



5

Sistemas e Ferramentas para a Gestão Mercadológica de Empresas Fabricantes de Máquinas e Equipamentos Não Seriadados

Quais são os sistemas e ferramentas para a gestão mercadológica aplicáveis às empresas fabricantes de máquinas e equipamentos não seriadados, e em que medida eles se adaptam a essa gestão ?

Banca Examinadora

Prof. Orientador Marcelo G. de Almeida Prado

Prof. Co-Orientador Ricardo Fasti de Souza

Prof. Dr. Fauze Najib Mattar

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO
PAULO

CLÁUDIO PICCOLI ROMERA

Sistemas e Ferramentas para a Gestão
Mercadológica de Empresas Fabricantes de
Máquinas e Equipamentos Não Seriados

Quais são os sistemas e ferramentas para a gestão mercadológica aplicáveis às empresas fabricantes de máquinas e equipamentos não seriados, e em que medida eles se adaptam a essa gestão ?

FGV-SP / BIBLIOTECA

01813/2004



Dissertação apresentada no curso de
Pós-Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração: Marketing
como requisito para obtenção de título
de mestre em Administração

Prof. Orientador: Marcelo G.A. Prado
Prof. Co-Orientador: Ricardo F. Souza

São Paulo

2004

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO

2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.0 – Considerações metodológicas

2.0.1 – Estrutura e metodologia adotadas

2.0.2 – Considerações sobre a avaliação da aplicabilidade dos conceitos, tecnologias e métodos ao setor

2.0.3 – Definições adotadas

2.0.4 – Considerações sobre o setor industrial analisado

2.1 – Gestão das estratégias mercadológicas

2.1.1 – Segmentação

2.1.2 – Seleção de mercados-alvo e clientes-alvo

2.1.2 – Posicionamento

2.2 – Gestão do relacionamento com clientes

2.3 – Canais de venda

2.3.1 – Desenho dos canais de venda

2.3.2 – Gestão operacional dos canais de venda

2.3.2.1 – Canais indiretos

2.3.2.2 – Canais diretos

2.4 – Compostos mercadológicos

2.4.1 – Produto

2.4.2 – Preço

2.4.3 – Ponto

2.4.4 – Promoção

2.5 – Inteligência de mercado

3 - MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO

3.1 – Gestão das estratégias mercadológicas

3.2 – Organização

3.3 – Processos, ferramentas e sistemas

3.3.1 – Gestão das informações

3.3.2 – Gestão dos relacionamentos com clientes

3.3.3 – Gestão das ofertas

3.4 – Pessoal

4 - CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS FINAIS

4.1 - Conclusão

4.2 - Sugestão para a continuação do estudo

5 - BIBLIOGRAFIA

1 - INTRODUÇÃO

Quais são os sistemas e ferramentas para a gestão mercadológica aplicáveis às empresas fabricantes de máquinas e equipamentos não seriados, e em que medida eles se adaptam a essa gestão ?

A motivação para este estudo nasceu de uma avaliação inicial, ocorrida durante a obtenção dos meus créditos em Marketing, segundo a qual, na bibliografia disponível, existiriam poucos trabalhos que tratassem das técnicas e métodos de gestão mercadológica, aplicáveis a indústrias não seriadas.

Tendo desenvolvido carreira em indústrias fabricantes de bens de capital, pude assistir a várias “ondas” de filosofias, processos e tecnologias, as quais, freqüentemente, foram ou ainda são acompanhadas por pressões pela análise, para eventual adoção, destas “modas”, o que, quando não levava à tomada de atitudes malpensadas, tinha como contrapartida o desperdício de tempo dos envolvidos. Com o passar do tempo, isto trazia como conseqüência o desenvolvimento de uma cultura de rejeição a tudo que vinha de fora, pois os envolvidos já estavam tão cansados de analisar novidades, as quais raramente eram implementadas, que dificilmente

concordavam em investir mais tempo neste tipo de atividade, preferindo seguir as receitas caseiras.

Na área mercadológica, que não se constitui em exceção à regra, freqüentemente surgem novos modismos, e o fenômeno acima descrito ocorre com renovada intensidade, pelas características peculiares do setor: as vendas para cada cliente são muito espaçadas no tempo, em termos de equipamentos, e no caso dos serviços, embora haja uma maior freqüência nas vendas, o centro de compras envolvido é, via de regra, diverso daquele empenhado na compra de novos equipamentos, o que torna a administração dos relacionamentos com os clientes bastante complexa.

No caso específico das técnicas e metodologias, publicadas na área de Marketing, pode-se perceber que a imensa maioria foi desenhada para ser aplicada na transação final com o consumidor, ou nos estágios finais da cadeia produtiva, entre os fornecedores de material produtivo para produtores de bens de consumo e os próprios, e/ou entre os produtores de bens de consumo e seus respectivos canais. No entanto, isto não impede que se tente vender aos fabricantes de bens de capital versões, mais ou menos modificadas, das técnicas e sistemas "da moda", o que nos remete à situação, citada anteriormente, de ter de escolher entre:

- (a) Descartar estas ofertas sem as estudar, o que implica em renunciar a qualquer possibilidade de ganho,

(b) Investir uma parcela preciosa do tempo gerencial na avaliação das ofertas dos consultores e vendedores, ou

(c) Arriscar tempo e dinheiro na compra destas “soluções”, sem um estudo abrangente e aprofundado.

Considerando estas dificuldades, fica evidente a existência de lacunas, tanto no acervo de trabalhos disponíveis, quanto nas estruturas para a seleção das técnicas e métodos aplicáveis no contexto do Marketing de Negócios, e particularmente, no caso dos fabricantes de bens de capital não seriados.

Resumindo nossas intenções e considerando a exigüidade dos nossos recursos, escolhemos como objetivo para esta monografia, avaliar, dentro do contexto das indústrias de máquinas e equipamentos sob encomenda, as teorias, as técnicas e os métodos de administração mercadológica existentes, com especial foco na construção e gestão de relacionamentos com os clientes, e propor uma estrutura de avaliação para novas técnicas e sistemas, que venham a surgir, e um modelo integrado de gestão mercadológica para uma empresa deste segmento.

ESTRUTURA DESTA MONOGRAFIA

Esta monografia foi dividida em três partes:

1. Uma revisão bibliográfica cobrindo os principais tópicos da gestão mercadológica no setor escolhido, objetivando assim fazer um inventário das principais técnicas e métodos aplicáveis à indústria de máquinas e equipamentos não seriados.
2. A proposição de um modelo de sistema de gestão integrado, incluindo os processos de gestão, a estrutura de pessoal, a modelagem dos dados necessários e suficientes para o gerenciamento tático e estratégico, e as formas através das quais estes podem ser usados.
3. Conclusão e comentários finais, incluindo propostas para futuras pesquisas.

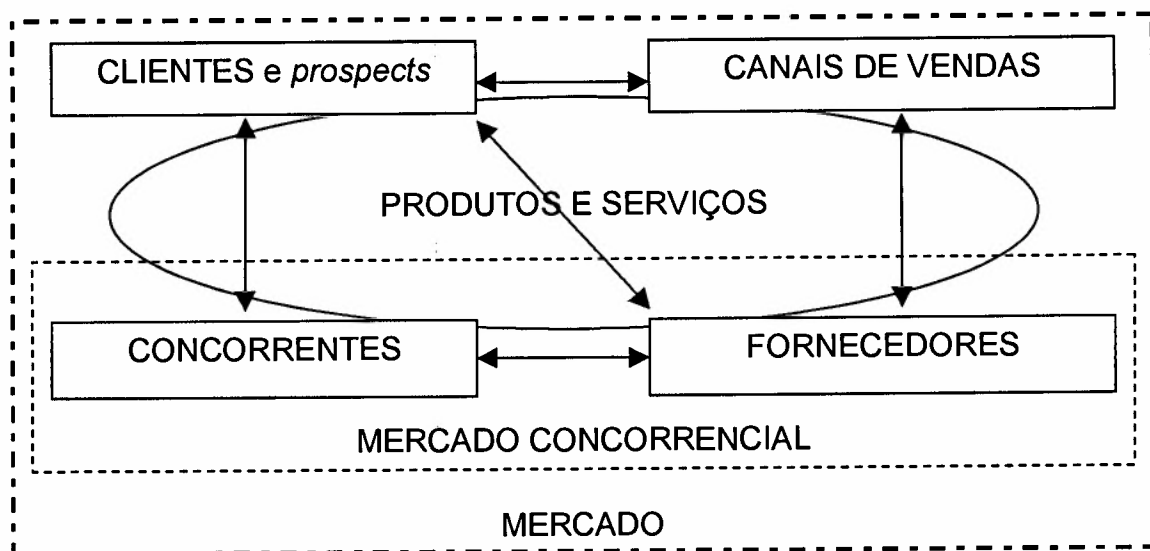
2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.0 – Considerações metodológicas

2.0.1 – Estrutura e metodologia adotadas

Para que seja possível uma revisão bibliográfica adequada, é necessário primeiramente definir uma estrutura e uma metodologia de análise, que efetivamente agreguem valor ao leitor sem, contudo, deixar de primar pelo rigor, de forma a poder se construir um quadro, no qual todos os elementos contribuam para que se tenha uma visão ao mesmo tempo abrangente e intrinsecamente coerente sobre o tema.

Para que a análise possa ser dividida em elementos gerenciáveis, optamos por realizá-la seguindo uma estrutura que separa os elementos conforme a área de atuação que a gerência deve abordar:



CLIENTES

Os Clientes (e *prospects*), para continuidade de suas operações, devem se relacionar, na medida que lhes convém, com as demais empresas no mercado, sejam estas fornecedoras de equipamentos, de serviços, ou adotando-se um enfoque mais recente, *soluções* (LAMBIN, 2000, p.242). O gerenciamento dos relacionamentos com os Clientes e a aquisição de novos Clientes são duas tarefas claramente direcionadas, na maioria dos casos, às áreas comerciais das empresas, e juntamente com o exercício das funções comerciais rotineiras, se constituem na própria razão de ser das mesmas.

CONCORRENTES E FORNECEDORES: O MERCADO CONCORRENCIAL

O segundo aspecto com o qual todo agente se preocupa diz respeito à Concorrência, que juntamente com o poder sobre os Fornecedores, define ou limita as oportunidades de ganhos. Dado que, neste setor, com frequência os mesmos fornecedores servem a vários concorrentes, ou fornecem produtos que podem, em algumas situações, substituir aqueles oferecidos pela empresa analisada, iremos agrupar, para o propósito da análise, os Concorrentes (atuais e novos entrantes) e os Fornecedores em um macro-grupo: o Mercado Concorrencial. O Mercado Concorrencial é assim um subconjunto do Mercado como um todo, após excluirmos os Clientes e os Canais de Venda, pois estes merecem uma análise à parte.

CANAIS DE VENDA

Pelas características deste tipo de indústria, na qual vários fatores contribuem para a predominância de relacionamentos duradouros e pessoais, a gestão dos relacionamentos passa a ter um enfoque muito mais intimista e pessoal, se comparado ao das indústrias de bens de consumo. Como consequência, o desenho e a gestão dos canais de venda, bem como a organização interna das áreas que lidam diretamente com o cliente, assumem grande importância, à medida em que a construção, a manutenção e a gestão dos relacionamentos entre o pessoal próprio e dos demais agentes de canal envolvidos com os clientes influenciam os resultados a curto, médio e longo prazos; é com este enfoque que relacionamos canais de venda entre os aspectos-chave a serem abordados.

COMPOSTOS MERCADOLÓGICOS

Finalmente, e servindo como um pano de fundo para as análises e ações das empresas atuantes em um mercado qualquer, não poderíamos deixar de mencionar a análise e a gestão das ofertas, tanto próprias como de concorrentes, enquanto Compostos Mercadológicos (KOTLER, 1996, p.273).

A seqüência de análise nas seções que vem a seguir será:

1. A estruturação de um arcabouço geral acerca do tema.
2. A apresentação das visões dos autores referenciados.
3. Uma conclusão geral das análises bibliográficas, com as respectivas implicações práticas no contexto da indústria de máquinas e equipamentos não seriados.

2.0.2 – Considerações sobre a avaliação da aplicabilidade dos conceitos, tecnologias e métodos ao setor

Para que a análise da aplicabilidade dos diversos conceitos, tecnologias e métodos seja feita de forma rigorosa, faz-se necessário estabelecer critérios para a análise crítica, considerando as particularidades da indústria em foco.

Para reduzir a polissemia, adotamos algumas definições encontradas na bibliografia disponível de Marketing de Negócios, e postulamos algumas condições de contorno específicas para o setor, sobre as quais tecemos algumas considerações, para dar subsídios às discussões posteriores:

2.0.3 – Definições adotadas

- A. **Centro de Compras:** “Aqueles indivíduos que participam no processo de decisão de compra e que compartilham as metas e os riscos derivados desta decisão” (HUTT e SPEH, 1998, p.84, nossa tradução). Estes centros podem ser subdivididos de acordo com os papéis dos envolvidos: usuários, influenciadores, compradores, decisores e controladores/selecionadores de informações (“*gatekeepers*”), na definição de Webster Jr. e Wind (1972) citada por Hutt e Speh (1998, p.84).
- B. **Nova Compra.** Situação de compra percebida pelos envolvidos como sendo diferente das experiências anteriores. Requer grande esforço, por parte do Centro de Compras, em explorar alternativas, e proporciona aos fornecedores grandes oportunidades para se influenciar o processo a seu favor (HUTT e SPEH, 1998, p.71).
- C. **Recompra simples.** Situação de compra rotineira, repetitiva (HUTT e SPEH, 1998, p.73).
- D. **Recompra modificada.** Situação que mescla elementos das duas anteriores: os requisitos são bem conhecidos, porém os membros de Centro de Compras consideram benéfico analisar alternativas novas (HUTT e SPEH, 1998, p.74).

