

Gestão do relacionamento com o cliente: uma abordagem industrial

Janete von Zeschau Tomelin (UTFPR) jvzt@hotmail.com

João Luiz Kovalski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Silvia Gaia (UTFPR) gaia@utfpr.edu.br

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo descrever características da gestão do relacionamento com o cliente através de uma abordagem industrial com definição de marketing, cliente e suas necessidades; conceitos de *Customer Relationship Management* (CRM) e satisfação do cliente. Serão também apresentados sistemas de CRM, seus usuários e fatores de sucesso na gestão do relacionamento com o cliente. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, documental, de natureza básica, qualitativa, sendo exploratório do ponto de vista dos seus objetivos. Os resultados relatam a abordagem industrial do CRM onde este precisa fazer parte estratégia da empresa com uma visão de futuro. A necessidade de um sistema de tecnologia da informação para análise dos dados facilitando a tomada de decisão em relação ao cliente e a realimentação de dados. O cliente vale mais do que seu simples poder de compra tornando-se um importante ativo intangível.

Palavras chave: CRM, Customer Relationship Management, Satisfação do cliente, Segmento Industrial, Gestão do relacionamento com o cliente.

Customer relationship management: an industrial approach

Abstract

The purpose of this paper is to describe characteristics of customer relationship management in the industrial segment, through the definition of marketing, customer and its needs; concepts of Customer Relationship Management (CRM) and customer satisfaction. CRM systems, software users and success factors in customer relationship management will also be presented. A bibliographic, documentary, basic and qualitative research was carried out, being exploratory from the point of view of its objectives. The results report the industrial approach of CRM where CRM needs to be part of the company's strategy with a vision of the future. An information system for data analysis is necessary facilitating customer decision-making and data feedback. The customer is worth more than his simple buying power transforming the customer in an important intangible asset.

Key-words: CRM (Customer Relationship Management), customer satisfaction, industrial segment.

1. Introdução

Enquanto no segmento do varejo as empresas muitas vezes conseguem criar demandas para seus produtos, como por exemplo: novas versões de celulares. No segmento industrial a compra não é feita com base em criação de demanda por parte do marketing, porém por uma necessidade gerada normalmente por necessidade de substituição de equipamentos ou ampliação da capacidade produtiva.

A partir da geração de uma demanda as aquisições e negociações são feitas por pessoas, a indústria não existe sem elas, e estas pessoas envolvidas no processo precisam ser

consideradas com suas particularidades no CRM.

Na era industrial a visão das empresas se limitava ao foco onde o que fosse produzido seria adquirido pelo consumidor, a qualidade do produto era de acordo com o preço, e as empresas focavam no gerenciamento de custos, o cliente era mera parte necessária no processo (KAPLAN, 2004). Atualmente o cliente é muito mais do que isto, o cliente passa a ter um papel importantíssimo no processo de negociação e um valor intangível.

Muito se tem falado nas últimas décadas sobre CRM (*Customer Relationship Management*) ou gestão do relacionamento com o cliente, mas ainda permanecem lacunas do que realmente é CRM e como ele deve ser implantado e desenvolvido dentro das indústrias. Ainda hoje, para algumas empresas, CRM significa enviar e-mails de marketing, cartão de fidelização, base de dados com informações do cliente, ou um *call-center* para fazer contato, no passado, CRM foi considerado uma solução de TI (Tecnologia da Informação) simplesmente e possibilidade de automatizar as vendas (PAYNE e FROW, 2005).

A visão do CRM para a indústria deve ser a visão de algo estratégico e amplo, que deve fazer parte da essência da empresa. Para Kotler (2005) o CRM permite identificar clientes potenciais e fazer ofertas específicas. O relacionamento pode fazer uma grande diferença no dia a dia comercial das empresas, por isso a gestão do relacionamento com aquele que é a razão de ser das empresas, o cliente, traz grande impacto na sua continuidade.

