

Moisés Batista de Andrade Filho

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
IMPLANTAÇÃO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS**

Taubaté – SP

2001

Moisés Batista de Andrade Filho

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
IMPLANTAÇÃO EM EMPRESAS INDUSTRIAIS**

**Monografia apresentada para obtenção
do Certificado de Especialização pelo Curso
de Pós-graduação em MBA – Gerência
Empresarial do Departamento de Economia,
Contabilidade, Administração e Secretariado
da Universidade de Taubaté**

**Orientador: Prof. Dr. Edson A. A. Q.
Oliveira**

Taubaté – SP

2001

ANDRADE FILHO, MOISÉS BATISTA

Marketing de Relacionamento: Implantação em Empresas Industriais / Moisés Batista de Andrade Filho. Taubaté: UNITAU / Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, 2001.

53 p.

Monografia – Especialização, MBA Gerência Empresarial – UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, 2001.

1. Marketing de Relacionamento. 2. Marketing Industrial. 3. Competitividade – Monografia.
- I. Monografia – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado. II. Marketing de Relacionamento: Implantação em Empresas Industriais.

MOISÉS BATISTA DE ANDRADE FILHO

MARKETING DE RELACIONAMENTO: IMPLANTAÇÃO EM EMPRESAS
INDUSTRIAIS

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data _____

Resultado _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. _____ INSTITUIÇÃO

Assinatura _____

Prof. Dr. _____ INSTITUIÇÃO

Assinatura _____

Prof. Dr. _____ INSTITUIÇÃO

Assinatura _____

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
1 – INTRODUÇÃO	8
2 – A IMPORTÂNCIA DO MARKETING	10
2.1 OBJETIVOS E SISTEMAS DO MARKETING	10
2.2 MARKETING INDUSTRIAL	11
2.3 COMPREENSÃO E APLICAÇÃO DO MARKETING INDUSTRIAL	12
2.4 PREOCUPAÇÃO COM OBJETIVOS OPERACIONAIS	14
3 – COMPETITIVIDADE NO MERCADO INDUSTRIAL	16
3.1 COMPETITIVIDADE E PRODUTIVIDADE	16
3.2 CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE	18
4 – O MARKETING DE RELACIONAMENTO	23
4.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	24
4.2 O PROGRAMA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO – CRM	25
4.3 AS EXIGÊNCIAS DOS CLIENTES	27
4.4 A EMPRESA E AS NECESSIDADES DE RELACIONAMENTO	29
4.5 CONHECIMENTOS ESSENCIAIS AO PROGRAMA DE CRM	29
4.6 POR QUE OS CLIENTES NÃO RECLAMAM?	31
4.7 MARKETING DE RELACIONAMENTO: CUSTOS E BENEFÍCIOS	32
5 – GERENCIANDO A RETENÇÃO E LEALDADE DOS CLIENTES	35
5.1 COMPORTAMENTO DE CLIENTES LEAIS	36
5.2 GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS	36
6 – CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

Dedico este trabalho à minha esposa Cidinha

E ao meu amigo Rogério

ANDRADE FILHO, M. B. **Marketing de Relacionamento: Implantação em Empresas Industriais**. 2001, 53 p. Monografia. Especialização – MBA Gerência Empresarial. Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado. Universidade de Taubaté. Taubaté.

O objetivo deste trabalho não é dar um conceito definitivo do Marketing de Relacionamento, mas delinear uma abordagem útil na sua implantação em empresas do mercado industrial, envolvendo a gestão de contas e efetiva prestação de serviços aos clientes, a administração do relacionamento, eficiente utilização da Tecnologia da Informação e uma coerente gestão da força de vendas. A partir de uma análise sobre a importância do marketing, enfatiza o quanto é necessário o seu entendimento para que se supere as dificuldades de sua adoção por empresas tipicamente industriais. Tendo por base a criação de valor e a competitividade da organização, seguem-se neste trabalho, os passos e procedimentos para passar-se de uma administração centrada em produtos para uma administração voltada para o marketing e daí para uma estratégia de negócios centrada nos clientes, estratégia característica do Marketing de Relacionamento. Complementa-se com a gestão da força de vendas que, nos moldes propostos, deve ser gerenciada de modo prático, sem rebuscamentos, capaz de levá-la aos seus objetivos e aos objetivos da organização. Fatores e sugestão de orientação, motivação e administração eficaz, conforme delineados neste trabalho de monografia podem efetivamente fazer com que o Marketing de Relacionamento seja um facilitador da lucratividade e da sobrevivência das empresas atuantes no mercado industrial.

Palavras-chave: Competitividade, Gestão, Marketing, Relacionamento, Valor.

ANDRADE FILHO, M. B. **Marketing of Relationship: implantation in companies of the industrial market.** 2001. 53 p. Monografia (Especialização – MBA Gerência Empresarial). Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado. Universidade de Taubaté, Taubaté.

This monograph thesis intends not to give a definition of Marketing of Relationship but also to show an useful approach of its implantation in companies of the industrial market. This approach involves accounts administration and services rendered to the customers, Relationship Management, an efficient usage of Information Technology and a coherent sales administration. It is also relevant to understand the concept of Marketing what can make easier its adoption by companies industrial. The creation of value and the competitiveness of the organization will be the basis for this thesis, which intends to present the procedures to turn a company focused in products into one focused in marketing. This will make possible the development of a business strategy centered in the customers, the strategy of Marketing of Relationship. Finally, this proposition presents, as a complementary topic, the sales administration, which must be practical and simple to lead the company to its goals. Orientation suggestions, motivation and effective administration, as delineated here, can indeed make the Marketing of Relationship a facilitator for profitable results and for the survival of the industrial companies.

Key-words: Competitiveness, Management, Marketing, Relationship, Value.

1 INTRODUÇÃO

Com a abertura das fronteiras comerciais a fornecedores internacionais, um estado de grande competitividade foi levado a diferentes empresas que atuam em mercados industriais e que por muito tempo se acostumaram a uma situação de monopólio ou de reserva de mercado e, como a maioria das empresas industriais brasileiras, estavam direcionadas para o “fazer produtos”, enfatizando as vendas e buscando o lucro principalmente pelo aumento do volume de vendas no curto prazo.

Diante de uma nova realidade em que a competição é predominante, o marketing ganhou destaque e teve reconhecido o seu papel na obtenção e sustentação da vantagem competitiva e na criação de valor para o cliente, em um cenário econômico onde os concorrentes, agora, podem ser poderosas empresas internacionais estruturadas e com modelos de marketing consolidados.

Antes deste processo de globalização – aqui entendida como a deflagração das revoluções tecnológica, financeira e comercial das décadas de 80 e 90 do século passado – e de competição acentuada, facilitados pela tecnologia da informação, as transformações no ambiente de negócios eram mais lentas e a mudança ocorria com menor frequência.

Os desafios que as empresas enfrentam agora são diferentes. Uma economia globalizada está gerando mais riscos e oportunidades para todos, forçando empresas a fazer importantes melhorias não apenas para competir e prosperar, mas para simplesmente sobreviver. A globalização, por sua vez, está sendo impulsionada por um grande conjunto de forças associadas à mudança tecnológica, à integração econômica internacional e ao amadurecimento dos chamados mercados emergentes, como o mercado interno brasileiro.

Tanto empresas com vendas restritas a pequenas regiões geográficas quanto empresas com produtos reconhecidos no mercado e com ampla atuação podem sentir os efeitos da globalização. Exemplo: com os acontecimentos de 11 de Setembro de 2001 nos Estados Unidos, surgiu a crise das empresas de aviação, a Embraer anunciou redução de encomendas por parte dos seus compradores e a demissão de

1.800 funcionários; o comércio popular da Rua 7 de Setembro em São José dos Campos imediatamente estimou redução nas vendas. A Embraer é tipicamente uma empresa com atuação no mercado global: 90% do seu faturamento provém do exterior, com 60% das encomendas sendo realizadas por empresas aéreas regionais dos Estados Unidos; além disso, 75% dos componentes das aeronaves que produz são fornecidos através de contratos de parcerias com fornecedores globais localizados nos Estados Unidos, Canadá, Espanha e Alemanha, entre outros países.

As mudanças nas empresas estão acontecendo de forma cada vez mais significativa e traumática. Como resultado, cada vez mais organizações estão sendo levadas a reduzir custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento, aumentar a produtividade e, principalmente, a estabelecer um relacionamento de longo prazo com seus compradores, pois sabem que agora o cliente é o centro da nova economia e é nele que as decisões de marketing têm que estar centralizadas.

Hoje as decisões de marketing precisam ser tomadas com base no conhecimento que se tem do ponto de vista do cliente. O desafio do marketing é compreender a realidade e oferecer as informações que são necessárias para que essas decisões sejam tomadas a contento. Decisões sustentadas por um eficiente programa de Marketing de Relacionamento que, inserido em uma estratégia de lucratividade da empresa, priorize as necessidades do cliente através de uma eficiente gestão da força de vendas.

2 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING

“O conceito de marketing é uma orientação para o cliente tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização”, (KOTLER, 1985, p. 43).

O momento nunca foi tão oportuno para se aprofundar na questão referente àquilo que se faz necessário para tornar o marketing uma força mais poderosa nas empresas industriais. Desde a década de 90 as empresas industriais brasileiras estão se defrontando com um ambiente competitivo muito mais difícil. Um número cada vez maior de empresas estrangeiras está vindo explorar nosso mercado em função do seu interesse na expansão mundial e intensificando a concorrência em todas as frentes.

Além de se oporem a investidas de uma nova e mais forte concorrência, as empresas que desenvolvem fortes aptidões para o marketing têm melhores chances de tirar vantagens da aplicação de tecnologia, hoje a maior das influências sobre o mercado, pois mesmo assim, continuar a basear produtos em somente aspectos técnicos é muito problemático. Conforme Regis McKenna (1999, p. 65):

Companhias que posicionam seus produtos como “o mais rápido” ou “o mais potente” em geral enfrentam dificuldades. Líderes tecnológicos geralmente têm vida curta. Os laboratórios de pesquisa desenvolvem todo dia novas tecnologias e novas empresas apressam-se em comercializá-las. Os produtos passam da “liderança” para a “obsolescência” com maior rapidez do que nunca. Como resultado, companhias que vivem de “especsismo” morrem de “especsismo”.

Atualmente ninguém contesta a importância do marketing e tornou-se quase impossível encontrar alguém que conteste a idéia de que fazer com que as empresas atendam às necessidades dos compradores, não somente é sensato como também a única maneira de se fazer negócios.

2.1 OBJETIVOS E SISTEMAS DO MARKETING

A empresa precisa estar sempre superando seus concorrentes e para isso é necessário antecipar tendências de consumo, acompanhar mudanças de necessidades e seguir caminhos que levem à plena satisfação dessas necessidades,

administrando bem sua movimentação no mercado e tendo em vista sempre seus objetivos estratégicos de longo prazo e a sua própria sobrevivência.

Para tanto, ela é obrigada a saber de quais meios e recursos efetivamente dispõe para continuar operando. O mercado que quer ocupar e manter tem que estar previamente estabelecido, bem como os produtos e serviços que a levarão ao sucesso e quais são seus pontos fortes e fracos frente aos concorrentes.

A função da administração de marketing numa empresa está relacionada ao desempenho de atividades essenciais como, por exemplo, especificar, através de sistema de informações e pesquisas, quais produtos ou serviços são desejados por quais grupos de compradores, quem toma decisões sobre preços, selecionando o sistema de canais de distribuição e gerenciando o esforço promocional.