2.0.4 – Considerações sobre o setor industrial analisado

1. Os produtos fornecidos pelas empresas, objeto do escopo deste trabalho, tem longa vida útil, ou seja, as compras por motivo de substituição ocorrem em espaços de tempo longos.
2. Os custos de aquisição são muito maiores do que os custos para a relocação de máquinas e equipamentos.
3. As compras de produtos para expansão são freqüentemente condicionadas à relocação / substituição / desativação de produtos existentes, ou seja, aproveita-se a oportunidade da expansão para se substituir ou desativar um equipamento obsoleto, ou se relocar o mesmo, caso isto seja conveniente.
4. A velocidade de evolução tecnológica dos produtos é grande, em relação ao intervalo médio entre as compras de equipamentos, para cada cliente.
5. A velocidade de transformação / renovação organizacional dos clientes é grande, em relação aos intervalos médios entre compras de equipamentos.
6. As decisões, sobre a compra de serviços, são determinadas pela necessidade de se dar manutenção, ou se otimizar o uso dos equipamentos já existentes.

7. As decisões, sobre a compra de serviços, são tomadas por centros de compras, dentro de cada organização-cliente, diferentes daqueles responsáveis pelas decisões sobre as compras de novos produtos.

CONSEQÜÊNCIAS DOS POSTULADOS

Do acima exposto, tecemos as seguintes considerações acerca desta indústria:

- I. De (1) e (3) traçamos uma primeira conclusão, de que as compras de produtos não apenas são espaçadas no tempo, mas que parte da demanda pela expansão se sobrepõe à demanda de reposição, pois o cliente tem bastante tempo para ponderar sobre a melhor solução, que atenda suas necessidades e respeite suas condições de contorno específicas.
- II. De (2) e (3) concluímos que, quando o cliente planejar uma relocação de equipamentos / capacidades entre plantas, mesmo as compras para manutenção da capacidade produtiva assumirão características mais parecidas com uma recompra modificada, em contraposição à situações de recompra simples, uma vez que o cliente pode planejar a compra nesta situação não tendo apenas como base os requisitos presentes a serem atendidos, mas também as possibilidades futuras.

Um exemplo, fora do contexto, seria uma família com muitos filhos, onde o mais velho frequentemente ganha roupas dois números maiores do que o necessário, enquanto que os mais novos raramente ganham roupas novas – os requisitos são conhecidos, porém o comprador tem o poder de decidir quais relocações fazem sentido e quais produtos devem ser comprados, e para quem.

- III. De (1), (2), (3) e (4) concluímos que dificilmente o mesmo modelo de produto será comprado pelo mesmo centro de compras mais de uma vez.
- IV. De (1), (2), (3) e (5) concluímos que dificilmente o grupo de compras será o mesmo, para cada compra de produto.
- V. De (5), (6) e (7) concluímos que a compra de serviços ocorre por motivos diversos da compra dos produtos, através de centros de compras diferentes e com frequência também diferenciada.

2.1 – Gestão das estratégias mercadológicas

Embora não seja o objeto desta monografia a discussão ampla do tema “Estratégia”, faz-se necessário discutir alguns aspectos estratégicos necessários para a elaboração e implementação de planos de marketing. Em um enfoque especificamente voltado à área de Marketing, estes aspectos podem ser sumarizados (KOTLER, 1996, p.234) através da sigla SAP – Segmentação, Alvo, e Posicionamento:

- **Segmentação**, implica em conhecer os mercados em que se pretende atuar e identificar os potenciais de consumo envolvidos, as demandas e as sensibilidades dos clientes.
- **Alvo**, neste contexto, significa selecionar dentre os segmentos identificados os mais promissores, tendo em consideração: potencial de consumo, concorrência e potencial da empresa em atendê-los.
- **Posicionamento**, implica em apresentar aos mercados, nos quais efetivamente se irá trabalhar, a proposição de valor da empresa e seu composto mercadológico.

Apresentamos a seguir as revisões sobre estes três temas, acrescentando ao final de cada subseção, comentários referentes à contextualização e aplicabilidade das teorias e propostas dos autores ao segmento industrial objeto deste trabalho.

2.1.1- Segmentação de Mercados

Antes de discorrermos sobre a segmentação de mercados industriais, ressaltamos os requisitos necessários para se obter segmentações efetivas, conforme Kotler (1996, p.249). Segundo o autor, os segmentos de mercado identificados devem ser:

- **Mensuráveis.** Em termos de tamanho, poder de compra e perfil, considerando-se ainda que certas variáveis relevantes podem ser difíceis de serem mensuradas.
- **Substanciais.** Os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos.
- **Acessíveis.** As pessoas e organizações em cada segmento devem poder ser eficientemente atingidos, sob o ponto de vista das mensagens promocionais que se necessite utilizar.
- **Diferenciáveis.** Devem responder de formas diferentes a diferentes elementos do composto mercadológico. Se dois segmentos identificados responderem da mesma forma, então poderão ser considerados um segmento único.
- **Operacionáveis.** Necessitam ter características tais que permitam ser atendidos dentro das possibilidades da empresa, ou seja, que programas diferenciados de marketing possam ser implementados simultaneamente pela empresa para todos os segmentos identificados e objetivados.

O penúltimo requisito não é apontado de forma unânime ou explícita – vide Hutt e Speh (1998, p.166) - porém na nossa opinião é fundamental para que qualquer segmentação tenha significado prático.

Um aspecto importante, do ponto de vista conceitual e que vale a pena esclarecer antes da revisão bibliográfica, concerne à macro e à micro-segmentação. Conforme Lambin (2000, p.241):

- A macro-segmentação parte de dados primários, obtidos a partir de bancos de dados, e tem o objetivo de identificar os diversos “mercados de produto” existentes.
- A micro-segmentação parte de dados secundários, obtidos a partir de pesquisas de campo, e identifica, dentro de cada mercado de produto, segmentos específicos de clientes.

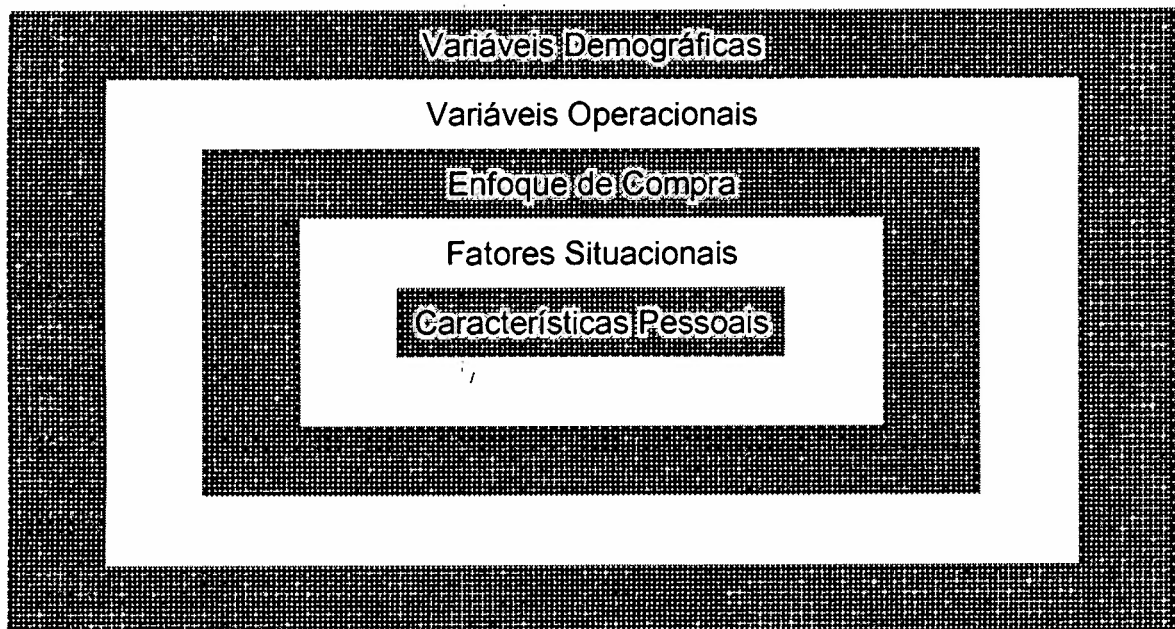
É uma consequência mais ou menos óbvia das definições acima que as duas formas de segmentação tenham custos e usos bastante diferentes:

- (a) A macro-segmentação é, com freqüência, usada para identificar mercados atraentes e, em algumas situações, servir como base para a criação de planos de marketing,
- (b) A micro-segmentação serve, via de regra, para auxiliar no refinamento de planos de marketing específicos, para justificar seu alto custo.

Através da nossa pesquisa, concluímos que a segmentação de mercados industriais pode ser feita de várias formas, porém as diferenças estão mais no enfoque do que na seleção das bases de segmentação, como veremos a seguir.

BONOMA e SHAPIRO (1984, p.104-110)

Os autores propõem um enfoque em camadas concêntricas, para a segmentação dos clientes em mercados industriais, conforme esquema a seguir:



Estas bases de segmentação são detalhadas pelos autores da seguinte forma:

- I **Variáveis Demográficas.** Dão uma descrição das firmas-alvo em largas linhas, em termos de:
 - a. Indústria na qual se inserem
 - b. Porte e
 - c. Localização.

II Variáveis Operacionais. Dentro de cada segmento identificado na análise das variáveis demográficas, conjuntos de firmas-alvo podem ser identificados, através de variáveis que refinem um pouco mais a descrição dos processos e produtos a se oferecer, a saber:

- d. Tecnologia empregada
- e. Situações de uso dos produtos
- f. Identificação das marcas a elas oferecidas
- g. Grau de competência do cliente, nas diversas especialidades envolvidas na decisão de compra dos produtos.

III Enfoque de Compra. Dentro dos segmentos anteriores, os autores recomendam analisar neste nível as variáveis relacionadas ao enfoque de compra, que segundo eles, são muito importantes e normalmente são negligenciadas. Os autores identificam as seguintes variáveis relacionadas aos enfoques de compra:

- h. Organização da função Compras
- i. Estruturas de poder
- j. Relacionamentos pré-existent
- k. Políticas de compras, e
- l. Critérios de compra.

IV **Fatores Situacionais.** Revelam a forma como os processos de compra ocorrem na prática:

m. Grau de urgência requerido nos pedidos de compra

n. Aplicação do produto, e

o. Tamanho dos pedidos.

V **Características Pessoais.** Revelam como os envolvidos na compra se comportam:

p. Grau de identificação ou similaridade com as contrapartes na empresa vendedora

q. Grau de aversão ao risco, e

r. Lealdade.

Os autores defendem a ordem de aninhamento por eles atribuída, com base no argumento que os níveis mais externos são ao mesmo tempo mais fáceis de se observar e menos mutáveis no tempo, porém ressaltam que são as informações dos níveis mais internos aquelas que dão os subsídios mais importantes para o pessoal envolvido nas vendas.

Ressaltamos que o nível mais interno proposto pelos autores viola, a rigor, o requisito de mensurabilidade, uma vez que trata de atributos dificilmente avaliados com qualquer precisão, fora de laboratórios de psicologia; no entanto observa-se, na prática, que algumas características são efetivamente avaliadas, pelo menos em um nível grosseiro, pelos gerentes

de marketing, com fins mais táticos do que estratégicos, tais como divisão dos clientes e *prospects* entre os vendedores.

Segundo os autores, embora haja uma ordem implícita no processo, ou seja, de fora para dentro, nada impede que se inicie o processo de dentro para fora, ou de um dos níveis se expandindo para os outros – tudo se subordina aos objetivos da segmentação em mãos, dependendo sempre do grau de conhecimento acumulado pela empresa e da habilidade do analista. No entanto, para se alterar a seqüência de segmentação ou para se pular alguma das bases de segmentação, é importante compreender os mercados em estudo e ter razões logicamente fundamentadas, que justifiquem tal procedimento, produzindo segmentações que conduzam a programas de marketing eficientes.

HUTT e SPEH (1998, p.164-187)

Estes autores se baseiam na perspectiva tradicional, de ir segmentando hierarquicamente, primeiro em bases de macro-segmentação, e cada macro-segmento através de outras variáveis, até o nível de micro-segmento, considerando para cada nível as características gerais da organização compradora, a natureza da aplicação do produto, e as características da situação de compra. As bases de segmentação mais genéricas identificadas pelos autores são:

- **Macro:** Porte, atividade fim, localização, intensidade de uso, estrutura da função compras, aplicação do produto/serviço, valor em uso, e situação de compra.
- **Micro:** Sensibilidade a preço, prazos, confiabilidade na entrega, qualidade; estratégias de compras, estrutura das unidades de decisão, importância da compra, atitudes relativas aos fornecedores, inovação organizacional, e características pessoais dos envolvidos.

SUDHARSHAN e WINTER (1998, p.8-21)

Em um enfoque inovador, os autores propõem que se olhem dois passos à frente na cadeia, para tentar entender os clientes imediatos, ou seja, ao se identificar as necessidades / demandas que os consumidores finais fazem sobre os clientes em análise, pode-se não somente identificar os clientes com maior grau de encaixe (*fit*) ao atual portfólio de produtos/serviços oferecido como também estimar-se as demandas derivadas com um maior grau de confiabilidade.

Este enfoque é até certo ponto sustentado pelas conclusões do trabalho de Werani (2002, p.6-7), que relaciona as pressões competitivas sofridas pelas empresas com o tipo de demandas por elas feitas a seus fornecedores.

Na nossa opinião este enfoque tem um grande valor prático para o gestor, porém traz consigo uma limitação, que é a de se basear nos clientes atuais, invalidando seu uso para a detecção de segmentos mais amplos e não atendidos diretamente pela firma em questão.

ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS E CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICABILIDADE À INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SOB ENCOMENDA

Considerando o exposto e as condições impostas para a realização da análise, concluimos que:

- a) O modelo de Bonoma e Shapiro (1984, p.104-110) é de difícil utilização nas empresas mais focadas em produtos (em contraposição aos serviços), pois os níveis mais interiores do "ninho", postulados como tendo maior valor informacional para o gestor de vendas, sofrem mudanças tão freqüentes que se torna difícil ou anti-econômico manter estas informações; não raro as reorganizações e mudanças no pessoal dos grupos de compras dos clientes são mais freqüentes que as compras em si, o que implica em altos custos para a coleta de informações que bem possivelmente não serão usadas. Em contrapartida, este modelo pode ter um valor comparativamente maior quando houver uma preponderância maior em serviços, pois neste caso a freqüência de compra é geralmente maior; administrativamente, o mais difícil de se justificar é a existência de duas formas de segmentação dentro da área comercial de uma mesma firma, mesmo que ela se organize por linha de produto (ou serviço) ao invés de por segmento.

- b) O modelo de Hutt e Speh (1998, p.164-187) é, pelos mesmos motivos expostos acima, mais facilmente aplicável ao setor de serviços, embora algumas das deficiências da aplicação do modelo de Bonoma e Shapiro – nominalmente, a perecibilidade da informação – sejam igualmente relevantes. A vantagem do modelo de Hutt e Speh reside na menor prescritividade, o que permite a cada firma determinar sua própria maneira de segmentar a nível macro e micro.
- c) O modelo de Sudharshan e Winter (1998, p.8-21) tem uma vantagem, mas apenas quando usado em complemento aos anteriores, que é o de capturar um posicionamento estratégico, com conseqüências sobre a cultura organizacional e a estrutura organizacional dos clientes, que são de longa maturação e de difícil mudança. Uma vantagem adicional reside em poder identificar posturas diferentes em diferentes divisões de uma mesma organização – p.ex: VW (valor, resistência, durabilidade) x AUDI (esportividade, sofisticação).

2.1.2- Seleção de mercados-alvo e clientes-alvo

A seleção de mercados-alvo e clientes-alvo ("*targeting*") seria um exercício trivial, se fosse limitado à análise externa dos segmentos de mercado, e dos principais clientes em potencial, quanto à respectiva atratividade.

Na sua essência, a seleção de mercados-alvo se calca na análise dos segmentos de mercado, previamente identificados, quanto ao tamanho, velocidade de crescimento e lucratividade. Estes critérios podem ser aplicados para a seleção de clientes-alvo, adicionados de outros como visibilidade (para geração de referenciais para o mercado), facilidade de penetração (contatos pré-existentes), e outros. Observações complementares, relativas à estrutura dos mercados e a outros aspectos concorrenciais, oferecem contra-argumentos e testes de realidade, quanto às conclusões acerca de quais sejam os alvos mais convidativos, conduzindo à necessidade de novas rodadas de análise, até que um consenso seja formado.

Não obstante a análise externa, cabe considerar também as formas através das quais as diversas funções e processos da empresa podem contribuir para que a empresa tenha vantagens ao tentar ingressar em um novo segmento ou penetrar em um novo cliente, bem como para defender as posições atuais, onde se deseje permanecer.

É na combinação da perspectiva externa com a perspectiva interna que reside a verdadeira força de um processo de *targeting*, uma vez que faculta à empresa alcançar seus objetivos de crescimento e rentabilidade com maior segurança e a um mínimo custo.

KOTLER (1996, p.249-256)

Este autor é o que mais se preocupa em dar uma visão abrangente sobre este tema, dividindo sua exposição em duas partes principais e uma de apoio:

a) Avaliação de Segmentos

Sob este tópico, o autor procura identificar os elementos relevantes, para que a avaliação dos segmentos contribua na elaboração de um Plano de Marketing eficaz. Estes elementos são, segundo o autor:

- **Tamanho e crescimento do segmento.** Sem maiores delongas, o autor faz algumas considerações sobre como avaliar o quanto um determinado segmento é atraente em si, sem considerar o *status quo* de concorrentes, clientes e fornecedores.
- **Atratividade estrutural do segmento.** O autor propõe que se faça uma análise minuciosa da estrutura dos segmentos mais atraentes, de modo a identificar obstáculos à primeira vista não aparentes e que dificultem o acesso e/ou a realização de vendas lucrativas, em um montante compatível com o nível de esforço que se pretende ou se pode investir. O enfoque proposto é explicitamente calcado nos modelos de Porter (1980, p. 235).

- **Objetivos e recursos da empresa.** O autor encerra este tópico, tecendo algumas considerações acerca do que a empresa realmente deseja ser e fazer, a longo prazo, e sobre quais recursos dispõe a curto prazo.

b) Seleção de Segmentos de Mercado

O autor delineaia cinco tipos de estratégias genéricas para o atendimento dos segmentos de mercado, baseado no modelo de Abell (1990). Estas são:

- **Concentração em segmento único.** Esta é mais apropriadamente chamada de estratégia de nicho, uma vez que envolve um único tipo de produto, atendendo um único segmento de mercado.
- **Especialização seletiva.** Pode ser melhor definida como a “concentração em vários segmentos únicos” (sic), ou seja, replicar o modelo de segmento único a vários segmentos e produtos cuidadosamente escolhidos, porém com pouca ou nenhuma sinergia entre si.
- **Especialização de produto.** Tem grande foco interno, ou seja, no desenvolvimento interno de produtos para uma determinada aplicação.

- **Especialização de mercado.** Inversamente ao anterior, tem foco externo, ou seja, tem como maior capital o relacionamento com os clientes e busca produtos para atendê-los.
- **Cobertura ampla de mercado.** Essencialmente, significa tentar ser tudo para todos, ou seja, fornecer todos os tipos de produto para todos os segmentos, através de estratégias de marketing indiferenciadas (unissex ou *one size fits all*) ou diferenciadas - que reconheçam e tentem atingir de forma diferente cada segmento.

c) Considerações Adicionais

O autor encerra suas considerações acerca deste tema propondo ao leitor três indagações:

- O aspecto ético foi levado em consideração durante o processo ?
- Foram analisados os relacionamentos entre os segmentos escolhidos e os compromissos que a empresa deverá assumir para atendê-los ?
- Foram feitos planos de invasão, que identifiquem a seqüência e as formas pelas quais se espera ocupar novos espaços, nos segmentos escolhidos ?

ANDERSON e NARUS (1999, p. 142-143)

O modelo proposto por estes autores difere daquele de Kotler, pelo enfoque em valor, pois busca identificar como as funções individuais da organização podem criar valor para determinados segmentos e clientes, através de desempenhos excepcionais, e procurar, munido desta informação, atingir aqueles alvos onde o valor de suas ofertas (alavancado pelo desempenho excepcional acima citado) seja maior, na ótica dos clientes.

Uma segunda motivação para se buscar penetrar em um novo segmento ou cliente, que não é citada por Abell ou Kotler, é a possibilidade de se obter novos conhecimentos, com o objetivo de se complementar e/ou oxigenar a base de capital intelectual, sobre a qual se fundamenta a empresa.

LAMBIN (2000, p.274)

Este autor desvincula a análise dos segmentos daquela relativa aos produtos, o que se por um lado aumenta o foco na gestão dos mercados em si, deixa de dar subsídios a discussões, as quais integrem as dimensões de desenvolvimento de produto e de gestão de operações a um plano maior. O autor cita três tipos de estratégia:

- **Marketing não-diferenciado.** Ignorar a segmentação e oferecer um único conjunto ou linha de produtos ao mercado, o que só traz benefícios quando a lógica econômica predominante for a de oferta, ou seja, quando as condições vigentes conduzam a uma situação em que o mais lógico seja fazer com que os clientes se adaptem às ofertas existentes, e não o oposto. Tais condições podem incluir monopólios (naturais ou não), escassez, controle de preços, e outras.
- **Marketing diferenciado.** Usar programas e produtos específicos para atender segmentos distintos.
- **Marketing focado.** Concentrar os recursos da empresa em um único segmento ou em alguns poucos segmentos, seguindo uma lógica de nicho puro, especialização por produtos ou especialização por mercados.

O autor cita ainda a necessidade de levar em consideração o tamanho e a lucratividade potencial de cada um dos segmentos identificados, e os recursos à disposição da empresa.

Portanto, como nota geral, a apresentação deste autor contém os mesmos enfoques de Kotler (1996, p.249-256) porém a um nível muito menor de detalhe.

ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS E CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICABILIDADE À INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SOB ENCOMENDA

Considerando o exposto e as condições impostas para a realização da análise, concluímos que:

- a) O modelo de Kotler (1996, p.249-256) é, conceitualmente, o mais rico e o mais didático de todos, porém tem duas falhas: (1) dá pouca atenção ao problema da adequação entre recursos internos e oportunidades externas e, (2) ao citar o modelo de Abell sobre tipos de estratégia, deixa de citar um modelo alternativo, que é a especialização calcada nos processos produtivos, tão comum no segmento de máquinas e equipamentos sob encomenda. O modelo de Lambin (2000, p.274) essencialmente repete o modelo de Kotler, porém com muito menos profundidade.

- b) O modelo de Anderson e Narus (1999, p.142-143) põe muito mais foco na análise da adequação dos recursos internos às oportunidades externas, porém o faz sem se aprofundar por demais.

Repetindo aqui um chavão, não há receitas prontas para o sucesso; é, a partir da combinação inteligente, bem informada e perspicaz das análises externas e internas que se obtém subsídios para boas decisões.

2.1.3- Posicionamento

Segundo Kotler (1996, p.270), posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo”.

Em linguagem microeconômica, a distinção e a valorização citadas são empregadas como uma resposta das firmas ao comportamento maximizante de utilidade pelos clientes (comoditização, busca de barganhas), buscando explorar não somente características do comportamento humano, tais como a aversão ao risco, mas também condições extrínsecas, como assimetrias de informação ou melhorias na informação (quando houver seleção adversa). Em suma, o objetivo maior, por trás do posicionamento, é buscar obter boa vontade por parte do cliente, em pagar um pouco mais do que ele poderia pagar, extraindo assim uma porção do excedente do consumidor em favor da firma (VARIAN, 2003, p.492).

Assim sendo, a questão do posicionamento passa a se dividir em quatro problemas:

1. Determinar como os clientes derivam funções de utilidade, ou seja, identificar quais e com que pesos os diferentes atributos de um produto influenciam sua percepção de valor.
2. Determinar os custos para se atender às demandas dos clientes.

3. Determinar o quanto o comportamento dos clientes em face às funções de utilidade conhecidas pode ser manipulado ou influenciado, através de ações de marketing.
4. Definir uma “declaração de posicionamento”, que estabeleça um foco interno e uma sinalização externa significativa, em termos de o quê, como, por quê e para quem, a empresa pretende se direcionar.

Este é um assunto difícil de se pesquisar, no tocante à bibliografia, uma vez que existe uma significativa polissemia no tocante ao assunto “posicionamento”, com alguns autores definindo tal termo em se tratando da marca ou da empresa, enquanto que outros aplicam-no tão somente aos produtos, e em outros casos atribuindo definições diferentes ao mesmo termo; não obstante isto colhemos material de algumas fontes, que apresentamos a seguir.

ANDERSON e NARUS (1999, p. 161-191)

O modelo destes autores enfatiza, como aspecto-chave da gestão mercadológica, a honesta criação de valor para os clientes, ou seja, o uso claro de fatos e dados que justifiquem, junto ao cliente, os benefícios a serem auferidos pela compra do produto ou serviço em questão.

O modelo para o estabelecimento das funções utilidade, segundo estes autores, passa pela mensuração dos custos totais incorridos pelo cliente no uso de um determinado produto: aquisição, manutenção, suporte, descarte, etc.; os diferenciais dos custos totais, entre as alternativas à disposição do cliente, são assumidos como sendo congruentes aos diferenciais de valor percebíveis pelo cliente. Informações qualitativas só são utilizadas na medida em que, de uma forma ou de outra, se consiga atribuir um valor monetário aos atributos qualitativos da solução sob análise.

Pelo lado dos custos do fornecedor, os autores recomendam, fortemente, que não somente os custos variáveis relativos aos produtos sejam identificados, mas também os custos de todos os diversos tipos de serviços, uma vez que, segundo os autores, com frequência uma parcela considerável dos custos “fixos” serve para bancar serviços não contabilizados, aos quais os clientes não atribuem valor significativo e se constitui assim em um dreno de lucros importante.

- Quanto à construção de uma declaração de posicionamento, os autores propõem que esta contenha ao menos três elementos: público-alvo, conceito da oferta e proposição de valor.
- Quanto ao público-alvo, os autores querem identificar, de maneira facilmente inteligível, externamente, quais os segmentos que se deseja atender, e que os alvos também se identifiquem, o que gera maior eficácia nos gastos com propaganda e comunicação, pelo lado da empresa, e custos de procura de fornecedores, pelo lado dos potenciais clientes.
- Quanto ao conceito da oferta, pretende-se identificar quais atributos serão enfatizados, dentre um conjunto maior de atributos, pela sua importância junto aos clientes.
- A proposição de valor expressa a diferenciação, em termos de valor para o cliente, ou benefícios relativos.

Os autores apontam, ainda, a existência opcional de dois elementos adicionais na declaração de posicionamento: o enfoque de vendas e o suporte factual às declarações feitas. Os autores recomendam, fortemente, que se demonstrem casos nos quais benefícios tangíveis, com indicação dos resultados, tenham sido obtidos, como suporte à declaração de posicionamento.

LAMBIN (2000, p.278-281)

À semelhança dos modelos de Hutt e Speh (1998, p.304-305) e de Kotler (1996, p.269-275), o autor não procura ser muito específico, em relação à questão da construção de uma declaração de posicionamento.