Descrever a da gestão do relacionamento com o cliente através de uma abordagem industrial é o objetivo do presente artigo, através da definição de marketing, cliente e suas necessidades, conceitos de Customer Relationship Management (CRM) e satisfação do cliente. Serão também apresentados sistemas de CRM, seus usuários e fatores de sucesso na gestão do relacionamento com o cliente. Para o presente artigo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, documental, de natureza básica, qualitativa, sendo exploratório do ponto de vista dos seus objetivos.

2. Definição de Marketing, Cliente e suas Necessidades

Conhecido também como o marketing entre empresas ou B2B (business to business) o marketing industrial trata do relacionamento entre estas e a geração de riquezas que ocorre (IMI, 2017). Marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam, através da criação e troca de produtos e valores. Clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos (KOTLER, 1993).

Um cliente pode ser considerado cliente final quando adquire produtos de consumo ou do qual é o usuário final, como sabão em pó, roupas, calçados, bolachas, veículos dentre outros,. Um cliente pode ser considerado cliente industrial quando suas aquisições são para a empresa da qual é funcionário ou sócio. O cliente industrial também faz aquisição de itens mais técnicos como equipamentos para produção.

Quando se fala em produtos industriais as expectativas estão normalmente ligadas a capacidade de produção dos equipamentos, durabilidade, facilidade de operação. De acordo com Faria (2010), Grönroos (1994) e Lindblom *et al* (2004), clientes industriais requerem um relacionamento próximo, individualizado e didático. Clientes industriais precisam ser orientados tecnicamente a respeito do produto, muitas vezes esta orientação se faz necessária para várias pessoas. Vendas industriais normalmente são vendas técnicas de equipamentos complexos operados por várias pessoas. A decisão acaba sendo tomada em conjunto e não individualmente.

Para Kotler (1993) os desejos dos clientes são supridos através de objetos que lhes satisfaçam.

Quanto mais as pessoas são expostas aos desejos mais despertam o interesse em supri-los. Já para Maslow (1954) as necessidades têm uma ordem e as seguintes somente são desejadas ou supridas se as primeiras já estiverem supridas.

Segundo Maitland (2000) todas as teorias são válidas embora cada uma delas tenha sua própria abordagem e dê mais ênfase a alguns fatores do que a outros. Segundo a teoria de Abraham Maslow existem cinco fatores motivacionais para o ser humano, estes fatores obedeceriam a uma hierarquia entre si conforme demonstrado na figura 1 abaixo.

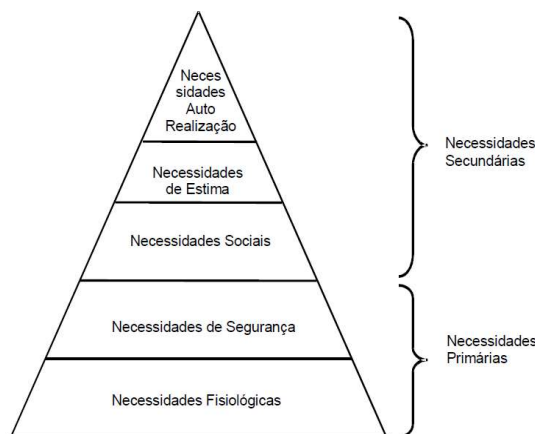


Figura 1 – Pirâmide de necessidades de Maslow
Fonte: Maslow, (1954)

A pirâmide de necessidades traz uma reflexão ampla uma vez que o poder do marketing e uma inversão de prioridades parecem aflorar cada vez mais. Poderia então o CRM despertar novos desejos e aumentar as vendas mesmo sem ser a necessidade primordial do cliente? Conceito este talvez válido para o cliente final, porém contestável quando se fala de cliente industrial onde o desejo expressa estritamente a necessidade de aumento da capacidade de produção, necessidade de manutenção, substituição de equipamentos ou nova linha de produção.

