foco no atendimento de Plano de Saúde Empresarial, a empresa estudada é classificada na modalidade de medicina de grupo, atendendo hoje em sua rede própria e credenciada a uma comunidade de 110 mil usuários. Este trabalho será desenvolvido na Operadora de Saúde, empresa do Grupo que atua no Estado da Bahia no segmento de administração de planos de saúde corporativo e prestação de serviços médicos e hospitalares.

A Empresa possui hoje uma série de diferenciais competitivos, dentre eles pode-se destacar a sua ampla rede de serviços próprios. A filosofia empresarial, o enunciado de missão e os programas de monitoramento da saúde dos seus beneficiários, demonstra a intenção da empresa em atuar na área de Medicina Preventiva, o que justifica a ampliação de uma rede própria de atendimento, otimizando assim o gerenciamento da saúde de sua comunidade de usuários.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados levantados nesta seção foram obtidos durante a entrevista realizada com a Gerente de Relacionamento com o Cliente, e através das informações contidas no material cedido pela

empresa. Estas informações possibilitaram a identificação do modelo de gestão de relacionamento adotado pela empresa estudada e os impactos causados com a implantação do CRM.

A empresa objeto deste estudo de caso tem adotado novas estratégias que possibilitam a prestação de um atendimento personalizado e, conseqüentemente, o estabelecimento de relacionamentos mais duradouros com seus clientes.

Diversos setores da empresa prestam atendimento diferenciado de acordo com os vários segmentos de clientes que se relacionam com a organização, sendo eles: o Setor de Relações Empresariais, que trata diretamente com a alta administração de Empresas Clientes, o Setor de Credenciados, voltado para o atendimento de Clínicas e Hospitais credenciados, o Serviço de Orientação ao Cliente (SOC), que atende aos beneficiários, a Rede Credenciada e a Central de Marcação de Consultas e Procedimentos.

A segmentação de clientes da empresa estudada está estabelecida da seguinte forma: empresas que aderem aos diversos Planos Corporativos que são comercializados, os beneficiários funcionários destas empresas, e seus respectivos dependentes, e ainda a rede de Clínicas e Hospitais Credenciados. Buscando alcançar um nível de fidelidade consistente, a empresa estudada vem investindo em tecnologia com o propósito de manter um serviço de atendimento ao cliente com qualidade, e para isso conta com um sistema de informação próprio, desenvolvido por uma empresa de Tecnologia de Informação, que é uma das suas unidades de negócios.

Através dos dados levantados na pesquisa pôde-se identificar que a empresa estudada adotou o programa de CRM com o propósito de estabelecer vínculos mais consistentes com seus diversos clientes, e, conseqüentemente, criar um ambiente propício à fidelização, o que segundo Greenberg (2001) traz uma grande vantagem competitiva, pois dificulta o acesso da concorrência ao grupo de clientes que foi alcançado no processo de fidelização.

Na figura 1 pode-se observar as ferramentas tecnológicas utilizadas pela organização para viabilizar o seu programa de CRM, assim como os setores, unidades de negócios e programas que estão diretamente relacionados à estratégia adotada pela empresa para gerir o relacionamento com seus clientes.



Figura 1 - CRM NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Fonte: Elaboração Própria.

O Programa de CRM foi adotado pela empresa estudada logo após a abertura do seu primeiro Centro Médico, pois o modelo de atendimento implantado através desta nova unidade de negócio introduziu um novo conceito de assistência à saúde, que demandou a adoção de um programa de Gestão de Relacionamento com o Cliente.

Hoje a empresa possui cinco Centros Médicos que oferecem atendimento em 27 especialidades médicas, e conta com uma ampla estrutura de serviços de apoio ao diagnóstico, terapias e procedimentos, dispondo de um eficiente sistema de informação integrado que proporciona aos médicos uma visão mais abrangente do quadro clínico dos pacientes.

