



UMA GESTÃO EMPRESARIAL  
CONCEBIDA NO FOCO DO  
CLIENTE PODE FAZER MUITA  
DIFERENÇA NO AMBIENTE  
“BUSINESS-TO-BUSINESS”.  
E MUITAS EMPRESAS, AINDA  
ESTRUTURADAS SEGUNDO  
UMA LÓGICA INTRAMUROS,  
NÃO SABEM O QUE  
ESTÃO PERDENDO

## Sistema de Gestão: mudando da conveniência interna para o valor no foco do cliente

PAULO ROBERTO SÁ GRISE

Há mais de 20 anos temos discutido a importância do Sistema de Gestão como componente da oferta que se apresenta ao cliente. É curioso, porque os livros de marketing, quase na sua totalidade, ignoram esse tema. Não faz parte do marketing mix, não está nos 4Ps. Mas, no marketing industrial, nas relações entre empresas, o Sistema de Gestão sempre nos pareceu muito importante.

Para começar, vamos rever o que compõe o Sistema de Gestão, segundo Nélío Arantes.

O Sistema de Gestão reúne os instrumentos da administração que facilitam a tarefa empresarial. Está dividido em três subsistemas, a seguir.

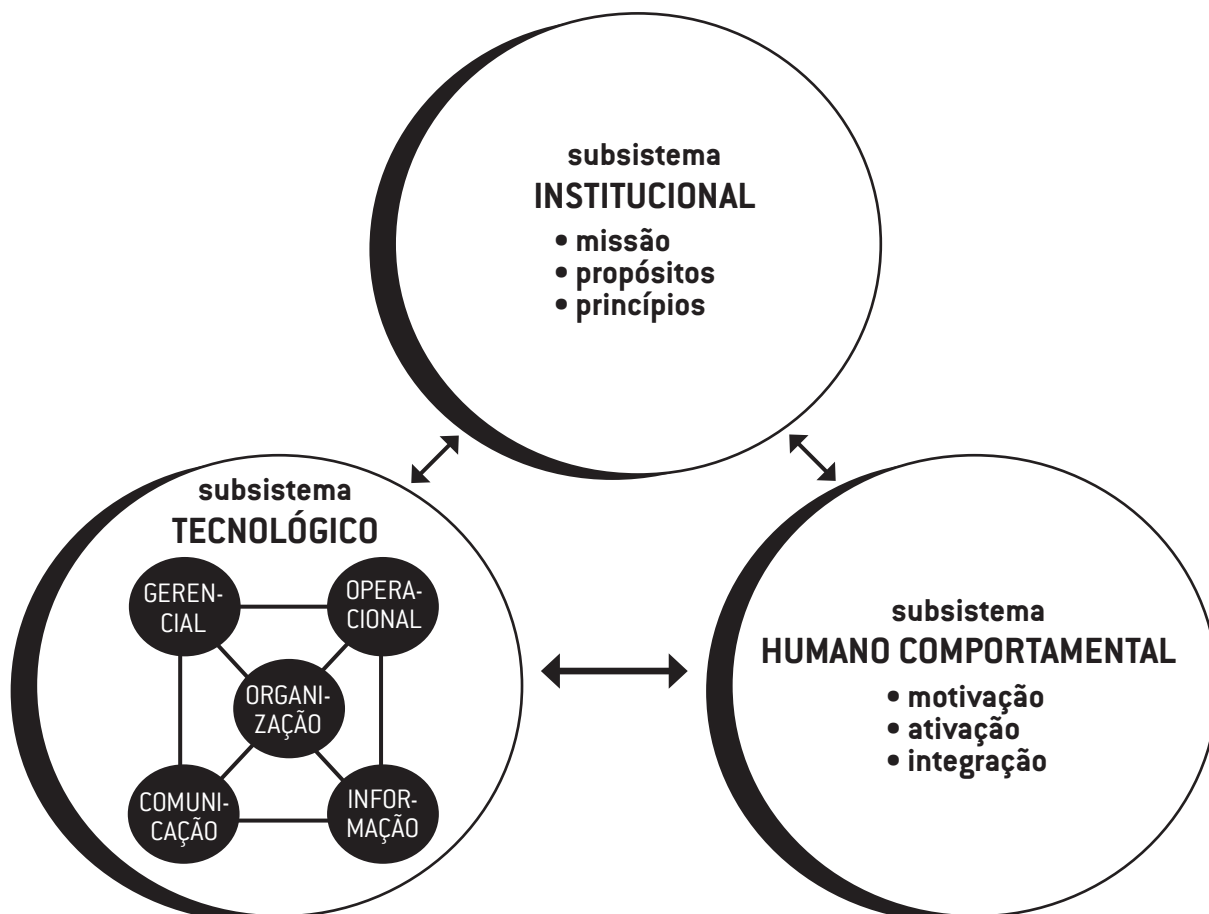
**A) Institucional:** a filosofia empresarial composta pela razão de ser da empresa