3. Conceito de CRM

Em seu livro *CRM Series: Marketing 1 to 1* Peppers e Rogers (2001) citam a definição de CRM do Gartner Group:

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna 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 contado com a empresa.

O foco deve ser desenvolver estratégias que tragam melhores resultados para a empresa, onde para Payne e Frow (2005) CRM é:

CRM é uma abordagem estratégica que se preocupa com a criação de valor agregado para o acionista (shareholder) através do desenvolvimento de relações

adequadas com os principais clientes e segmentos de clientes. CRM une o potencial das estratégias de marketing de relacionamento e de TI para criar relações rentáveis a longo prazo com os clientes e outras partes interessadas (stakeholders). CRM oferece oportunidades para utilizar dados e informações tanto para compreender os clientes e cocriar valor juntamente com eles. Isto exige uma integração além da funcional dos processos, pessoas, operações e recursos de marketing que é ativado através de informação e tecnologia.

A implantação de CRM dentro do planejamento estratégico da empresa segue a visão de ampliação da competitividade da empresa e visa a busca da satisfação do cliente observando o potencial deste, de geração e agregação de valor (PAYNE e FROW, 2005).

Os resultados do CRM eficiente podem ser observados nos resultados financeiros da empresa e no aumento ou na continuidade das aquisições dos clientes. Melhorando a rentabilidade da empresa e dos clientes.

4. Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente é algo difícil de explicar, porém fácil de compreender. De acordo com o estudo de caso apresentado por Ribeiro *et al* (2015), a indústria define como estratégico o produto, o tempo e o lugar de entrega, atendendo a necessidade do cliente. O fornecedor atender as especificações assim como atender a qualidade e quantidade do produto solicitada pelo cliente é primordial. No atendimento industrial as visitas de promoção são presenciais, prospectadas e agendadas, apresentando o produto, a tecnologia, o custo e preço competitivo indo de encontro com a expectativa do cliente.

Quando se trata do segmento industrial, especificamente da aquisição de máquinas e equipamentos, buscar e medir a satisfação do cliente é algo ainda mais difícil.

No mercado industrial a quantidade de clientes é reduzida, porém o valor econômico de cada transação é muito maior. A abertura deste mercado ou a manutenção destes clientes tem particularidades como que a definição da compra passa por outras esferas que não o contato direto (GOMES e CAMARGOS, 2006). Existem casos em que a compra é definida de maneira estruturada e o cliente compra por determinação do seu cliente respectivamente. Ou seja, a cadeia sofre influência do cliente, como é o caso das montadoras de automóveis que contratam sistemistas, que por sua vez contratam fornecedores que atendam a especificação ou indicação da montadora, embora nenhum deles seja cliente final.

Com o avanço dos meios de comunicação, redes sociais e outros meios, a facilidade de expressão por parte do cliente, a divulgação de suas experiências com produtos e serviços, fez o conceito de relacionamento com o cliente e, consequentemente, o gerenciamento deste relacionamento mudar. O cliente passou a ser considerado um ativo intangível, com valor que não se pode apalpar, mas que pode ser calculado abstratamente. Seria o valor do cliente o seu poder de compra, ou o seu valor está em seu poder de influenciar positiva ou negativamente novas compras, dele mesmo e de outros clientes? A gestão de clientes deve auxiliar a empresa a conquistar, sustentar e cultivar relacionamentos rentáveis e duradouros com os clientes.

Diferentemente da era industrial onde a empresa determinava o que seria produzido e simplesmente disponibilizava este produto no mercado. A nova economia passou a valorizar o relacionamento com o cliente, permitindo ao cliente experiências únicas como a confecção de produtos personalizados e avaliação de experiência a cada compra. A compra via internet e a estruturação logística passou a prover ao cliente acesso a produtos e serviços não apenas de

diversas regiões do seu país, mas lhe permitiu acesso ao mundo. A proximidade da localização física do cliente com o fornecedor passou a ser algo de pouca importância (KAPLAN 2004).