Apenas o desenvolvimento de um produto ou serviço não resulta em sucesso empresarial, pois os mesmos têm que ser vendidos. Produtos e serviços devem estar associados e serem especificados de forma que atendam a necessidades e desejos dos compradores. A administração de marketing deve, portanto:

- Identificar e medir a procura, de um ou mais grupos de compradores, por um tipo de produto ou serviço;
- Elaborar produtos ou serviços que atendam essa procura; e
- Desenvolver e implementar com eficiência um plano que disponibilize tais produtos e serviços para os compradores e que gerem lucros para a empresa.

2.2 MARKETING INDUSTRIAL

Marketing Industrial é a especialidade do Marketing dedicada aos consumidores organizacionais (empresas, instituições, órgãos governamentais e revendedores), que compram produtos e serviços não só para uso próprio, mas, principalmente, para a produção de outros bens e serviços destinados ao mercado de consumo (consumidores individuais e famílias). Um primeiro aspecto a considerar no Marketing Industrial é o fato de a demanda de bens e serviços industriais derivar da demanda de bens e serviços de consumo. Assim, as compras de consumidores industriais baseiam-se em suas expectativas sobre as futuras demandas de seus próprios bens e serviços, tornando a influência organizacional extremamente importante na decisão de compra.

O volume de mercadorias e de serviços adquiridos pelas empresas e instituições ultrapassa o volume adquirido pelo mercado dos consumidores individuais e o processo de compra industrial não é tão simples. A maior diferença existente entre a empresa como entidade compradora e o consumidor individual está provavelmente no conflito que se apresenta dentro do processo de compra na empresa.

O conflito quase sempre faz parte das compras empresariais, por causa das diferenças fundamentais entre grupos que normalmente intervêm no processo da tomada de decisões. As decisões de compra são realizadas habitualmente por membros do Departamento de Compras sob influência e, muitas vezes, participação de outros departamentos da organização como Produção, Qualidade, Finanças. O conflito apresenta-se por causa das diferenças fundamentais nos critérios de compra desses grupos. O comprador está fundamentalmente preocupado com o preço do produto; o que mais o preocupa é que o custo seja mínimo. O Controle de Qualidade deseja, pelo contrário, que o produto seja o de melhor qualidade do mercado. O Departamento de Produção quer que o produto seja o mais seguro e o mais fácil de utilizar.

Outras distinções relevantes entre a conduta da empresa e do consumidor, além do volume, são a preocupação por parte das empresas com o serviço pós-venda, a complexidade e maior tempo do processo de compra e a existência de uma interação mais íntima entre os compradores e os vendedores no processo do marketing industrial.

2.3 COMPREENSÃO E APLICAÇÃO DO MARKETING INDUSTRIAL

No cenário da indústria, marketing não é, como muitos acreditam, um departamento criado para cuidar da publicidade, promoção, comercialização e vendas, como poderia ser o caso de uma empresa voltada para o mercado de consumo. Também não significa, necessariamente, um esforço para a obtenção dos maiores lucros possíveis a curto prazo, o máximo empenho em favor do volume de vendas ou a tentativa de atender a todo tipo de comprador existente no mercado. Mesmo o desenvolvimento de atividades como assistência técnica e serviços de pesquisa de mercado exemplificam a real aplicação do Marketing Industrial.

O verdadeiro Marketing Industrial é uma eficaz estratégia empresarial que, visando à melhoria do desempenho em matéria de lucros e à sustentabilidade da empresa, procura primordialmente identificar as necessidades de cada segmento de seus clientes, idealiza e produz um conjunto de produtos e serviços que atende a cada

segmento selecionado de forma mais eficiente e lucrativa que os concorrentes. Existem quatro aspectos-chave do marketing industrial:

- *Melhoria do desempenho em matéria de lucros:* empresas que têm o volume de vendas como orientação básica, certamente teriam maior lucratividade se dessem menos ênfase ao volume de vendas e maior atenção a uma orientação voltada para o mercado, para as necessidades do cliente, mesmo que isso possa significar redução nas proporções do seu negócio;
- *Identificar as necessidades dos clientes:* a maioria das empresas de produtos industriais parecem saber tudo que é preciso saber sobre sua própria tecnologia e nada sabem sobre como os clientes funcionam e ganham dinheiro. Muitas gastam milhões de reais criando maquinaria para economizar mão-de-obra nas partes menos dispendiosas do processo de produção dos clientes ou idealizando detalhes que serão acrescentados aos seus produtos juntamente com o preço, sem considerar o valor dessas características para os compradores e vindo depois reclamar porque sua equipe de vendas não vende seus produtos;
- *Seleção de grupos ou segmentos de clientes:* é muito fácil identificar empresas que querem ter de tudo para todos os clientes. Essas empresas forçam sua presença no mercado, aumentam sua linha de produtos e acabam com uma enorme lista de produtos improdutivos, que vendem muito pouco. A base de clientes torna-se muito ampla, poucos são atendidos a contento, e a lucratividade de cada um não pode ser bem medida;
- *Idealizar um bom conjunto de produtos e serviços:* de modo geral, os compradores no mercado industrial têm necessidades facilmente identificáveis e sua decisão de comprar pode se basear em pequenas diferenças. A empresa que atender um pouquinho melhor que a concorrência ganhará o mercado.

O Marketing Industrial é, portanto, muito mais uma responsabilidade da administração geral do que o Marketing de Consumo, no qual ajustes do *mix* de marketing podem ser feitos de forma relativamente simples e independente e pelo próprio Departamento de Marketing, por meio de mudanças na ênfase em publicidade, tipo de promoção, formas de distribuição, *design* de embalagens, redução momentânea de preços, entre outros. O Marketing Industrial tem um vínculo estreito

com a alta administração que elabora a estratégia corporativa, pois atua definindo os mercados de interesse, adequando a oferta à demanda e ajustando o conjunto de procedimentos (segmentação, política de produto, política de preços, distribuição) que deverão proporcionar a diferenciação necessária para garantir o bom desempenho da empresa.

Com o Marketing Industrial sendo definido como uma política de toda a empresa, fica mais fácil distinguir os dirigentes que compreendem o conceito daqueles que não compreendem. Em resumo, o alto dirigente que, conscientemente, articula sua estratégia empresarial para atender às necessidades do mercado, demonstra que compreende o conceito de marketing. Pelo contrário, o alto dirigente que apenas amplia seu Departamento de Marketing ou que força continuamente seus vendedores a encontrar novos clientes de qualquer tipo, ou ainda, que acrescenta indiscriminadamente mais produtos à sua linha, não compreende e não aplica devidamente o Marketing Industrial.

2.4 PREOCUPAÇÃO COM OBJETIVOS OPERACIONAIS

O administrador de empresas industriais precisa vencer sua constante preocupação com os objetivos operacionais que paralisam as atividades de marketing, objetivos esses do tipo “produtos com o máximo de engenharia”, “fábrica sempre repleta”. O conceito de produto é, na maioria das empresas industriais, a verdadeira origem e a razão principal do sucesso do empreendimento. A direção da firma tem receio em afastar-se de um conceito de produto comprovadamente de grande valia.

Um problema que as empresas industriais orientadas costumeiramente para a produção, vêem no marketing é que, muitas vezes, as informações mercadológicas, não têm a precisão dos dados técnicos. Em geral, a alta direção recebe cifras exatas dos setores de fabricação e engenharia – custo de materiais, custo de produção, custo de instalação, entre outros -, enquanto o setor de marketing precisa fazer prova com base em previsões e apreciações. É claro que essas previsões também são quantificadas, mas dificilmente podem ser enunciadas com a mesma precisão dos dados de desempenho apresentados pelos setores técnicos. Mudanças nas preferências de usuários, muitas vezes, são quase impossíveis de serem previstas pelo marketing.

Finalmente, a maioria dos dirigentes de empresas industriais tem formação técnica, tendendo com freqüência a avaliar os produtos de um ponto de vista técnico e não como usuários. Convencer esses dirigentes de que um produto tecnicamente

inferior é o que o mercado deseja, é praticamente impossível. Assim, a tarefa de mudar uma empresa que tem sido tradicionalmente dominada por considerações de engenharia e fabricação para uma empresa com espírito verdadeiramente voltado para o marketing é muito difícil. É necessário muito esforço por parte dos executivos de marketing para assegurar que suas propostas sejam cuidadosamente consideradas, bem como solidamente documentadas com fatos de fundo econômico e referentes ao mercado, e que demonstrem uma compreensão de seu impacto nos setores operacionais. Também é necessário que a alta administração compreenda os obstáculos e apóie as medidas tomadas com atos e palavras, a fim de que a transição para uma orientação para o mercado se faça com sucesso.

O êxito em Marketing Industrial depende de aptidões relacionadas com uma situação específica. Exige uma ampla compreensão de determinado mercado e dos aspectos econômicos e características operacionais do negócio. Requer também discernimento empresarial amadurecido para conseguir um equilíbrio entre considerações setoriais (desempenho dos produtos, custos de fabricação, possíveis preços de venda) e interesses a longo e curto prazo, apresentando depois recomendações bem fundamentadas para a obtenção continuada de lucros que garantirão a sobrevivência da empresa.

3 COMPETITIVIDADE NO MERCADO INDUSTRIAL

A competitividade nesse mercado corresponde à capacidade da empresa de conquistar e manter seus clientes-alvo e de superar a concorrência. Quanto maior o nível de competitividade da empresa, maior a sua capacidade para atingir seus objetivos e maximizar seus resultados. Como a escolha do fornecedor é uma decisão do cliente, a competitividade será uma consequência da avaliação da empresa, feita pelos clientes, em relação aos concorrentes.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994, p. 18) a competitividade de uma empresa industrial será condicionada por um vasto conjunto de fatores, uns internos à empresa e outros relativos ao setor que ela opera ou ao sistema econômico, político, social e tecnológico em que está inserida, e para esses autores:

Tanto desempenho como eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente em que estão inseridas. Nessa visão dinâmica, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

3.1 COMPETITIVIDADE E PRODUTIVIDADE

A produtividade é a relação existente entre a produção de uma certa quantidade de bens ou serviços e o volume de recursos utilizados para obter-se aquela produção. Produtividade é um conceito relativo sob vários aspectos, pois pode relacionar produção com horas trabalhadas, com capital investido, entre outros. É relativo também na comparação que se pode fazer entre empresas, setores industriais, regiões e até países.

Quando se trata apenas de uma empresa, pode-se calcular sua produtividade total ou parcial, com o objetivo de avaliar sua evolução ao longo do tempo. Sempre se deseja saber como essas variáveis reagem em resposta às ações dos administradores. Nesse caso, é avaliada a evolução da produtividade da mesma

empresa no decorrer de um período de tempo. Em seguida, compara-se os níveis de produtividade de empresas do mesmo setor, na mesma data.

A conclusão que se tira quando se verifica, comparando-se duas empresas concorrentes, que uma tem maior produtividade que a outra, é que uma está gastando menos recursos que a outra para produzir a mesma coisa. Uma está criando mais valor que a outra, com o uso da mesma quantidade de recursos. Pode-se afirmar que a empresa que tem maior produtividade é mais competitiva que a outra – tem maior competitividade – pois poderá gerar mais lucros que a outra, ou ganhar mais mercado que a outra, dependendo da política de preços que praticar.

