

Analise de aplicabilidade dos conceitos de CRM no setor de suprimentos

GABRIEL MACHADO SANTOS

Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá - SP - Brasil
gabriel.ms1@hotmail.com

DANIEL FARIA CHAIM

Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá – SP - Brasil
chaim@fatecguaratingueta.edu.br

Resumo - A forma como as empresas se relacionam com seus clientes tem mudado com o passar dos anos. Com o aumento da competitividade, os clientes passaram a preferir empresas que os atendiam de forma customizada. Fidelizar os clientes mostrou-se uma estratégia eficaz e a adoção de CRM (*Customer Relationship Management*) auxilia nesse objetivo. As soluções de CRM disponíveis hoje no mercado são voltadas para atender os clientes finais, porém em grandes empresas é comum encontrar setores que criam uma relação cliente fornecedor, similar as relações B2B (*Business-to-Business*), mas com algumas particularidades. Apoiado em um caso de uso, esse artigo analisa se é viável aplicar os conceitos de CRM no setor de suprimentos de uma grande empresa.

Palavras-chave: Cliente, Relacionamento, Suprimentos.

Abstract - *The way that companies deal with their customers has changed during the last years. Considering the increasing of competition, customers started preferring those ones in which they receive a custom service. Keep the customers loyal seemed to be an effective strategy and the adoption of CRM (Customer Relationship Management) can help to accomplish that goal. The available CRM solutions currently in the market are focused to attend the end customers' needs. However, in large companies is usual to find sectors in customer/vendor relationship, similar in B2B a (Business-to-Business) relationships, but with some particularities. Based in a Use Case, this article analyze if is viable to apply CRM concepts in the Supply Chain sector of a large company.*

Keywords: *Customer, Relationship, Supply Chain.*

1. Introdução

Com o passar das últimas décadas, muitas mudanças ocorreram na forma como as empresas se relacionam com seus clientes. Fidelizar o consumidor mostrou-se uma estratégia eficaz e a adoção de CRM (*Customer Relationship Management*) auxilia nesse objetivo.

Podemos definir CRM como “a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação” (BOSE, 2002), tendo como principal objetivo direcionar as ações do negócio voltadas para o benefício do cliente e também do próprio negócio.

Para conquistar os clientes, as empresas precisavam recuperar a proximidade com o consumidor, existente nos pequenos comércios de antigamente, onde cada cliente era identificado pelo nome e suas necessidades já eram conhecidas. Essa proximidade se perdeu ao longo dos anos devido ao crescimento das empresas e a inviabilidade de gerenciar clientes em grandes escalas.

Graças a Tecnologia da Informação (TI), as dificuldades para gerenciar a grande escala de clientes e muitas outras foram superadas. Problemas com a integração das diversas áreas da empresa foram superados com os *softwares* ERP (*Enterprise Resource Management*) e a ascensão do *e-commerce* possibilitou a ruptura das fronteiras físicas das empresas paratorná-las globais e mais próximas dos seus clientes.

Pela *internet*, é possível para as grandes indústrias criarem um vínculo direto com seu consumidor final, e através do CRM é possível gerenciar esse vínculo da forma adequada para beneficiar ambos os lados.

Levando em consideração o desejo das empresas de se reaproximarem dos seus consumidores, atualmente principal foco de executivos de todo o mundo, se tratando sobre TI, são as soluções de *softwares* de CRM. Segundo pesquisa da Gartner (2013), os *softwares* de CRM ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades de investimentos mundiais das corporações em TI até 2014.

No geral, outras áreas além da TI se destacaram por contribuir na entrega de mais valor para o cliente. Áreas como a de Suprimentos passaram de simples áreas de apoio para áreas integradas a estratégia competitiva da empresa. Segundo Teixeira (2010) “as organizações devem compreender que a área de Suprimentos assume importância estratégica, deixando de atuar de forma tática e operacional, pois a interação existente com a rede de fornecedores, na aquisição de produtos e serviços é uma importante fonte geradora de custo, que deve ser analisada, compreendida e gerenciada”.

Tendo em vista a complexidade e desafios encontrados atualmente na gestão da cadeia de suprimentos, podemos citar alguns benefícios que as soluções tecnológicas podem trazer ao setor, tais como o planejamento otimizado do estoque via MRP II (*Manufacturing Resource Planning*), transferência da gestão do estoque para fornecedor a partir de sistemas VMI (*Vendor Management Inventory*), entre outros.