Ainda para Kaplan (2004) a gestão de clientes consiste em quatro processos genéricos:

1. Seleção de clientes: identificação de potencial consumidor para o produto ou serviço ofertado pela empresa proponente;
2. Conquista do cliente: conseguir fazer o cliente optar pelo produto ou serviço proposto;
3. Retenção do cliente: fazer o cliente voltar toda vez que comprar este tipo de produto ou serviço, e ou ainda recomendar aos seus contatos;
4. Cultivo do relacionamento: envolve o conhecimento do cliente, seu potencial de compra e influência.

Reter clientes é normalmente menos dispendioso do que conquistar novos. Dentro da retenção deve haver o comprometimento do cliente em comprar novamente o produto ou serviço, assim como informar seja pessoalmente ou eletronicamente, através dos meios de comunicação a sua satisfação com o fornecedor e com a aquisição realizada. Esta resposta do cliente gerará novos resultados econômicos para a empresa, seja por crescimento no cliente ou no mercado.

Neste processo o CRM é fundamental, ou seja, é necessário fazer parte da estratégia da empresa conhecer e gerenciar o relacionamento com o cliente. Muito além de um software, o CRM é uma cultura focada no atendimento ao cliente, com vistas a aumentar o valor dos clientes a longo prazo. A empresa deve ter sua filosofia e cultura focada no cliente. É imprescindível para a sobrevivência da empresa, tomar consciência de que o cliente é prioridade no negócio. As opções de qualidade e variedade disponíveis no mercado atualmente dá ao cliente a condição de exigir cada vez mais flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preço vantajoso (GOMES e CAMARGOS, 2006).

O gerenciamento do relacionamento com o cliente, ou seja, o CRM, precisa fazer parte estratégia da empresa, não pode ser a visão apenas de um departamento, necessita de uma visão de futuro buscando transformar o cliente de valor intangível em valor agregado para o investidor ou acionista, o gerenciamento do relacionamento com o cliente representa um *continuum*, uma sequência, e um amadurecimento de acordo com o seu estágio de implantação conforme apresentado na Figura 2.

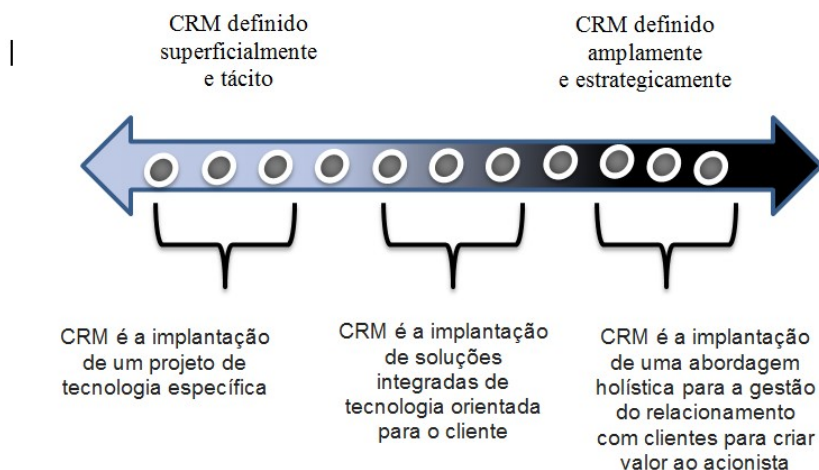


Figura 2 – O Continuum do CRM

Fonte Kim e Kim, (2009)

5. Sistemas de CRM

Um sistema de tecnologia da informação é necessário para o processamento e análise dos dados facilitando a tomada de decisão em relação ao cliente e o realinhamento dos dados. Sistemas como Salesforce.com e Siebel, são considerados os primeiros sistemas de CRM e IBM e SAP os mais modernos. Quanto maior a integração das informações do CRM, as quais integram o planejamento estratégico e financeiro da empresa, o gerenciamento proporcionará melhor performance para a empresa (STEIN e SMITH, 2009).