O autor estabelece bases de posicionamento de forma semelhante a Hutt e Speh, e critérios, para a verificação do posicionamento resultante, muito parecidos com os de Kotler, porém com algumas diferenças relevantes, na medida em que os conceitos de “Superioridade”, “Distintividade” e “Previsibilidade” de Kotler são contrapostos a outro conceito, mais conciso e mais amplo, de “Vulnerabilidade”.

Uma contribuição importante do autor, em contraste com a visão de Anderson e Narus, é citar as bases alternativas de posicionamento de público-alvo:

- Atributos do produto
- Benefícios, Solução de Problemas ou Necessidades
- Ocasão específica de uso
- Relativa a um produto concorrente

HUTT e SPEH (1998, p.300-305, 101, 360)

O modelo destes autores não enfatiza o posicionamento em si, mas sim a forma como uma empresa se organiza para implementar este posicionamento.

Antes de falar no posicionamento em si, estes autores buscam definir o mercado de produto, de forma a estabelecer um pano de fundo para o posicionamento das ofertas da empresa, ao longo de quatro dimensões:

1. **Dimensão da função do cliente.** As compras são feitas de forma a satisfazer as necessidades dos diversos atores organizacionais.
2. **Dimensão tecnológica.** Há, na maioria das vezes, várias formas de se atender a uma necessidade de negócios.
3. **Dimensão dos segmentos de clientes.** Diferentes grupos de clientes, tem necessidades e expectativas diferenciadas, que devem ser atendidas.
4. **Dimensão de agregação de valor para o cliente.** A seqüência de estágios do processo do cliente nas quais o fornecedor pode agregar valor.

Os autores enfatizam, não um posicionamento da empresa em si, mas antes a existência de uma política de produtos intrinsecamente coerente, dentro da qual, coexistam vários produtos com posicionamentos mais ou

menos diferentes; além disto, os autores enfatizam a necessidade de uma avaliação relativa dos atributos dos produtos, em relação à concorrência.

Nós identificamos na proposta dos autores algumas deficiências:

1. **Falta de uma declaração explícita de posicionamento.** Uma deficiência, na abordagem dos autores, é não ser mais estrita na formalização de uma declaração de posicionamento que seja apreendida por todos na organização, quando as evidências indicam que são justamente a comunicação interna clara e o alinhamento organizacional as chaves para a implementação de qualquer estratégia ou tática (KAPLAN e NORTON, 2001, p.11).
2. **Subjetividade.** Um problema mais específico, quanto ao enfoque dos autores, é que eles propõem que a avaliação dos atributos dos produtos, vis-à-vis aos dos concorrentes, seja feita comparativamente e com base em avaliações mais subjetivas.
3. **Incongruência.** Os autores citam em outras passagens do livro os conceitos de **Valor em Uso** e de **Benefício para o Cliente**. É fácil demonstrar que o enfoque de **Valor em Uso** é pouco congruente com a metodologia de avaliação proposta pelos autores, uma vez que o próprio conceito de valor, quando bem aplicado, identifica todos os aspectos relevantes, incluindo risco. Um raciocínio similar pode ser aplicado, no tocante a serviços, ao conceito de **Benefício para o Cliente**:

- **Valor em Uso** (HUTT e SPEH, 1998, p.101) é definido pelos autores, como sendo “o valor econômico para o usuário, relativo a uma alternativa específica para uma determinada aplicação” (tradução nossa).
- **Benefício para o Cliente** (HUTT e SPEH, 1998, p.360), por outro lado, é definido, no setor de serviços, como sendo a soma dos benefícios funcionais, efetivos e psicológicos que o cliente obtém ao usar um determinado serviço.

4. **Uso da concorrência como referencial.** Como apontado por Anderson e Narus (1999, p.184/187), um dos riscos em se usar a concorrência como referência é se deixar de focar as reais necessidades e expectativas dos clientes, principalmente no que tange ao quanto os clientes efetivamente estarão dispostos a pagar e em troca de quais benefícios.

KOTLER (1996, p.269-275)

Antes de se preocupar com o desenvolvimento de um posicionamento, este autor estabelece alguns requisitos para que o mesmo seja útil ou significativo:

- **Importância.** Deve-se ter um posicionamento que seja relevante em termos de utilidade para um número suficientemente significativo de clientes.
- **Distintividade.** Quando a diferença não for oferecida pelos concorrentes, isto deve ser ressaltado.
- **Superioridade.** A diferença deve ser superior às outras formas de se obter o benefício em questão.
- **Comunicabilidade.** A diferença deve ser não apenas comunicável como perceptível para o cliente.
- **Previsibilidade.** Não deve ser algo facilmente ou rapidamente reproduzível pelos concorrentes.
- **Disponibilidade.** Deve haver uma disposição e fundos, por parte dos clientes, para pagar pelo que se oferece.
- **Rentabilidade.** Os custos incorridos, em promover um posicionamento que cumpra os requisitos acima, devem ser mais do que cobertos pelas receitas extras.

De uma maneira geral, o autor segue a escola de estratégia de posicionamento (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.67-95), e como conseqüência, enfatiza a necessidade de se buscar um posicionamento único, significativo e dificilmente reproduzível pelos concorrentes, o que envolve decidir, não somente sobre o que fazer, mas também o que não fazer, conforme citado por Porter (1996, p.61-78) e também por Chew (2000, p.9-10).

O autor ainda adverte sobre os erros possíveis ao se estabelecer o posicionamento da empresa:

- **Subposicionamento.** Posicionamento mal transmitido, de forma que o cliente não faz uma idéia clara a respeito do fornecedor.
- **Superposicionamento.** O público-alvo, o conceito da oferta ou a proposição de valor são mal transmitidos, gerando uma visão distorcida acerca do fornecedor.
- **Confusão.** Resultado de mensagens conflitantes ou em contínua mudança.
- **Dúvidas.** Resultado de um discurso que não confere com a realidade percebida pelo cliente.

Na medida em que o autor, à semelhança de Hutt e Speh (1998, p.304-305), não é mais estrito na formulação de declarações de posicionamento,

os mesmos comentários anteriormente feitos podem ser aqui novamente aplicados.

Um segundo problema, na abordagem do autor, é que há uma supervalorização das percepções e opiniões dos clientes, o que pode ser extremamente relevante no marketing de varejo, porém, em bem menor grau no marketing de negócios, onde as percepções agregadas de um centro de compras reduzem, em muito, os problemas de assimetria de informação e racionalidade limitada tão explorados no marketing de varejo.

ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS E CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICABILIDADE À INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SOB ENCOMENDA

Considerando o exposto e as condições impostas para a realização da análise, concluimos que:

- a) O modelo de Anderson e Narus (1999, p.161-191) é conceitualmente o mais rico de todos, porém tem uma dificuldade de implementação, que é mensurar e publicar os ganhos tangíveis, obtidos nos casos de sucesso com os clientes, uma vez que estes são freqüentemente ciosos de suas informações acerca de eficiência de processos e sobre seus custos de produção. O enfoque dos autores sobre os custos dos serviços adicionais, embutidos nos custos fixos, também é muito importante, em uma indústria caracterizada pela aversão a custos fixos, como consequência das fortes sazonalidades da demanda e ciclotimias da economia.
- b) Tanto o modelo de Hutt e Speh (1998, p.300-305, 101, 360), como aquele apresentado por Lambin (2001, p.278-281), também são aplicáveis a esta indústria, embora os critérios sejam menos precisos ou mais subjetivos que os de Anderson e Narus (1999, p.161-191); isto não é um problema *de per se*, porém, pode redundar em atitudes de auto-indulgência, fomentadas por percepções, errôneas, acerca de “como

somos". Este problema pode ser ampliado pela baixa freqüência da compra de produtos, gerando-se conclusões com base em amostras estatisticamente não significativas.

- c) O modelo de Kotler (1996, p.269-275), apesar de não inovar ou se diferenciar, significativamente, dos demais, serve como um bom teste dos posicionamentos gerados, no tocante ao que pode dar errado.

Como conclusão geral, seria ideal usar o enfoque de Anderson e Narus (1999, p.161-191), para a geração das declarações de posicionamento, o enfoque de Hutt e Speh (1998, p.304-305), na articulação de táticas para se obter a organização interna, necessária à implementação das declarações de posicionamento, e o de Kotler (1996, p.269-275), principalmente para se verificar fraquezas ou vulnerabilidades no plano, como um todo.

2.2 – Gestão do relacionamento com clientes

A gestão do relacionamento com os clientes compreende, os processos, a política e a estrutura organizacional; os agentes envolvidos, quer sejam funcionários ou outros tipos de agentes, e os sistemas de suporte, entre os quais se destacam os sistemas de informações gerenciais (SIGs).

ANDERSON e NARUS (1999, p.297-300)

Segundo os autores, a fase de atração de possíveis clientes começa na prospecção de oportunidades no mercado, através de um processo que deve ser guiado pelas escolhas estratégicas da empresa, conforme a Matriz de Crescimento Produtos-Mercados abaixo:

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
Novos mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

- Se o objetivo for obter penetração de mercado, os gerentes de produto deverão objetivar um aumento na participação dos negócios, relacionados aos produtos existentes, nos mercados atualmente servidos, entre os clientes atuais, clientes inativos (ou ex-clientes) e novos clientes. Isto implica procurar, dentre os potenciais novos

clientes, empresas com perfil semelhante ao dos atuais clientes, o que facilita e torna menos arriscado o processo de prospecção.

- Se o objetivo for o **desenvolvimento de produto**, o mais prudente e produtivo será tentar vender os novos produtos a clientes existentes.
- Quando o objetivo for o **desenvolvimento de novos mercados**, deverá, forçosamente, haver um processo de prospecção de 100% de novos clientes no novo mercado, o qual será definido a partir dos processos de *targeting* e de segmentação.
- Finalmente, o processo mais difícil é aquele requerido pela **diversificação**, situação em que novos produtos são oferecidos em novos mercados; neste caso as bases de pesquisa serão as mais amplas e portanto mais difíceis de se focalizar.

Após prospectar o mercado e gerar os primeiros pedidos de cotação, ou eventualmente as primeiras vendas, cabe ao gerente de vendas, segundo os autores, avaliar o grau de congruência (*fit*) entre os produtos e estratégias da empresa e aquelas do cliente, com os objetivos de focar os esforços da força de vendas e de identificar as maiores oportunidades de agregação de valor para o cliente, que devem em princípio se traduzir em vendas com melhores margens.

Os autores propõem que haja um processo rigoroso, não somente para a aquisição dos clientes, mas também para a avaliação dos mesmos após os primeiros pedidos, de forma a classificar os clientes de forma exata e lhes

atender de satisfatoriamente, o que, de uma certa forma, coincide com as propostas de Reinartz e Kumar (2002, p.4-12). Uma diferença, no entanto, é que os autores propõem que se classifiquem os clientes em um contínuo, indo de um extremo puramente transacional até o outro, caracterizado pela troca colaborativa pura, evitando assim um certo maniqueísmo, como o implícito no modelo de Reinartz e Kumar (2002, p.4-12).

Quanto ao aspecto da avaliação do relacionamento, os autores enfatizam que o critério básico deve ser a criação de valor para ambas as partes, complementado por outros critérios à escolha da empresa, tais como: sinalização para o mercado, construção de competências estratégicas, desenvolvimento de novas tecnologias e de processos críticos, e outras. Um ponto, no entanto, é enfatizado pelos autores: a complacência nunca deve ter lugar – os relacionamentos devem ser constantemente reavaliados. Um trabalho que complementa esta visão é outro, mais recente, dos mesmos autores (ANDERSON e NARUS, 2003, p.1-15), estabelecendo uma estrutura de análise da “participação na carteira” (*share of wallet*) e das atratividades relativas dos diversos produtos e serviços oferecidos.

Quanto aos aspectos de manutenção do relacionamento, os autores enfatizam a necessidade de se manter comunicações abertas e honestas com os clientes, utilizando os meios que se mostrarem mais adequados. Um exemplo é o *bridging*, no qual se busca intensificar as relações entre áreas funcionais correlatas, ou seja, fortalecendo os contatos entre representantes

das mesmas funções nas duas empresas – compradores falando com compradores, engenheiros de projeto com engenheiros de projeto, pessoal de manufatura com pessoal de manufatura, etc.

Um segundo ponto relativo à manutenção dos relacionamentos é a necessidade de se construir confiança e comprometimento, quer seja pelas demonstrações repetidas de confiabilidade, boas intenções e justiça, quer seja pelas demonstrações de comprometimento, através de investimentos específicos e indivisíveis ou reutilizáveis, que complementem os discursos dos líderes com sinais claros da disposição de se investir, efetivamente, o capital da empresa na construção e na manutenção dos relacionamentos.

Quanto ao tratamento dos clientes mais difíceis ou menos convenientes, os autores propõem o uso do conceito de *flexible market offering*, ou seja, não apenas decompor o pacote em porções “de série” e “opcionais”, mas também limitar o acesso a certos opcionais, a clientes que atinjam um nível mínimo de intensidade de relacionamento, de modo a estabelecer, por um lado, incentivos para que os clientes procurem ter um relacionamento mais intenso, e por outro lado, introduzir medidas de controle interno que evitem o descontrole das despesas e dos custos.

Uma lacuna do enfoque dos autores, se comparado ao de Reinartz e Kumar (2002, p.4-12) é que eles não estendem esta filosofia de gestão da rentabilidade às despesas com marketing, ou seja, devotar uma parcela

proporcionalmente maior dos orçamentos aos clientes relacionais e parcelas menores aos clientes puramente transacionais.

Como todos os modelos de gestão da lucratividade, este modelo enfrenta algumas dificuldades organizacionais para implementação, como o rebaixamento de status de certos velhos clientes, as mudanças nas políticas de preços, etc, porém a principal dificuldade, possivelmente, está na necessidade de se ter muita firmeza no cumprimento das políticas definidas, sem realizar concessões indevidas nem recorrer a comportamentos oportunistas inoportunos.

