

## VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM NA INDÚSTRIA: UMA ANÁLISE MULTICASOS

Daniel Amancio de Mendonça<sup>1</sup>

Leonardo Augusto Amaral Terra<sup>2</sup>

### RESUMO

No setor industrial, se sobressair aos concorrentes é um desafio, além disso, a consolidação dos métodos de produção e baixa diferenciação fazem com que estratégias focadas somente no produto gerem pouca vantagem em um mercado cada vez mais competitivo. Nesse contexto, o presente artigo busca analisar o impacto de estratégias voltadas ao relacionamento com o cliente na competitividade do setor industrial. Por meio de um estudo multicasos, através de entrevistas semiestruturadas e com auxílio do software Tropes na análise de conteúdo, identificou-se que as vantagens do CRM nas indústrias são a melhoria na eficiência do atendimento ao cliente, o aumento da fidelização e a maximização dos resultados. Dessa forma, a implementação do CRM é uma eficiente estratégia para indústrias com dificuldades em sobressair no mercado para conquistar clientes e melhorar seus resultados.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento. Gestão de Relacionamento com o cliente. Competitividade. Indústria. Fidelização.

---

<sup>1</sup> Graduando em Engenharia de Produção: danielamanciomendonca@gmail.com.br

<sup>2</sup> Professor do curso de Engenharia de Produção da Universidade de Ribeirão Preto SP – UNAERP:  
Prof@leoterra.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por maior competitividade no setor industrial ainda é baseada na vantagem comparativa do menor custo e/ou diferenciação dos produtos (LOPES; MARION, 2006). Entretanto, atualmente essas estratégias de diferenciação são facilmente alcançadas por concorrentes devido a tendência de consolidação dos métodos de produção. Este cenário contribui para baixa lealdade dos clientes e pouco impacto das estratégias voltadas ao produto como diferencial competitivo, lucrativo e duradouro (STRAUSS, 2012).

As grandes alterações sofridas no mercado expõem a necessidade de analisar a implementação de estratégias competitivas voltadas ao cliente na indústria, visando manter um relacionamento mutuamente benéfico, com objetivo de alcançar a fidelidade do mercado. Dessa forma, o estudo do marketing de relacionamento com o cliente no setor industrial busca o estabelecimento de diferentes e lucrativas vantagens competitivas, sustentáveis em longo prazo (KOTLER, 2012).

No setor industrial, o impacto da gestão do relacionamento com o cliente (CRM – *Customer Relationship Management*) ainda é pouco analisado. Por outro lado, no setor varejista o CRM é bastante difundido e se mostra um diferencial competitivo que proporciona maior fidelidade e rentabilidade da clientela (GISELA *et al.*, 2015). Dessa forma, o objetivo deste estudo é analisar se a implementação da gestão do relacionamento com o cliente, em indústrias, gera vantagem competitiva. Buscando assim, contribuir para a concepção de estratégias e processos voltados ao relacionamento com os clientes, capazes de gerar diferencial competitivo lucrativo e sustentável no setor industrial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marketing de relacionamento com o cliente

Com a Revolução Industrial e o crescimento da produção no início do século XX a propaganda tornou-se um instrumento para persuadir os clientes a comprar os produtos ofertados. Esta estratégia de marketing caracterizada pela oferta de produtos padronizados com preços fixados e acessíveis, buscava atender o maior número possível de clientes e foi denominada de marketing de massa. Esta estratégia baseada no enfoque ao produto oferecido alinhava-se aos modelos Fordistas de produção em massa praticados até então (KOTLER, 1998).

O marketing de massa busca medir seu sucesso através da participação no mercado por categoria de produto, focando prospectar mais clientes interessados nos produtos ofertados e aumentando a quantidade vendida, dessa forma, a relação entre cliente e fornecedor é discreta, pois o único poder do cliente é comprar ou não comprar o produto disponibilizado. Nesta visão de marketing, os produtos devem atender a um padrão satisfatório para a maioria dos consumidores, e o processo de vendas necessita de revendedores intermediários para minimizar a latência criada entre indústria e consumidor final (RIZZO, 2005).

Entretanto, nas últimas décadas do século XX, com o aumento da competitividade e exigência dos clientes em suprir suas necessidades específicas, surge um marketing direcionado principalmente ao cliente e não somente ao produto. Nesse sentido, buscando conhecer as necessidades do mercado e tratar cada segmento de forma distinta, o marketing de massa foi perdendo espaço para o marketing de relacionamento (RIZZO, 2005). A mudança do foco estratégico representa uma evolução do marketing de massa para um marketing mais personalizado, voltado a atender as necessidades de cada segmento de mercado e fidelizar clientes através de um relacionamento duradouro e benéfico para ambos (STRAUSS, 2012).

Inicialmente definido por Grönroos (1989), o marketing de relacionamento consiste em estabelecer, manter e aperfeiçoar o relacionamento com o cliente através de estratégias

contínuas de identificação e criação de valores com o cliente (GORDON, 2001). Além do foco estratégico, o marketing de relacionamento envolve o uso de técnicas de marketing para identificar e conhecer os segmentos de mercado de forma individualizada. Dessa forma ele permite alinhar o posicionamento da empresa para atender a necessidade do cliente, visando prolongar por várias transações um relacionamento capaz de gerar benefícios para ambos e assim fidelizar o cliente à marca, não somente ao produto (STONE; WOODCOCK; WILSON, 1996).

Enquanto o marketing de massa busca aumento de participação no mercado geral, o marketing de relacionamento busca o aumento na participação de vendas e lucratividade em cada cliente em particular. Para isso, é necessário transferir o foco do produto para o consumidor, com o objetivo de adaptar os produtos e serviços prestados para atender as necessidades identificadas. A proximidade entre indústria e consumidor possibilita um nível de serviço diferenciado capaz de fidelizar o cliente à marca propiciando transações contínuas, duradouras e lucrativas, gerando assim um diferencial competitivo (RIZZO, 2005).

## 2.2 Vantagens competitivas do marketing de relacionamento

Diferencial competitivo, é a razão pela qual os clientes escolhem a oferta de uma empresa e não a dos seus concorrentes, exatamente porque essa oferta tem uma vantagem em relação às outras (PORTER, 2004). A vantagem competitiva pode ser percebida por dois fatores determinantes no ambiente competitivo: o primeiro é o valor percebido pelo cliente na oferta e o segundo são as atividades únicas que permitem somente à empresa apresentar algo diferente no mercado (COLLIS; RUKSTAD, 2008). Uma vantagem competitiva se torna sustentável quando os concorrentes são incapazes de oferecê-la ou superá-la (KLUYVER; PEARCE II, 2010).