(para que existe), seus propósitos (o que faz) e princípios (em que acredita).

**B) Tecnológico:** as ferramentas que orientam, organizam, coordenam e controlam as atividades da empresa;

- Gerencial: planejamento, direção e controle,
- Operacional: processos e métodos,
- Organização: funções, pessoas e responsabilidades,
- Comunicação: interação entre empreendedores, colaboradores, clientes, fornecedores, entidades representativas da sociedade,
- Informação: produção de informações necessárias para operação e gerenciamento.

**C) Humano-comportamental:** instrumentos para mobilizar as pessoas – motivação, ativação e integração das pessoas da empresa.



Fonte: ARANTES



A primeira impressão é de que são mesmo ferramentas internas, que só interessam ao ambiente interno e que se os clientes não tiverem conhecimento delas, não fará a menor diferença para os negócios.

O que fomos aprendendo, a duras penas, com a experiência é que essas definições internas podem gerar um conforto maior ou menor para os clientes, podem fazer as relações entre a empresa fornecedora e seus clientes serem mais fáceis, simples, ágeis, ou o oposto disso.

Sempre foi assim: o processo de aprovação de crédito pode ser rápido ou demorado, as condições de pagamento que o sistema aceita podem ser compatíveis com os processos de pagamento dos clientes ou não, a divisão interna de tarefas nas diversas fases da venda pode fazer com que o cliente fale com um responsável pelo atendimento ou fale com pessoas diferentes para cuidar de cada fase do processo, ser atendido por um vendedor da região pode ser melhor ou pior do que ser atendido por um vendedor especialista. Poucas empresas pensam nisso como parte da sua oferta para os clientes.

A Filosofia Empresarial (razão de ser, propósitos e princípios), elemento fundamental da estratégia, em muitas empresas era tratada como assunto confidencial, de conhecimento de um círculo restrito de executivos, que não podia ser divulgada por causa do risco de “cair nas mãos da concorrência”.

As razões das escolhas no Sistema de Gestão são, na grande maioria das vezes, para comodidade interna: aquilo que é mais conveniente internamente.

Os clientes estavam menos atentos a essas questões, ou as aceitavam como inevitáveis. Como poucos pensavam nos impactos mercadológicos dessas decisões internas, o Sistema de Gestão não surgia como diferencial positivo ou negativo relevante. O

máximo que acontecia era alguma reclamação de desconforto.

O que tem mudado, nos últimos tempos, é que os clientes passaram a ter muito interesse pelas questões institucionais dos seus fornecedores para saber com quem estão fazendo negócios. Além disso, as ferramentas tecnológicas estão ficando mais explícitas e integradas, com extensões que partem do fornecedor e entram pelas empresas clientes e vice-versa. Por fim, no marketing industrial, as relações entre pessoas são tão importantes que o que as mobiliza numa empresa pode ser relevante para o ambiente interno das companhias que se relacionam com ela.

As recentes preocupações sociais e ambientais que passaram a fazer parte do universo empresarial, em complemento às questões econômicas, refletem-se no interesse em conhecer a Filosofia Empresarial das companhias com as quais se está fazendo negócios.

Para quem existe a empresa da qual comprar? Quais são seus princípios? Quais são as suas causas? Como é a sua conduta? Numa época em que se fala sobre pessoas que amam produtos de consumo (“*lovemarks*”), é bastante razoável que empresas se preocupem em saber se seus fornecedores pretendem ganhar muito dinheiro já ou se sua intenção é prosperar continuamente. No marketing industrial, relações de fornecimento costumam durar bem mais do que um verão.