A competitividade será medida onde está o comprador. O mercado daquelas empresas vai distinguir a que presta melhor serviço ou oferece o melhor produto, em função do preço pago por isso. Uma empresa pode competir em diversos patamares diferentes, que dependem do estágio de evolução em que se encontra, do produto ou serviço que oferece, do mercado em que atua, entre outros.

Gradualmente a empresa pode iniciar competindo com preços baixos. Pode estruturar-se para oferecer uma qualidade melhor. O conceito de qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente. Obviamente a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, entre outros.

A empresa ainda poderá ter mais agilidade, entregando pedidos em prazos cada vez menores. Segue-se a capacidade crescente de dispor de flexibilidade, atendendo a solicitações de customização do mercado. Atingirá o auge, ao ser uma empresa freqüentemente inovadora. Duas coisas distinguem todas as organizações reconhecidamente inovadoras. Uma delas é que elas incentivam pessoas que têm uma força motora interior – sejam essas pessoas motivadas pelo dinheiro, pelo poder e pela fama, sejam motivadas pela simples curiosidade e pela necessidade de realização pessoal. A segunda é que elas não deixam a inovação por conta da sorte: elas a buscam sistematicamente, elas procuram ativar a mudança (a raiz de toda inovação), depois avaliam cuidadosamente seu potencial em termos de retorno econômico ou social.

Esses são fatores de competitividade que podem subsidiar uma análise estratégica para reposicionamento no mercado, tanto de uma empresa como de um setor industrial, de uma região ou de um país.

Uma empresa industrial tem na sua orientação para o mercado, um fator determinante e fundamental da sua competitividade, a qual é básica para o bom desempenho empresarial. Empresas industriais, sob a pressão do mercado, estão realizando modificações profundas na área comercial, por conta da mudança de foco no “fazer produtos” para foco no mercado e nas necessidades dos clientes através do Marketing de Relacionamento.

É normal a resistência à mudanças, mas ao contar com o apoio da alta administração, empresas industriais que efetuarem estas mudanças na área comercial que se refletirão na consolidação do seu crescimento, mudarão também atribuições da gerência de marketing, na introdução de sistemas de informações mais completos e em uma série de aspectos culturais e organizacionais, característicos da implementação de um programa de Marketing de Relacionamento.

3.2 CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

A estratégia de relacionamento e de retenção dos clientes pode ser incrementada erguendo-se barreiras para dificultar a troca de fornecedor ou entregando melhor valor aos clientes. A abordagem da criação de valor é sumamente importante: procura evitar que a concorrência supere as barreiras de entrada simplesmente oferecendo preços menores e contribui para criar forte lealdade dos clientes.

No seu relacionamento com clientes, as empresas bem sucedidas passaram a acreditar que o valor percebido é um grande impulsionador da lealdade e conduz os clientes à escolha e à recompra. A administração do valor percebido permite à empresa industrial conhecer melhor os clientes e o mercado e adequar a abordagem de marketing, centrando os argumentos de venda no valor e não apenas em preço.

Quando o valor percebido é maior do que o valor monetário, o comprador constrói na sua mente uma noção de vantagem na compra. O que significa que o produto custa menos do que ele oferece. Associando as emoções de posse ao valor monetário, o valor percebido do produto ganha um espaço na mente do comprador., que o associa então ao conceito de mais-valia. Ou seja, ganha espaço na mente do comprador o produto ou serviço percebido como de mais-valia. O que envolve o cliente não é o que o produto representa por seus atributos, mas os benefícios que o comprador espera retirar dele. Em outras palavras, o produto vale mais pelo que o comprador vê nele do que ele efetivamente é.

3.2.1 Aspectos Importantes do Valor Percebido

A análise de vários aspectos é muito importante quando se pretende abordar a questão do valor percebido pelo cliente:

- *Dimensão temporal:* a percepção do valor pelo cliente é dinâmica, podendo variar de acordo com o momento da avaliação (pré-compra, imediatamente pós-compra, após longo tempo de compra e uso). Pesquisas comprovam que os clientes mudam o grau de importância dos atributos de valor à medida que sua relação com o produto aumenta. Além disso, as expectativas dos clientes são sempre crescentes: o que representa um bom valor hoje, pode tornar-se inaceitável num curto espaço de tempo. Estas variações recomendam a contínua medição da percepção dos clientes e contínuos esforços de melhoria;
- *Visão externa e interna à empresa:* há um espaço entre o que a empresa entende que o cliente quer (visão interna) e o que o cliente diz querer (visão externa) em termos de atributo de valor. A empresa deve identificar a visão externa e internalizar esta mesma visão (reduzindo o eventual espaço entre elas) e adotar estratégias de marketing (composto de produto, escolha de segmentos-alvo, posicionamento) que agreguem valor aos seus produtos ou serviços. Uma efetiva orientação para o mercado é atingida pela comunicação das preocupações e exigências de clientes a todos os níveis da organização, superando as barreiras à cooperação e coordenação entre os diversos departamentos;
- *Natureza do mercado:* os clientes podem definir valor de forma diferente, caso pertençam ao mercado de consumo ou ao mercado industrial. Para o Marketing Industrial é importante saber que seus compradores têm um comportamento mais racional (privilegiando atributos de valor ligados a desempenho e funcionalidade). Quanto maior o nível de competição no mercado, maior o nível de influência desta competição sobre os compradores;
- *Dimensão pessoal:* em mercados industriais, a decisão de compra sempre envolve pessoas que podem ter visões diferentes de valor, segundo suas próprias percepções. Embora o conhecimento do comportamento dos compradores não seja simples, os profissionais de marketing devem

estudar os desejos, percepções, preferências e comportamentos de compra de seus clientes-alvo;

- *Interação e integração organizacional*: o contínuo processo de criação, manutenção e melhoria no valor entregue, visando o aumento da satisfação e lealdade dos clientes selecionados, deve ser um esforço interativo e integrado, compreendido como uma responsabilidade de toda a empresa e não de departamentos específicos;
- *Abrangência na cadeia de suprimento*: as empresas industriais devem atuar ao longo de toda a cadeia de valor, buscando parcerias com fornecedores, intermediários e distribuidores, que permitam maximizar o valor entregue pela cadeia ao cliente. O valor percebido pelo cliente é resultado do valor agregado ao longo de toda a cadeia de suprimento; vantagem para a empresa pode ser obtida enfatizando sempre ao cliente a entrega deste valor;
- *Relação entre valor percebido e qualidade percebida*: muitas empresas acreditam ainda que a qualidade do produto e o valor percebido pelo cliente significam a mesma coisa, assumindo que se a qualidade do produto melhora, o valor entregue ao cliente automaticamente aumenta, pressuposto incorreto e incompleto. A qualidade percebida pode ser entendida como o julgamento do comprador sobre a excelência ou adequação de um produto ao que ele necessita; e
- *Relação entre valor percebido e satisfação de clientes*: a satisfação pode ser definida como o grau de atendimento das expectativas dos clientes em relação ao produto ou serviço. Conhecer o que os clientes esperam, avaliar se suas expectativas são realistas ou idealistas e estimar em que grau deve ocorrer a satisfação, são ingredientes necessários para obter a satisfação do cliente. Kotler (1980) indica que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas: se o desempenho atender (ou exceder) às expectativas, o comprador ficará satisfeito (ou altamente satisfeito), e se ficar aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito.

Para a empresa industrial, é muito importante perceber que a criação de valor para o cliente engloba cinco passos:

- determinar os atributos de valor conforme consulta aos clientes;
- hierarquizar, na visão dos clientes, a importância dos atributos de valor;
- pesquisar a percepção dos clientes (comparativamente à concorrência) do valor entregue pela empresa nos atributos relevantes de valor;

- pesquisar as causas das percepções favoráveis e desfavoráveis; e
- prever os futuros atributos de valor dos clientes selecionados.

As empresas industriais podem adotar diferentes estratégias de criação e entrega de valor para o cliente, dentre as quais três são as mais importantes:

- *Excelência operacional*: aborda o oferecimento de produtos médios em relação ao mercado, com o menor custo total e o mínimo de inconveniência aos clientes (maior confiabilidade e serviços sem complicação). É dirigida aos clientes que não necessitam dos produtos mais avançados, mas desejam um desempenho confiável a qualquer momento;
- *Liderança tecnológica*: as empresas oferecem o melhor produto, com desempenho superior, investindo em tecnologia e dirigindo-se a um grupo de clientes que preferem empresas inovadoras e que estão tecnologicamente à frente; e
- *Intimidade com os clientes*: atendem o que clientes específicos desejam, mantendo um relacionamento que lhes permite reconhecer as necessidades únicas destes clientes, procurando atendê-las com soluções específicas. Estes clientes dão maior valor a empresas que atendam de imediato e com flexibilidade as suas necessidades individuais.

3.2.2 O Valor Percebido Impulsiona a Lealdade dos Clientes

A lealdade dos clientes é um comportamento que pode ser medido pela taxa de recompra: a quantidade de vezes que um cliente compra o mesmo produto em relação ao número total de compras feitas, em situações nas quais existam outros produtos aceitáveis e disponíveis. A satisfação dos clientes é uma atitude, resultante da interação entre o que os clientes esperam que ocorra e o que acham que ocorreu. Usar a satisfação para prever a lealdade não garante necessariamente o sucesso. Clientes satisfeitos freqüentemente mudam de marcas e fornecedores. A relação observada entre a satisfação e a recompra é muito fraca ou não-existente e o grau de satisfação não pode indicar, com confiança, a recompra.

O valor percebido (e não a satisfação do cliente) é o elemento impulsionador da lealdade. Se o cliente não estiver satisfeito em sua experiência anterior com o produto, não vai considerar esse produto em seu conjunto de opções de escolha numa recompra futura (exceto se não houver outras opções). Contudo, estar muito satisfeito

não significa necessariamente recomprar o produto numa futura oportunidade: apenas o produto integrará o conjunto de opções. O comprador analisa esse conjunto de opções de escolha existentes e desenvolve uma hierarquia de escolha baseada em suas percepções de valor de cada produto, num processo de conhecimento que tanto pode ser racional ou mesmo envolvendo elementos emocionais. A chave para aumentar a lealdade é obter o melhor valor percebido pelo cliente, relativamente à concorrência.

4 O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de Relacionamento é como a empresa encontra, conhece, mantém e garante ao seu cliente, que ele obtenha o que deseja e que lhe foi prometido em todos os aspectos do negócio (BRETZKE, 2000, p. 29).

Nos mercados industriais, a maior parte do relacionamento entre as empresas e seus clientes desenvolve-se por etapas, durante as quais os clientes experimentam amostras ou testam diferentes produtos e muitas vezes alternam entre um e outro fornecedor ou compram de várias empresas. Essas etapas podem ser delineadas da seguinte forma:

- definição dos clientes-alvo que se quer atingir;
- desenvolvimento de um processo de conquista de clientes;
- certificação de que o cliente já sabe usar o produto ou sabe com quem entrar em contato, caso haja algum problema;
- continuidade de troca de informações cliente-empresa, surgimento de novas necessidades, maior aprendizagem sobre o cliente;
- boa gerência do relacionamento contínuo e com segurança e rápidas soluções;
- atenção continuada para possível descontentamento e rompimento dos clientes com a empresa; e
- reconquista de clientes que desertaram (preços altos, serviços ruins, etc.) com resolução dos problemas surgidos.