Para Borba (2007), é essencial que organizações que atuam na área de saúde desenvolvam produtos inovadores que estejam adequados à realidade atual. Para isso, é necessária a especialização e segmentação da prestação de assistência. O autor acrescenta que a adoção de um padrão de atendimento em ambulatorios, policlínica, centro médico, ou outra denominação qualquer, que se dê a uma unidade de saúde que presta atendimento integrado aos pacientes, é o ponto central de todo modelo que tenha a finalidade de fidelização da clientela, pois centraliza a demanda possibilitando a integração de serviços.

Pôde-se verificar que a empresa tem feito novos investimentos para ampliação de sua rede própria de atendimento, e a implantação do programa de CRM tem contribuído de forma eficiente com a administração destas unidades de negócios, viabilizando o gerenciamento da saúde dos beneficiários, pois as informações dos clientes ficam armazenadas em um banco de dados que é compartilhado por todas as unidades próprias de atendimento.

Para Greenberg (2001), quando a organização adota um programa de CRM integrador, informativo e abrangente, conseqüentemente transforma as expectativas dos clientes em grandes experiências, obtendo assim vantagem competitiva, crescimento e lucratividade. Este mesmo autor acrescenta ainda a importância de todos na empresa terem acesso ao sistema de CRM, para isso fazendo-se necessária a utilização de aplicativos puros para Internet, tecnologias como *Wireless* PDA e telefonia celular, que permitem o acesso ao sistema de CRM de qualquer local.

Este conceito pode ser observado nos Centros Médicos, pois os prontuários eletrônicos podem ser acessados em qualquer uma das unidades próprias de atendimento, entretanto deve-se considerar que na área de saúde as informações relativas à saúde dos pacientes devem ser tratadas de forma sigilosa devido a questões éticas, por este motivo a empresa restringe o acesso a estas informações aos profissionais da área de saúde.

O fato de todos os atendimentos realizados nos Centros Médicos, inclusive os resultados de exames, estarem registrados em um banco de dados acessível para todos os profissionais da área de saúde, possibilita um atendimento abrangente e personalizado contribuindo para a monitorização da saúde dos beneficiários.

Quando foi inaugurado o primeiro Centro Médico, a idéia inicial era que fossem comercializados Planos Empresariais com custos mais baixos para que os beneficiários que aderissem a estes planos tivessem atendimento restrito às unidades próprias de atendimento e os Centros Médicos atenderiam apenas este grupo de clientes.

Como ocorreu uma boa aceitação por parte destes beneficiários, o atendimento nos Centros Médicos foi ampliado para os diversos planos comercializados pela empresa. Hoje, 60% dos pacientes que são atendidos nos Centros Médicos possuem planos diferenciados com cobertura para atendimento em toda rede credenciada, entretanto devido à possibilidade de ter um

atendimento integrado em um único local onde possuem um monitoramento constante, estes beneficiários optam pelo atendimento nas unidades próprias da empresa.

A implantação do CRM nos Centros Médicos viabilizou a implementação do Serviço de Medicina Preventiva, onde através das informações contidas nos prontuários eletrônicos são selecionados determinados grupos de risco dentro da comunidade de beneficiários, definindo para estes grupos ações básicas que resultam na melhoria da qualidade de vida dos seus clientes.

O Serviço de Medicina Preventiva conta com os seguintes programas: Educação Continuada, Gerenciamento de Doenças Crônicas (GDC), Planejamento Familiar, Prevenção e Monitoramento de Gravidez de Risco, Imunização, Núcleo de Câncer, Serviço de Tratamento da Obesidade e a Empresa X (empresa estudada) vai até o usuário. As informações levantadas nos bancos de dados dos Centros Médicos têm possibilitado o monitoramento da saúde dos pacientes, e o encaminhamento destes aos diversos programas da Medicina Preventiva, como por exemplo, pacientes hipertensos e diabéticos são direcionados para o Gerenciamento de Doenças Crônicas. Para Borba (2007), a lógica e ênfase no centro de atendimento não se justificam apenas para o controle de custos, mas essencialmente para vitalizar os sistemas de programas de saúde com destaque na prevenção e no controle epidemiológico, fazendo com que a organização venha atuar de forma direta na lógica da saúde e não da doença.