Muitas empresas estão trabalhando em projetos para aumentar a sustentabilidade de toda a cadeia produtiva em que estão envolvidas. Tenho visto casos de seleção de fornecedores em que os princípios das empresas candidatas são discutidos. Também tenho acompanhado homologações de fornecedores em que questões sociais, tais como trabalho infantil, trabalho escravo, cumprimento da legislação

trabalhista, respeito às minorias, inclusão, entre outras, são condições essenciais para que a companhia possa ser aceita. Filosofia Empresarial passa a ter tanta importância quanto o produto ou serviço oferecido.

A tecnologia de informação disponível e em permanente evolução também provocou mudanças drásticas na importância do subsistema tecnológico do Sistema de Gestão para a relação com os clientes. O mais óbvio e comum é a troca eletrônica de informações entre empresas. Outros pontos menos evidentes também ficaram mais sensíveis. A forma como a empresa cuida dos seus processos gerenciais é um deles.

Imagine que no processo de escolha de um fornecedor de manutenção industrial, por exemplo, para a manutenção da frota de caminhões, o cliente fique sabendo que um dos candidatos a fornecedor estabelece metas de volume de vendas de peças de reposição para seus técnicos. Ainda que essa meta faça sentido para gerenciar a equipe no fornecedor, na visão do cliente isso pode ser razão de desconforto e desconfiança. Será que os técnicos vão “empurrar” peças desnecessárias?

Da mesma forma, a estrutura escolhida para estar nos clientes pode ser definidora da decisão da compra se o atendimento for feito por um competente técnico da equipe do fornecedor ou por um terceirizado representante não exclusivo daquele produto, ou mesmo por um revendedor que procura ter aquilo que é mais lucrativo em cada momento.

De todas as possibilidades, a maior revolução está no entrelaçamento dos sistemas de informação. A tecnologia de informação proporcionou uma complexa interface e os sistemas de comunicação e informação entre empresas já não têm fronteiras claras. O cliente consulta informações técnicas sobre os produtos no *site* do fornecedor. O fornecedor permite ao cliente entrar no seu

sistema e usar ferramentas de especificação e ajuste de projetos, produtos e serviços. O cliente digita pedidos no sistema do fornecedor. O fornecedor vê os estoques no cliente e dispara processos de reposição de produtos. O planejamento e a programação de produção do cliente alimentam diretamente a programação de produção do fornecedor.

A empresa que produz embalagens carrega os caminhões de tal maneira que, ao chegarem ao cliente para serem descarregados, alimentarão diretamente a linha de produção com a caixa que embala aquilo que está sendo produzido naquele momento. A sequência de peças e partes entregue pelos fornecedores da montadora vem na mesma ordem daquilo que está na linha de produção.

A nota fiscal é eletrônica, o caminhão do fornecedor é rastreado pelo GPS na tela do computador do almoxarifado do cliente, que programa a fila de descarga bem antes da chegada dos caminhões dos fornecedores ou até define quando devem sair do fornecedor.

Interessante operação de usina de açúcar e álcool, do interior de São Paulo, sincroniza a velocidade de moagem de cana com a operação de corte terceirizada, em produtores independentes e com o transporte da cana cortada por transportadoras também contratadas, como se isso fosse uma linha de produção contínua que estivesse sob suas vistas e sob seu comando direto. Computação e satélites permitem que isso seja operado dessa forma, 24 horas por dia, 7 dias por semana, ao longo de toda a safra. É claro que essa empresa se preparou para isso e seus fornecedores também.

Ampliou-se muito o horizonte da informação sobre produção e entrega. Em substituição à ligação telefônica para o administrativo de vendas para saber se produziu e se vai entregar, a possibilidade de trabalho integrado, colaborativo, otimizado. As fases



seguintes do processo de relacionamento entre fornecedor e cliente também ganharam novas dimensões. Consultas *online* aos pedidos em carteira e ao “contas a pagar” são uma parte pequena do que é possível.