Kim e Kim (2009) citam ser este um processo corporativo, sendo muito mais do que um sistema de tecnologia da informação ou um subprocesso de marketing.

A indústria precisa primeiramente definir a estratégia de CRM, integrá-la com sua estratégia empresarial e depois definir a forma de avaliar a sua eficiência.

Ferramentas de tecnologia são buscadas pelas empresas visando o fortalecimento frente a competitividade cada vez mais acirrada com a concorrência (CALLEGARI et al, 2008). O autor ainda sugere como fluxo do sistema de informação a entrada de dados, o sistema de informação, a informação, a decisão e o *feedback* onde este último realimenta o sistema com novas entradas de dados conforme Figura 3.

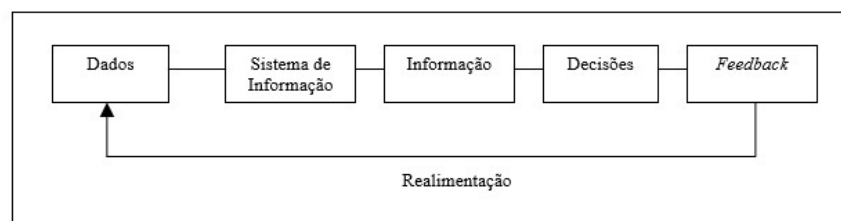


Figura 4– Fluxo do Sistema de Informação

Fonte: Callegari, (2008)

Muito além de *software* ou *hardware* CRM é uma cultura da empresa, que precisa estar dentro do seu planejamento estratégico e atingir a todos os escalões, extrair o melhor do seu produto e do seu cliente e fazer o cliente retornar a empresa e recomendar a mesma.

Monitorar estes fatos e agir quando necessário é o papel que do gestor. O CRM não acontece sem pessoas, cada ator precisa fazer o seu papel no processo e na alimentação, análise e ação com foco no cliente e no valor tangível e intangível deste.

O sistema de CRM é um suporte para a tomada de decisão (Callegari, 2008), pois de nada adianta ter dados sobre o cliente e não saber o que fazer com eles, se não souber transformar dados em informações úteis (Kotler, 2005), o CRM deve ser um sistema integrado em tecnologia da informação e em gestão.

No segmento industrial antecipar a previsão de compra ou estar presente no exato momento da necessidade da indústria pode representar um diferencial no momento de conquista do cliente. Oferecer pacotes de assistência e manutenção também pode facilitar a interação com o cliente, utilizar um software ou programa de CRM para monitorar estes momentos será de grande valia e aumentará as chances de acerto.

6. O Usuário do CRM

Para Peppers e Rogers (2001) CRM não é uma função do marketing da empresa apenas, mas uma postura e estratégia da organização. Conhecer o valor do cliente para a organização e priorizar o relacionamento com este.

Muito além da força de vendas os dados do CRM têm múltiplos usuários. Por se tratar de gerenciamento os gestores da empresa precisam ser os primeiros a utilizar suas informações, assim como a força de vendas, fornecedores e até mesmo os próprios clientes.