Os pacientes encaminhados para o programa de Medicina Preventiva são acompanhados por profissionais especializados no atendimento de patologias específicas. O programa identifica os casos crônicos e monitora a evolução das enfermidades através de uma equipe multidisciplinar que reúne Médicos, Enfermeiros, Nutricionistas, Psicólogos, Fisioterapeutas e Assistente Sociais. Estes profissionais atuam como suporte ao Médico Assistente, buscando estabilizar os quadros crônicos, melhorando a qualidade de vida dos pacientes.

O fato de se ter um atendimento integrado em um só local e um acompanhamento personalizado baseado em dados históricos contidos nos prontuários eletrônicos, são fatores que influenciam na preferência dos pacientes pelo atendimento nos Centros Médicos, dificultando assim o acesso da concorrência a estes clientes.

Pôde ser observado que após a implantação do CRM a procura dos beneficiários por atendimento nas unidades próprias da empresa teve um aumento considerável, o que demandou nos últimos dois anos a abertura de mais três unidades com o mesmo modelo de atendimento. Uma outra questão a ser destacada é a importância do atendimento dos beneficiários através do serviço de Orientação ao Cliente. Segundo Cardoso e Gonçalves Filho (2001), apesar da atenção da mídia atualmente está voltada para a *web*, 70% dos contatos com os consumidores ainda ocorrem pelo *call center*, que assiste estes consumidores com suporte, pesquisa, averiguações e transações.

Greenberg (2001), ressalva que a interação cliente/empresa começou com um aperto de mãos e passou por um distanciamento com a utilização do telefone, entretanto hoje o telefone é o canal de comunicação mais significativo para a maioria das empresas, quase todas possuindo pelo menos um número para atendimento ao cliente, e muitas contando com sofisticados *call centers* que utilizam tecnologia avançada otimizando a capacidade de atendimento das necessidades dos clientes.

Na empresa estudada, o serviço de orientação ao cliente, funciona 24 horas, sendo responsável por todas as autorizações que se fizerem necessárias para o atendimento médico e hospitalar dos beneficiários, e ainda em prestar orientação aos clientes no que diz respeito às informações sobre

a rede credenciada, cobertura contratual e todas as demais solicitações de serviços e informações dos beneficiários são efetuadas através deste setor.

Este setor é o principal ponto de contato entre a empresa e seus beneficiários. No sistema utilizado pelo Serviço de Orientação ao Cliente – (SOC), ficam registrados todos os dados históricos dos pacientes no que diz respeito aos contatos efetuados para obtenção de informações, solicitação de autorizações de atendimento, queixas e sugestões.

Os registros efetuados pelos atendentes do *call center* contribuem no processo de tomada de decisão da empresa, como exemplo pode-se citar as solicitações feitas para atendimento de determinada especialidade médica em uma cidade do interior do Estado.

Estas solicitações quando registradas pelos atendentes do *call center* possibilitam a mensuração da demanda para atendimento em determinada localidade, e o levantamento destes dados é utilizado como um indicador da necessidade de novos credenciamentos naquela região.

Os atendentes também têm acesso ao módulo de beneficiários onde podem ser consultadas informações referentes à cobertura contratual, carências, e restrições de atendimento. É também neste módulo que são registrados dados considerados relevantes para condução de um novo contato com o cliente, dados estes que podem ser consultados pelos demais setores da empresa. Segundo Bretzke (2000), os fatores-chave de sucesso do *call center* dizem respeito ao nível de autonomia conferida no relacionamento com o cliente e ao comprometimento dos outros setores da organização, que precisam interagir com a missão do Canal de Relacionamento.