A vantagem competitiva advém do planejamento e implementação de uma estratégia bem-sucedidos, que exigem comprometimento total e disposição organizacional com um objetivo definido (PORTER, 1991). Este enfoque estratégico pode ser escolhido dentre de três distintas estratégias genéricas, que são: liderança no custo total, diferenciação e foco. Cada

estratégia é uma forma distinta da empresa competir e criar uma vantagem competitiva sustentável, ao passo que a indefinição em desenvolver uma ou nenhuma das opções fada a empresa a uma mediocridade estratégica e por conseguinte, menor rentabilidade (PORTER, 2004).

Entretanto, existem controvérsias quanto à escolha de apenas uma estratégia para obter vantagem competitiva, pois algumas empresas japonesas adotam modelos estratégicos passo a passo, ou seja, planejam adotar diferentes estratégias em cada momento apropriado. Por exemplo, iniciar uma estratégia de baixo custo para ganhar participação no mercado, e com estratégias de diferenciação capturar segmentos importantes. Desta forma a empresa adotou duas estratégias genéricas para obter vantagem competitiva (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Considerando que a vantagem competitiva surge a partir das atividades individuais da empresa para desempenhar melhor algumas atividades (PORTER, 1991), uma estratégia de marketing é realmente efetiva quando traz diferencial competitivo sustentável para a empresa (KOTLER, 1998). Nesse sentido, a vantagem competitiva do marketing de relacionamento está relacionada às estratégias de diferenciação e é alcançada ao integrar as estratégias focadas no cliente às forças e oportunidades da empresa, com o objetivo de se destacar dos concorrentes (MCKENNA, 1992).

Dessa forma, Swift (2001) identificou as principais vantagens da adoção do marketing de relacionamento nas atividades do setor varejista que auxiliam na competitividade, sendo elas:

- a) Aumento da lucratividade de cada cliente, alcançada através da antecipação de suas necessidades. Possibilitando um aumento nos resultados sem gastos com prospecção de novos clientes;
- b) Redução do custo de prospecção de clientes, pois a fidelização e aumento da lucratividade reduzem a necessidade de prospectar novos clientes. Além disso, o conhecimento da necessidade da clientela, possibilita uma abordagem mais assertiva com os novos clientes, aumentando assim, a conversão de prospectes (possíveis clientes) e clientes efetivos;

- c) Redução do custo e tempo de venda, o histórico de dados do cliente alimentado acelera os processos de aprovação de crédito, cadastro;
- d) Melhora na satisfação dos clientes devido ao atendimento personalizado e produtos desenvolvidos conforme sua necessidade;
- e) Fidelização de clientes através da satisfação obtida.
- f) Qualificação dos clientes, o histórico de dados possibilita avaliar o cliente em vários critérios, atribuindo classificações que mostram quais clientes são mais ou menos lucrativos, possibilitando diferentes estratégias para cada grupo, como a priorização de atendimento aos clientes mais rentáveis e descarte dos não rentáveis.

Entre as melhorias encontradas, a retenção e fidelização de clientes são as principais vantagens competitivas proporcionadas pelo marketing de relacionamento, pois afetam diretamente na lucratividade da empresa. No setor bancário, por exemplo, a diminuição de 5% da perda de clientes, gera um impacto de 84% no lucro, assim como em outros setores, como o automobilístico, onde essa mesma redução impacta em 30% dos lucros e na corretagem de seguros 51% (HOOLEY, 2011).

Além do impacto do lucro, a retenção de clientes minimiza os esforços de prospecção, que são entre cinco a sete vezes mais caros que os custos para fidelizar os atuais (KOTLER; ARMSTRONG, 2008). Para tal, o marketing de relacionamento se mostra importante, pois a fidelidade do cliente exige que a empresa o conheça e interaja visando um relacionamento único que atenda às necessidades de forma correta e prazo adequado. Entretanto, para que essas vantagens sejam percebidas é necessário que a empresa adeque seus processos e procedimentos internos com as estratégias do marketing de relacionamento com o cliente (PEPPERS, DON; ROGERS, 2000).

## 2.3 Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)

A gestão do relacionamento com cliente (CRM- *Customer Relationship Management*) busca aplicar os conceitos estratégicos do marketing de relacionamento nos processos da empresa. O CRM é um conjunto de processos e atividades práticas que viabilizam a adoção do marketing de relacionamento, envolvendo pessoas, procedimentos e sistemas (NORRIS, 2001). Dessa forma o CRM integra os objetivos estratégicos de vendas com o operacional e logístico, facilitando o relacionamento entre operações, clientes, fornecedores e colaboradores (GALBREATH; ROGERS, 1999).

Para implementar os processos de CRM é necessário segmentar os clientes de acordo com critérios definidos pelo marketing de relacionamento e atender cada segmento com o nível de serviço adequado. Dessa forma, com os processos de CRM é possível identificar expectativas, comportamentos e preferências de cada segmento para desenvolver produtos que atendem essas necessidades. Ainda cabe às práticas de CRM, medir performance de rentabilidade de cada cliente individualmente para auxiliar a melhoria contínua dos processos de segmentação (LAMBERT, 2004).

Peppers and Rogers Group (2001) e Kotler (2012) apontam quatro processos de CRM a serem adotados para implementar o marketing de relacionamento em uma empresa:

- a) Estreitar o relacionamento com os atuais e potenciais clientes, gerenciando um banco de dados com todas as informações obtidas do próprio relacionamento com estes clientes;
- b) Diferenciar os clientes por segmentos e valor para a empresa, identificando os clientes mais valiosos e segmentos distintos, permitindo assim, personalizar o relacionamento conforme as necessidades e importâncias distintas de cada grupo.
- c) Interagir individualmente com cada cliente através de um relacionamento único e ofertas personalizadas proporcionando relações lucrativas e duradouras;

- d) Customizar produtos e mensagens para cada cliente, adequando os produtos e forma de relacionamento com as necessidades e estilos identificados para atender de forma personalizada e assertiva cada segmento.

Alguns autores enumeram e classificam os processos que fazem parte do CRM conforme o nível organizacional que estes impactam na empresa, conforme o Quadro 1. Outros, por sua vez, classificam estes processos em três áreas, conforme os objetivos de cada grupo de processos nos departamentos da empresa, independente da sua natureza operacional ou analítica, conforme o Quadro 2 (KOTLER, 2012).