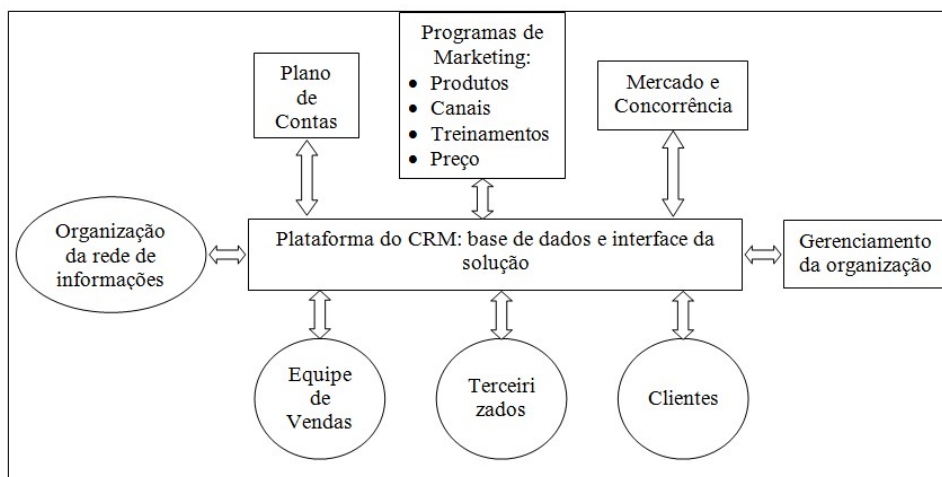


Figura 3 – Elementos de uma solução de CRM integrada

Fonte: Adaptado de Stein e Smith, (2009)

O CRM tem sido adotado como fator estratégico pelas indústrias (KIM e KIM, 2009). De acordo com Stein e Smith (2009), o CRM faz parte do sistema de gestão de conhecimento das empresas. O CRM integra informações internas e externas da empresa. A coleta e monitoramento do cliente traz uma mudança na cultura e nos processos internos como resposta ao processamento dos dados externos.

7. Fatores de Sucesso do CRM

A análise do comportamento do cliente pode determinar se ações de marketing foram efetivas ou não. Estudos de Stein e Smith (2009) apontaram que a acuracidade dos dados das bases com informações referentes ao cliente são frequentemente monitoradas. A implantação do

CRM no mercado industrial é positiva. Conhecer o cliente foi apontado como fator de sucesso para a empresa. O CRM é inválido a não ser que passe a direcionar a cultura da atuação da empresa, seja capaz de criar os valores interdepartamentais e que direcionam as ações da empresa em direção ao cliente. Fazer o cliente sentir-se importante e respeitado, com um relacionamento próximo com seu fornecedor, faz com que ele auxilie no desenvolvimento de melhores soluções.

O acompanhamento da participação do cliente (*share of customer*) é mais eficiente do que a tradicional medida de participação no mercado (*market share*) (KAPLAN, 2004). Trazendo este conceito industrial pode-se dizer que se toda vez que o cliente precisar de determinado produto ou equipamento ele compra da mesma empresa e isto é mais importante do que o seu volume de compras em si. Pois a capacidade de compra total do cliente está voltada sempre para o mesmo fornecedor, devendo assim a indústria procurar desenvolver mais clientes neste segmento ou soluções complementares para este mesmo cliente.

Peppers e Rogers (2001) abordam como diferenciar o cliente sem discriminar, como tratar e o que oferecer a cada cliente distintamente sem tornar esta atitude em discriminação. No segmento industrial tudo o que está incluso ou não na proposta comercial precisa estar claramente descrito, sem tornar o valor do produto um valor fictício.

O mercado industrial normalmente não é alimentado por promoções e sim por demanda de soluções. Uma empresa de produção de papel não compra dois equipamentos de processamento de papel porque estão em promoção do tipo compre um e leve dois, e sim porque o equipamento oferece a solução necessária.

Telles (2003) aponta como fatores de sucesso do CRM o envolvimento da alta administração, o engajamento dos setores chave da empresa, a compreensão da cultura da empresa, o conhecimento do processo necessário para implantação do CRM, a escolha da solução adequada, dos parceiros corretos, a integração dos aplicativos e o treinamento.

Estudos realizados por Stein e Smith (2009) apontaram que os lucros, produtividade da força de vendas, retenção de clientes, vendas por cliente aumentaram ano a ano com a utilização do CRM.

A maturidade do CRM influencia principalmente no desempenho financeiro da empresa. Para Stein e Smith (2009), o CRM deve ser responsável em trazer valor para a empresa através da facilitação da interação da empresa com o cliente, sendo o CRM responsável pelo aumento da lucratividade. Para muitas empresas a informação tem maior valor do que o próprio produto.