A partir de uma oportunidade identificada no setor de suprimentos de uma indústria aeronáutica, essa pesquisa visa estudar se é possível se beneficiar dos conceitos do CRM para melhorar a gestão dos clientes internos.

2. Referencial Teórico

O termo *CustomerRelationship Management* (CRM) se refere a um conjunto de ferramentas tecnológicas combinadas com processos gerenciais onde o foco da empresa é o cliente. Embora o termo tenha sido originado em meados da década de 90 pela indústria de softwares (MADRUGA, 2010. p. 10), não devemos encarar o CRM somente como um *software*, mas sim como o

conjunto de Tecnologias com estratégias de Marketing de Relacionamento ou até mesmo como uma filosofia de negócio (PEDRON, 2009. p.38).

É importante citar a diferença entre Marketing de Relacionamento (MR) e o CRM. O MR teve sua origem na década de 80 em contrapartida da baixa eficiência do Marketing convencional, voltado para as massas (MADRUGA, 2010. p. 6), e tem como objetivo aproximar o cliente e individualizar a oferta de valor.

Muitas das funcionalidades dos softwares de CRM foram inspiradas nos conceitos do Marketing de Relacionamento, porém o CRM trouxe conceitos inovadores como a evolução dos *callcenters*, entre outros.

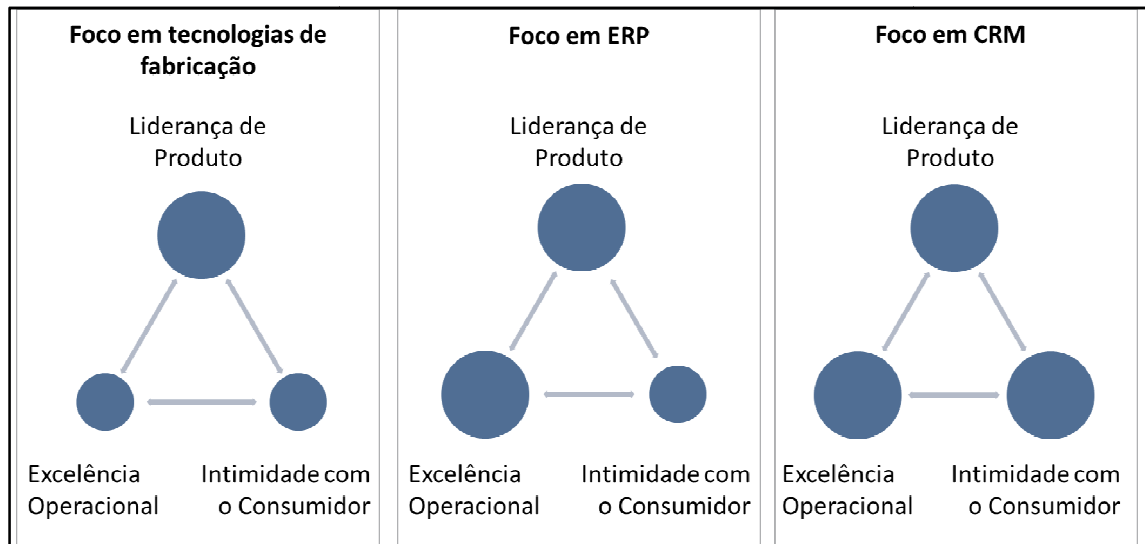


Figura 1 - Potencialização de fatores de acordo com o foco
Fonte - MADRUGA, 2010. p.94

A princípio, CRM e MR eram tratados como conceitos isolados. O que promoveu essa aproximação de ambos foi o próprio mercado, que gerou a demanda por *softwares* que ultrapassavam os limites do ERP (*Enterprise Resource Planning*) e viabiliza-se uma intimidade maior com seu consumidor (Figura 1) e, graças à sinergia existente entre eles, o MR foi viabilizado em larga escala graças ao aporte tecnológico oferecida pelo CRM e, por outro lado, o CRM teve que agregar novos conceitos originados do MR para atender essa demanda do mercado, criando assim uma forte associação, conforme podemos observar na Figura 2.