Os autores se ocuparam da análise crítica de uma das ferramentas mais divulgadas na década de 1990: o CRM, ou *Customer Relationship Management*, e nos erros que fadaram muitos dos projetos de implantação de CRM ao fracasso.

Os autores iniciam seu trabalho definindo o CRM como sendo “(Uma ferramenta para) alinhar processos de negócio às estratégias de clientes, para construir fidelidade e aumentar os lucros com o tempo” (tradução nossa). Notar que, conforme nota dos autores, os termos “tecnologia” e “software” foram visível e propositalmente excluídos deste texto. Ou seja, na opinião dos autores, CRM não deveria ser encarado como um projeto de tecnologia, mas sim como uma iniciativa de negócios.

Os autores traçam um quadro de quatro grandes perigos, freqüentemente encontrados na adoção desta ferramenta:

- I. *Implementar o CRM, antes de se criar uma estratégia para o relacionamento com os clientes. Acima de tudo, é necessário conhecer os clientes que se deseja atingir, e estabelecer políticas, metas, e planos de ação, antes de se implementar quaisquer ferramentas de Tecnologia da Informação.*

- II. *Instalar tecnologia de CRM, antes de se criar uma organização focada no cliente.* Para que uma estratégia, baseada no relacionamento com o cliente, seja eficazmente implementada, não basta conhecer o cliente, mas também interagir com ele, o que, freqüentemente, esbarra em estruturas organizacionais inadequadas (KAPLAN e NORTON, 2001, p.104), ou em organizações ditas “de processo” que trabalham, na realidade, como organizações funcionais (MAJCHRZAK e WANG, 1996, p.93-99).
- III. *Assumir como premissa que mais tecnologia de CRM seja sempre melhor.* Os autores ressaltam um ponto com o qual outros autores, tais como Day e Van den Bulte (2002, p.26-29) concordam: cabe a cada empresa adotar a solução que melhor lhe convier, considerando custo, tempo para implementação, recursos humanos e gerenciais necessários, e os benefícios esperados, pois, em si mesmas, as ferramentas de TI para suporte a estratégias de CRM não tem mais do que um papel qualificador, não conferindo qualquer vantagem significativa.
- IV. *Abusar da tecnologia e espantar os clientes ao invés de oferecer mais e melhores produtos.* O ponto aqui é que estratégias de CRM devem ser utilizadas para incrementar o valor dos relacionamentos, e não para importunar os clientes. Um exemplo trivial é o uso das bases de dados dos sistemas de CRM para fins de telemarketing ou

campanhas via correio eletrônico, que, freqüentemente, irritam mais do que informam os clientes.

Na nossa visão, as principais contribuições dos autores são, por um lado, dissociar o conceito de CRM, enquanto estratégia, das ferramentas de Tecnologia da Informação freqüentemente utilizadas para implementá-la, e por outro lado, enfatizar a necessidade de se utilizar um conjunto estratégia-estrutura-ferramentas coerente.

Reinartz e Kumar (2002, p.4-12)

O modelo de Reinartz e Kumar (2002, p.4-12) objetiva otimizar, simultaneamente, a eficiência dos canais de venda e o valor gerado por estas vendas, através da negação, baseada em pesquisas, de diversas teses, corriqueiramente aceitas, acerca das relações entre a lealdade e a lucratividade dos clientes:

1. **É mais barato servir clientes leais.** Segundo constatado pelos autores, não há, necessariamente, uma forte relação entre a lealdade dos clientes e a lucratividade, uma vez que, freqüentemente, as reduções de custos obtidas pela repetição dos negócios não ocorrem na prática, uma vez que os clientes leais são mais propensos a utilizar todos os serviços colocados à sua disposição.
2. **Cientes leais pagam preços mais altos.** Pelo contrário, a constatação dos autores é que os clientes geralmente exigem contrapartidas pela sua lealdade, tais como descontos e bônus, e se sentem explorados caso isto não ocorra.
3. **Cientes leais fazem propaganda da empresa.** Segundo os autores, clientes leais nem sempre fazem propaganda dos produtos e serviços que compram. Uma contribuição importante do enfoque de Reinartz e Kumar (2002, p.4-12) é separar os clientes considerados “fiéis” em dois grupos: os clientes com fidelidade comportamental, ou seja, nos quais se

percebe um padrão mais ou menos regular de compras, e os clientes com fidelidade atitudinal, que agem como formadores de opinião, ao disseminar para o mercado suas impressões ou ao consentir em serem citados como referência, nos materiais promocionais do vendedor. Uma analogia seria separar os clientes fiéis, entre aqueles que fazem compras repetidas por comodismo ou falta de melhor opção, e aqueles que efetivamente apreciam e se identificam com o fornecedor. A relação entre o tempo de vida do cliente e as duas componentes da fidelidade revelou, no entanto, resultados intrigantes: embora o tempo de vida dos clientes não tenha uma forte relação com a fidelidade comportamental, clientes mais fiéis sob os dois pontos de vista tendem a ser agentes de propaganda bastante ativos.

Isto posto, os autores passam a versar sobre as formas mais adequadas para se identificar e tratar os diversos grupos de clientes, com o objetivo de maximizar os resultados. Para tanto, Reinartz e Kumar (2002, p.4-12) elaboraram uma tipologia para enquadrar os clientes, e também um conjunto de ações sugeridas para cada caso:

	Relacionamentos de curta duração	Relacionamentos de longa duração
Alta lucratividade	Borboletas	Amigos de Verdade
Baixa lucratividade	Estranhos	Cracas

Borboletas são clientes com potencial para serem altamente lucrativos, pois apresentam um bom ajuste entre suas necessidades e as ofertas da empresa. Aparentemente surgem do nada, fazem algumas compras e desaparecem em seguida: freqüentemente, segundo os autores, as boas margens obtidas com estes clientes são corroídas com a aplicação de infrutíferos esforços de marketing, que objetivam a construção de um relacionamento que não interessa ao cliente, e que se prolongam um bom tempo após estes terem feito a última compra. Os autores recomendam:

- ✓ Objetivar apenas a satisfação transacional dos clientes: prestar um bom serviço, porém sem incluí-los em programas de relacionamento.
- ✓ Manter ativamente os relacionamentos apenas enquanto as contas forem ativas.
- ✓ Principal desafio: identificar a hora de parar.

Estranhos são clientes com baixo potencial de lucratividade, pois apresentam um ajuste mínimo entre suas necessidades e as ofertas da empresa. Têm relacionamentos apenas a curto prazo e marcados pelo oportunismo:

- ✓ Não investir nestes relacionamentos.
- ✓ Objetivar lucro em todas as transações com estes clientes.

Cracas (*barnacles* no original – pequenos moluscos que se grudam aos cascos dos navios, reduzindo-lhes a velocidade) são clientes de longa data que não são lucrativos, repetindo o comportamento de seus congêneres marinhos; há um ajuste limitado entre suas necessidades e as ofertas da empresa. Frequentemente, consomem muito mais atenção da organização do que merecem, mas ninguém se livra deles, a não ser que expressamente ordenado.

- ✓ Medir o volume de dinheiro envolvido e a participação atual da empresa neste bolo.
- ✓ Se a participação for pequena, tentar vender outras linhas de produto.
- ✓ Se o volume de dinheiro for pequeno, impor controles rígidos de custos.

Amigos de Verdade são clientes com o maior potencial de lucratividade, pois ao mesmo tempo, tem o melhor ajuste com a linha de produtos e a forma de trabalho da organização vendedora, e mantém relacionamentos por longos períodos de tempo. Recomenda-se:

- ✓ Comunicar com os clientes de forma freqüente, porém sem excessos.
- ✓ Construir lealdade comportamental e também atitudinal, ou seja, transformar bons amigos em apóstolos, os quais, mesmo quando não estejam comprando sirvam como referência e façam propaganda da empresa.

- ✓ Continuar encantando estes clientes para cultivá-los, retê-los e defendê-los.

As principais críticas gerais que podem ser feitas ao trabalho de Reinartz e Kumar (2002, p.4-12), são mais relativas à dificuldade de implementação de suas idéias, do que à sua essência, embora as pesquisas destes fossem baseadas em apenas quatro empresas situadas nos EUA e na Europa; seria desejável que estas conclusões fossem suportadas e estendidas através de mais pesquisas.

FADER et. al. (2002, p.1-7)

Este trabalho tem uma redação menos profunda, porém ecoa Reinartz e Kumar (2002, p.4-12) na necessidade de se tratar diferentemente os clientes mais e menos lucrativos.

As principais contribuições deste artigo são:

- Ressaltar que, no tocante ao comportamento dos clientes, os comportamentos passados podem não se repetir no futuro, principalmente, no que tange aos comportamentos, na forma como estes são retratados pelos sistemas informatizados de gestão.
- Enfatizar a dificuldade de se classificar clientes, em face ao contínuo surgimento de fatores externos, tais como concorrência, novas tecnologias, etc., que afetam de maneira estocástica, tanto no tempo quanto na amplitude dos valores presentes dos relacionamentos.

A principal consequência do acima, quando considerado em conjunto com as visões de Reinartz e Kumar (2002, p.4-12), é que uma boa dose de prudência e bom senso devem ser aplicados na classificação e nas políticas adotadas em relação a cada cliente.

O foco deste autor concentra-se nos fatores de construção de relacionamentos entre clientes e fornecedores, tendo como subsídio extensa pesquisa de campo. Com base nesta pesquisa, o autor infere a importância relativa dos diversos fatores que levam ao fortalecimento de relações entre clientes e fornecedores:

- Para os **Cientes**, um relacionamento tem máximo valor, pela ordem de importância, quando:
 - a) Tem forte impacto no aumento global de competitividade da própria empresa;
 - b) Implica em trocas frequentes de tecnologia e know-how;
 - c) Tem fortes efeitos econômicos;
 - d) Amplia a confiança mútua e
 - e) Incorre em custos de coordenação considerados médios.

- Para os **Fornecedores**, segundo os mesmos critérios, o relacionamento tem máximo valor quando:
 - f) Causa fortalecimento estratégico dentro da indústria, através de fortes relações de confiança;
 - g) Tem fortes efeitos econômicos;
 - h) O desenvolvimento conjunto de produtos ocorre com frequência; e
 - i) Tem baixos custos de coordenação.

As principais conclusões do trabalho de Werani são:

1. O valor de um relacionamento é mais determinado pelos benefícios obtidos, e menos pelos custos incorridos na construção do mesmo.
2. A gestão de relacionamentos, com foco no valor, leva à construção e manutenção de relações estáveis, com comunicações abertas e freqüentes.
3. A estabilidade dos relacionamentos é influenciada, não só pelo valor presente percebido nos relacionamentos em si, mas também, e principalmente, pelas demonstrações de comprometimento pessoal dos envolvidos.
4. Demonstrações interativas, entre fornecedor e cliente, do interesse em construir um relacionamento, são fundamentais para a construção de um “capital de relacionamento”, que melhora a cada rodada sucessiva a estabilidade da relação.

A partir destas conclusões traçamos um quadro das seguintes implicações práticas:

- É necessário que se minimize a troca (*turnover*) de pessoas de contato com cada cliente, porém, ao mesmo tempo, deve ser dada a devida atenção, para que o capital destes investimentos não seja percebido como pessoal, mas sim institucional, tanto do ponto de vista interno (para

se reduzir a extração de quase-rendas) como do externo (para se evitar a formação de carteiras pessoais de clientes). Isto torna ainda necessário alocar recursos, para reter na empresa as informações relevantes sobre os clientes.

- Deve haver consistência, ao longo do tempo, nos processos decisórios e na forma de comunicação com os clientes, de forma a se criar padrões.
- É desejável identificar, não somente os atuais pontos de contato pelo lado do cliente, mas também seus possíveis sucessores, de forma a reduzir as chances de que o capital do relacionamento se veja reduzido na eventualidade de uma sucessão.
- Devem ser avaliados os riscos e as possibilidades de investimento para a construção dos relacionamentos, com base em um modelo de construção progressiva, no qual o uso de comportamentos não-oportunistas leva a um aumento de confiança mútua e a um aumento nos valores envolvidos, conforme constatado independentemente por Ho e Weigelt (2001, p.22-26).

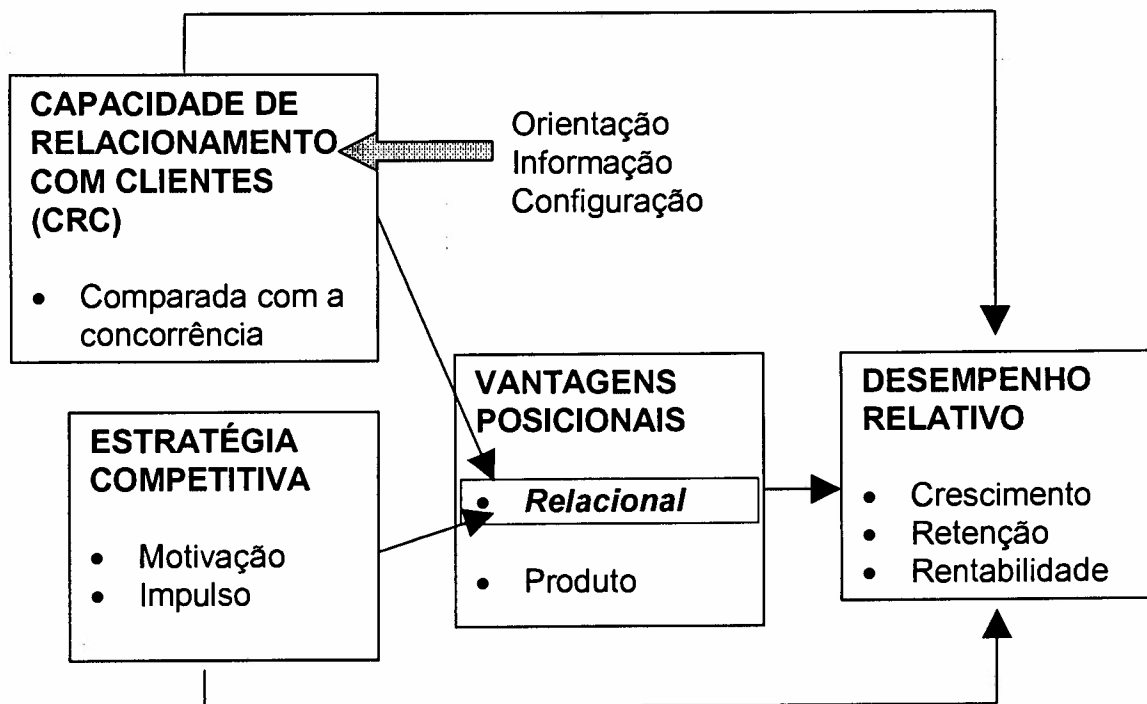
Estas conclusões são ainda suportadas pelos trabalhos de Soni, Wilson e O'Keefe (1996, p.18-21) e de Walter *et. al.* (2002, p.17-18), embora haja uma significativa polissemia no tocante aos termos "valor" e "satisfação".