Com a ampliação do uso da tecnologia, mesmo as empresas com boa orientação para o marketing, a utilizavam mais para obtenção da economia de escala e redução de custos. Passaram a utilizá-la também para melhorar o relacionamento a um custo menor e para aumentar a rentabilidade proporcionada pelos clientes individualmente. A tecnologia da informação compreende a coleta, processamento, armazenamento, apresentação e transmissão da informação através de computadores, telecomunicações, redes de informações, *Internet*, fax, telefone celular

e outras formas de comunicação pessoal e de massa. Mas como a tecnologia por si só não traz soluções que atendam e mantenham clientes, cabe à empresa industrial desenvolver uma estratégia de relacionamento que efetivamente satisfaça aos clientes e traga lucratividade. A integração entre marketing e tecnologia da informação mudou a forma das empresas industriais fazerem negócios, passando a orientar a estratégia administrativa para um processo decisório centrado no cliente.

4.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento é importante porque adquirir clientes, em geral, é muito mais custoso para as empresas do que manter uma clientela já existente. Os benefícios do Marketing de Relacionamento podem ser demonstrados através de registros da empresa que podem revelar:

- os custos da aquisição de clientes;
- as mudanças no número de clientes; e
- as mudanças nas compras pelos clientes individualmente.

E os benefícios do Marketing de Relacionamento para as empresas industriais podem ser encontrados, de forma geral, através das seguintes observações:

- *melhor retenção e fidelidade do cliente*: os clientes permanecem mais tempo, compram mais e com mais frequência – ou seja, geram maior retorno a longo prazo;
- *maior lucratividade dos clientes*: não apenas porque cada um deles compra mais, mas também por causa dos menores custos para recrutá-los e da não necessidade de recrutar um número grande de clientes para manter constante o volume de negócios; e
- *custo reduzido de vendas*: os clientes existentes, em geral, respondem melhor às ações da empresa.

Do ponto de vista da clientela de empresas industriais, os benefícios tornam-se mais claros e compreensíveis e podem ser assim resumidos:

- para perguntas sobre o produto, a empresa fornece informações imediatas, com atenção e manutenção do que foi prometido;
- os contatos são respondidos de forma fácil e conveniente ao cliente;

- a compra do produto desejado é facilitada através de um preço competitivo. O produto é entregue completo e funcionando, dentro do prazo e conforme foi especificado;
- os dados que o cliente fornece, passam a ser usados de maneira adequada e ética. Guardados de forma correta, estão disponíveis quando necessários; e
- após a venda, o contato passa a ser feito somente dentro de parâmetros previamente acertados com o cliente ou com importantes informações a lhe serem dadas. Caso o cliente procure a empresa com algum problema passa a obter rapidez de atendimento e solução.

4.2 O PROGRAMA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

Integra o processo do Marketing de Relacionamento com a tecnologia da informação, combinando uma gestão de contas com a prestação de serviços ao cliente. Sua implantação possibilita os seguintes benefícios:

- aumenta o conhecimento sobre o cliente;
- registra, mantém e demonstra a qualquer tempo, um grande volume de informações sobre o cliente;
- aperfeiçoa o processo de decisão de marketing;
- racionaliza o fluxo de pedidos, atendimento pós-venda, as vendas e atendimento por meios alternativos (Internet);
- diferencia serviços e produtos da empresa em relação aos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja;
- estabelece uma comunicação próxima e sistemática com os clientes atuais e potenciais; e
- reduz os custos de venda, do atendimento pós-venda e do próprio pedido.

A decisão por um programa específico de CRM passa pela seleção do *software* em função do modelo de relacionamento que a empresa quer ter. O *software*, por sua vez, irá determinar qual é o melhor *hardware* para compor o programa. O *hardware* inclui os computadores, o equipamento de telefonia e vários outros equipamentos, inclusive para *telemarketing* receptivo e ativo e informatização da força de vendas, se for o caso. Os principais avanços nos sistemas de informação utilizados no Marketing de Relacionamento são os sistemas de informação sobre clientes, em particular os

sistemas de banco de dados de clientes (*Database Marketing*) que podem conter e fornecer com muita rapidez, detalhes do relacionamento de cada cliente com a empresa incluindo vendas, data do último pedido, solicitações de assistência técnica, entre outros. Não é preciso que a empresa adquira o mais avançado e, possivelmente mais caro, sistema existente no mercado. E algumas prioridades para não sobrecarregar um eficiente sistema de banco de dados e melhorar o seu desempenho, podem ser obedecidas:

- as informações sobre os clientes devem ser automatizadas segundo a importância dos clientes para a empresa. Não vale a pena ter informações sobre clientes com os quais a empresa tem pouco contato;
- clientes da empresa ligados a locais especiais (filiais, centros de distribuição) devem ter suas informações descentralizadas para esses locais;
- os dados de relacionamento devem ser hierarquizados. Não é preciso ter disponíveis dados dos quais os clientes quase não precisam;
- a fidelidade e qualidade dos dados precisa ser totalmente testada permitindo integridade e perfeita utilidade dos sistemas; e
- os funcionários que operam os sistemas precisam ser bem treinados para não demonstrar desorientação nos contatos com os clientes.

É preciso ter em mente que a infra-estrutura deve possibilitar adaptações no gerenciamento para incorporar novas funções, novos processos do relacionamento com os clientes. Isso melhora a capacidade de resposta da empresa às condições de mercado e permite aproveitar com maior rapidez as novas oportunidades que o mercado oferece.

O Marketing de Relacionamento integrado a um *Database Marketing* de clientes atuais e potenciais, coletando e disponibilizando um grande volume de informações aumenta a vantagem competitiva da empresa. *Database Marketing* é um termo amplamente usado no marketing, mas costuma ter diferentes conceituações. O *National Center for Database Marketing* americano, emprega a seguinte definição:

Database Marketing é o gerenciamento de um sistema dinâmico de base de dados inteligíveis, atualizados, com informações relevantes sobre os clientes atuais e potenciais, para:

- identificar os clientes atuais e potenciais mais propensos a responder às ações de marketing;

- desenvolver um relacionamento de alta qualidade de longo prazo com compras repetidas;
- através do desenvolvimento de modelos preditivos, capacitar o envio das mensagens desejadas no tempo certo, no formato certo, para as pessoas certas;
- enviar mensagens que encantarão o cliente;
- construir lealdade;
- fazer com que as mensagens de marketing tenham a melhor relação custo-benefício; e
- aumentar o lucro.

É extremamente importante para uma boa integração entre o Marketing de Relacionamento, o programa de CRM e o *Database Marketing* que lhe dá suporte, que as informações – quem são, onde estão, o que compram, quando compram, quanto gastam, se compram através do vendedor, telefone ou *Internet*, e como pagam, como respondem às comunicações, e qual o nível de relacionamento – estejam disponíveis por toda a empresa em tempo real, para atender ao cliente e tomar decisões que consolidem as relações de longo prazo com ele. Assim, tanto a linha de frente como o pessoal que dá retaguarda ao processo de relacionamento podem trabalhar com mais tranquilidade e autonomia e ter maior interesse na busca de resultados de venda de produtos e serviços, fortalecendo a retenção e fidelização.

4.3 AS EXIGÊNCIAS DOS CLIENTES

Estar sempre junto e ao lado dos clientes para satisfazer suas necessidades e antecipar seus desejos não é algo totalmente novo e revolucionário para o ambiente dos negócios. Empresas de todos os tipos e tamanhos, nacionais ou multinacionais, já tiveram e continuam a ter sua orientação fundamental muito mais diretamente voltada para o cliente do que para o desempenho tecnológico ou para a produção a custos mais baixos. Para essas empresas, a prática do Marketing de Relacionamento não traz nenhuma novidade e pode estar sendo executada sob outros nomes: atendimento, conveniência e preço baixo, qualidade e confiabilidade, satisfação garantida sem discussão.

Com as bruscas mudanças ocorridas no mundo, e no Brasil em particular, é inegável que o mercado passou de comprador a vendedor. É significativo, por exemplo, o aumento dos fabricantes da mesmíssima coisa como o parafuso de metal, o desengraxante ou a embalagem plástica. Mesmo assim, a maior parte das empresas continuou a considerar o cliente como uma terrível amolação, que atrapalha as metas

de vendas, sabe muito em pedir descontos e muito pouco em usar equipamentos, ferramentas e peças geniais, desenhados por engenheiros mais geniais ainda, nas pranchetas das fábricas.

É para as indústrias que ainda atuam desta forma e precisam mudar que o Marketing de Relacionamento se revela mais importante e mais necessário. Atender às exigências dos clientes não é algo impossível, com o relacionamento podendo ser gerenciado com forte atenção aos seguintes fatores:

- *Experiência*: é a maior das influências sobre o cliente. Oferecer um relacionamento efetivo – produto, serviço, preço -, pode ser o que torne o cliente fiel, mas clientes podem também se acostumar com preços baixos que compensem relacionamentos insatisfatórios. Além disso, um fornecedor com um histórico de relacionamentos bem sucedidos, ao cometer uma falha, pode mais facilmente recuperar o cliente, com a correção da falha sendo feita a tempo;
- *Propaganda Boca a Boca*: a força da recomendação pessoal é muito grande em mercados organizacionais. Clientes satisfeitos, ou insatisfeitos que tiveram seus problemas resolvidos, podem ser ótimos defensores e divulgadores da empresa;
- *Tempo*: para clientes que dispõem de pouco tempo, economizar o tempo deles é importante fator de produtivo relacionamento;
- *A decisão de compra*:
 - *Produto desconhecido*: o cliente procura informações com terceiros devendo-se tomar cuidado para não “forçar a venda” e empurrar produto errado;
 - *Compra de rotina*: principal objetivo do Marketing de Relacionamento é facilitar ao máximo a recompra pelo cliente;
 - *Alteração da rotina de compra*: troca de fornecedor é pensada pelo cliente ou ele quer alterar algum aspecto de compra. É a oportunidade para se testar o relacionamento mantido; e
 - *Compras de alto envolvimento*: a decisão é muito importante para o cliente (equipamentos, novos processos, softwares, grandes contratos) e o bom relacionamento facilita a negociação, podendo reforçar a confiança e a lealdade do cliente.
- *os estágios do ciclo de compra*:
 - existência e identificação de uma necessidade;

- busca de informações sobre fornecedores que possam resolver o problema;
- avaliação de fornecedores, precisando-se entender os critérios usados pelos clientes para avaliar diferentes fornecedores e produtos. Se é o relacionamento que mais influencia as escolhas do cliente por determinados produtos e fornecedores, justifica-se então a empresa investir na criação e gestão do Marketing de Relacionamento; e
- análise pós-venda, com ajuda aos clientes para eliminar dúvidas e ansiedades a respeito da decisão de compra tomada, fornecendo informações adicionais, mantendo assistência e ajudando clientes no sentido de justificar, para si mesmo, a decisão que tomaram.

4.4 A EMPRESA E AS NECESSIDADES DE RELACIONAMENTO

A longo prazo, um relacionamento que permita à empresa industrial estar sempre próxima do cliente, é fundamental para se alcançar o sucesso. A capacidade que o Marketing de Relacionamento possui de suprir as necessidades de relacionamento depende sempre de ser muito bem planejado através de:

- Determinação dos objetivos a serem alcançados;
- Processos e procedimentos a serem seguidos pelos funcionários;
- Definição de recursos;
- Treinamento, envolvimento e gerenciamento de funcionários;
- Determinação de sistemas e equipamentos;
- Dados corretos, manipulados por pessoas certas e bem gerenciadas; e
- Envolvimento da alta administração.