Quadro 1 - Classificação organizacional dos processos de CRM.

CRM Operacional	CRM Analítico
Conjunto de processos operacionais de atendimento ao cliente, <i>call centers</i> , por exemplo. É responsável pelo relacionamento direto entre os clientes e a empresa, deve ser integrado com os processos internos.	Com base nas informações colhidas pelo CRM operacional, identifica os segmentos de clientes, e determina a estratégia de relacionamento adotados pelo CRM operacional aos diferentes segmentos identificados.

Fonte: Adaptado de Peppers and Rogers Group (2001).

Quadro 2 - Classificação dos processos do CRM por área

Marketing	Força de Vendas	Suporte e Serviço ao cliente
Busca identificar e administrar os segmentos de mercado, através de campanhas de marketing. Apoiar a definição das estratégias de marketing.	Processos operacionais que envolvem o relacionamento com o cliente no ciclo de vendas da empresa	Processos operacionais de serviço ao cliente ( <i>call centers</i> , <i>telemarketing</i> )

Fonte: Adaptado de Cherry Tree & Co. (2000).

Seja qual for o modo de classificação, implementar os processos de CRM é um desafio para as empresas, pois envolve mudanças operacionais e estratégicas. Aproximadamente 60% dos projetos de implementação de CRM não atingem os objetivos esperados, principalmente



por implementar os processos específicos sem antes adotar as estratégias do marketing de relacionamento (PEPPERS; ROGERS, 2000).

Desde os primeiros estudos nessa área, na década de 90, observou-se que o sucesso da implementação dos processos de CRM estava diretamente associado ao avanço das Tecnologias de Informação, capazes de gerenciar os processos e informações operacionais necessárias à prática do marketing de relacionamento (STONE; WOODCOCK; WILSON, 1996). Anos depois, Payne e Frow (2005) concluem que a Tecnologia da Informação exerce papel central na implementação do CRM, possibilitando uso de bancos de dados estruturados e sistemas gerenciadores para armazenar e processar as informações coletadas dos clientes.

Existem, atualmente no mercado, inúmeros softwares que se propõem a gerenciar as etapas do processo de relacionamento com o cliente, automatizando o atendimento e armazenando as informações coletadas em bancos de dados. Assim, essas ferramentas contribuem nas atividades operacionais do CRM e fornecem informações que auxiliam na tomada de decisão do CRM analítico (BECKER; GREVE; ALBERS, 2009).

Buscando integrar os dados e processos do CRM com os demais departamentos da empresa, os softwares de CRM têm buscado conectar-se aos sistemas de planejamento dos recursos da empresa (ERP- *Enterprise Resources Planing*) para obter o maior número possível de informações sobre o cliente. A integração dos dados proporciona uma visão completa do relacionamento com o cliente em todas as áreas da empresa (AZEVEDO *et al.*, 2006).

Com a popularização dos ERPs e softwares de CRM é comum confundir a implantação de CRM com a implantação de apenas um software. A implementação do CRM, como já visto, envolve mudanças nas estratégias e atividades da empresa, buscando a satisfação do cliente. Em contrapartida, a implementação de um software consiste em informatizar esses processos, através dos recursos oferecidos pela ferramenta. Dessa forma, um sistema de CRM busca apoiar as atividades operacionais do CRM, implantadas pelas estratégias do marketing de relacionamento (GASET, 2001).

Além do desafio da implementação da estratégia e tecnologia do marketing de relacionamento, uma bem-sucedida adoção do CRM exige uma gestão nas estruturas organizacionais capaz de promover a integração entre áreas e níveis hierárquicos necessários.

A motivação dos funcionários é outro fator fundamental para o correto uso das ferramentas tecnológicas adquiridas e adoção das mudanças nos processos definidos para obter os benefícios esperados (BECKER; GREVE; ALBERS, 2009).

### 3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Esta pesquisa procura compreender como a gestão de relacionamento com o cliente pode impactar na competitividade da indústria, pretendendo ampliar os conhecimentos disponíveis sobre o assunto. Assim, utilizou-se uma pesquisa de caráter exploratório, que visa levantar hipóteses relativas ao problema abordado através de experiências práticas (GIL, 1991). Para tal, foi adotado o método de estudo multicase que, para Yin (2001), por não se limitar às informações de uma só organização, proporciona maior abrangência e comparação entre os dados recolhidos.

#### 3.1 Procedimentos de coleta de dados

O método foi aplicado a partir de três indústrias de diferentes setores, a fim de analisar os impactos da implementação gestão de relacionamento com o cliente para as mesmas. Foram selecionadas indústrias da região que adotaram a gestão de relacionamento com cliente e gerenciam os processos do CRM através de softwares específicos.

Foram escolhidas indústrias que já adotam o CRM de forma que os entrevistados possam analisar e identificar as mudanças e impactos gerados após a adoção. E dessas, foram selecionadas três que usam softwares específicos de gestão dos processos de CRM, pois demonstra o investimento e engajamento da empresa em adaptar seus procedimentos internos conforme a estratégia de relacionamento com o cliente. Assim, a seleção das indústrias priorizou aquelas que adotam a gestão de relacionamento com o cliente e alinham seus processos internos com os procedimentos do CRM.

Foram entrevistadas duas pessoas de diferentes áreas em cada indústria, sendo de nível estratégico, um diretor comercial, e no nível operacional, um vendedor totalizando seis entrevistados. Possibilitando, desse modo, uma análise dos impactos em diferentes níveis organizacionais, conforme o Quadro 1.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas. Essas, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), conferem liberdade para que o entrevistado desenvolva seu ponto de vista sobre o assunto abordado. Essa forma de entrevista confere mais liberdade para a formulação de respostas e, conseqüentemente, a construção de conhecimentos, pois as respostas não se restringem a um padrão de alternativas previamente estabelecidas. O foco do assunto abordado é baseado em roteiro com perguntas principais, complementadas por outras que podem surgir no decorrer da entrevista (MANZINI, 1991).

A realização das entrevistas buscou identificar os impactos da implementação da gestão de relacionamento com cliente pela percepção dos agentes diretamente envolvidos. A investigação se deu sobre as vantagens analisadas por Swift (2001) no varejo, buscando verificar se essas ou outras são igualmente encontradas na indústria. Devido a questões éticas, as organizações e os entrevistados envolvidos nos estudos foram mantidos no anonimato, e foram identificados por meio de letras.