Outra deficiência encontrada nos três trabalhos é, ao construir relações diádicas, não considerar o valor dos relacionamentos em seu caráter

relativo às alternativas, mas apenas absolutamente, o que enseja a citação de diversas exceções, sem que haja mais do que a experiência empírica, como base para tal.

Inicialmente, estes dois autores procuraram descobrir porquê tantas iniciativas para a implantação de sistemas informatizados para CRM fracassaram, e ao fazê-lo construíram uma perspectiva integrada e baseada em recursos para a gestão de relacionamentos. Para tanto, além de construírem um modelo íntegro e consistente, procuraram, com base em pesquisas de campo, identificar a influência dos relacionamentos no desempenho das unidades de negócio e os impactos de cada um vetores de criação de valor, na gestão dos relacionamentos.

O modelo apresentado pelos autores é representado abaixo:



O modelo proposto pelos autores parte de duas alavancas ou forças-motrizas - *Capacidade de Relacionamento com Clientes (CRC)* e *Estratégia Competitiva* - que influenciam no estabelecimento de vantagens de posicionamento, em conjunto com as vantagens do produto, e conseqüente desempenho relativo, mensurado em termos de crescimento das vendas, retenção dos clientes e rentabilidade.

Os autores identificam, com base na pesquisa de campo, que uma CRC adequada, quando conjugada com uma estratégia que defina a construção de relacionamentos como tema dominante, tende a ser uma importante fonte de vantagens posicionais.

Os autores definem uma estrutura para a construção da CRC com base em três componentes interrelacionados, que são:

- *Configuração*. Incorpora a estrutura organizacional, incentivos e responsabilidades, e é o componente mais importante neste contexto, em termos de impacto global.
- *Orientação*. Inclui o espírito (*mindset*), os valores e as prioridades organizacionais relativas aos relacionamentos com os clientes, e é um componente diferenciador, que separa os líderes dos demais.
- *Informação*. Consiste nos sistemas de informações e bases de dados sobre os clientes.

Conclusões dos Autores:

Informação é, meramente, uma condição necessária. De uma forma um tanto surpreendente, principalmente em face à propaganda que os *softwares* de CRM têm recebido, os autores concluem que este componente pouco influi no desempenho, além de um nível mínimo ou qualificador.

A configuração é o fator que melhor explica as diferenças entre firmas no que tange à CRC e ao valor relacional. O alinhamento da organização com o objetivo de construir relacionamentos com os clientes, obtido através de incentivos, mensuração do desempenho, estrutura e responsabilidades, foi o fator identificado de forma mais robusta pelos autores, como tendo papel preponderante na obtenção de posições vantajosas e conseqüente desempenho.

A orientação define os líderes. Embora aparecendo apenas em níveis mais altos de desempenho, as pesquisas demonstram, claramente, que é a orientação o fator que separa as empresas meramente proficientes das mais bem sucedidas.

Estratégias vencedoras enfatizam oferecer um valor que os competidores simplesmente não conseguem igualar. Estratégias que produzem resultados superiores estão relacionadas com a alta prioridade

dada à construção dos relacionamentos com os clientes e à forma clara pela qual a administração enfatiza que o sucesso será obtido através do oferecimento de um valor relacional imbatível. Alternativamente, os autores apontam para a constatação de que esforços defensivos tendem a piorar situações de desvantagem, pois não só as organizações nesta situação tem dificuldades para implementar estratégias defensivas, mas também tendem a alienar seus clientes no afã de implementar novas estratégias.

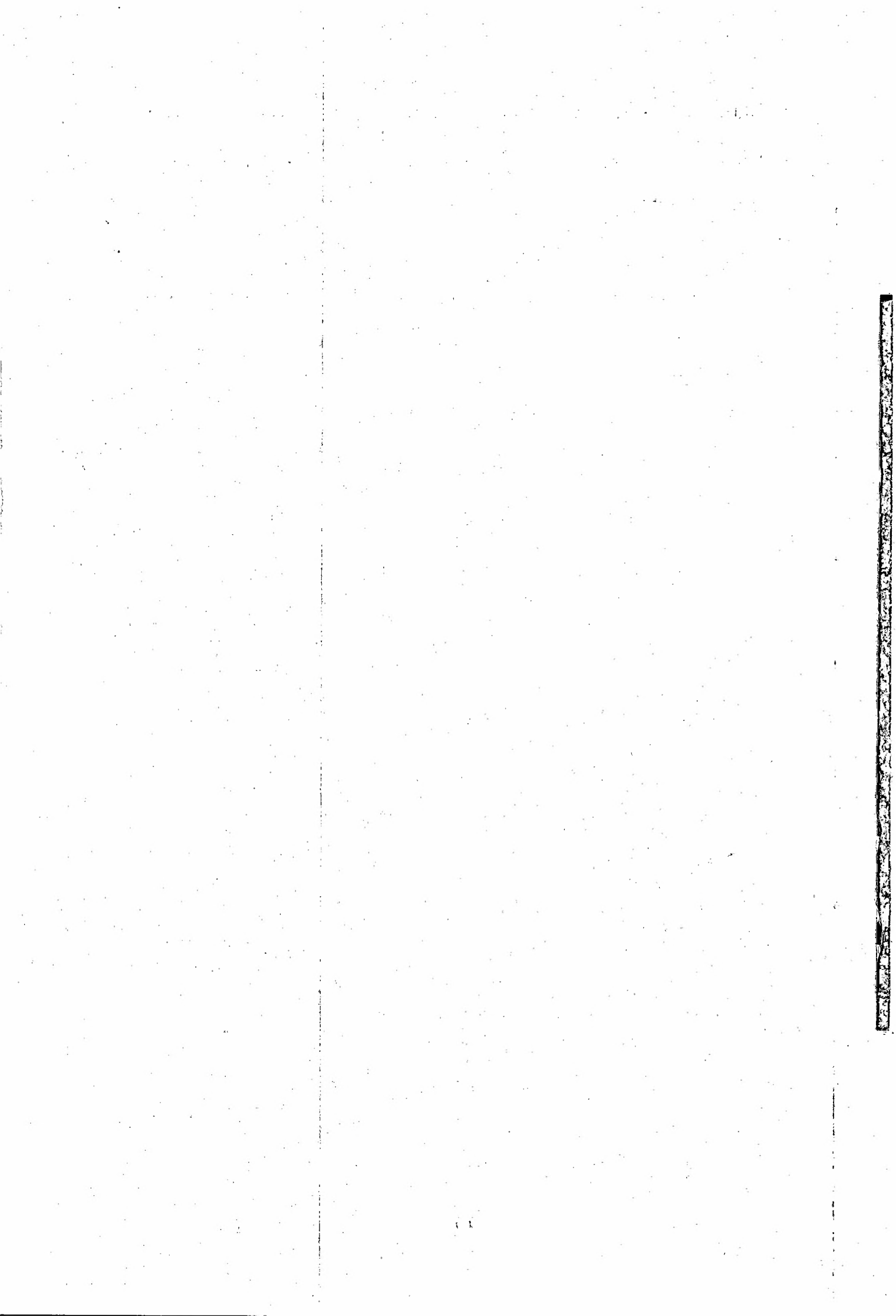
A Capacidade de Relacionamento com Clientes está positivamente relacionada com o desempenho. A CRC tem, segundo os autores, um marcante impacto sobre a rentabilidade, porém, também se relaciona de forma marcante com o crescimento das vendas e com a retenção dos clientes. Esta conclusão é suportada, também, pelos trabalhos independentes de P. Kumar (1999, p.24-25)

A nossa principal observação acerca do trabalho como um todo, é que este modelo suporta o modelo de Reinartz e Kumar (2002, p.4-12), porém, tem de haver necessariamente uma certa complementaridade entre ambos, uma vez que os próprios autores distinguem entre marketing transacional e relacional, na construção de seu modelo, e por outro lado o modelo de Reinartz e Kumar (2002, p.4-12) oferece uma forma de identificar onde se deve aplicar marketing transacional ou relacional.

ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS E CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICABILIDADE À INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SOB ENCOMENDA

Com base nas considerações anteriormente feitas, acerca das particularidades desta indústria, tecemos os seguintes comentários e conclusões:

- a) **Anderson e Narus (1999, p.297-300)**. Como a maioria dos modelos de gestão da lucratividade, este é difícil de se aplicar, em um setor no qual as compras de cada cliente significativo são muito infreqüentes e com características variáveis; no entanto o conceito de *flexible market offering* é muito poderoso e tem potencial de uso na maioria das empresas. Em contraposição a outros modelos, requer mais disciplina para aplicação, porém, implica em menores inconvenientes.
- b) **Rigby, Reichheld e Scheffer (2000, p.5-11)**. Além de questionar o modelo de CRM da forma como vem sendo apregoado pelos vendedores de aplicativos de TI, os autores enfatizam a necessidade de não se exagerar na dose, espantando clientes ao invés de cativá-los, o que é uma possibilidade bastante real, se considerarmos o tamanho e o perfil, sempre mutante, dos grupos de compras neste setor.



- c) **Reinartz e Kumar (2002, p.4-12)**. A nossa observação sobre este modelo, no contexto desta monografia, é que, neste setor de grandes vendas bastante espaçadas no tempo, devido ao tipo e ciclo de vida dos produtos, os dados indicativos dos níveis atuais de vendas e de rentabilidade, devem ser complementados pela avaliação e estimativa do efetivo potencial de compra a curto, médio e longo prazo.
- d) **Fader et. al. (2002, p.1-7)**. A crítica deste autor, embora não consista, em si própria, em um modelo de gestão, é extremamente pertinente neste setor, dada a inconstância e as constantes mudanças dos padrões de compras dos clientes.
- e) **Werani (2001, p.1-11)**. A principal contribuição, neste contexto, é demonstrar que, com freqüência, os clientes estão mais dispostos a adotar relacionamentos cooperativos do que usualmente se suspeita. A grande dificuldade deste enfoque é a de dosar os investimentos na construção do relacionamento quando não se tem compras contínuas, ou seja, evitar que os encarregados pelas contas invistam tempo e dinheiro perseguindo miragens – possibilidades de venda que ou nunca se concretizam ou nas quais a empresa tem poucas chances reais de concorrer lucrativamente.
- f) **Day e Van den Bulte (2002, p.1-49)**. Do ponto de vista da configuração organizacional, este é o modelo mais completo existente, e é plenamente aplicável ao setor.

Em suma, os modelos abordados são aplicáveis ao setor e englobam todos os aspectos-chave para a gestão do relacionamento com os clientes: pessoal, informação, estratégia e arranjos organizacionais, com uma ressalva geral aplicável em maior ou menor grau a todos, que advém da irregularidade severa dos padrões de compra de cada cliente-chave.

2.3 –Canais de venda

Neste setor, via de regra, os canais de venda empregados são um misto daqueles estritamente diretos, isto é, a força de vendas própria, e canais indiretos, geralmente apenas para tarefas e/ou áreas selecionadas, como a geração dos *leads* de vendas, o fornecimento de peças de reposição, e o fornecimento de serviços de manutenção, reforma e atualização de equipamentos.

Do ponto de vista administrativo, a discussão acerca dos canais de venda se dá em dois níveis:

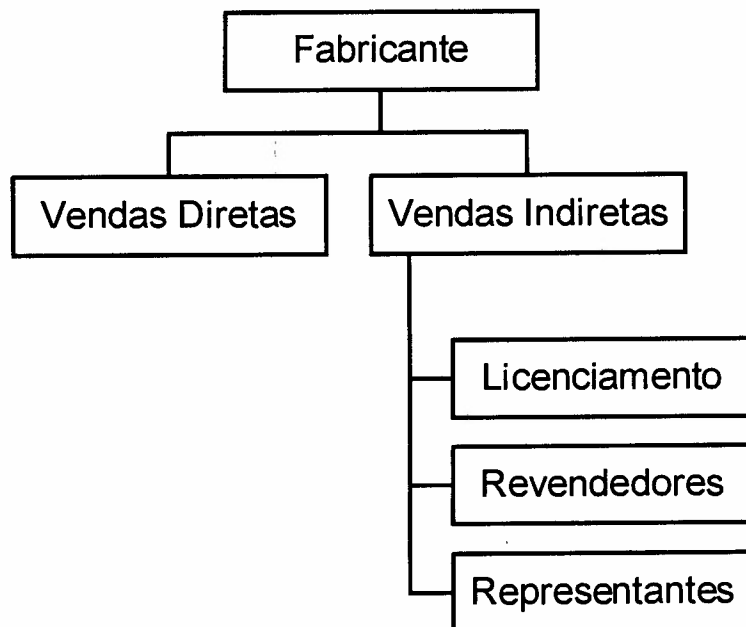
- O desenho dos canais de venda, ou seja, até que ponto e em quais proporções se devem usar os vários tipos de canais existentes – venda direta, revendedores, representantes, etc.
- A gestão operacional dos canais de venda - seleção, monitoramento, aconselhamento, liderança, avaliação e remuneração dos agentes, com foco principalmente na força de vendas própria.