Muitas vezes, o *call center* apenas presta informações e anota reclamações. As providências necessárias são passadas para outros departamentos, onde as pessoas não estão orientadas para o atendimento ao cliente, isso ocorre devido à falta de confiança dos demais setores da empresa nos atendentes. Serviços deste tipo não caracterizam um atendimento diferenciado, frustrando as expectativas dos clientes no que diz respeito ao tratamento personalizado (BRETZKE, 2000).

Com o propósito de evitar este tipo de problema o SOC utiliza uma ferramenta onde são registradas ocorrências com sugestões, queixas e solicitações dos clientes que num primeiro momento não podem ser solucionadas pela atendente. Após o registro esta ocorrência é triada e, de acordo com o seu conteúdo, tramitada para o setor responsável na solução do problema registrado.

Entretanto, após o problema ter sido solucionado e a solicitação atendida, o contato com o cliente para informar sobre a ação da empresa em relação a sua solicitação é feito pelo SOC, pois neste setor as pessoas estão capacitadas para a prestação de um atendimento diferenciado.

O CRM tem contribuído com a estratégia da empresa no que diz respeito à busca da fidelização dos pacientes em suas unidades próprias de atendimento e a Central de Marcação de Consulta e Procedimentos, criada há pouco mais de um ano, faz parte desta estratégia da empresa de reter os clientes nestas unidades.

Assim como o SOC a Central de Marcação de Consultas e Procedimentos funciona em um modelo de *call center* e tem como objetivo atender as solicitações dos beneficiários para agendamentos nas unidades próprias de atendimento. Como já dito anteriormente, o setor de Marcação de Consultas foi criado recentemente e ainda está em fase de implantação, entretanto, o seu sistema já dispõe de algumas ferramentas que possibilitam ao atendente um conjunto de informações que permitem certo grau de conhecimento dos clientes, como por exemplo, a unidade em que geralmente o cliente é atendido, os médicos que o acompanham, quando foram realizados os últimos atendimentos e se o mesmo tem agendamentos futuros.

Estas informações permitem que os clientes tenham um atendimento personalizado, pois ao contatarem com os atendentes da Central de Marcação de Consultas e Procedimentos, estes verificam de imediato os profissionais que já o acompanham, os últimos atendimentos realizados ou, se existe alguma recomendação para priorizar o seu atendimento devido a alguma particularidade.

Um outro diferencial observado é que quando os clientes entram em contato com a Central de Marcação de Consultas e Procedimentos e não ficam satisfeitos com os horários disponibilizados, têm a opção de registrar uma solicitação onde são armazenados dados como o médico e horário de preferência para que posteriormente possa ser verificada a possibilidade do atendimento desta solicitação, este procedimento faz parte da estratégia da empresa em reter estes clientes em suas unidades próprias de atendimento.

Além das Empresas Clientes e dos beneficiários, a empresa estudada ainda conta com um outro segmento de clientes que é a rede de Clínicas e Hospitais Credenciados, entretanto este segmento ainda não está integrado ao programa de CRM, isso pode ser considerado como uma brecha no modelo de gestão de relacionamento com o cliente que está sendo adotado pela organização, pois dificulta uma visão mais abrangente do grupo de beneficiários que são atendidos pela Rede Credenciada.

A Figura 1, apresentada anteriormente, demonstra a estrutura que apóia o programa de CRM na organização estudada, verificando-se que o Setor de Credenciados apesar de ser o ponto de contato entre a organização estudada e os prestadores de serviço que são as Clínicas e Hospitais credenciados, ainda não tem os seus processos integrados ao programa de CRM da organização. A justificativa apresentada pela empresa em relação a esta deficiência é que, para a integração do CRM com os diversos prestadores de serviço, seria necessário um alto investimento financeiro e o desenvolvimento de um relacionamento mais estreito com a ampla rede de hospitais e clínicas credenciadas.