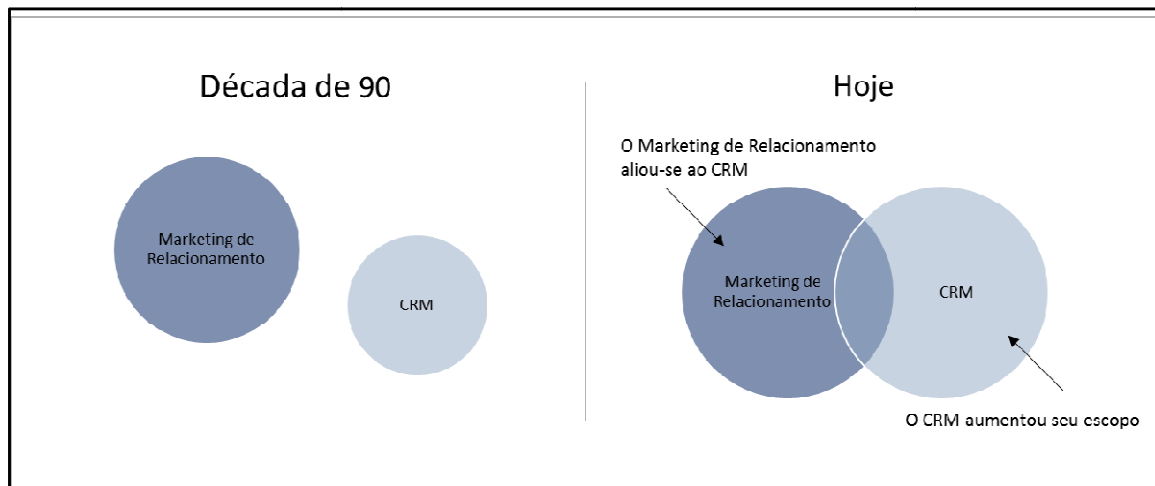


Figura 2 - Marketing de Relacionamento e CRM: Ontem e Hoje
Fonte - MADRUGA, 2010. p.12

O principal objetivo para se adotar CRM é fidelizar clientes. Entende-se por fidelizar clientes “buscar a satisfação total do cliente, antever necessidades e desejos, ser tratado com dignidade e respeito oferecendo produtos adequados ao cliente” (WENNINGKAMP, 2009). Podemos alcançar isso entendendo as expectativas e necessidades do cliente, através da coleta de informações, diretamente ou implicitamente dos clientes.

Para coletar ou extrair essas informações, as soluções de CRM abrangem três áreas: automação de gestão do marketing, gestão comercial e a gestão de serviços ou produtos ao cliente. Essas áreas possuem processos que resultam em um banco de dados único que podem ser acessados e trabalhados pelos *softwares* de CRM.

Toda essa estrutura é necessária para gerenciar o relacionamento com o cliente em todas as etapas que o mesmo pode assumir, pois não temos um cliente fidelizado e satisfeito do dia pra noite, essa relação tem que ser construída aos poucos, com ações específicas em cada etapa.

Stone (et al, 2002, p 21-24) divide o relacionamento com o cliente de acordo com sua situação em sete etapas:

- 1) Definição do alvo: Quando o cliente é definido como o alvo a ser atingido por ser adequado para a empresa, sendo induzido a “associar-se”.
- 2) Gerenciamento de Consultas: O cliente está quase sendo conquistado.
- 3) Boas-Vindas: Depois que o cliente é conquistado, dependendo da complexidade do produto ou serviço, é importante certificar-se que ele está “seguro a bordo”, ou seja, que sabe com quem entrar em contato caso haja algum problema, que sabe como utilizar o produto ou serviço.
- 4) Conhecimento: É um período crucial, quando os dois lados trocam informações entre si. Talvez surjam outras necessidades dos clientes e a forma como eles usam o produto ou o serviço torna-se conhecida. Também se aprende mais sobre a honestidade, a capacidade de pagamento dos clientes.
- 5) Desenvolvimento do Cliente: Agora, o relacionamento está sendo gerenciado com segurança e as necessidades adicionais são identificadas a tempo e solucionadas quando possível.
- 6) Problemas de Gestão: Os clientes podem ter problemas tão sérios que talvez seja necessário dar lhes atenção especial para garantir que voltem com segurança para o processo de desenvolvimento. Se essa

atitude não for tomada, os clientes podem ficar insatisfeitos e romper com a empresa. Quando acontece de alguns clientes se desligarem de uma determinada organização, em geral, após algum tempo, eles estarão prontos para ser “reconquistados”.

7) Reconquista: às vezes, o relacionamento termina por causa dos preços altos ou dos produtos errados. Assim, pode-se iniciar a reconquista depois de essas questões terem sido resolvidas. A reconquista é mais difícil se os clientes desertam em consequência de um serviço ruim, a não ser que o serviço concorrente seja pior ainda!