4.5 CONHECIMENTOS ESSENCIAIS AO PROGRAMA DE CRM

Conhecimentos dos clientes e conhecimento da organização industrial que o está utilizando:

- *Conhecimento do cliente:*
 - através de pesquisa de mercado e observações;
 - informações sobre as transações (atendimento, consultas, vendas, etc.);
 - informações sobre o que os clientes compram dos concorrentes;

- reclamações e elogios; e
 - feedback do pessoal que lida diariamente com o cliente.
- *conhecimento da organização industrial:*
- estrutura da empresa:
 - responsabilidade pelo relacionamento em setor que disponha de recursos e fluxos de informações necessários para monitorar o relacionamento e medir os resultados;
 - conferir aos clientes o máximo de autonomia (aproximar-se do que eles realmente querem) e facilitar ao máximo seus contatos na empresa; e
 - possuir sistemas e procedimentos de administração e controle que permitam atender às necessidades dos clientes.
 - sinais de advertência:
 - demora para dar respostas eficientes aos clientes, principalmente decisões do tipo sim ou não;
 - sistemas não dão flexibilidade aos funcionários para lidar com os clientes;
 - pressões sobre o trabalho do pessoal que faz o relacionamento (obrigam que necessidades dos clientes fiquem em segundo plano);
 - funcionários não recebem todas as informações e dados sobre os clientes;
 - funcionários não recebem incentivos ou elogios e têm baixa motivação; e
 - crescente número de reclamações e deserção de clientes, sem que haja respostas positivas às ações de marketing.

Diante de tais necessidades, a alta administração tem que estar comprometida com o papel a ser desempenhado pelo programa de CRM para obter os resultados desejados. O comprometimento tem que ser verdadeiro, com pleno conhecimento do tempo e dos recursos que serão gastos e das dificuldades a serem enfrentadas, principalmente, quanto ao comportamento e habilidades dos funcionários.

Além disso, gerentes e pessoal de venda têm que receber forte orientação da alta administração no sentido de que o Marketing de Relacionamento é importante não só para eles como para a empresa como um todo. Caso contrário, continuarão a dar prioridade para controlar custos, fechar vendas, evitar riscos e manter-se aos procedimentos de rotina.

Não pode haver divisão de responsabilidades. Para o pleno desenvolvimento do Marketing de Relacionamento, com eficiente desenvolvimento do programa de CRM, todos os departamentos das empresas industriais devem estar envolvidos com o bom desempenho das seguintes tarefas:

- oferecer produtos com qualidade segundo as especificações (não só responsabilidade do departamento técnico);
- mostrar resultados financeiros - limites de preços, lucros sobre linhas de produtos, normas de cobrança – (não só responsabilidade do departamento financeiro); e
- desenvolver relações satisfatórias – atendimento, venda do produto adequado, orientação de uso, etc. - (não só responsabilidade do departamento de vendas).

4.6 POR QUE OS CLIENTES NÃO RECLAMAM?

Se uma empresa industrial acredita cegamente que está funcionando bem porque recebe poucas reclamações, deve desconfiar. Seus compradores não são diferentes da maioria das pessoas e a maioria das pessoas não gosta de reclamar quando tem problemas com os produtos que compram. Segundo Whiteley (1999, p. 27) elas não reclamam porque:

- Não resolve nada, pois a maioria dos empregados não sabe lidar com reclamações, é difícil descobrir e localizar um supervisor responsável, a reclamação tem que ser por escrito e enviada para um outro endereço. Dá muito trabalho;
- A maioria das pessoas não se sente bem reclamando e costuma dizer que está satisfeita para não ferir sentimentos; além do mais, se reclamarem, acham que serão tachadas de ranzinzas e de criadoras de caso; e
- Não há motivo para muita preocupação pois vão dar o troco na próxima compra, uma vez que a competição entre os vendedores está tão grande e há tantas opções no mercado, que é mais fácil trocar de fornecedor ou de produto do que reclamar

Muitas empresas decidem por facilitar as reclamações dos clientes, e depois se utilizam delas para atacar as causas que estão escondidas atrás da insatisfação dos

clientes. Promovem também reuniões com grupos selecionados de compradores, promovem visitas da alta administração ou de grupos de funcionários às instalações dos clientes, incentivam o pessoal da linha de frente a ouvir e retransmitir para a empresa as reclamações e se esforçam em visualizar seus produtos e serviços do ponto de vista dos clientes.

4.7 MARKETING DE RELACIONAMENTO: CUSTOS E BENEFÍCIOS

A avaliação de resultados dos negócios, comparando-se atividades, benefícios e custos, proporciona ao marketing as ferramentas para melhorar os resultados já conseguidos. Existe a necessidade de se justificar todos os gastos (sistemas e equipamentos, recrutamento e treinamento, entre outros) com o programa de CRM em termos dos objetivos financeiros que se quer alcançar. A melhor justificativa é que o Marketing de Relacionamento associado ao CRM, aumentará o volume de negócios com os clientes existentes e pela conquista de novos clientes.

4.7.1 Aumento da Receita

Os planos de marketing existentes devem ser revisados para que os objetivos de aumentar receitas a longo prazo possam ser identificados e para que as bases dos planos para atingir tais objetivos possam ser esclarecidas. Os planos para aumentar receita devem basear-se em certos fatores, tais como o crescimento total do mercado, as estratégias específicas de marketing (variedade, preço, distribuição, propaganda) ou as mudanças competitivas previstas. As áreas a serem consideradas, nas quais um melhor relacionamento fará a diferença, são:

- aumentar taxas de retenção em um percentual definido;
- fazer venda cruzada, descobrindo quantos dos clientes compram tanto o produto A quanto o produto B; em geral, o aumento desse percentual significa uma oportunidade de lucros adicionais e melhor distribuição dos custos administrativos;
- melhora a capacidade de seleção de clientes lucrativos, os quais são mais responsivos às ações de relacionamento;
- maiores vendas por clientes individualmente;
- aumento de vendas totais; e
- melhora na reativação de clientes perdidos.

4.7.2 Redução nos custos

Quantificar as reduções nos custos provocadas pelo Marketing de Relacionamento e implementação de um programa de CRM não é fácil. Será uma tarefa ainda mais difícil se as informações de marketing disponíveis não estiverem bem organizadas. Pode-se começar reunindo e analisando informações sobre custos. Todos os canais de comunicação e de distribuição de produtos e serviços para os clientes serão abrangidos, tais como a força de vendas e pessoal de frente do atendimento e pode ser que seja necessário fazer tal análise tanto para setores de mercado e de linhas de produtos quanto para o negócio como um todo. Com a implementação de um programa de CRM, há possibilidade de redução de custos nas seguintes áreas:

- *força de venda no campo:*
 - redução do número de vendedores necessários para cobrir um mercado específico – resultado de um padrão de chamada mais eficaz e de um tempo menor para identificar e obter informações sobre clientes em potencial;
 - redução da equipe de supervisão necessária por causa da qualidade das informações disponíveis para a equipe de vendas;
 - redução da rotatividade de pessoal na força de venda em consequência da qualidade do apoio dado e de uma maior motivação; e
 - controle mais amplo e número reduzido de relatórios viáveis, motivado por um padrão melhor de informações sobre as atividades e a eficiência dos funcionários da equipe de vendas, levando a custo de administração mais baixo.
- *departamento de vendas:*
 - redução do número de funcionários necessários para lidar com um número específico de clientes ou para apoiar um número específico de funcionários da equipe de vendas de campo. Tal redução seria por diminuir o tempo gasto para obter e conferir informações e sistemas mais eficazes, a fim de atrair e identificar clientes em potencial;
 - redução dos custos do tratamento das consultas de clientes por causa de uma melhor estruturação, fazendo com que tais consultas sejam levadas para o destino certo com mais rapidez e sem desvios;

- menor rotatividade de funcionários em razão de um nível maior de apoio e, conseqüentemente maior motivação; e
- maior controle e redução do número de níveis de subordinação em conseqüência de um melhor padrão de informações sobre as atividades e a eficiência da equipe do departamento, levando a custos de administração mais reduzidos.

estoque:

- redução de cancelamentos de pedidos em conseqüência de um menor número de lançamentos de produtos inadequados; e
- melhoria da rotatividade com o aumento das vendas, inclusive de produtos que tinham antes pouca saída.

A filosofia e o programa do Marketing de Relacionamento objetivam resultados realistas e possíveis de serem alcançados, mas depende do comprometimento dos administradores e funcionários. Exige também elevado conhecimento das exigências dos clientes, perfeito conhecimento da organização, dos custos e benefícios inseridos. Os objetivos traçados se efetivarão com um coerente gerenciamento da retenção e lealdade do cliente e gestão eficaz da força de vendas.

5 GERENCIANDO A RETENÇÃO E A LEALDADE DO CLIENTE

Um dos aspectos mais importantes do Marketing de Relacionamento é possibilitar à empresa coletar, analisar e rastrear informações sobre os clientes, reunindo-as em um banco de dados a fim de facilitar o planejamento organizacional.

Ter um maior conhecimento sobre o cliente significa poder entrar em novos mercados com maior confiança na obtenção de bons resultados. A organização que conhece as necessidades dos clientes também tem a possibilidade de identificar aqueles que lhe são mais importantes, mais cobiçados pela concorrência e dessa forma, toma as medidas necessárias para mantê-los e reforçar a lealdade deles para com a empresa. Um maior conhecimento de mercados específicos capacita a empresa a identificar oportunidades e entrar em novos mercados com produtos específicos, o que irá diminuir os problemas, sempre existentes, de perda e evasão de clientes (MACHTYNGER, STONE e WOODCOCK, 2001, p. 132)

As empresas sempre vendem para dois grupos de clientes: os novos e os antigos. Em termos de custos, é bem mais barato manter os clientes já existentes do que atrair novos. Dirigir a estratégia de marketing para os segmentos mais lucrativos e da base de clientes que já se possui, permite à empresa aumentar a participação no mercado sem precisar investir na aquisição de novos clientes. Essa aquisição é necessária no decorrer do tempo, mas não se torna uma prioridade imediata.

Para criar boas estratégias de retenção é preciso conhecer muito bem o comportamento e as necessidades do cliente. A lealdade de uma clientela é um compromisso físico e também emocional, mas em troca desse comprometimento, os clientes esperam que suas necessidades sejam bem atendidas.

A intimidade com o cliente não é um fim em si mesmo, porém um meio que permite ao fornecedor industrial colocar-se numa posição de empatia com o cliente, ou seja, colocar-se no foco do cliente. Ao fazê-lo, o fornecedor desenvolve a capacidade de não apenas satisfazer as necessidades que o cliente sabe que tem, mas de ir além, antecipando necessidades que o cliente não sabe ainda que tem – gerando, assim, valor para o cliente, superior ao esperado. Neste sentido, a intimidade se reforça

quando o cliente percebe a existência desse valor superior criado e, por isso, fortalece seus laços de relacionamento com o fornecedor, surgindo então o entendimento do que seja lealdade.

