



Implantação da Estratégia CRM em pequenas empresas

Walter Pereira de Freitas (Universidade Norte do Paraná) walterpfx@hotmail.com
Joslaine Cristina Jeske de Freitas (Universidade Federal de Goiás) joslaine@gmail.com

Resumo:

Customer Relationship Management (CRM) foi criado para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente. Essas ferramentas incluem sistemas e, basicamente, uma mudança de atitude corporativa, que visa ajudar as empresas a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes. Seu objetivo principal é ajudar as organizações a atrair e reter clientes, fidelizar clientes atuais procurando atingir a sua satisfação total, para melhor compreender suas necessidades e expectativas de formação e uma visão geral dos ambientes de *marketing*. Com base neste princípio, este artigo tem como objetivo mostrar a eficácia da CRM em pequenas empresas.

Palavras chave: CRM, clientes, venda.

Implementation of CRM strategy in small business

Abstract

Customer Relationship Management (CRM) was created to define a whole class of tools that automate the functions of customer contact. These tools include systems and basically a change in corporate attitude, which aims to help companies create and maintain a good relationship with your customers. Its main goal is to help organizations attract and retain customers, retain current clients seeking to reach their full satisfaction, to better understand their needs and expectations of training and an overview of marketing environments. Based on this principle, this article aims to show the effectiveness of CRM in small business.

Key-words: CRM, clients, sale

1 Introdução

Customer Relationship Management (CRM) é uma expressão em inglês que pode ser traduzida para a língua portuguesa como Gestão de Relacionamento com o cliente. Foi criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente, essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as companhias a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.

O seu objetivo principal é auxiliar as organizações a angariar e fidelizar clientes ou prospectos, fidelizar clientes atuais procurando atingir a sua satisfação total, através do melhor entendimento das suas necessidades e expectativas e formação de uma visão global dos ambientes de *marketing*.

O CRM abrange, na generalidade, três grandes áreas: automatização da gestão de *marketing*, automatização da gestão comercial, dos canais e da força de vendas e gestão dos serviços ao cliente.

Os processos e sistemas de gestão de relacionamento com o cliente permitem que se tenha controle e conhecimento das informações sobre os clientes de maneira integrada, principalmente através do acompanhamento e registro de todas as interações com o cliente, que podem ser consultadas e comunicadas a diversas partes da empresa que necessitem desta informação para guiar as tomadas de decisões.

Uma das atividades da Gestão do Relacionamento com o cliente implica registrar os contatos por si realizados, de forma centralizada. Os registros não dependem do canal de comunicação que o cliente utilizou (voz, fax, *e-mail*, chat, SMS, MMS etc) e servem para que se tenham informações úteis e catalogáveis sobre os clientes. Qualquer informação relevante para a tomada de decisão pode ser registrada, analisada periodicamente, de forma a produzir relatórios de gestão.

2 CRM

Atualmente o mercado está cada vez mais competitivo e fazer um bom trabalho já não é a garantia de permanência no mercado, para que a empresa possa competir em tempo real é necessário que ela seja dotada de meios que possam reconhecer e relacionar com cada um de seus clientes. As integrações desses meios deram origem a um conceito chamado CRM.

CRM é uma sigla derivada da palavra Customer Relationship Management (Gerenciamento de Relações com o Cliente). Segundo Bretzke (2000) surgiu pela necessidade das empresas possuírem meios que permitissem conhecer e relacionar-se de forma mais produtiva com os clientes. Os primeiros softwares de CRM surgiram no final dos anos 80 e se expandiram, no início dos anos 90, principalmente nos Estados Unidos. A expansão no Brasil ocorreu partir do final de 1998 e desde então, vem sendo cada vez mais adotado, devido à crescente conscientização de que, para manter a competitividade é fundamental conhecer profundamente o seu cliente e ter recursos para atender a demanda.

Segundo Peppers (2003) há bem pouco tempo, o planejamento estratégico das empresas baseava-se apenas no produto, *marketing* e gestão da organização. Com a globalização, o diferencial das empresas, passou a ser moldado com base na qualificação do atendimento aos clientes.