Conclusões

O gerenciamento do relacionamento com o cliente CRM (Customer Relationship Management) precisa fazer parte estratégia da empresa com uma visão de futuro buscando transformar o cliente de valor intangível em valor agregado para o investidor.

A necessidade de um sistema de tecnologia da informação para análise dos dados facilita a tomada de decisão em relação ao cliente e a realimentação de dados. O sucesso do CRM também dependerá deste processamento e realimentação tanto quanto das decisões estratégicas tomadas com base nos dados, podendo assim apresentar vantagens competitivas e ganhos financeiros para as indústrias.

O cliente precisa ver o fornecedor como parceiro e necessita de um ponto de referência no fornecedor, mesmo tratando-se de indústrias, os negócios são realizados por pessoas, pois as indústrias sem pessoas pouco ou nada fazem. Neste conceito as pessoas do cliente precisam saber quem será a pessoa do fornecedor que lhe atenderá. Esta pessoa também terá papel

importante na tradução das necessidades e comportamento do cliente, como também deve conhecer claramente o objetivo da empresa na qual trabalha.

O cliente vale mais do que seu simples poder de compra para a empresa. Ele vale sua opinião, sua capacidade influência para gerar novas compras. O cliente se tornou um importante ativo intangível. Além da capacidade financeira de aquisição de certos bens o cliente tem a capacidade de influenciar compras de outros.

Com uma gestão do relacionamento com o cliente industrial implantada de forma eficiente ocorre melhora no desempenho financeiro da empresa e na participação das aquisições dos clientes.

Referências

CALLEGARI, N. M; KOVALESKI, J.L, SCANDELARI, L. *CRM – (Customer Relationship Management) e a Tecnologia da Informação (TI)*. 2º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, 2009.

FARIA, A.J.M.P. *Gestão Relacional de Clientes em Mercados Business to Business*. Mestrado Em Marketing, Universidade do Porto, 2010

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2008.

GOMES, C.J; CAMARGOS, S.P. *Gestão de Relacionamento com Clientes no Mercado Industrial: um Estudo de Caso a Novelis do Brasil*. XXVI ENEGEP, ABEPRO, Fortaleza, 2006.

IMI – Instituto de Marketing Industrial acessado em <http://www.emkti.com.br/o-que-e-marketing-industrial/> acessado em 28/09/2017.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.

KOTLER, P. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1993.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 2005.

KIM, H.S; KIM, Y.G. *ACRM Performance Measurement Framework: Its development process and application*. Industrial Marketing Management, Vol. 38 pp. 477-489, Elsevier 2009.

LINDBLOM, A. et al. - *The consequences of Relationalism on Profitability and Growth: Developing a Theoretical Framework and Propositions*, Proceedings of the 20th Annual IMP Conference, Copenhagen, Denmark, 2004.

MAITLAND, I. *Como motivar pessoas*. Nobel. São Paulo. 2000.

MASLOW, A. H.; *Motivation and Personality*. New York, Harper, 1954.

PAYNE, A; FROW, P. *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4, pp. 167-176, 2005.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *CRM Series: marketing 1 to 1*. Makron Books. 2.ed. São Paulo, 2004.

QUIRY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Portugal, Gradiva, 2005.

RIBEIRO, G. F.; BRAGHINI, A. J.; KOVALESKI, J.L. *Elaboração do fluxo de informação e do roteiro da produção para uma indústria de fabricação de artefatos de cimento*. V Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção CONBREPRO, 2015.

STEIN, A.; SMITH, M. *CRM Systems and Organizational Learning: An Exploration of the Relationship Between CRM effectiveness and the Customer Information Orientation of the Firm in Industrial Market*. Industrial Marketing Management, Vol. 38 pp.198-206, Elsevier, 2009.

TELLES, R. *Marketing Empresarial B2B*. São Paulo, Saraiva, 2003.