Com base nessas etapas, o objetivo é manter os clientes mais relevantes na etapa de Desenvolvimento. Comparando o relacionamento com B2B (*Business-to-business*) e B2C (*Business-to-Customer*), a tendência é que os relacionamentos B2B sejam mais duradouros que as relações B2C.

3. Metodologia

Devido à natureza exploratória dessa pesquisa, será utilizada uma abordagem Qualitativa, aplicando técnicas de observação participante delimitadas à área de atuação do objeto de estudo.

Serão utilizadas pesquisas bibliográficas para definir os conceitos de CRM. Para obter as expectativas dos clientes serão empregadas entrevistas presenciais e pesquisas documentais estruturadas a partir de um modelo especialmente criado para esse caso.

3.1. Informações sobre o setor

Para a aplicação prática dos conceitos levantados até aqui, iremos utilizar os clientes internos do setor de suprimentos. Esse setor é responsável por abastecer todos os centros produtivos da empresa, e também pela procura e seleção de fornecedores para suportar os novos projetos em desenvolvimento.

Ao todo temos aproximadamente 120 clientes internos e o setor conta com cerca de 70 colaboradores que são responsáveis por aproximadamente 25 mil materiais diferentes.

4. Adaptação da Metodologia

Como o objetivo desse trabalho é trabalhar somente com os clientes internos desse setor, questões como a Captação de Cliente, Retenção de Clientes, Fidelização, entre outros, que são parte de um CRM, não são aplicáveis nessa situação e portanto não serão abordadas nesse contexto.

Muitos autores enfatizam, antes mesmo de pensar em selecionar um software de CRM, que algumas questões referentes ao planejamento e o processo de contato com o cliente já estejam definidas.

Stone (et al, 2002, p 97-98) aconselha à identificar as reais necessidades do relacionamento com os clientes, para então definir a qual a abordagem de CRM utilizar, usando as seguintes perguntas:

- Com quais clientes desejamos gerenciar um relacionamento?

- Como esses clientes nos enxergam e quais os seus comportamentos e necessidades?
- Os clientes formam uma hierarquia?
- A atual maneira de comunicação com o cliente suprem as necessidades dos mesmos?
- Seus clientes podem ser agrupados em segmentos coerentes, que permitam a estruturação da política de CRM para suprir as necessidades deles?
- Quais são esses segmentos de clientes? Trata-se de grupos estáveis?

Com base nos questionamentos acima, foi possível dividir os clientes em três grupos estáveis, cada qual sendo fornecido predominantemente com um tipo de produto.

Os clientes de Produção são todas as áreas da empresa responsáveis diretamente pela montagem do produto final, e sua principal expectativa é ter o material no momento certo para a produção com o menor custo possível.

Já os clientes Novos Projetos são os responsáveis por desenvolver novos produtos. A área tem como objetivo suportar já nessa etapa inicial de um novo projeto com a viabilidade comercial e desenvolvimento de componentes, procurando e desenvolvendo possíveis fornecedores e acordando contratos de suprimentos com eles.

Por último, temos os segmentos Outros Stakeholders, que são os interessados indiretos no desempenho de alguns processos desempenhados pela área. Geralmente requisitam informações. Podemos ter uma visão geral desses segmentos de clientes na Figura 3.