Um outro ponto a ser considerado como uma deficiência em relação a este segmento de clientes é que, ao contrário dos demais setores voltados para o atendimento, que estão subordinados à Gerência de Relacionamento com o Cliente, o setor de Credenciados está subordinado à Gerência Administrativa Financeira que não tem o seu foco voltado para o atendimento ao cliente.

Apesar de reconhecer que seus processos em relação à implantação do CRM ainda precisam ser aperfeiçoados, a empresa considera que o aumento da demanda nas unidades próprias ocorre principalmente devido à integração do atendimento e a possibilidade gerada pelo CRM de manter um banco de dados onde as particularidades de cada cliente podem ser facilmente identificadas, o que é essencial para a excelência do atendimento na área de saúde.

A implantação do Serviço de Medicina Preventiva, viabilizado a partir da implantação do CRM, também é considerado um diferencial competitivo por possibilitar a redução de gastos, pois o monitoramento da saúde dos pacientes através dos diversos programas disponibilizados por este núcleo da empresa, reduz a probabilidade destes pacientes terem um agravamento do seu quadro clínico e necessitarem de internamento ou de procedimentos de alto custo, como é o caso de pacientes obesos, que através do Serviço de Tratamento da Obesidade conseguem reduzir peso sem que seja necessário realizar cirurgias bariátricas.

Conforme citado por Miranda (2008), o programa de CRM na área de saúde permite maior interação entre os diversos atores envolvidos no processo, e possibilita o desenvolvimento de

relacionamentos a longo prazo, baseados na confiança e fidelidade.

Esta interação contribui para a sobrevivência das organizações da área de saúde, permitindo a redução de custos e a melhoria da qualidade do serviço, possibilitando a adoção de um atendimento diferenciado, pois o paciente passa a ser tratado de forma mais abrangente.

Pôde-se perceber durante a elaboração desta pesquisa que a adoção do programa de CRM tem contribuído de forma positiva para o posicionamento da organização no mercado em que atua, pois, a utilização desta ferramenta tem possibilitado o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com seus clientes, e desenvolvido nestes a preferência pelo atendimento em suas unidades próprias de atendimento.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado com o objetivo de identificar os impactos que a implantação de um programa de CRM pode trazer para uma organização que atua na área de saúde. Durante o desenvolvimento da pesquisa buscou-se levantar dados que possibilitassem a identificação do programa de gestão de relacionamento com o cliente adotado pela organização, a verificação dos benefícios alcançados com a adoção deste programa e as suas possíveis deficiências.

Para responder a estes questionamentos, foram identificadas nos processos da organização estudada questões relativas à obtenção da vantagem competitiva decorrente da implantação do CRM e também as falhas observadas na implantação deste programa.

Segundo Miranda (2008), a adoção do CRM é um conceito importante para o desenvolvimento de organizações que atuam na área de saúde, pois estabelece um relacionamento saudável entre a organização, seus clientes, parceiros e colaboradores proporcionando satisfação e lealdade e contribuindo ainda para o aumento da lucratividade.

Durante o desenvolvimento da pesquisa pode ser observado que a redução de custos é um dos principais benefícios adquiridos pela empresa estudada com a implantação do CRM, pode-se citar como exemplo o fato das informações relativas aos atendimentos realizados pelos pacientes ficarem registradas no banco de dados, isso faz com que não ocorra a multiplicidade de solicitações de exames, o que é comum quando o paciente é atendido em diversos locais.

O aumento da demanda dos beneficiários pelo atendimento nos Centros Médicos, faz também com que se perceba que a adoção do CRM contribuiu com a ampliação das unidades próprias de atendimento gerando vantagem competitiva em relação à Rede de Clínicas e Hospitais credenciados à Empresa.

No decorrer da pesquisa foi verificado que os Centros Médicos possuem um sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente que integra todas as informações relativas aos pacientes, possibilitando que a empresa tenha um banco de dados onde são armazenados o histórico clínico destes pacientes, a partir destes dados se tem a possibilidade de customizar o atendimento, através de programas desenvolvidos pela Medicina Preventiva. Esses programas não só trazem ganhos financeiros, pela redução da utilização de serviços de alto custo, como também garantem melhores condições de vida para os beneficiários e conseqüentemente a sua satisfação.