5.1 COMPORTAMENTO DE CLIENTES LEAIS

Gerenciar a lealdade dos clientes é fundamental para o sucesso do Marketing de Relacionamento. A lealdade compreende um conjunto de atitudes, crenças, e um “estado de espírito”, isto é, um desejo por parte dos clientes em fazer negócios com a empresa e não com os concorrentes dela. Alguns comportamentos de clientes leais para com a empresa e em relação aos concorrentes podem ser identificados:

- confiam, entendem e sentem-se mais à vontade com a empresa;
- acredita que a empresa o entende e o atende melhor;
- prefere comprar e realmente compra mais da empresa;
- confirma a disponibilidade de um produto primeiro com a empresa;
- pede mais informações à empresa do que aos concorrentes e quando tem problemas com algum produto sabe com quem pode contar;
- fornece mais informações à empresa;
- reage melhor aos incentivos e promoções da empresa;
- recomenda e faz propaganda da empresa; e
- ajusta seus procedimentos de compra às regras da empresa e paga em dia.

Não se pode esquecer que os objetivos a serem alcançados com uma estratégia de conquistar e manter a lealdade dos clientes devem incluir resultados financeiros, pois não basta para a empresa que os clientes se sintam sempre bem e achem que vale a pena fazer negócios com ela, mas porque também o comportamento e as atitudes leais dos clientes devem se refletir nos lucros da empresa.

5.2 GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

Uma força de vendas eficaz deve ser capaz de aumentar substancialmente o volume de vendas, aumentar o número de clientes e as compras de cada cliente, contribuindo para aumento da participação da empresa no mercado e assegurando a continuidade dos negócios.

O termo *venda* significa a transmissão de um produto, serviço ou direito em troca de um preço, geralmente representado por certa quantia em dinheiro. Kotler (1980, p. 40), diz:

“O conceito de venda é uma orientação da administração que pressupõe que os consumidores normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordados por um esforço substancial de venda e promoção”.

A equipe de vendas de uma empresa industrial é formada por todas aquelas pessoas que têm como missão principal, a promoção e venda dos produtos por ela fabricados, incluindo pessoal de apoio e suporte aos vendedores. Entre os principais objetivos do dirigente de marketing de uma empresa industrial, preocupado em implantar e reforçar o Marketing de Relacionamento através das etapas e procedimentos até aqui verificados, está o gerenciamento de uma equipe de vendas coesa e realmente produtiva, com elevado desempenho e baixa rotatividade de seus integrantes.

5.2.1 A Força de Vendas

A organização da força de vendas é condicionada por múltiplos aspectos, entre os quais se destacam os seguintes:

- O tipo de venda (à distância ou pessoal);
- O lugar onde se realiza (dentro ou fora do estabelecimento);
- O destino dos produtos (mercado de consumo ou industriais);
- A natureza dos produtos (tangíveis ou intangíveis)
- O tipo de empresa (fabricantes ou intermediários); e
- As características da empresa (dimensão, organização, posição no mercado).

Entre as características mais importantes que diferenciam a venda pessoal de outros tipos de venda, podemos destacar: a criação de relações sociais, o conhecimento das necessidades do cliente, a possibilidade de realizar demonstrações do produto, o incremento da comunicação e a escolha dos clientes:

- *Criação de relações sociais*: os freqüentes contatos entre vendedores e compradores dão lugar, em muitas ocasiões, ao nascimento de relações sociais, assim como ao estabelecimento de novas amizades que às vezes se mantêm acima das relações profissionais. Essas relações sociais são de grande valia para tomar as decisões de compra dos produtos de uma

empresa ou de outra, sobretudo quando as diferenças entre as marcas competidoras são muito pequenas;

- *Conhecimento do cliente*: por intermédio das relações com os clientes, pode-se adquirir um conhecimento importante de suas necessidades. Com base nisso, o vendedor estará em condições de oferecer-lhes produtos mais adequados às suas características;
- *Demonstrações do Produto*: nos casos em que é viável fazer demonstrações dos produtos, a venda pessoal tem a vantagem de fornecer um dos argumentos mais importantes para convencer o cliente dos inúmeros benefícios que poderá obter, o que facilitará a consecução de seus objetivos;
- *Incremento da comunicação*: a atuação do vendedor no mercado permite à empresa dispor de um importante meio de comunicação pessoal com o mercado. O vendedor pode transmitir pessoalmente a seus clientes todas as vantagens da empresa, receber sugestões e informações diversas de seus clientes e perceber a atuação dos concorrentes. Tudo isso pode ser de grande interesse para a política da própria organização; e
- *Seleção de clientes*: graças ao seu ofício, o vendedor está em condições de estabelecer uma hierarquia entre seus clientes a partir de diferentes características, como a capacidade de compra, a freqüência nas compras, a capacidade econômica e financeira, etc. Tem assim, condições de selecionar sua clientela dentro de amplos limites, o que se reverterá em maior eficácia do seu trabalho.

5.2.2 Estrutura da Força de Vendas

Considerando sua vinculação com a empresa, é possível a existência de dois tipos de vendedores: os que pertencem aos quadros de empregados da empresa, sendo registrados como funcionários, e os que não pertencem aos quadros de empregados e que por isso não são registrados como funcionários:

- *Vendedores funcionários da empresa*: trata-se daqueles que são registrados como empregados da empresa através de um contrato de trabalho de caráter fixo e que se dedicam às diferentes tarefas de venda. Sua situação na empresa é semelhante a de qualquer outro empregado, independentemente do cargo que ocupe. A denominação do cargo que exercem pode ser diferenciada, dando-lhe um caráter mais sofisticado como, por exemplo, assessor comercial ou executivo de vendas; e

- *Vendedores não pertencentes aos quadros de empregados da empresa:* compreende todos aqueles que não se vinculam à empresa através de contrato de trabalho, mas mantém com ela determinados acordos particulares verbais ou escritos como, por exemplo, um Contrato de Representação Comercial, podendo ser denominado vendedor autônomo ou representante comercial autônomo.

A determinação do tipo de vendedores que convém à empresa constitui uma decisão importante, que deve ser tomada depois de se analisar vários aspectos, como a política e estratégia de vendas, a extensão do mercado a ser atingido ou o custo das vendas. Para os vendedores do quadro de empregados, convém que se cumpram as seguintes condições:

- Dedicção plena à empresa;
- Jornada trabalhista definida;
- Possibilidade de controle de sua atuação;
- Remuneração mínima assegurada em contrato; e
- Integração máxima na empresa.

Os vendedores autônomos geralmente apresentam as seguintes características:

- Dedicção total ou parcial à empresa;
- Flexibilidade ou inexistência de horário trabalhista;
- Dificuldade para controlar sua ação;
- Remuneração exclusivamente por comissão; e
- Baixo nível de integração e de participação na empresa.

5.2.3 Objetivos e Tarefas da Força de Vendas

O objetivo final da força de vendas é evidentemente vender. Para que ele seja alcançado, é necessário identificar outras metas ou realizações, que devem estar claramente especificadas e quantificadas a fim de poder avaliar seu cumprimento. Seu registro por escrito evitará falsas interpretações. Entre elas podem ser citadas:

- Conseguir determinado volume de vendas;
- Aumentar progressivamente o número de clientes;
- Incrementar as compras por cliente;

- Obter determinada participação no mercado;
- Conseguir a maior informação possível sobre as maneiras de atuação dos concorrentes no mercado;
- Dar a conhecer toda a linha de produtos da empresa aos possíveis compradores;

Para conseguir tais objetivos cada um dos membros da força de vendas deve realizar diversas tarefas. Elas podem ser agrupadas em relação aos produtos, ao mercado e à empresa. Com relação ao produto, o vendedor deve desempenhar as seguintes tarefas:

- Estudar e conhecer as características dos produtos da empresa, suas diferentes utilizações e seus processos de fabricação;
- Conhecer os estoques dos diferentes produtos tanto na empresa como estoques em poder de clientes;
- Conhecer seu período de fabricação;
- Conhecer todos os preços e todas as condições de venda;
- Estudar e conhecer os catálogos técnicos e folhetos promocionais; e
- Conhecer os produtos dos concorrentes, assim como suas vantagens e desvantagens com relação aos produtos da empresa em que trabalha.

São as seguintes as tarefas que o vendedor deve desempenhar com relação ao mercado:

- Ajudar os clientes na escolha dos produtos mais adequados às suas necessidades;
- Informar pontualmente seus clientes sobre qualquer produto novo e sobre as alterações técnicas em produtos existentes e alterações de preços;
- Fornecer aos clientes rapidamente qualquer tipo de informação sobre preços, estoques, características dos produtos;
- Conhecer a importância dos diferentes clientes;
- Conhecer as características de cada cliente, seus períodos e processos de compras, assim como a organização e pessoas que influem e decidem a compra;
- Manter atualizados dados cadastrais de cada cliente e que são importantes para a realização do trabalho e das vendas;
- Atender com rapidez a qualquer reclamação e resolvê-la com eficácia;

- Conhecer e informar os compradores de seus produtos, tratando de conseguir a recomendação de seus produtos e marca;
- Estabelecer e manter relações pessoais e sociais com os clientes e seus compradores; e
- Conhecer e recolher todo tipo de informação sobre a atuação empreendida.

As tarefas do vendedor relativas à sua empresa, dentre outras, são:

- Cumprir os planos de visitas estabelecidos;
- Informar periodicamente e pontualmente sobre as visitas feitas, através de relatórios, e os resultados alcançados;
- Prestar contas e justificar os gastos feitos como resultado de sua gestão;
- Colaborar e cooperar com os diferentes departamentos da empresa; e
- Elaborar previsão de vendas.

5.2.4 Organização da Força de Vendas

A força de vendas pode ser organizada atendendo a quatro critérios: zonas geográficas, produtos, clientes, ou um tipo misto:

- *Organização por zonas geográficas:* é o sistema tradicional. Consiste em dividir o território onde a empresa atua em diferentes zonas geográficas; em cada uma delas atua uma equipe de vendedores, independentemente do tipo de produto ou cliente. Tem a vantagem de reduzir o tempo e os gastos de deslocamento dos vendedores, sendo por isso muito adequado quando a linha de produtos é reduzida e os clientes têm características parecidas. Possui a desvantagem por ser difícil contar com vendedores especializados, quando a linha é muito diversificada, ou seus clientes apresentam características diferentes.
- *Organização por produtos:* o sistema baseia-se na divisão dos produtos da empresa em várias linhas, de acordo com as suas características, sejam elas técnicas, de mercado, ou uma combinação de ambas. Para cada linha de produtos, forma-se uma equipe de vendedores, que atua em todo o território que a empresa atinge. A maior vantagem está na especialização dos vendedores, o que dá lugar a maior eficácia. Apresenta um inconveniente: o alto custo dos deslocamentos dos vendedores, sobretudo se a área de atuação é muito extensa.

- *Organização por clientes*: consiste em dividir o mercado em diversos grupos de clientes, de acordo com determinadas características que concorrem neles. Por exemplo: segundo sua atividade (automobilístico, naval, mobiliário), segundo a dimensão ou o volume de suas compras (pequenos, médios, grandes), segundo o nível da distribuição (fabricantes, atacadistas, varejistas). Para cada um dos grupos ou segmentos de clientes, é destacada uma equipe. Tal organização permite aos vendedores adquirir maior conhecimento dos clientes do segmento assinalado e, por conseguinte, cria maiores possibilidades de estabelecer relações sociais com eles. É um método muito indicado quando a amizade e o relacionamento estabelecido entre o vendedor e o comprador tem papel importante na venda dos produtos; e
- *Organização mista*: é provavelmente, a organização mais utilizada. Combina várias das formas organizacionais anteriores, a fim de reduzir os seus inconvenientes e aproveitar as suas vantagens.