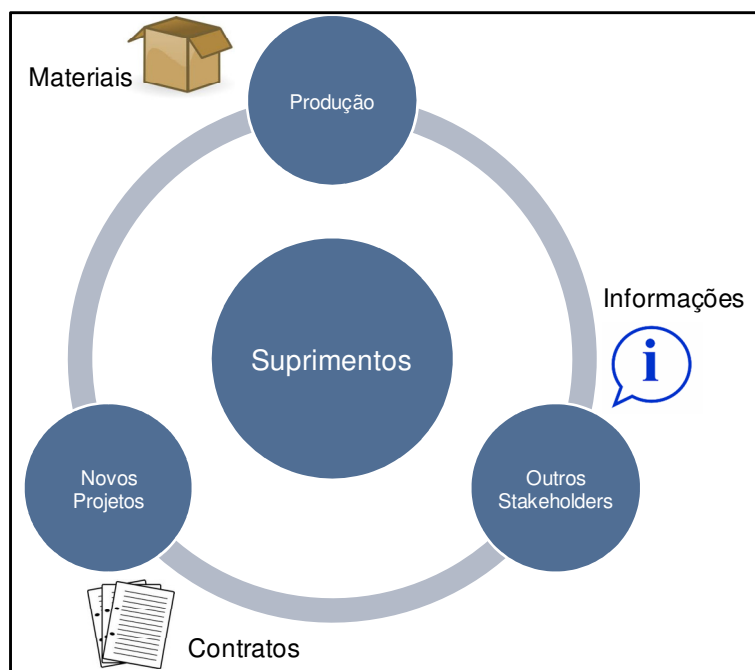


Figura 3 - Segmentos de Clientes Internos

Atualmente as necessidades e expectativas dos clientes já são quantificadas a partir de um processo interno da empresa que faz parte do seu programa de excelência operacional e consiste na média das notas dadas pelos

clientes baseados em critérios específicos. Esse mesmo programa de excelência operacional tem como um dos seus objetivos agrupar as várias áreas da empresa em células de trabalho, o que facilita na segmentação dos clientes.

No setor estudado, esse processo é feito de forma presencial, aplicado trimestralmente com os responsáveis pelos agrupamentos de células de clientes, geralmente em níveis de diretoria ou gerência. Esse processo é aplicado pelos supervisores da área, de acordo com o tipo de material mais representativo para aquele cliente, e todas as expectativas ou problemas apontados são discutidos internamente para em seguida distribuir ações aos responsáveis.

Embora esse processo tenha uma estrutura robusta e de acordo com o último levantamento o grau de satisfação dos clientes esteja alto, com média de 6,1 numa escala de 1 à 7 (Figura 4), não existe nenhum meio que compartilhe e documente toda essa interação e tão pouco todos os *stakeholders* estão englobados nesse processo. Logo, não existe nenhum *feedback* formal sobre o relacionamento com esses clientes: Quais suas expectativas? Suas necessidades são atendidas? Qual a visão deles em relação ao setor?

7	Muito Satisfeito
6	Satisfeito
5	Satisfeito em Parte
4	Neutro
3	Insatisfeito em Parte
2	Insatisfeito
1	Muito Insatisfeito
NA	Não Apropriado

Figura 4 - Escala de Satisfação

Tendo em vista a necessidade de conhecer melhor esses clientes, foi proposto um formulário para o preenchimento pelos responsáveis no setor com o contato com os clientes (Figura 5). Esse formulário tem como objetivo estruturar equipes responsáveis por cada cliente, mapear a sua estrutura funcional, identificar os pontos de contato com esses clientes, quais pessoas da equipe tem contato direto com algum indivíduo da estrutura funcional do cliente e de que forma esse contato é feito.

CLIENTE:							
Equipe Responsável				Cliente			
Lider		Contato	Função	Contato no Setor	Forma de Contato		
Colider							
Apoio							
Contatos Indiretos							
Contato				Classificação			
Indicadores							
Indicador	Frequencia	Meta	SLA ?	Cliente	Expectativa	Indicador	Cliente

Figura 5 - Formulário com as informações sobre o cliente

Depois de mapeado a estrutura de contato com o cliente, a equipe responsável por esse cliente irá analisar quais as expectativas desse cliente e as entidades externas que podem influenciar, positivamente ou negativamente, essa relação. Caso seja necessário, podemos associar as expectativas a algum indicador do negócio para evidenciar o atendimento da mesma.

Os responsáveis por esse cliente devem responder as seguintes questões:

- Qual a forma e frequência de contato desejada por cada contato?
- Qual a visão do cliente sobre o nosso negócio?
- Quais as suas expectativas e o grau de satisfação?
- Quem são as principais entidades externas que influenciam a percepção do cliente acerca do negócio?

4.1. Resultados e Discussões

A metodologia acima foi aplicada e acompanhada com 3 clientes internos do setor, um cliente de cada segmento identificado anteriormente.

Com o cliente do segmento Produção, foi possível identificar uma nova expectativa que não tinha sido mapeada até então. A imagem percebida por esse cliente foi excelente, obtendo a nota máxima em todos os quesitos analisados no processo de análise de expectativas da empresa. Esse nível de satisfação fica evidente ao analisar os indicadores de desempenho relacionados às expectativas anteriormente levantadas: todos os indicadores analisados estavam dentro da meta acordada em SLA (*Service Level Agreement*).

Essa nova expectativa será estudada por uma comissão de projetos do setor, e caso seja aprovado, será emitido para esse cliente um *feedback* na sua forma de contato preferida. Nesse momento a negociação é crucial, pois certas expectativas dos clientes podem não ser viáveis e a clara comunicação dos motivos da não aceitação do tratamento dessa expectativa é importante para manter um bom relacionamento.