Vale ressaltar que o setor de Marcação de Consultas e Procedimentos está em fase de implantação, porém a implementação do CRM nos seus processos tem facilitado o atendimento

das necessidades individuais dos beneficiários que são acompanhados nas unidades próprias, constituindo um diferencial que contribui na estratégia da organização em buscar a fidelização dos pacientes nestas unidades.

A adoção de um programa de CRM efetivo disponibiliza ferramentas que permitem às organizações o conhecimento aprofundado das preferências e necessidades dos seus clientes, e quando se fala deste conhecimento na área de saúde deve-se levar em consideração o elevado grau de importância em se manter o detalhamento da evolução clínica dos pacientes e o seu histórico de utilização dos serviços disponibilizados.

Apesar de se ter identificado nos processos da empresa estudada a adoção de um programa de Gestão de Relacionamento com o Cliente, a prática do CRM nesta organização precisa ser aprimorada, sendo necessário que este programa seja implementado de forma mais abrangente, de forma que todos na empresa consigam perceber a vantagem que pode ser adquirida com a sua prática. Para isso a empresa terá que incorporar esta atividade nos processos de todos os setores a fim de que as informações relativas aos seus diversos segmentos de clientes possam estar disponíveis a todos os envolvidos na gestão dos seus negócios.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BARROS, Aidil Jesus Paes de, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1986.

BESSA, Christiane Ferreira Marques Neto de Bessa. **Marketing de Relacionamento como Instrumento de Gestão**. In: Marketing de Relacionamento: Para Organizações de Saúde. Valdir Ribeiro Borba (Org.). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Marketing de Relacionamento em Saúde**. In: Marketing de Relacionamento: Para Organizações de Saúde. Valdir Ribeiro Borba (Org.). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, **Fidelização em Saúde**: Como encantar e manter clientes. In: Marketing de Relacionamento: Para Organizações de Saúde. Valdir Ribeiro Borba (Org.). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Parcerias Estratégicas e Inovadoras no Relacionamento em Saúde**. In: Marketing de Relacionamento: Para Organizações de Saúde. Valdir Ribeiro Borba (Org.). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, Mário Sérgio, GONÇALVES FILHO, Cid. **CRM em Ambiente de e Business**: Como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web. São Paulo: Atlas, 2001.

GOULART JUNIOR, Fernando Silveira, FIDALGO, Robson do Nascimento. **Data Mining**. Disponível em: <http://www.di.ufpe.br/~comprint/aulas/IAS/agentes/tacil1-981/DataMing.ppt>. acesso em: 05 abr. 2009.

GREENBERG, Paul. **CRM CustomerRelationship Management na Velocidade da Luz**: Conquista e Lealdade de Clientes em Tempo Real na Internet. Tradução Reinaldo Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane Keller. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MILLAN, Gabriel Sperandio. **A implementação de um departamento de pós-vendas em um ambiente de serviços na área da saúde**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2003_TR0207_0076.pdf. Acesso em 15 de mar. 2009.

MIRANDA, Cláudia. **“CRM” Um Caminho para a Saúde**: Disponível em: <http://www.sbis.org.br/cbis/arquivos/991.pdf>. . Acesso em 15 de mar. 2009.

NOOGUEIRA, Roberto, MAZZON, José Afonso, TERRA, Andréa Machado. **A Gestão de CRM nas Seguradoras**. Disponível em: http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=1499. Acesso em 15 de mar. 2009.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informações e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REYNOLDS, George W., STAIR, Ralph M. 2002. **Princípios de Sistemas de Informação**. 2. ed. LTC – Rio de Janeiro, 2002.

TURBAN, Efraim, MCLEAN, Ephraim, WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.