5.2.5 Recrutamento da Força de Vendas

A escolha adequada do pessoal de vendas é uma tarefa muito importante. As relações dos vendedores com o mercado contribuem de forma bastante acentuada para a estabilidade da empresa. Uma atuação medíocre dos vendedores prejudicará a produção presente e futura, sem que a tendência possa ser corrigida com rapidez, por maiores que sejam as mudanças introduzidas na força de vendas. É necessário, portanto, contar sempre com uma eficiente equipe de vendas, o que significa preocupar-se em realizar uma boa escolha desde o recrutamento. Essa escolha dos vendedores pode ser feita tanto entre o pessoal da própria empresa como externamente:

- *Vendedores procedentes da própria empresa*: contratar vendedores dos diferentes departamentos da empresa tem a vantagem de custar menos e requerer menos tempo para selecionar os mais aptos; além disso, pode significar um meio de promoção para algumas pessoas. É preciso, porém, tomar cuidado para que algum candidato não seja motivado a optar por um posto de vendedor somente por uma questão de aumento salarial, sem que suas aptidões se enquadrem nessa atividade; e
- *Vendedores procedentes de fontes externas*: os processos de recrutamento externos de vendedores podem ocorrer através de estabelecimentos de

ensino, por meio de relações pessoais, através de associações profissionais, anúncios, agências de emprego ou ainda procedentes da concorrência.

Como a maioria das empresas deseja contratar vendedores que rendam desde o momento de sua incorporação, elas costumam dar grande preferência aos vendedores procedentes da concorrência. Isso, ao mesmo tempo que implica em custo superior ao que teriam que pagar por um indivíduo de outra procedência, acarreta um duplo risco. Em primeiro lugar, existe o risco de que o vendedor contratado venha logo a abandonar a empresa pelos mesmos estímulos que o levaram a deixar a anterior, geralmente de ordem salarial. Em segundo lugar, sempre há o perigo de o vendedor contratado voltar à sua empresa anterior, que assim poderia ficar a par da política comercial e da estratégia de mercado. Um método capaz de evitar ou reduzir tais inconvenientes, é buscar uma pessoa que proceda de alguma empresa que trabalhe nos mesmos mercados ou setores da empresa contratante, mas em produtos diferentes. Dessa forma, consegue-se um vendedor que já conhece o mercado e a clientela, aspectos que só com o passar do tempo são adquiridos.

Na realidade, as empresas que têm uma rede de vendas organizada e que precisa ampliá-la deveriam contratar pessoas aptas para a venda, independentemente de sua experiência no mercado em que a empresa trabalha, reciclando-as mediante um programa de formação e treinamentos contínuos adequados. Esse caminho conduz, a longo prazo, a melhores resultados do que as alternativas anteriores.

5.2.6 Remuneração da Força de Vendas

As características e as particularidades de trabalho do vendedor aconselham, na maior parte dos casos, a aplicação de um sistema de remuneração diferente daquele que normalmente se realiza com o resto do pessoal da empresa. O plano de remuneração da força de vendas deve contemplar aspectos referentes ao nível global de ganhos que cada vendedor deve perceber e aspectos quanto ao método de compensação que convém utilizar. O primeiro aspecto relaciona os ganhos do vendedor na empresa com o nível de remuneração em outras empresas. O segundo ponto refere-se aos diferentes procedimentos que a empresa pode utilizar para que o vendedor esteja em condições de alcançar o nível que dele se exige. Existem três sistemas básicos de remuneração que podem ser aplicados à força de vendas: salário fixo, comissões, sistema misto (comissões mais fixo);

- *Salário fixo*: o vendedor percebe determinada quantia em dinheiro, independentemente das vendas realizadas. Costuma ser utilizado nos mercados industriais, ou quando os vendedores realizam diferentes tarefas paralelas à própria ação de vendas. Suas vantagens são: regularidade dos ganhos, facilidade para modificar as atividades do vendedor, facilidade para a venda de novos produtos, facilidade para conhecer o custo dos vendedores, uniformidade do sistema de remuneração com todos os empregados. Tem os seguintes inconvenientes: não estimula os vendedores, exige um controle escrito e minucioso das ações dos vendedores, predispõe a saída dos vendedores para outras empresas, sobretudo em época de boas vendas, e quando as vendas se reduzem o custo dos vendedores aumenta proporcionalmente;
- *Sistema de comissões*: consiste em remunerar o vendedor mediante determinada porcentagem das vendas líquidas realizadas ou cobradas. Uma vez que a legislação obriga o pagamento de um mínimo a fixo a empregados, o sistema só pode ser utilizado com vendedores autônomos ou representantes. Entre as vantagens do sistema estão: estímulo ao vendedor sem limitação de ganhos, custo dos vendedores depende das vendas realizadas, maior liberdade de trabalho e o controle dos vendedores por parte da empresa pode ser flexibilizado. Quanto às desvantagens pode-se citar: ganhos irregulares, favorece venda de produtos de melhor saída ou de maior comissão, traz risco de vendas a clientes mal pagadores ou em difícil situação financeira, dificultando também aos vendedores realizar tarefas diferentes da venda e não estimula vendas em períodos difíceis; e
- *Sistema de remuneração misto*: combina o sistema de pagamento de um valor fixo mais parte variável com o propósito de conseguir as vantagens e reduzir os inconvenientes de cada um. Pode compreender salário fixo mais comissão, salário fixo mais comissão a partir de um certo limite de vendas, salário fixo mais prêmio pelo cumprimento de determinadas metas, salário fixo mais comissão mais prêmio pelo cumprimento de metas.

Um sistema de remuneração eficaz permite conjugar o alcance dos objetivos da empresa e a satisfação da força de vendas. Entre as características que configuram um sistema de remuneração eficaz, pode-se enumerar as seguintes:

- *Segurança*, isto é, que assegure um nível mínimo de ganhos;
- *Motivação*, que contenha estímulos ao vendedor para realização de esforços superiores aos habituais;

- *Flexibilidade*, para adaptar-se às diferentes categorias de vendedores, às diferentes zonas geográficas e aos produtos da empresa;
- *Integração*, para incentivar o espírito de colaboração entre os membros da equipe de vendas;
- *Aplicação fácil*, não representando um grande trabalho nem administrativo nem estatístico para o cálculo e pagamento;
- *Compreensão fácil*, para não complicar o seu entendimento pela força de vendas; e
- *Coerência*, com os objetivos da empresa de forma também que não contrarie objetivos pessoais dos vendedores.

5.2.7 Variáveis da Produtividade do Vendedor

Existem algumas variáveis sob controle dos próprios vendedores que afetam sensivelmente sua produtividade quanto ao aumento do volume de vendas, vendas de linhas de produtos mais lucrativas e redução do custo das vendas que podem ser melhoradas por sua própria iniciativa e acompanhadas por incentivo do diretor de marketing. Essas variáveis são:

- *Número de visitas*: todo vendedor pode ser motivado para fazer mais visitas por semana. Um número maior de visitas provavelmente afetará o volume global das vendas, podendo afetar a relação vendas/custo desfavoravelmente se as visitas adicionais forem pouco produtivas;
- *Qualidade das visitas*: pode-se medir pelo número de visitas por pedido colocado, volume de vendas ou lucro por visitas feitas, número de itens comprados por cliente, proporção de propostas de vendas, entre outros. Nesse caso toda visita diz respeito ao contato do vendedor com um ou mais indivíduos. A “visita” a uma grande indústria pode envolver contatos com muitas pessoas que influenciem na compra, porém tais contatos devem ser examinados separadamente ao avaliar-se sua importância e ao estabelecer-se a frequência com que essas pessoas devem ser visitadas. A qualidade das visitas consiste nos seguintes elementos:
 - *A informação presente numa visita*: será que o vendedor está suficientemente a par dos problemas, necessidades ou planos do comprador, bem como a par de seus próprios produtos e suas aplicações?
 - *A eficiência da visita como ato de comunicação*: será que o vendedor transmite a mensagem de forma inteligível e convincente? Utiliza de

forma correta todo o material de venda e material promocional? Será que o vendedor também é um bom interlocutor? Isto é, será que ele sabe formular perguntas e ouvir?

- *Os aspectos interpessoais da visita:* será que o vendedor aborda o cliente por um ângulo errado, sem o perceber? Sabe interpretar aspectos psicológicos revelados pelo comprador?

A maioria das empresas fornece ao vendedor todas as informações sobre as necessidades do comprador e sobre as aplicações do produto, ou pelo menos, possibilita ao vendedor apreendê-las através de programas mais ou menos intensos de treinamento. Poucas empresas se preocupam em examinar a questão fundamental: se as visitas não são boas, onde está o ponto fraco?

A melhoria na qualidade das visitas pode melhorar qualquer uma das variáveis de produtividade – volume de vendas, linha de produtos e custo das vendas. O programa de treinamento é que determina qual das três será mais afetada. Como para os vendedores e para a equipe de vendas em geral existe uma frequência ideal de visitas a grandes clientes, médios e pequenos, bem como a compradores potenciais grandes, médios e pequenos, que eleva ao máximo o lucro por cada esforço despendido, uma boa distribuição dos esforços de vendas deve ser observada, como a seguir:

- *A distribuição do esforço baseada na rentabilidade do produto:* relaciona-se com a distribuição das visitas por tamanho e tipo de comprador: para se vender mais o produto de margem de lucro mais alta é preciso passar mais tempo com os clientes que compram esse produto. Se um vendedor gasta muito tempo com clientes pequenos, estará perdendo parte do volume potencial de seus principais compradores. Por outro lado, se visitar demais os clientes importantes, estará deixando de visitar clientes menores ou potenciais e, muitas vezes, visitas mais frequentes a esses clientes menores podem ser mais lucrativas com o decorrer do tempo. Também se o vendedor somente se preocupar em visitar sua clientela atual sem se preocupar com os clientes potenciais, estará contribuindo para menores lucros futuros; e
- *Distribuição do esforço com base na classificação de clientes:* Com exceção daqueles que seguem um programa rígido de visitas baseado em classificação de clientes e roteiros preestabelecidos, a maioria dos vendedores não divide seu tempo de modo a obter o máximo de

lucratividade. Muitas vezes, vender é uma atividade solitária e desestimuladora, portanto, é humano passar mais tempo do que o necessário com clientes amistosos e fáceis de convencer, desprezando-se visitas deprimentes a compradores chatos, ou que acabam não comprando nada. Muitas empresas procuram resolver o problema estabelecendo um processo padrão para classificar os clientes em grupos como por exemplo, A, B e C, estipulando uma frequência de visitas para cada grupo. O processo em si, no entanto, se baseia num julgamento mais por instinto do que por métodos objetivos de otimizar o esforço de venda.

Qualquer melhoria desse fator de produtividade do vendedor geralmente tem um efeito marcante no *mix* dos produtos, pois o esforço de venda concentra-se muito nos usuários potenciais dos produtos que rendem mais. O volume total de vendas e a relação vendas/custo podem subir ou baixar, mas a rentabilidade será maior. Como é mais simples fixar metas relativas ao total de visitas que um vendedor deve fazer, geralmente essa acaba sendo a única meta de melhoria da produtividade do vendedor a ser fixada. Essa prática é extremamente frustrante para o vendedor-consciente, para quem a qualidade de suas visitas deve ser pelo menos tão importante quanto seu número.