Gartner Group (2001) define CRM como uma estratégia de negócios voltada para otimizar a lucratividade, vendas e satisfação dos clientes, através da organização da empresa em torno de

segmentos de clientes, da adoção de comportamentos voltados para satisfação dos clientes e da implementação de processos e tecnologias que suportem interações coordenadas com os clientes através de canais de relacionamento.

Segundo Gartner Group CRM ou Gerência do Relacionamento com Clientes, *Marketing* de Relacionamento, ou *Marketing* em tempo real, trata-se de uma ferramenta que viabiliza a utilização das informações integradas a respeito dos clientes, advindas de diversas áreas da empresa, provendo as suas necessidades, anseios e desejos, transformando-os em atitudes e diretrizes que visem à conquista, manutenção e fidelização dos mesmos, ou através da maneira pela qual as empresas se comunicam com eles, como vendem, como lhes prestam serviços de atendimento ou manutenção, ou através dos meios tidos como tradicionais, através do produto, do preço, da promoção ou do ponto de venda, maximizando desta forma em resultado positivo para a organização. Podem-se definir o CRM como gerenciamento e otimização de todas as formas de relacionamento da empresa com clientes. Trata-se de um modelo de gestão baseado em ganhos mútuos. (GARTNER GROUP, 2001, p.9):

Silva (2001) descreve CRM como um sistema de gestão em *marketing*, composto de uma relação de processos de negócio que ajudam as empresas a conquistar novos clientes, mudando a cultura de funcionários com o objetivo de conhecer o cliente e atendê-lo melhor, fazê-lo comprar mais e comentar com outras pessoas sobre o atendimento da empresa. Partindo desse ponto, faz-se uma diferenciação no tratamento, com isso tem-se como resultado a garantia de fidelidade obtendo uma base sincera de consumidores.

2.1 Tipos de CRM

Como principal objetivo, o CRM apresenta a personalização de clientes, pois com a grande variedade de empresas oferecendo o mesmo tipo de produtos ou serviços, o diferencial competitivo encontra-se na forma de como uma empresa atende seu cliente. Entender as necessidades e desejos individuais é de suma importância. O CRM é uma ferramenta de *marketing*, desta forma, está ligado diretamente ao processo de elaboração de estratégias da empresa. Existem estratégias que objetivam tornar a relação entre cliente e empresa, algo fácil, conveniente e satisfatório. O Gartner Group propõe três tipos:

- CRM operacional: É a aplicação da Tecnologia de Informação (TI) para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automatização da força de vendas da automação de canais de venda, dos sistemas de comércio eletrônico e dos *call centers* (local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes). O CRM operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.
- CRM Colaborativo: Permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Esses pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM Operacional.
- CRM analítico: Componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes como: cliente de maior valor, clientes de maior potencial e clientes de menor potencial dentro da carteira de clientes de uma empresa e, de posse dessas informações, determinar qual estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados.

2.2 Objetivos de Implantar CRM

Os processos e sistemas de CRM permitem que se tenha controle e conhecimento das

informações sobre os clientes de maneira integrada, principalmente através do acompanhamento e registro de todas as interações com o cliente, que podem ser consultadas e comunicadas a diversas partes da empresa que necessitem desta informação para guiar e abranger as decisões.

Uma das atividades do CRM envolve registrar os contatos por si executados, de forma centralizada. Os registros não dependem do canal de comunicação que o cliente utilizou (voz, fax, *e-mail*, Chat, SMS, MMS, etc.) e servem para que se tenham informações úteis e catalogadas sobre os clientes.

Qualquer informação relevante para a tomada de decisão pode ser registrada e analisada periodicamente, de forma a produzir relatórios gerenciais dos mais diversos interesses.

Segundo Brown, CRM permite que uma empresa aborde todos os tipos de clientes que ela atendeu ou atende em momentos diferentes de seu ciclo de vida, que escolha o programa de *marketing* que melhor se enquadre com o ponto de vista de um cliente em relação à empresa e sua vontade de comprar os serviços e produtos oferecidos. (BROWN, 2001, p.11).

Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados internamente e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

O CRM deve ser visto nas organizações como um processo contínuo, a empresa tem que estar munida de meios eficazes para o atendimento, obtendo, cuidados necessários com os seus clientes em tempo real, as quais a prioridade da empresa é possibilitar o tratamento de cada cliente de uma forma única e envolve todas as áreas e todas as funções, requerendo um trabalho periódico, composto por três fases:

- Conhecimento: nesta fase, após a compilação dos dados resultando em informações dos contatos com os clientes, decodifica as necessidades e conhece as peculiaridades, possibilitando a segmentação detalhada;
- Estratégia: a partir do conhecimento das informações, é possível determinar as melhores e corretas estratégias para atuação junto aos diferentes níveis de segmentação de mercado;
- Ações: fase da implementação das estratégias escolhidas, apuração e monitoração dos resultados e ampliação do conhecimento através da análise dos resultados das ações.

O intuito em implantar esse sistema se apóia em uma única razão, o desejo do empresariado em fechar o círculo do processo competitivo de sua empresa, ou seja, olhar mais profundo e detalhadamente a abordagem de pré-venda e da pós-venda, antes de decretar as táticas de *marketing*, de investimentos das posições desejadas dentro do mercado.

O CRM abrange, na qualidade, três grandes áreas no mercado:

- Automatização da gestão de *marketing*.
- Automatização da gestão comercial, dos canais e da força de vendas.
- Gestão dos serviços ao cliente.

Automatização de *Marketing* (*Marketing Automation*), composto por aplicativos que otimizam o processo de *marketing* em uma empresa, com o objetivo de alocar recursos para mercados alvos com os maiores valores potenciais.

A segunda área refere-se à Automação da Força de Vendas (*Sales Force Automation*), cujo conjunto de softwares administra e otimiza o ciclo de vendas da empresa, aumentando sua produtividade, principalmente, por meio da otimização da realização dos contratos.

A última área trata do Suporte e Serviço ao Cliente (*Customer Service & Support*), no qual são encontrados aplicativos desenvolvidos.

O desafio é trazer para o relacionamento com o cliente este conhecimento processual e ainda, encaixá-lo no atual paradigma do processo empresarial. A escolha por tipos de software, hardware e formatos de atendimento ao cliente, apropriado ao tamanho e aos objetivos das empresas no mercado, é a função do CRM, que atua exatamente no tão desejado diferencial competitivo.

Bretzke (2000) recomenda uma estratégia de implantação de 4 etapas de CRM:

- Definição e planejamento do modelo de relacionamento: envolve definições do modo como o cliente será tratado, quais eventos de relacionamento e plano de comunicação serão utilizados, e da coerência com o posicionamento, a segmentação e o plano de *marketing* da empresa.
- Redesenho dos processos de atendimento (entendido como conjunto de atividades que visam atender ao cliente).
- Seleção da solução: a partir da seleção do software, determina-se qual é o melhor hardware (incluindo computadores, equipamento de telefonia, etc.) para compor a solução.
- Implantação da tecnologia de CRM: envolve enfrentar obstáculos como à resistência organizada à mudança de cultura, a aprendizagem lenta e o esquecimento rápido (não consolidando a nova cultura). Os processos e sistemas de CRM permitem que se tenha controle e conhecimento das informações sobre os clientes de maneira integrada, principalmente através do acompanhamento e registro de todas as interações com o cliente, que podem ser consultadas e comunicadas a diversas partes da empresa que necessitem desta informação para guiar e abranger as decisões.