### 3.2 Procedimentos de análise de dados

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados, em uma perspectiva qualitativa, por meio de análise de conteúdo. Para tal foi utilizado o software Tropes que utiliza análise semântica para identificar variáveis e aloca-las no formato esférico em uma superfície, onde o volume da esfera é proporcional ao número de palavras encontrada na pesquisa e a proximidade entre as palavras confere maior relação entre as mesmas (FERREIRA, 2007). A rapidez e flexibilidade que este tipo de software proporciona facilita a análise qualitativa de grandes textos (GODOI; MELO; SILVA, 2006) .

Complementando a análise, também foi utilizada a ferramenta Excel para levantamento de palavras chaves através da frequência das mesmas nos relatos colhidos. Essa análise mais

precisa da frequência dos pontos principais estabelece categorias para que os dados sejam analisados de acordo com a importância e experiência, fornecendo conclusões e interpretações do tema estudado (COOPER & SCHINDLER, 2003).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Caracterização das empresas

A e indústria A foi fundada em 1972 e desde então está localizada na cidade de Ribeirão Preto SP atuando no ramo agroquímico e oferecendo soluções no controle de pragas agrícolas e florestais. Seu principal produto de atuação é o controle de formigas, com o qual se destaca no mercado nacional como a maior produtora de isca formicida do Brasil. A empresa conta com uma planta fabril de mais de vinte mil metros quadrados e processos industriais totalmente automatizados. Impulsionada pelo crescimento do mercado florestal brasileiro a empresa vem expandindo sua atuação nos últimos anos, atuando também no mercado externo.

O mercado consumidor da empresa A é constituído por varejistas e empresas consumidoras de seus produtos. Dessa forma, todos os seus clientes são organizações, caracterizando transações B2B (*Business-to-business*). Mesmo sendo líder nacional, a empresa A encara um mercado altamente competitivo com alguns concorrentes nacionais e outros internacionais.

A indústria B foi fundada em 1996, está localizada na cidade de Monte Alto SP e atua no ramo alimentício. Inicialmente atuava somente no segmento de produtos atomatados, mas em 2003 expandiu sua área de atuação para doces, geleias, frutas em caldas, cereais e vegetais em conserva. Com a expansão fabril a empresa B passou a ter grande destaque nacional neste setor e atualmente é uma das principais indústrias alimentícias do Brasil com 19% de Market Share e conta com duas unidades produtivas, somando mais de quarenta mil metros quadrados. A clientela da empresa B é constituída, em sua maioria, por varejistas e mercadistas nacionais que intermediam a venda para consumidores finais.

A indústria C, fundada em 1991, é sediada na cidade de Sertãozinho SP e conta com mais três sedes localizadas em Maceió AL, São José dos Campos SP e Nürnberg na Alemanha. A empresa fornece soluções e equipamentos de acionamento de geradores de energia elétrica, turbinas, redutores de velocidade e produtos específicos para processos industriais sob demanda. Com infraestrutura comparada às maiores fábricas do mundo neste setor e com clientes espalhados em mais de 40 países, a empresa C é considerada a maior da América Latina nos segmentos de turbinas a vapor, redutores e multiplicadores de velocidade.

O mercado consumidor de seus produtos é constituído de empresas e estados normalmente envolvidos em projetos de parceria. Desta forma, por se relacionar com grandes empresas e seus produtos normalmente serem fabricados sob demanda e por projetos específicos, o processo de negociação da empresa C é bastante técnico, longo e complexo.

## 4.2 Apresentação dos resultados

O motivo pelo qual as três indústrias analisadas implementaram estratégias focadas em estabelecer um relacionamento mais próximo e personalizado com seus clientes foi a busca por alternativas diferentes de seus concorrentes para obter vantagem competitiva. Isto demonstra a preocupação das indústrias analisadas em sobressair no mercado competitivo com estratégias alternativas e sustentáveis.

O diretor comercial da empresa A (informação verbal) justifica a adoção da gestão de relacionamento com o cliente como alternativa encontrada para conter a grande dependência de preços abaixo dos seus concorrentes para atrair clientes. Por outro lado, o diretor da empresa B (informação verbal) mencionou que possuía dificuldade em identificar e gerenciar as necessidades do mercado para adaptar sua oferta conforme as expectativas da clientela e alegou que essa era a principal razão para a adoção de estratégias e processos de gestão do relacionamento com o cliente. Já o diretor da empresa C (informação verbal) afirmou que, devido ao seu processo de negociação ser longo, podendo durar anos, era necessário gerenciar o relacionamento com o cliente durante todo esse tempo para dar uma resposta mais rápida e assertiva aos clientes em relação aos concorrentes.

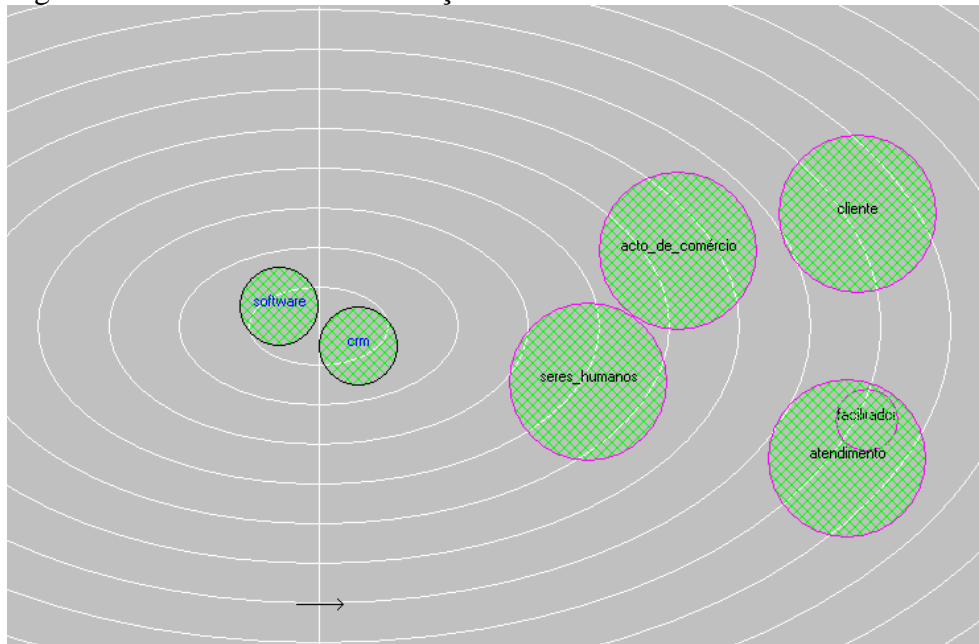
Das indústrias estudadas, somente a empresa A adotou os processos de gestão de relacionamento com o cliente sem o apoio de um software específico, que foi adquirido posteriormente à maturação dos processos. Até então, todo o histórico de atendimento e informações de clientes eram registrados em formulários de papel preenchidos pelos vendedores. Já as outras duas indústrias implantaram esses processos juntamente com a implementação de um software de CRM. Para o diretor da indústria B (informação verbal), sem o auxílio de um software com gestão de bancos de dados seria muito difícil armazenar todas as informações e históricos de relacionamento de uma carteira com mais de cinco mil clientes.