Todas as variáveis e medidas das funções intermediárias de venda que afetem a produtividade do vendedor são muito importantes, no sentido em que proporcionam informações imediatas, principalmente aos vendedores empenhados em vendas demoradas ou altamente técnicas e contratuais, em que a venda propriamente dita geralmente só ocorre muito tempo depois do contato inicial que não chega a motivar o vendedor nem o ajuda corrigir suas deficiências ao longo do tempo. São fatores que merecem toda a atenção da empresa, de forma que os vendedores não sejam prejudicados em sua avaliação.

5.2.8 Avaliação da Força de Vendas

Avaliar o rendimento de qualquer empregado de uma empresa sempre apresenta dificuldades que, no caso de vendedores, se convertem em verdadeiro problema. É uma consequência das características particulares da tarefa de venda, sobretudo a habitual falta de controle que a empresa exerce sobre os mesmos e as diferenças que normalmente existem entre os territórios de vendas, os clientes ou os produtos.

A avaliação dos vendedores deve permitir à empresa adotar duas medidas importantes. Em primeiro lugar, instrumentar os programas de formação mais adequados para a força de vendas de acordo com os pontos fracos de cada vendedor, ou os que a equipe de vendas apresentar de modo geral. Em segundo lugar, projetar e aplicar da melhor maneira possível o programa de remuneração. Para avaliação dos vendedores, as empresas podem se utilizar dos seguintes critérios:

- volume de vendas;
- cumprimento de cota de vendas fixada;
- relação gastos-venda;
- benefício ou margem bruta conseguida;
- número de visitas realizadas;
- vendas realizadas por visita;
- número de novos clientes conseguidos; e
- número de ofertas solicitadas.

Utilizar um só desses critérios ou qualquer outro semelhante apresenta sempre o inconveniente da simplificação. Aconselha-se empregar um método de avaliação múltipla, baseado na utilização conjunta de diversos critérios, possivelmente através da fórmula:

$$V = \sum_{i=1}^n W_i \times P_i$$

Onde: V = avaliação final de cada vendedor

W_i = coeficiente de ponderação de cada critério (total 100)

P_i = pontuação que recebe cada vendedor para cada critério (0 a 10)

O modelo é válido tanto se a avaliação é feita por uma pessoa como se for realizada por várias, embora nesse caso se utilize uma avaliação média. O quadro 1 *Avaliação de Vendedores* é um exemplo de utilização da fórmula.

Quadro 1 - AVALIAÇÃO DE VENDEDORES							
Critérios	Coeficiente Ponderação W	Pontuação Absoluta			Avaliação		
		Vendedor A	Vendedor B	Vendedor C	Vendedor A	Vendedor B	Vendedor C
Volume de vendas obtido	0,20	9	8	6	1,80	1,60	1,20
Cumprimento de cotas	0,20	7	6	6	1,40	1,20	1,20
Gastos/Vendas	0,10	6	5	8	0,60	0,50	0,80
Lucro conseguido	0,15	8	5	9	1,20	0,75	1,35
Número de visitas feitas	0,10	6	7	7	0,60	0,70	0,70
Vendas/visitas	0,05	7	6	7	0,35	0,30	0,35
Nº de novos clientes	0,15	5	6	8	0,75	0,90	1,20
Nº de ofertas solicitadas	0,05	6	4	8	0,30	0,30	0,40
TOTAL	1	54	47	59	7,00	6,25	7,20

Fonte: Adaptado de SEGAL, M. *Administração de Vendas*. São Paulo: Atlas, 1976.

OBS. A) Pontuação absoluta máxima = Número de critérios x 10 = 80

B) Total de avaliação máxima por vendedor = W x P = 10

Evidentemente, é preciso fazer muita coisa para bem gerenciar uma força de vendas e conduzi-la para atingir um nível de avaliação tido como excelente. Torna-se necessário que a produtividade de vendas acompanhe o aumento de todos os custos de venda. O vendedor precisa ter um conjunto de conhecimento para encarar seu trabalho como algo mais do que simplesmente vender seu produto por qualquer preço e para focalizar-se nas atividades que levarão a um esforço de vendas bem sucedido. A empresa precisa ajustar seu programa de marketing e integrar nele toda a equipe de vendas, além de focalizar-se realmente nas prioridades dos clientes, ajustando seu foco à medida que mudem tais prioridades.

Nenhum desses princípios é difícil de compreender, mas é difícil seguir qualquer deles de maneira completa. Em muitos casos, a implementação exige a superação de velhas tradições e métodos, a reeducação tanto de gerentes como de vendedores e possivelmente até mesmo mudanças pessoais. E sempre exige muito de pensamento e atenção administrativos para dar bons resultados. Contudo, todos esses esforços evidentemente valem a pena, pois o castigo por não administrar a força de vendas e não obter dela uma avaliação em nível de excelência, pode custar à organização industrial uma fortuna em custos excessivos de venda e oportunidades perdidas de mercado.

6 CONCLUSÃO

A revolução da informação, o fim dos mercados de massa, as transformações sociais, a desregulamentação, a competição internacional entre países e empresas e os avanços da tecnologia provocaram mudanças muito fortes nos negócios e contribuíram para o fortalecimento das pequenas empresas, afetaram ou mesmo destruíram empresas grandes e pequenas, ao mesmo tempo em que fizeram surgir empresas novas em ramos de mercado nunca antes imaginados. De uma coisa todos parecem ter certeza: o mundo dos negócios ficou mais complexo e difícil.

E é para os que estão dentro dessa realidade, como o empresário industrial, que se procurou elaborar e dirigir este trabalho de monografia com um conteúdo aplicativo do Marketing de Relacionamento. O mesmo empresário industrial que acredita poucas vezes ter tempo para prestar atenção nessas mudanças radicais de que falamos, pois sua preocupação maior está em sua empresa, sua atenção está nas máquinas que precisam estar funcionando, nos pedidos de vendas que precisam chegar, nos produtos acabados que precisam ser faturados e entregues.

Entende-se que o Marketing de Relacionamento não é um outro modismo na área da administração que veio para revolucionar os procedimentos das empresas industriais e facilitar o entendimento de um mundo cada vez mais difícil, devendo ser adotado o quanto antes, sob pena de a empresa não sobreviver. E mesmo que esteja associado à Tecnologia da Informação, também não se compartilha da crença quase irracional de que a tecnologia em geral, e a TI, em especial, traz soluções para todos os males.

Mais do que qualquer outra definição, o relevante deste trabalho são os aspectos práticos do Marketing de Relacionamento e que não necessita sejam todos aplicados de uma vez, com uma visão imediatista para os resultados. E se o empresário industrial vive única e necessariamente em função dos interesses do seu negócio e ainda só se preocupa com o “fazer e vender produtos”, nada mais prático do que indicar-lhe a adoção dos procedimentos aqui relacionados.

Não há o propósito de se desfazer da tecnologia pois sabe-se que ela, ao lado de uma boa administração, tornou-se hoje mais importante do que nunca. Faz-se

necessário lembrar, também, que uma estratégia voltada para os clientes geralmente fracassa caso não ocorra uma reformulação da estrutura organizacional e uma mudança na cultura da empresa, de modo a obter o envolvimento de todos, de dirigentes e funcionários, integração entre os departamentos, correta avaliação de seus pontos fortes e fracos e constante alinhamento de seus objetivos.

A importância real do Marketing de Relacionamento está na compreensão e internalização de dois fatores: o primeiro é de que ele traz resultados, mesmo que a longo prazo; o segundo fator é que o cliente é, sem dúvida, o centro da nova economia. Atualmente, a competição acirrada não mais permite que simplesmente se produza mercadorias sem que se conheça as necessidades dos clientes, sem pesquisar, sem sair das fábricas e ir ouvir os clientes sobre se o que está sendo produzido atende suas expectativas. E mais do que ouvir, é preciso entender o cliente. Preferência não é certeza de compra e estar de acordo não quer dizer que o cliente deseja o produto mais sofisticado, o produto mais caro ou o produto mais barato.

Esse é o papel do Marketing de Relacionamento: levar a empresa a perceber que precisa conhecer e entender o mercado. E com o conhecimento, vem a seqüência fundamental, que é a execução do programa. Uma empresa pode ter os produtos mais bem projetados e melhor divulgados, mas se não puder traduzir essas especificações do projeto em produtos à prova de falhas, se não puder processar pronta e acertadamente um pedido, se seus funcionários estão desmotivados ou são desatenciosos com os clientes, então o programa não funcionará.

Alinhadas ao programa, todas as operações da empresa industrial têm que ser executadas de forma constantemente superior, porque a competição que se enfrenta no mercado não deixa espaço para erros. Através do alinhamento organizacional das operações porque a principal causa das execuções fracassadas não é a incompetência, mas são as decisões operacionais, projetos e práticas organizacionais que estão em conflito uns com os outros. Isso significa que a estrutura, os processos de trabalho, as práticas gerenciais e a cultura de uma empresa, enfim tudo isso tem que atender à criação e entrega de valor ao cliente.

Uma execução constantemente superior é como uma orquestra: pára-se para ouvi-la quando ela está tocando. Percebe-se uma execução superior quando se entra em uma boa oficina de usinagem. As peças são preparadas e separadas de acordo com os projetos e ordens de serviço. A execução de cada fase da usinagem é rápida porque os operadores das máquinas sabem exatamente o que estão fazendo.

Vai-se à pequena sala de projetos ou ao depósito de material a ser usinado e se percebe que todas as atividades foram cuidadosamente planejadas. As pessoas

dão respostas prontas, sabem o que está sendo feito e o que se vai fazer e receberam treinamento para fazer bem feito. O proprietário da oficina sustenta e supervisiona todas as atividades pois sabe do que foi prometido e deve cumprir para com seus clientes, a maioria constituída por empresas muito maiores. Seu maior patrimônio é a confiabilidade que adquiriu de seus clientes através de um relacionamento de longo prazo. Em um mercado repleto de oficinas de usinagem de todos os tamanhos, a sua oficina sempre tem recebido encomendas de serviços e continua a crescer.

Embora a execução consistentemente superior seja o resultado de políticas e de práticas que ocorrem do lado de dentro da empresa, os clientes não têm qualquer dificuldade em reconhecer e observar do lado de fora. Quando eles ligam para o escritório da oficina, eles não precisam esperar enquanto suas fichas são localizadas e sempre falam com alguém que pode resolver seu problema ou pelo menos lhes dar uma posição de imediato. Se querem fazer um novo pedido, fazer recomendações ou alterações, solicitar a presença de um representante, fazem isso com apenas uma ligação. A estrutura da empresa proporciona informações para que qualquer funcionário possa atender o cliente prontamente e manter o bom relacionamento. Tudo está estruturado em torno da melhor prestação de serviços ao cliente, objetivo maior do programa de Marketing de Relacionamento e que garantirá a permanência da base de clientes e a sobrevivência da empresa.

Por fim, ressalta-se que a política do Marketing de Relacionamento com os clientes não contém uma fórmula pronta. Cada empresa tem que encontrar seu próprio caminho. Uma certa dose de incerteza não o torna mais difícil, mas muito mais interessante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRETZE, M. *Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM*. São Paulo: Atlas, 2000.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade na indústria brasileira*. Campinas: Unicamp, 1994.

KOTLER, P. *Marketing – edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1985.

MACHTYNGER, L.; STONE, M.; WOODCOCK, N. *CRM Marketing de relacionamento com os clientes*. São Paulo: Futura, 2001.

MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Publifolha, 1999.

SEGAL, M. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1976.

WHITELEY, R. C. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.