Quanto ao desenho dos canais de venda, a literatura disponível nos livros de Marketing é suficientemente didática porém, freqüentemente superficial, sendo necessário complementar esta discussão com alguns tópicos estudados em Economia de Empresas.

2.3.1- Desenho dos canais de venda

HUTT e SPEH (1998, p.375-400)

Estes autores discorrem sobre as possíveis formas de organização dos canais de venda, representados de forma resumida abaixo, onde eliminamos as alternativas claramente não relacionadas ao marketing de negócios, e propõem um processo para o desenho dos canais de venda.



Além das vendas diretas, no meio indireto são encontrados ao menos três tipos de relacionamentos relevantes neste contexto: licenciamento, revendas e representantes:

- **Licenciamento.** Este tipo de canal envolve acordos para transferência de tecnologias específicas e eventualmente o uso da marca por terceiros. Tem como principais vantagens, a curto prazo, o baixo risco financeiro para o fabricante e a criação de conteúdo local, quando este for um argumento de vendas importante, ou quando os custos de transporte forem grandes em relação aos demais custos do produto. A principal desvantagem é que a transferência de tecnologias não protegidas por acordos ou leis de propriedade intelectual pode criar problemas futuros, na forma de ex-licenciados tornando-se competidores.
- **Revenda.** Embora não seja de se esperar encontrar equipamentos feitos sob encomenda em revendas, este certamente pode ser o caso para peças de reposição e serviços, bem como para alguns tipos de equipamentos mais assemelhados a seriados, ou adaptáveis dentro do conceito do *postponement* (FEITZINGER e LEE, 1997, p.116-123) – *conceito segundo o qual o produto é concebido em módulos, que são selecionados e configurados o mais tarde possível, combinando assim alta disponibilidade com relativamente baixos níveis de estoque* - tais como kits para a atualização dos controles eletrônicos de máquinas. Este é um tipo de relacionamento dos mais complexos de se administrar, pois envolve um grande comprometimento do fabricante e do revendedor tanto sob o ponto de vista financeiro como dos demais recursos; não obstante isto é freqüentemente indispensável se ter alguns revendedores

para melhor atender clientes em regiões distantes, e onde o nível de serviço seja obrigatoriamente alto.

- **Representação.** É o tipo de acordo dos mais freqüentemente encontrados, pois envolve um comprometimento mínimo de parte a parte, o que permite a ambos ter altas economias de escopo, ou seja, um fabricante pode manter muitos representantes, sem grande esforço, ao mesmo tempo que um representante pode agir em acordo com vários fabricantes, oferecendo produtos complementares entre si. Neste caso, via de regra, o envolvimento do representante se dá, na geração dos *leads* de vendas, como assessor para melhor entendimento do contexto regulatório e concorrencial, e nas articulações políticas que se fizerem necessárias para se ganhar os pedidos.

Qualquer que seja a forma dos canais externos, os autores ressaltam a necessidade de se escolher, atrair e reter os melhores agentes, através de processos estruturados de seleção, persuasão, remuneração, treinamento e monitoramento dos parceiros, bem como ter procedimentos e políticas adequadas para lidar com os conflitos que eventualmente surjam.

Os autores enfatizam a necessidade de se montar estruturas de governança para os canais indiretos, de forma a se obter relações mais estáveis e menos conflituosas com os membros do canal, conforme também citado por Souza (2002, p.42-53).

Os autores sugerem, ainda, um processo para o desenho dos canais:

- 1 – **Determinar objetivos para os canais.** Alguns objetivos comuns são: apelar a ou acessar segmentos de mercado específicos, atingir níveis pré-determinados de lucratividade, manter ou aumentar as taxas de crescimento nas vendas ou participação de mercado, tudo isto respeitando às restrições de recursos. Os autores enfatizam, ainda, a necessidade de se buscar um alinhamento entre os objetivos mercadológicos da empresa com os objetivos do canal.

- 2 – **Determinar as restrições ao projeto dos canais.** Os autores citam, como exemplo, os seguintes tipos de restrições:
 - Não disponibilidade de bons intermediários – já trabalhando para os concorrentes, ou não interessados em ter mais contas.
 - Arranjos de canal pré-existentes.
 - Características dos produtos – nível de complexidade técnica, requisitos específicos para o serviço pós-venda.
 - Recursos financeiros.
 - Estratégias competitivas – próprias e dos concorrentes.
 - Dispersão geográfica dos clientes.

- 3 – **Identificar tarefas a serem desempenhadas pelos canais.** Os autores sugerem, enfaticamente, que se pense nas estruturas de canal como um conjunto de tarefas a serem desempenhadas, primeiramente,

para depois se considerar os participantes envolvidos. Isto simplifica a análise dos níveis de agregação / desagregação das tarefas e, por conseqüência, os requisitos a serem considerados para a seleção dos membros do canal. Um exemplo típico diz respeito a “vendas” e “serviços pós-venda” – enquanto que o primeiro deve ser realizado por todos os membros do canal, não é necessariamente razoável, do ponto de vista econômico, que todos realizem o segundo.

4 – **Desenhar as estruturas alternativas.** Isto implica, segundo os autores, em especificar as estruturas de canal em termos de:

- Número de níveis a serem incluídos no canal.
- Tipos de intermediários a se empregar.
- Número de intermediários em cada nível do canal.
- Quantidade de canais a se empregar.

5 – **Seleção dos canais.** Os autores propõem que se analisem as alternativas, umas em relação às outras: (a) arranjo existente, (b) arranjo ideal, e (c) arranjo factível. Os possíveis resultados são:

- a) Os três arranjos são semelhantes. Ou seja, há muito pouca margem para melhorias.
- b) Os arranjos existente e factível são similares, mas diferem do ideal. As restrições colocadas devem ser analisadas, pois podem muito bem ser um produto da própria gerência, e não do mercado.

c) Os três arranjos divergem. O arranjo existente pode ser mudado, para a configuração considerada factível, sem grandes sacrifícios, em termos de metas da organização. Relaxar as restrições impostas pela gerência pode gerar benefícios ainda maiores.

MILGROM e ROBERTS (1992)

Embora não seja um livro sobre Marketing, esta fonte é uma referência importante na tomada das decisões sobre a forma e os modos de operação dos canais de venda. Ao modelar o comportamento esperado dos vários membros envolvidos, permite ao gestor de vendas tomar melhores decisões sobre assuntos tais como arquitetura do sistema, membros a selecionar, controles e remuneração.

Os autores se baseiam na teoria dos custos de transação para delinear um modelo, o qual permite identificar os melhores arranjos possíveis para os canais, considerando:

1. **Custos de coordenação.** Estes custos são incorridos com o objetivo de melhorar a eficácia do canal, ao se evitar sobreposições e/ou lacunas na atuação dos vários agentes. Também inclui os custos de todos os controles realizados com o fim de se certificar que, os acordos estejam sendo cumpridos e que o cliente final esteja sendo adequadamente atendido.
2. **Custos de incentivo.** Incluem todos os custos necessários para motivar os membros do canal a agir conforme pretendido pelo fabricante, sob a forma de remuneração, despesas com propaganda (que beneficiem também os membros do canal), programas de treinamento, etc.

Uma segunda teoria abordada pelos autores, e de marcada importância neste contexto, é a teoria do agente-principal, ou teoria de agência, utilizada para modelar o comportamento oportunista dos envolvidos, com consequências imediatas sobre os sistemas de controle e de incentivo adotados, bem como sobre o tipo de pessoal a ser empregado. Alguns dos tópicos abordados sob este enfoque são:

- **A extração de quase-renda pelos membros do canal.** Dentro do conceito ricardiano, a quase-renda reflete os ganhos adicionais, que os detentores de fatores de produção considerados como especialmente raros ou de eficácia superior conseguem obter; no contexto analisado, reflete a forma como o valor auferido será dividido entre os membros do canal, baseado na capacidade percebida de cada um em contribuir para o resultado maior. Quando a extração de quase-renda é analisada no contexto da teoria de agente-principal, ajuda a explicar comportamentos por vezes observados, tais como, por exemplo, “esconder” a carteira de clientes, ou tornar pessoais relacionamentos com clientes que deveriam ser estritamente profissionais, e assim relacionados não ao vendedor, mas sim à empresa, de forma a “valorizar o passe” – aumentar, na percepção dos outros, a capacidade de geração de valor.
- **O papel da reputação como fator policiador dos contratos.** Permite ao fabricante selecionar os demais membros do canal, sabendo que eles terão sérias penalidades perante o mercado, caso atendam mal, ou

reneguem compromissos assumidos, reduzindo assim seus custos de fiscalização e controle.

Como mencionado anteriormente, os modelos destes autores tem pouco valor em si, de maneira isolada, porém, são instrumentais como auxílio ao desenho e à operação do sistema.

ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS E CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICABILIDADE À INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SOB ENCOMENDA

Com base nas considerações anteriormente feitas, acerca das particularidades desta indústria, tecemos os seguintes comentários e conclusões:

- a) **Hutt e Speh (1998, p.375-400)**. O modelo é aplicável e bastante rico, principalmente no que tange ao desenho das estruturas de canal.

- b) **Milgrom e Roberts (1992)**. Como mencionado, na exposição anterior deste texto, as teorias apresentadas pelos autores servem para explicar o comportamento dos diversos membros dos canais, porém, devem ser complementadas pela observação empírica acerca da estrutura da indústria e de seus canais; na prática, observa-se uma preponderância do uso de vendas diretas neste setor, como consequência dos menores custos de transação e da minoração dos problemas de agência, pois os papéis dos representantes e dos licenciados são, altamente, sujeitos a *moral hazard*, o que desestimula os fabricantes, e no caso dos revendedores, os custos de transação freqüentemente inviabilizam este arranjo de canal, ao menos, do ponto de vista econômico.

2.3.2- Gestão operacional dos canais de venda

2.3.2.1- Canais indiretos

ANDERSON e NARUS (1999, p.335-365)

O modelo destes autores enfatiza, como aspecto-chave da gestão mercadológica, a criação de valor para os clientes. No que tange aos canais de venda, os autores fazem uma distinção importante, entre a gestão dos relacionamentos diretos e aquela obtida via canais indiretos:

- Nos relacionamentos diretos, a ênfase dos autores está na definição, conscientização e treinamento do pessoal comercial, para a aplicação das políticas e processos de gestão do valor do e para o cliente, incluindo uma considerável dose de firmeza e de tato, ao lidar com as demandas dos clientes.
- Nos relacionamentos com os parceiros de canal, a ênfase dos autores se desloca para a mensuração e gestão da criação de valor, pelo fornecedor e pelos parceiros, em benefício mútuo. As formas através das quais se pretende obter este benefício, enfatizam a flexibilidade nas ofertas, combinada com a firmeza na obediência aos princípios de adição de valor e de gestão da rentabilidade das contas.

Um ponto crítico no enfoque dos autores é que, independentemente da venda ser feita de forma direta ou através dos canais, o enfoque de valor deste modelo torna necessário o emprego de pessoal, não apenas altamente disciplinado, como já mencionado, mas também adequadamente treinado em técnicas voltadas para a adição de valor para o cliente, como o *SPIN Selling* (ANDERSON e NARUS, 1999, p.313). Isto sem dúvida coloca um obstáculo à implementação deste modelo, uma vez que os gerentes devem balancear a pressão e incentivos necessários para a adoção do novo modelo com a necessidade de se reter as pessoas-chave de suas equipes, que podem não necessariamente concordar ou se adaptar ao novo sistema de gestão.

2.3.2.2- Canais diretos

CRAVENS e INGRAM (1993, p.47)

Estes autores se ocupam em tentar testar hipóteses quanto às tipologias, referentes à estrutura e às políticas de áreas de vendas, firmadas por Anderson e Oliver (1987, p.76-88) que, por sua vez, formularam algumas hipóteses, tendo como referência dois arquétipos:

- **Área de vendas orientada ao comportamento dos vendedores.**
Enfatiza o comportamento dos vendedores como fator alavancador dos resultados, a curto e a médio prazos, resultando assim em uma estrutura composta por gerentes mais atuantes na dimensão controle, e por orientação mais intensa do pessoal de campo. Valoriza a competência profissional e a habilidade de se trabalhar em time. A remuneração está mais baseada em salário fixo do que em verbas variáveis.
- **Área de vendas orientadas a resultados.** O enfoque é nos resultados e não nas formas como são obtidos, substituindo a atenção gerencial por maiores parcelas de remuneração variável, relacionadas ao atingimento de objetivos específicos.

As hipóteses derivadas das proposições de Anderson e Oliver e testadas pelos autores são:

H: Na medida em que a força de vendas é mais baseada em comportamentos, é mais importante que ela seja:

- H₁: Profissionalmente competente
- H₂: Orientada a equipas
- H₃: Tenha um alto grau de aversão ao risco
- H₄: Intrinsecamente motivada
- H₅: Motivada pelo reconhecimento
- H₆: Orientada a planeamento
- H₇: Orientada ao suporte da força de vendas
- H₈: Orientada ao cliente

Estas hipóteses foram testadas, procurando controlar todos os fatores intervenientes no processo, mensurando a eficácia das forças de vendas, somente naquilo que elas podiam interferir, em um claro contraste com vários estudos, que utilizam as vendas efetivas como variável dependente, sem tomar em consideração os aspectos competitivos ou outros, fora do controle dos vendedores.