Essa relação entre CRM e software de gestão foi ressaltada principalmente na entrevista com os vendedores, pois eles estão o tempo todo em contato com a ferramenta, onde transcrevem todo atendimento dos clientes, gerenciam as tarefas e buscam históricos. Conforme relatado pelo vendedor da indústria B (informação verbal):

O software de CRM é um facilitador para nós no processo de relacionamento com os clientes, nós dependemos muito dos registros de histórico que estão ali para dar andamento nas negociações e através dessa ferramenta temos disponibilizado todas as informações necessárias para atender os clientes.

A figura 1 mostra a relação entre software e CRM identificada pelo Tropes.

Figura 1 - Gráfico de esferas: relação entre software e CRM.



Fonte: Software Tropes.

Os processos de CRM, com o apoio de um software de gestão, para todos os vendedores entrevistados, proporcionam maior eficácia no processo de vendas, pois agilizam o atendimento uma vez que todas as informações necessárias estão disponibilizadas para o vendedor. Conforme exposto por Swift (2001) os processos de CRM reduzem o tempo de vendas, e segundo o vendedor da empresa A, a redução no tempo de atendimento possibilita ao o vendedor atender mais clientes e prospectar novas vendas.

Além da agilidade, os vendedores entrevistados relataram que o fato de ter todas as informações e histórico do cliente disponibilizados no atendimento, possibilita um atendimento personalizado ao cliente, fazendo com que este se sinta mais seguro em negociar com a empresa. Para o vendedor da indústria C (informação verbal): “O relacionamento com o cliente de forma organizada, profissional e personalizada oferece toda a garantia que o cliente precisa e percebemos com isso, que ele fica muito seguro ao estar se relacionado com a nossa empresa”. Com a repetição desses atendimentos personalizados e o cumprimento das obrigações estabelecidas a empresa consegue consolidar um bom relacionamento com o cliente e o fideliza com a empresa. Segundo o vendedor da indústria A (informação verbal):

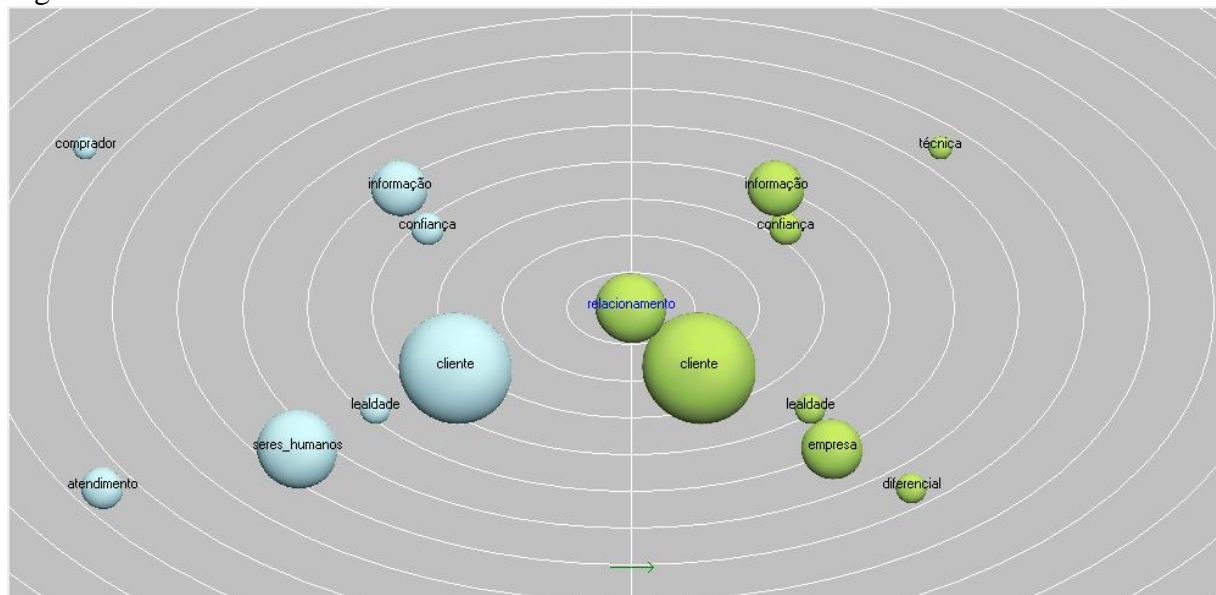




Além do apoio aos processos operacionais, foi constatado que os diretores das três indústrias analisadas utilizam as informações colhidas pelos vendedores para extrair relatórios gerenciais de tendências de mercado e análises de processos internos para apoiá-los em tomadas de decisão. O diretor da empresa C (informação verbal) relatou que após algum tempo de queda nas vendas, fez um levantamento nos históricos de negociações para encontrar os motivos da perda de vendas e com o apoio de uma ferramenta de extração de relatórios identificou várias queixas de clientes em relação a qualidade do produto ofertado. Após esta análise, foram tomadas estratégias de melhoria de qualidade. Já na empresa A, o diretor utiliza relatórios de atendimentos e históricos de negociações para acompanhar a eficiência da equipe comercial, que é avaliada com base em indicadores de número de atendimentos, bom relacionamento e relação de negociação convertidas em vendas.

Com a análise da variável relacionamento, no contexto de gestão do relacionamento com cliente (figura 3), pode-se observar os principais impactos elencados pelos entrevistados e apresentados até então.