2.3 Processo de Implantação

O processo de implantação do CRM passa pelas seguintes etapas: classificar e ordenar os clientes mais lucrativos e segmentar o mercado, tomando por base os fatores mais adequados para o tipo de produto/serviço oferecido. Kotler define segmentação como um esforço para aumentar a precisão da estratégia do *marketing*. (KOTLER, 2000, p.30)

O essencial para identificar os clientes mais lucrativos é entender quais características são mais relevantes ao mercado de cada empresa

Após identificar os grupos mais interessantes, devem-se buscar características em comum para um deles, ou seja, segmentá-los, com o intuito de aumentar a previsibilidade de resposta para as ações adotadas. Contudo com as bases de consumidores cada vez maiores, as empresas são obrigadas a traçar estratégias para grupos com características similares, e oferecer no atendimento ou ponto de contato a personalização desejada pelos segmentos específicos de consumidores.

A partir destas informações elabora-se a segmentação tomando bases diferenciadas para isso, como comportamental (ciclo de vida, frequência de utilização, comprometimento, estágio de prontidão, etc.), demográfica (idade, tamanho da família, sexo, rendimento, ocupação, religião, raça, etc.), geográfica (região, porte da cidade, densidade, área, etc.) e psicográfica (estilo de vida, personalidade, etc.).

Um passo importante para identificar clientes mais valiosos é entender por que eles compram os produtos ou utilizam os serviços da empresa. Um registro de CRM com recursos de gerenciamento de conta pode incluir um modelo personalizado, que permita que o representante de vendas categorize a venda, ou seja, defina se foi baseada em uma oferta especial ou uma ligação na proximidade geográfica

O sistema CRM deve também determinar se uma compra requer acompanhamento, talvez através de treinamento ou manutenção ou se requer um contato mínimo com o cliente, ou se provavelmente não irá ocorrer outra vez por um longo período. Esta informação é importante porque ajuda a empresa a avaliar a lucratividade do cliente através de um melhor conhecimento dos custos de aquisição e retenção.

2.4 Relacionamento de CRM e Empresa

CRM também integra os módulos de automação, gerência, telemarketing e televendas, serviço de atendimento ao cliente, *marketing*, web e comércio eletrônico. Utiliza-se da Internet e de outras tecnologias de informação, comunicação e transporte para conectar-se diretamente com os clientes e modelar ofertas segundo suas necessidades.

Segundo Lobo se uma organização estiver procurando afinar todos os pontos de contato com a marca, integrando pessoas, processos e tecnologia do ponto de vista do cliente, resultando em valor de longo prazo para a marca, para a lealdade do cliente e rentabilidade, então pode-se ter certeza de que ela está entendendo o que significa CRM. (LOBO, 2002, p. 14).

Numa empresa o software de gestão de relacionamento de clientes fornece informações sobre vendas, maiores lucros, identifica o potencial cliente de maior valor e maximizar os lucros por cliente mostrando como reduzir os custos das vendas a esse cliente. As pequenas empresas estão sempre ligadas às relações com os clientes uma vez que sabem os seus nomes, conhecem as preferências e proporcionam o tipo de serviço amigável que os leva a voltar sempre.

No entanto, à medida que uma empresa cresce essa capacidade de relacionamento a nível pessoal com cada cliente torna-se cada vez mais difícil, o proprietário pode estar mais envolvido nas operações e menos com os clientes e os gestores podem despende mais tempo a resolver problemas dos funcionários e menos a interagir com os clientes.

Por tudo o que foi mencionado acima consegue notar-se que o CRM é uma ferramenta altamente vantajosa para uma empresa, uma vez que possui um nível de desenvolvimento do qual faz sentido partilhar as informações sobre clientes entre equipes ou departamentos, e permite igualmente uma maior eficiência à medida que aumenta o número de registros de clientes.

Segundo Peppers a real vantagem competitiva de uma empresa consiste em ter informação sobre seus clientes que a concorrência não tem e ser capaz de transformar rapidamente esse conhecimento em ação. Ganha quem consegue estabelecer relacionamentos dominantes em seu mercado. (PEPPERS, 2004, p.15).

As ferramentas de CRM podem rastrear clientes de primeira linha, de modo que, quando clicarem no site, eles sejam automaticamente direcionados a uma página especial com ofertas relevantes. Em uma central de atendimento por telefone, os contatos com clientes de primeira linha podem até mesmo ser encaminhados a um representante de vendas ou atendimento de alto escalão para que estes clientes recebam o melhor atendimento. O mesmo tratamento pode ser oferecido aos clientes que ainda não produzem receita significativa, mas que se enquadram em um perfil que empresa busca.