Com o cliente do segmento Novos Projetos temos um cenário diferente: esse cliente está em fase de transição para a Produção em série. Ou seja, em médio prazo suas expectativas mudarão gradualmente, assumindo expectativas características de clientes de Produção.

A equipe responsável por esse cliente precisará ter uma atenção especial a essa transição de expectativas, procurando antecipá-las e assim ter a oportunidade de além de atender, superar as expectativas desse cliente.

Com o último segmento houve somente a confirmação das expectativas esperadas. Uma particularidade desse cliente é que não se faz necessário nesses casos um acordo de nível de serviço. Internamente o setor irá definir essa meta, entretendo o não cumprimento dessa meta não causará nenhum impacto para a equipe responsável.

Avantagem na implantação dos conceitos está na documentação e difusão dessas informações para o setor. A partir dessas informações foi possível estruturar um processo para a tratativa e documentação das necessidades, priorização interna e retorno estruturado para o cliente. Espera-se que essa maior proximidade com o cliente reflita positivamente na relação entre ambas as partes e as expectativas dos clientes sejam alinhadas de forma mais clara e objetiva.

5. Conclusão

A partir do estudo de caso analisado, mostramos que é possível utilizar os conceitos de CRM nesse cenário. Devido às características do negócio (setor interno de uma grande empresa), certos módulos de um *software* CRM não serão empregados, tais como módulos voltados para as áreas de vendas, marketing, entre outros.

Uma solução que atenderia as necessidades do negócio precisa suportar os processos desenhados durante a observação do artigo, que englobam os módulos relacionados a Suporte ao Cliente. Os requisitos funcionais dessa aplicação devem ser capazes de armazenar os atributos desses clientes, suas expectativas, formas de contato, a equipe responsável e os níveis de serviço acordados.

Outros requisitos não funcionais que seriam úteis para a operação desse sistema seriam: a possibilidade de integração com o serviço de *email* da companhia, para o envio de relatórios customizados diretamente para o cliente; integração com o servidor dos indicadores gerenciais da área, onde a partir de um portal de relacionamento o cliente poderá acompanhar as metas acordadas específicas para ele com a oportunidade de customização; integração com o sistema de excelência operacional da empresa, reutilizando a estrutura já existente na organização, entre outros requisitos que podem ser solicitados pelos clientes.

Com esse primeiro passo de desenho de processos e mapeamentos de clientes já concluídos, o setor tem as informações necessárias para iniciar um piloto dos processos desenhados com uma amostragem maior de clientes para comprovar a eficiência dos processos. Devido à quantidade de funcionários do setor, que é comparável ao porte de uma empresa de médio porte, avaliar a compra ou desenvolvimento de um *software* que atenda aos requisitos acima é essencial para operacionalizar esse processo.

Como continuidade ao artigo, será estudada com mais detalhes a análise de viabilidade da implantação do sistema acima, avaliar qual a solução mais indicada para esse cenário, se existe uma solução no mercado que atenda aos requisitos ou se será preciso desenvolver essa solução e qual será o custo e cronograma de cada um dos casos.

Referências

BOSE, RANJIT. **Customer relationship management: key components for IT success**, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102, p. 89 – 97. 2002

KANARACUS, CHRIS. **Gartner: CRM software top priority for IT spending in 2013-14**. Disponível em: <<http://www.infoworld.com/d/applications/gartner-crm-software-top-priority-it-spending-in-2013-14-213921>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

MADRUGA, ROBERTO. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2ª edição. São Paulo: 2010.

PEDRON, CRISTIANE, SACCOL, AMAROLINDA. **What lies behind the concept of customer relationship management?** BAR, Braz. Adm. Rev. 2009.

STONE, MERLIN. WOODCOCK, NEIL. MACHTYNGER, LIZ. **CRM Marketing de Relacionamento com os clientes**. São Paulo: 2002.

TEIXEIRA, HÉLIO, **Área de Suprimentos como vantagem competitiva**. Publicado em Fevereiro de 2010. Disponível em:<<http://rmpconsult.blogspot.com.br/2010/02/area-de-suprimentos-como-vantagem.html>>. Acesso em: 03 mai. 2013.

WENNINGKAMP, ANDERSON. **O que é CRM e como funciona?** Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/>>. Acesso 09 mai 2013.