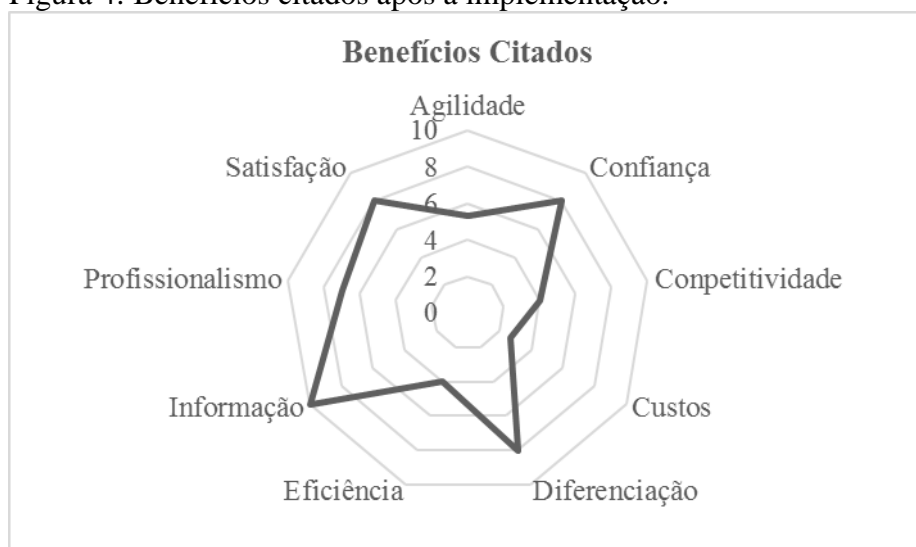
Figura 3: Análise da variável relacionamento.



Fonte: Software Tropes.

Baseado na análise de conteúdo realizado pelo Tropes, com o auxílio do Excel, a figura 4 foi elaborada para sintetizar o peso dos benefícios citados pelos entrevistados após a implementação da gestão de relacionamento com o cliente conforme a frequência que foram citados.

Figura 4: Benefícios citados após a implementação.

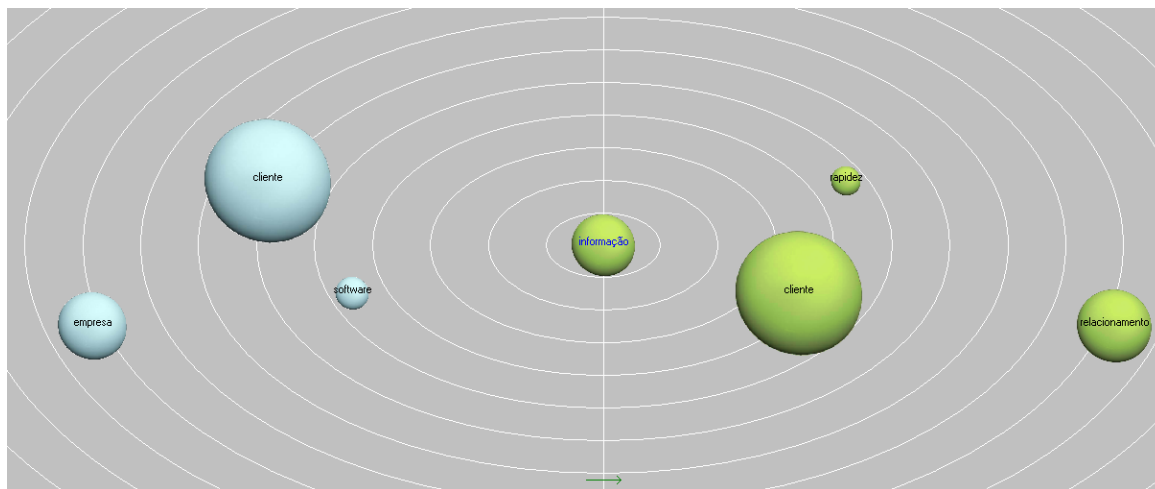


Fonte: dados do Excel baseados no software Tropes.

O benefício percebido com a gestão do relacionamento com o cliente mais citado pelos entrevistados foi a quantidade de informações disponíveis para atender o cliente. Complementando este benefício, foi constatado com auxílio do Tropes conforme a figura 5, uma forte relação entre a quantidade de informação disponível com a agilidade e eficiência dos processos de atendimento ao cliente, é possível constatar também a influência do software de gestão de CRM nesses benefícios encontrados.

Daniel Amancio de Mendonça, Leonardo Augusto Amaral Terra

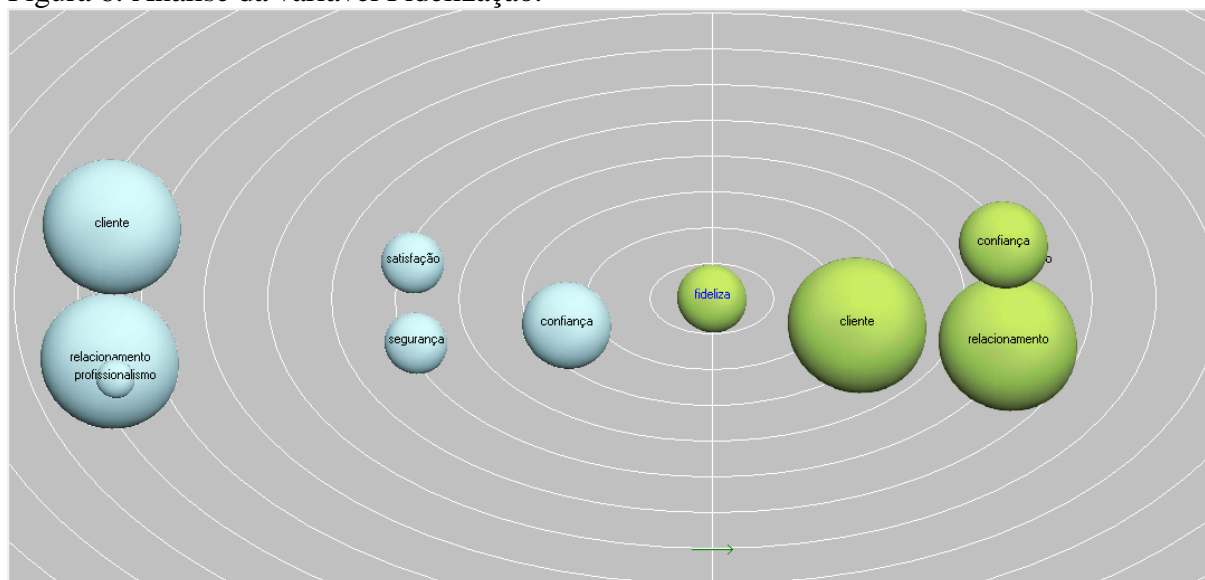
Figura 5: Análise da variável informação.