3. Estudo da Implantação de CRM em pequenas empresas

É necessário saber que CRM é uma mudança cultural e organizacional, o que implica que todas as áreas da empresa têm influência na relação com os clientes, portanto toda a organização deve ser envolvida na iniciativa de CRM.

O CRM significa maior lealdade do cliente e lucratividade. Mas este caminho implica em adesão integral, análise e redesenho dos processos existentes na empresa para acomodar novas e grandes quantidades de informações. Como sugestão para a implantação do CRM em pequenas empresas é o *CRM vTiger*, que é um software gratuito, multiplataforma muito eficiente. A opção de escolhê-lo foi à facilidade da utilização e instalação. Foi desenvolvido por um grupo de desenvolvedores de softwares livres. Encontra-se a versão em português para *download*, facilitando a utilização do software ao usuário.

O *CRM vTiger* inclui automação de força de vendas (contas, contatos e bem como cotações de vendas.), controle de suporte (proporciona a, base de conhecimento, auto-serviço do cliente.) automação de *marketing* (Gestão de campanhas, envio de *e-mails*.), gestão de inventário (permite a criação de um catálogo de produtos, livros de preços, gestão de vendas, ordens de encomendas, ordens de vendas e faturas.), suporte a múltiplas bases de dados (são conjuntos de registros dispostos em estrutura regular que possibilita a reorganização dos mesmos e produção de informação.), personalização de produto, (adaptar os produtos e processos ao gosto do cliente) calendário, integração com *e-mail*, entre outros variados recursos.

Serão necessários equipamentos como um computador, impressora caso queira imprimir algum dado do cliente, internet para que possa entrar em contato com esse cliente periodicamente e um telefone onde a secretaria poderá fazer o trabalho de *call center*.

Em termos simples, o CRM pode ser entendido como uma estratégia que permite à empresa, como um todo, ter uma visão única de seu cliente e, a partir daí, saber explorar as oportunidades de negócio. Para isso é necessário aproveitar todas as interações que a empresa tem com o cliente no sentido de captar dados e transformá-los em informações que possam ser disseminadas pela organização, permitindo que todos os departamentos *call center*, vendas, administrador vejam o cliente da mesma forma, ou seja, saibam quem ele é, seus gostos e preferências, quantas vezes ligou, reclamações que fez, sugestões que deu, quanto traz de valor para a empresa, entre outras.

Através do controle de suporte empresa deve ter o foco total no cliente e conquistá-lo para relacionamento mútuo e duradouro. A diferenciação dos clientes é outro ponto importante na estratégia de relacionamento em que a empresa deverá definir o grupo denominado bons, regulares e ruins e isto será feito pela automação de força de vendas. Clientes bons os que pagam corretamente, regulares os que atrasam e ruins os que não pagam, só assim é possível distingui-los, para manter os bons os clientes potenciais. Como tal, a empresa deverá ter uma cultura comercial voltada para o cliente, que garanta que toda atividade da empresa está a serviço das necessidades do mesmo.

3.1 Processo de Marketing da Empresa

A empresa deverá ter a preocupação em adequar seus produtos e serviços a necessidades de seus clientes, isto é satisfatório para ambos, pois a empresa conseguirá alcançar um patamar de vendas excelente e oferecerá um serviço de qualidade. Utilizando o *CRM vTiger* a empresa terá uma lista mostrando o início e o término de toda campanha de *marketing*, qual o produto que está na promoção, enviará *e-mail* a esse bom cliente informando sobre produtos novos.