Equipamentos já saem de fábrica com programas que registram seu uso e suas condições e enviam aos assistentes técnicos informações de desempenho e desgaste que possibilitam ajustes à distância ou programação de manutenções no tempo certo. Reposições de insumos podem ser disparadas por essas informações de uso. Qualidade e rastreabilidade se beneficiam desses registros.

Um vendedor que na visita ao cliente leva seu *notebook* e conecta-se aos sistemas da empresa responde imediatamente, na presença do cliente, se é possível fazer aquele produto, quando pode produzir e entregar, sem ter de voltar à empresa, consultar os envolvidos, retornar ao cliente com as respostas. Transforma essa agilidade em valor que o cliente percebe claramente.

Karl Albrecht, em um dos seus primeiros livros, dizia que no mundo da prestação de serviços o sentimento das pessoas em relação à empresa que representam é rapidamente transferido para as pessoas que eles atendem. O pensamento dele pode ser resumido assim: “Em breve, seus clientes vão se sentir exatamente como se sente a sua equipe”. O mundo do marketing industrial também é assim. As fortes relações que se estabelecem entre as pessoas provocam o mesmo efeito apontado por Albrecht nos serviços.

O que as ferramentas mais modernas de TI e comunicação estão provocando é uma interação maior entre as equipes das empresas fornecedoras e clientes. Aquilo que era resolvido pelo vendedor ou pelo administrativo de vendas agora pode ser conversado diretamente com as áreas responsáveis pelo processo na empresa. Todos têm acesso ao sistema

de informações. Todos têm um computador. E mais: as ferramentas de comunicação agora oferecem a imagem do interlocutor – você conversa e vê a pessoa. É possível fazer conferências com todos vendo todos.

Mais interação das pessoas das empresas provoca maior contágio desses aspectos humanos. A motivação se amplia pela maior responsabilidade e pela construção de novas relações que resultam desses contatos diretos. Essa facilidade de comunicação também possibilita um ambiente de colaboração entre empresas. É possível conduzir projetos de desenvolvimento com participação de pessoas de fora da companhia. A integração se estende do ambiente interno para esse novo espaço que envolve fornecedor e cliente.

O Sistema de Gestão extrapola o seu papel interno de facilitador da tarefa empresarial e se incorpora à oferta de valor para os clientes. Seu caráter mais intangível e a possibilidade que oferece de se entranhar nos processos do cliente podem torná-lo uma competência distintiva, de difícil cópia. O fato de conter as bases filosóficas da empresa faz com que sua concepção inteligente gere uma companhia única. Os aspectos humano-comportamentais que o compõem aumentam essa força estratégica. E é por isso que é fundamental desenhá-lo com a consciência do seu potencial de contribuição, para que a empresa tenha resultados superiores admiráveis. ■

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços*. Editora Pioneira, 1992.

ARANTES, Nélío. *Sistemas de Gestão Empresarial*. Editora Atlas, 1994.

---

**PAULO ROBERTO SÁ GRISE**, ENGENHEIRO,  
É CONSULTOR DA JCTM MARKETING  
INDUSTRIAL E EXECUTIVO-PROFESSOR DA  
ESCOLA DE MARKETING INDUSTRIAL



# Marketing construção de relações duradouras entre empresas Industrial

## Qualidade percebida

53

2011

ANO 16

### QUANDO O PRESIDENTE VIRA SUPERVENDEDOR

Antes de se aventurar, ele  
deve fazer as coisas certas

### POTENCIALIZANDO AS CONVERGÊNCIAS NAS NEGOCIAÇÕES

O que fazer quando tudo parece OK,  
mas o negócio não fecha?

### SISTEMA DE GESTÃO: MUDANDO DA CONVENIÊNCIA INTERNA PARA O VALOR NO FOCO DO CLIENTE

Pela internet, todos falam com todos e as  
empresas atentas estão ganhando com isso

### INOVAÇÃO: DA FAÇANHA TÉCNICA AO SUCESSO COMERCIAL

Como juntar tecnologia e marketing para  
inovar e ganhar mercados

### AValiação DE VALOR E PREÇOS SOB CONDIÇÕES DE RISCO

Como precificar diante da incerteza?



R\$ 32,50