Fonte: Software Tropes.

Outro benefício bastante citado pelos entrevistados foi a confiança adquirida com os clientes, que juntamente com o profissionalismo no relacionamento e satisfação alcançada interferem positivamente na fidelização dos clientes, segundo os vendedores das indústrias A e C (informação verbal) e também identificado pelo Tropes de acordo com a figura 6.

Figura 6: Análise da variável Fidelização.



Fonte: Software Tropes.

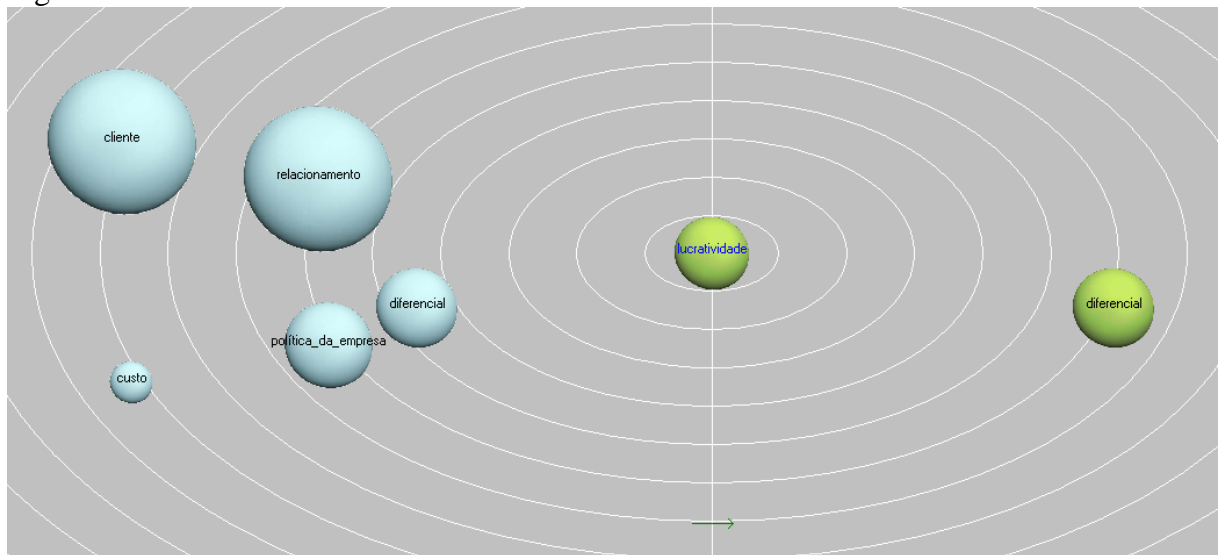
Daniel Amancio de Mendonça, Leonardo Augusto Amaral Terra

Um benefício bastante citado também é a diferenciação proporcionada pelo relacionamento diferenciado, segundo o vendedor da empresa A (informação verbal):

É muito importante chamar o cliente pelo nome, isso demonstra organização proximidade e interesse na negociação. Então é importante conhecer a pessoa que está representando o cliente, ou seja, o contato da empresa que está interagindo conosco, pois ele é influenciador da negociação e pode definir a compra, as vezes mesmo não oferecendo o menor preço, mas com a confiança adquirida o comprador sente seguro em fechar negócio, isso estabelece um diferencial competitivo devido ao bom relacionamento com o contato do cliente.

O diferencial competitivo percebido juntamente com a redução dos custos proporcionadas com a eficiências dos processos, conferem ao CRM a capacidade de contribuir para a maximização dos resultados da empresa, segundo os diretores das empresas A e C (informação verbal) e também percebido pelo Tropes conforme a figura 7. No gráfico apresenta, a variável “política\_da\_empresa” compreende os resultados semânticos de competição e competitividade para o Tropes.

Figura 7: Análise da variável Lucratividade.



Fonte: Software Tropes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou analisar se a implementação da gestão do relacionamento com o cliente em indústrias gera vantagem. Durante a revisão bibliográfica foram abordados os benefícios da gestão do relacionamento com o cliente observados no varejo, e através dos procedimentos de pesquisa e análise de dados utilizados buscou-se verificar se tais benefícios também são encontrados no setor industrial e conferem vantagens para as empresas.

Durante a análise dos resultados, o estudo apontou que as principais vantagens encontradas com implementação do CRM nas indústrias são: a melhoria na eficiência do atendimento ao cliente, o aumento da fidelização e a maximização dos resultados. Com isso, é possível concluir que as vantagens encontradas na gestão do relacionamento com cliente no varejo, também foram constatadas nas indústrias analisadas. As entrevistas também demonstraram que as indústrias que adotaram a gestão de relacionamento com o cliente apoiadas por um software específico possuíam maior maturidade nos processos e capacidade de utilizar as informações coletadas para tomada de decisões estratégicas.

Dessa forma, os resultados encontrados, apesar de serem preliminares, são significantes para o setor industrial, pois apontam que a implementação do CRM é uma eficiente estratégia para indústrias com dificuldades em sobressair no mercado para conquistar clientes e melhorar seus resultados.

## ADVANTAGES OF CRM IMPLEMENTATION INDUSTRY: A MULTI-ANALYSIS

### ABSTRACT

In the industrial sector, standing out against competitors is a challenge, besides, the consolidation of production methods and low differentiation means that products-only strategies generate just a little advantage in an increasingly competitive market. In this context, the present article seeks to analyze the impact of strategies aimed at the relationship with the client in the competitiveness of the industrial sector. Through a multiple cases study, semi-structured interviews and with the help of Tropes software to analyze content, it was identified that the advantages of CRM in industries are: improving customer service efficiency, increasing loyalty and maximizing results. In this way, the implementation of CRM is an efficient strategy for industries with difficulties in standing out in the market to win customers and improve their results.

**Key Words:** Marketing of relationship. Customer Relationship Management. Competitiveness. Industry. Loyalty.

### REFERÊNCIAS

AZEVEDO, R. C. *et al.* O uso de ERP e CRM no suporte à gestão da demanda em ambientes de produção Make-to-Stock. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 2, p. 179–190, maio 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2006000200002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000200002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 13 jun. 2016.

BECKER, J. U.; GREVE, G.; ALBERS, S. The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, v. 26, n. 3, p. 207–215, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.03.006>>.