Também se faz necessário adotar iniciativas de retenção dos clientes tradicionais e de

conquista de novos, sendo acompanhadas de perto pela gerência e por toda a empresa. Para isso é preciso identificar quais são os clientes e especificamente, quais deles interessam mais para a empresa, por gerarem valor, e quais deles não interessam, porque seu atendimento gera alto custo e resulta em pouco valor para a empresa

Com o conhecimento sobre os hábitos e costumes sobre o cliente é, que se pode antever-se a qualquer ação, surpreendendo e fazendo-se presente em seu cotidiano. Com os dados em mãos, a empresa poderá oferecer ou até mesmo manter a compra de seu cliente, pois possuem as informações, históricos de grande valia que tornam sua comercialização mais personalizada, mais próxima e informal que é informado pelo suporte a múltiplas base de dados. O cliente gosta ser informado do problema tratado pelo mecânico em seu automóvel saber que esse profissional é capacitado com conhecimentos, experiência e especialização. personalização do produto

3.2 Marketing de Relacionamento

Com o software *CRM vTirge* desenvolvimento tecnológico, aos clientes têm uma grande facilidade para interagir com canais de contatos das empresas, o que tornara a mecânica Mania uma empresa capacitada na disputa empresarial, em geral todos os clientes querem um total atendimento quando precisam dos serviços.

A empresa contará com um serviço diferencial para os clientes que considerará ser de primeiro escalão, ou seja, aquele que paga em dia os seus débitos e frequenta a empresa sempre que precisar de uma assistência o administrador e funcionários precisam conhecer quem são esses os verdadeiros clientes.

A empresa deverá ter uma integração com o *e-mail* de cada cliente e estar apta a responder a eles em tempo real e em qual quer lugar e ainda possa atender seus pedidos imediatamente, conclui-se com isso que a empresa deve ter os recursos necessários para praticar o gerenciamento do relacionamento com os clientes e saber dialogar.

4. Considerações Finais

CRM é um meio abrangente para a empresa gerenciar o relacionamento com clientes inclusive com os de maior potencial para benefício mútuo e duradouro. A implantação de CRM vai ajudar a empresa a conhecer melhor os seus clientes de maior significado, ou seja, os que utilizam mais o serviço da mecânica e auto peças, assim quando o cliente utilizar os serviços da oficina, o funcionário saberá quais as suas preferências, o que está precisando, e qual é o preço melhor a oferecer para ele.

O CRM tem também a finalidade de resgatar a relação cliente-empresa que, em muitos negócios, anda extremamente desgastada, pois não adianta ter milhares de clientes se não se conhece nenhum deles profundamente. A importância do CRM está intimamente ligada à importância do atendimento ao cliente, já que o atendimento comprovadamente é a principal razão da perda de clientes em uma empresa.

Com o uso adequado dos dados do cliente o empreendedor só tem a ganhar. Um dos primeiros benefícios obtidos é a melhoria contínua dos procedimentos internos sem perder o foco nos resultados junto ao cliente, com alta rentabilidade. Passar a entender sua clientela profundamente é fundamental para a administração eficiente, pois ajuda a estabelecer as ações estruturais.

O ideal para pequenas empresas é que se preservem a qualidade e o bom atendimento e que se apliquem esses conceitos diariamente. A compreensão e a prática dos conceitos de CRM são importantes para os lucros da empresa.

Referências

.

BRETZKE, Miriam. ***Marketing de relacionamento e Competição em tempo real com CRM***. São Paulo: Ed. Atlas.

BROWN, Stanley A. **CRM - Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 11.

GARTNER GROUP, **CRM and E-commerce Summit Conference Presentation**. São Paulo: March 2001.p.9-47

KOTLER, Philip. **Administração de marketing : a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p.30.

LOBO, Alexandre. ***Marketing de relacionamento***. São Paulo: Seminários SSJ, 2002. , p14.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM ganha força no país**. HSM Management, v. 7, n. 38, p49-59, maio/jun. 2003.

PEPPERS & ROGERS, Group. **CRM Series - Marketing 1to1**. 3.ed. São Paulo, 2004, p 15.

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

SILVA, Antonio Paulo de Andrade. **O GED no CRM: Uma tecnologia que deve ser utilizada**. No Mundo da Imagem, São Paulo, n 43, p. 2-8, jan/fev.2001.