CHERRY TREE & CO. Extended Enterprise Applications. Spotlight Report. **Cherrytreeco**, 2000. Disponível em: <[www.cherrytreeco.com](http://www.cherrytreeco.com)>. Acesso em: 13 jun. 2016.

COLLIS, D.; RUKSTAD, M. Você sabe dizer qual é sua estratégia. **Harvard Business Review**, p. 40–99, 2008. Disponível em: <<https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/collins-e-rukstad-2008-port.pdf>>.

COOPER, D. R.,; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIRETOR DA EMPRESA A. Entrevista 1, concedida a Daniel Amancio de Mendonça. Ribeirão Preto, nov, 2016.

DIRETOR DA EMPRESA B. Entrevista 2, concedida a Daniel Amancio de Mendonça. Ribeirão Preto, nov, 2016.

DIRETOR DA EMPRESA C. Entrevista 3, concedida a Daniel Amancio de Mendonça. Ribeirão Preto, nov, 2016.

FERREIRA, A. A. G. As possibilidades de uso de ferramentas da informática : software para análise de dados qualitativos e ISD 1. **Calidoscópico**, v. 5, n. 3, p. 168–176, 2007. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/calidoscopio/article/view/5638/2843>>.

GALBREATH, J.; ROGERS, T. Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. **The TQM Magazine**, v. 11, n. 3, p. 161–171, jun. 1999. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544789910262734>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

GASET, J. C. O CRM não é software; é uma nova filosofia. **HSM Management**, v.5, n. 28, p. 116–121, 2001. Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/852248-O-CRM-nao-e-um-Software-e-uma-nova-Filosofia/>>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: [s.n.], 1991.

GISELA, D. et al. Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no brasil e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 16, n. 5, p. 127–160, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-)

69712015000500127&lang=pt>.

GODOI, Christiane Kleinübing; MELO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson. Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. [S.l.]: Saraiva, 2006.

GORDON, I. Customer relationship management: Conflict to collaboration. **Ivey Business Journal**, v. may/jun, 2001. Disponível em:  
<<http://iveybusinessjournal.com/publication/customer-relationship-management-from-conflict-to-collaboration/>>.

GRÖNROOS, C. Defining marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, v. 23, n.1, p. 54–58, 1989. Disponível em:  
<<http://dx.doi.org/10.1108/EUM00000000000541>>.

HOOLEY, G. **Marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson, 2011.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 226 p.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMBERT, D. M. Supply chain management: process, partnerships, performance. Sarasota: Supply Chain Management Institute, 2004.

LOPES, H. C.; MARION, P. J. F. Estratégias e competitividade industrial: uma análise das dificuldades do setor calçadista do Vale dos Sinos (RS) a partir de suas estratégias. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 13., 2006. Bauru. Disponível em:



<[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwizraznvLvQAhUBkpAKHSs8AEcQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.simpep.feb.unesp.br%2Ffanais%2Ffanais\\_13%2Fartigos%2F337.pdf&usg=AFQjCNEtILmsdeAi8a7bhhBEqBfkIplfvA&sig2=0Sn\\_EqInqzr9QxPPOPUsnA](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwizraznvLvQAhUBkpAKHSs8AEcQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.simpep.feb.unesp.br%2Ffanais%2Ffanais_13%2Fartigos%2F337.pdf&usg=AFQjCNEtILmsdeAi8a7bhhBEqBfkIplfvA&sig2=0Sn_EqInqzr9QxPPOPUsnA)>.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149–158, 1991. Disponível em:

<[https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Entrevista\\_na\\_pesquisa\\_social.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Entrevista_na_pesquisa_social.pdf)>.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. O processo de estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, W. F. O Efeito da Reputação em Transações de uma Geradora e Distribuidora de Energia Elétrica: um Estudo Empírico. In: *EnANPAD*, 33., 2009. Disponível em:

<[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwio\\_eWvLvQAhUGE5AKHd3SDH8QFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fucape.br%2F\\_public%2Fproducao\\_cientifica%2F2%2FWender%2520Miranda%2520-%2520O%2520efeito%2520da%2520reputacao.pdf&usg=AFQjCNFkYs3sAr5\\_eHYAmOt8xUN1JjeT6w&sig2=sBwdJMI3DuuOoYWBLrTLYw&bvm=bv.139250283,d.Y2I](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwio_eWvLvQAhUGE5AKHd3SDH8QFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fucape.br%2F_public%2Fproducao_cientifica%2F2%2FWender%2520Miranda%2520-%2520O%2520efeito%2520da%2520reputacao.pdf&usg=AFQjCNFkYs3sAr5_eHYAmOt8xUN1JjeT6w&sig2=sBwdJMI3DuuOoYWBLrTLYw&bvm=bv.139250283,d.Y2I)>.

NORRIS, G. et al. E-Business e ERP: transformando as organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PAYNE, A.; FROW, P. **Customer relationship management: from strategy to implementation**. In: *ANZMAC*, 2005. Disponível em:

<[http://www.anzmac.org/conference\\_archive/2005/cd-site/pdfs/7-Business-Interaction-Rel/7-Payne.pdf](http://www.anzmac.org/conference_archive/2005/cd-site/pdfs/7-Business-Interaction-Rel/7-Payne.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2016.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM series marketing 1 to 1**: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management. Rio de Janeiro: Peppers Rogers Group, 2000. 77 p.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Marketing 1 to 1**: um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management (CRM Series). 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95–117, 1991. Disponível em:  
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121008/pdf>>.

RIZZO, E. Uma análise comparativa entre o marketing de massa e o “one to one”, no cenário de empresas competitivas. **BOCC - Biblioteca On-line de Ciências e de Comunicação**. Universidade da Beira Interior, Portugal. p. 1-20, 2005. Disponível em:  
<<http://www.bocc.ubi.pt/pag/rizzo-esmeralda-analise-comparativa.pdf>>.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; WILSON, M. Managing the change from marketing planning to customer relationship management. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 675–683, out. 1996. Disponível em:  
<<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0024630196000611>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

STRAUSS, J. **E-marketing**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

SWIFT, R. **CRM – o revolucionário marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VENDEDOR DA EMPRESA A. Entrevista 4, concedida a Daniel Amancio de Mendonça. Ribeirão Preto, nov. 2016.

VENDEDOR DA EMPRESA B. Entrevista 5, concedida a Daniel Amancio de Mendonça. Ribeirão Preto, nov. 2016.

VENDEDOR DA EMPRESA C. Entrevista 6, concedida a Daniel Amancio de Mendonça. Ribeirão Preto, nov. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.