As conclusões do experimento foram de que forças de vendas, baseadas em comportamento, seguem na prática o modelo previsto pelos autores, e não apresentam, necessariamente, diferenças significativas no desempenho a curto prazo, se comparadas àquelas orientadas a resultados.

Embora os autores tenham apontado a necessidade de mais pesquisas, a fim de explorar melhor alguns pontos, nos quais se percebeu a existência de relacionamentos mais complexos do que os que o experimento foi desenhado para explorar, algumas conclusões práticas foram geradas:

- **Remuneração é um pobre (e arriscado) substituto para liderança e para o controle gerencial.** Além dos riscos de *moral hazard*, que por si só desaconselham o enfoque *laissez faire*, verificou-se que a liderança gerencial pode aumentar a eficácia dos vendedores, através do *coaching* e do *feedback*.
- **Sistemas baseados em comportamento podem surtir maior efeito em situações de crise.** Uma vez que, conforme constatado, um maior controle gerencial tem efeito neutro sobre a motivação intrínseca e efeito positivo sobre a motivação extrínseca, nas situações onde os ganhos econômicos estejam limitados (por exemplo, durante uma crise ou recessão), este tipo de sistema tende a prover uma melhor sustentação da atividade de vendas.

Estas conclusões reforçam a idéia, de que sistemas baseados em comportamento podem não somente serem tão eficazes quanto aqueles baseados em resultados, no curto prazo, como ainda serem mais compensadores a longo prazo, se a gestão do relacionamento com os clientes for de comensurável importância para a empresa.

SRINIVASAN e LILIEN (1999, p.1-40)

Há várias linhas de pesquisa relacionadas à eficácia da força de vendas, algumas focadas nas características dos vendedores, outras, na forma de organização das áreas de vendas, e outras ainda nas ferramentas e sistemas de informação empregados.

Estes autores procuraram, especificamente, determinar o grau de impacto que o uso de informações acerca do cliente teria sobre o desempenho da empresa. Foram formuladas sete hipóteses para este fim:

H1: Quanto maior for o nível do gerenciamento das informações sobre os clientes em uma organização, mais satisfeitos estarão seus clientes.

H2: Quanto maior for o nível do gerenciamento das informações sobre os clientes em uma organização, melhor será seu desempenho, enquanto empresa.

H3: Quanto maior for o nível de satisfação dos clientes de uma organização, melhor será seu desempenho, enquanto empresa.

H4a: Quanto maior for a heterogeneidade entre os clientes de uma empresa, mais forte será a relação entre o nível do gerenciamento das informações sobre os clientes e o nível de satisfação de seus clientes.

H4b: Quanto maior for a heterogeneidade entre os clientes de uma empresa, mais forte será a relação entre o nível do gerenciamento das informações sobre os clientes e o seu desempenho, enquanto empresa.

H5a: Quanto maior for o nível de intensidade do relacionamento com os clientes, em uma empresa, mais forte será a relação entre o nível do gerenciamento das informações sobre os clientes e o nível de satisfação de seus clientes.

H5b: Quanto maior for o nível de intensidade do relacionamento com os clientes, em uma empresa, mais forte será a relação entre o nível do gerenciamento das informações sobre os clientes e o seu desempenho, enquanto empresa.

A pesquisa de campo deu suporte às hipóteses H1, H2 e H3, embora os autores tenham notado haver um certo grau de colinearidade, indicando que

a satisfação do cliente, ao menos parcialmente, media o grau de informação acerca do cliente e o desempenho da empresa. As hipóteses H4a, H5a, H4b e H5b não foram consideradas, a partir deste experimento, como capazes de explicar os efeitos observados, ou seja, o grau de heterogeneidade dos clientes e a intensidade do relacionamento não são significativos como fatores modificadores da satisfação do cliente e do desempenho, enquanto empresa, no contexto da gestão das informações acerca dos clientes.

As implicações gerenciais são de que:

1. **Não somente é importante investir na coleta de informações, mas também na sua análise e disseminação.** Isto justifica não somente o investimento para se obter algum nível de automação, que suporte os processos relacionados ao CRM, mas também a ênfase à disseminação tácita das informações – vide o trabalho de Van den Bulte, Lievens e Moenaert (2001, p.21-26) a este respeito.
2. **Há uma relação clara entre o nível de informação acerca dos clientes, a satisfação dos clientes, e o desempenho da empresa.** Isto ressalta ainda mais a necessidade de se gerenciar as informações, pelos meios que se julgar mais adequados – vide o trabalho de Rigby, Reichheld e Schefter (2000, p.5-11).

LE BON e MERUNKA (1999, p.1-41)

Antes de adentrar o papel das ferramentas de TI na eficácia da força de vendas, cabe considerar antes o papel dos vendedores enquanto coletores de informações acerca do mercado.

Os autores se preocuparam em determinar os direcionadores e os mediadores dos esforços do pessoal de vendas em coletar dados para inteligência de mercado – informações acerca de clientes, concorrentes e outras partes relevantes. Foram encontrados quatro fatores ligados à atitude, motivação e esforço necessários para a coleta e transmissão das informações:

- Desejo de buscar informações de mercado
- Importância percebida em se informar sistematicamente os gerentes
- Utilidade percebida da informação para a tomada de decisões
- Necessidade percebida de se monitorar o mercado de perto

Unindo-se estes fatores àqueles de origem organizacional, os autores concluíram que:

- A atitude em relação à coleta de informações tem um papel mediador muito forte, na explicação do esforço do pessoal de vendas em contribuir para ações de inteligência de mercado.

- A atitude favorável à busca de informações é, ao menos parcialmente, explicada pelo envolvimento do pessoal de vendas nos processos decisórios, e pela motivação externa.
- A motivação é positivamente afetada pelo reconhecimento e negativamente afetada pela ambigüidade dos papéis que deva desempenhar o pessoal de vendas.

As conseqüências do ponto de vista gerencial são:

1. Deve-se recrutar pessoal para as forças de vendas, que tenha uma pré-disposição para atividades de inteligência de mercado, e incentivar e reconhecer esforços nesta direção.
2. O desenho dos cargos e dos sistemas de avaliação deve levar em conta este conjunto de atividades, de modo a, por um lado, incentivar a sua realização, e por outro, eliminar ambigüidades quanto ao que se espera do pessoal.

SCHILLEWAERT e AHEARNE (2001, p.1-49)

Complementando os estudos de Srinivasan e Lilien (1999, p.1-40), os autores focam nos efeitos do uso da tecnologia da informação (TI) no desempenho da força de vendas.

Reconhecendo que os efeitos do uso de TI não se restringem à gestão das informações acerca dos clientes, mas também como ferramentas para a melhoria da qualidade e do impacto das apresentações dos vendedores, os autores testaram as seguintes hipóteses:

H1: Aumentar a infusão de tecnologia da informação aumenta o desempenho do pessoal de vendas

H2a: Melhorar o nível de conhecimento sobre o mercado tem um efeito positivo sobre o desempenho do pessoal de vendas.

H2b: Aumentar a infusão de tecnologia da informação tem um efeito positivo sobre o nível de conhecimento sobre o mercado.

H3a: Melhorar o nível de conhecimento técnico do pessoal de vendas tem um efeito positivo sobre o desempenho do pessoal de vendas.

H3b: Aumentar a infusão de tecnologia da informação tem um efeito positivo sobre o nível de conhecimento técnico do pessoal de vendas.

H4a: Melhorar as habilidades de apresentação do pessoal de vendas tem um efeito positivo sobre o desempenho do pessoal de vendas.

H4b: Aumentar a infusão de tecnologia da informação tem um efeito positivo sobre o nível das habilidades de apresentação do pessoal de vendas.

H5a: Melhorar as habilidades de *targeting* do pessoal de vendas tem um efeito positivo sobre o desempenho do pessoal de vendas.

H5b: Aumentar a infusão de tecnologia da informação tem um efeito positivo sobre as habilidades de *targeting* do pessoal de vendas.

H6a: Melhorar as habilidades de *smart selling* (adaptação contínua e flexível dos enfoques e estratégias durante o engajamento com o cliente) do pessoal de vendas tem um efeito positivo sobre o desempenho do pessoal de vendas.

H6b: Aumentar a infusão de tecnologia da informação tem um efeito positivo sobre as habilidades de *smart selling* do pessoal de vendas.

H7a: Aumentar a produtividade das chamadas de vendas tem um efeito positivo sobre o desempenho do pessoal de vendas.

H7b: Aumentar a infusão de tecnologia da informação tem um efeito positivo sobre a produtividade das chamadas de vendas.

A partir de um experimento controlado se encontrou suporte para a maior parte das hipóteses, com apenas duas delas não sendo suportadas – H3a e H4a – e uma parcialmente suportada – H4b. No contexto estudado, de vendas de medicamentos, isto parece indicar que embora a infusão de tecnologia da informação no contexto das apresentações auxilie apenas fracamente na melhoria da qualidade das apresentações, o aspecto da qualidade das apresentações e o aspecto de familiaridade com o uso dos recursos tecnológicos para apresentações, por parte dos vendedores não tem um impacto significativo sobre o desempenho da força de vendas.

A implicação gerencial da aceitação das demais hipóteses é de que há uma correlação positiva entre o uso de tecnologia da informação e a eficácia das forças de vendas, e que, portanto, não somente devem ser feitos investimentos nesta área, como se deve buscar incorporar pessoal proficiente no uso destas ferramentas e estimulá-lo a utilizá-las ao máximo.

SCHILLEWAERT et al (2000, p.1-49)

Ainda sobre o tema do uso de TI nas forças de vendas, os autores procuraram elaborar, baseados no *Modelo de Aceitação Tecnológica* – TAM, citado pelos autores (DAVIS, BAGOZZI e WARSHAW, 1989, p. 982-1003), um modelo específico para a adoção de ferramentas de TI pelas forças de vendas, e estenderam e complementaram este modelo, com a introdução de componentes ligados às preferências dos vendedores, às influências sociais e às influências dos clientes.

As conclusões obtidas a partir dos experimentos foram:

- O *Modelo de Aceitação Tecnológica* é válido neste contexto, ou seja, a facilidade de uso e a utilidade percebida são fatores importantíssimos na motivação dos vendedores para a adoção de ferramentas de TI. Cabe à gerência, portanto, investir no treinamento dos vendedores, e por outro lado, procurar conscientizá-los sobre a importância de se usar as ferramentas de TI, como meio para aumento da eficácia das vendas.
- O grau de inovação pessoal tem um papel muito importante na adoção das ferramentas de TI. Isto indica a necessidade de se buscar recrutar pessoal com uma boa dose de pré-disposição à adoção de novas ferramentas, e que tenha familiaridade com o uso de computadores.

- O tópico das influências sociais tem duas vertentes distintas: o papel das chefias foi considerado importantíssimo, porém, a influência dos colegas pode ser considerada, de modo geral, como tendo influência marginal.
- Não se comprovou nenhuma influência dos clientes na adoção das ferramentas de TI; ou seja, não lhes interessa que sistemas, equipamentos ou ferramentas o pessoal de vendas usa, desde que lhes atenda bem e resolva seus problemas.

Dando prosseguimento à discussão sobre os fatores que influenciam a eficácia da força de vendas, estes autores fazem uma revisão das teorias da similaridade entre vendedor e comprador.

As teorias de similaridade entre vendedor e comprador vêm sendo estudadas desde 1963 e, de forma geral, postulam que a existência de similaridades percebidas, entre comprador e vendedor, facilitam a realização das vendas, pela maior facilidade com que os vendedores conseguem convencer os compradores acerca dos méritos de suas ofertas.

A partir de uma revisão das pesquisas e experimentos feitos neste campo, os autores concluem que:

- **Semelhanças externas** (aparência, modos) não tem influência sobre o desempenho do pessoal de vendas, servindo apenas para a formação de opiniões iniciais de curta validade, que não tem real significado nas vendas entre empresas, dado que, no decorrer das diversas interações necessárias entre compradores e vendedores, para a concretização das vendas, os compradores tem tempo para confirmar ou não suas avaliações iniciais e determinar o grau de identificação com os vendedores.

- **Semelhanças internas** (forma de pensar, cultural) podem ter influência sobre a eficácia da força de vendas, o que implica na necessidade de se recrutar vendedores com suficiente habilidade, social e emocional, para lidar com este aspecto, ou seja, que possam perceber áreas de identificação com os compradores e, agindo de acordo, alterarem o discurso, de forma a provocar identificação e empatia com os compradores.

As conseqüências práticas destas constatações não se resumem ao aspecto do recrutamento e gestão do pessoal de vendas, mas, também, à forma como se alocam os clientes entre os vendedores. Uma possibilidade seria utilizar o enfoque de segmentação de Bonoma e Shapiro (1984, p.104-110), anteriormente discutido, até seu nível mais central, e desenhar um sistema de CRM que associasse a cada contato, pelo lado do cliente, informações que permitissem identificar e alocar, de uma maneira mais precisa os contatos, dos centros de compras dos clientes, entre os vendedores (e pessoal de contato restante), bem como delinear planos de rotação / contingência, que respeitem o aspecto de identificação detalhado neste artigo.

Os autores colocam o leitor perante uma questão crucial: como mitigar os efeitos da perda de um funcionário-chave, principalmente, nas funções mais visíveis ao cliente ?. As conclusões dos autores têm grande relevância para a gestão da força de vendas, principalmente no que tange à limitação das possibilidades de extração de quase-renda pelos vendedores, ou comportamentos caracterizados como de “estrelismo”.

A partir de um estudo de mais de 200 pessoas em 57 empresas, os autores concluem que os meios mais usados para se evitar a perda dos clientes quando um funcionário-chave deixa a empresa, tais como, limitações contratuais e cláusulas de não-concorrência, manutenção do know-how relevante na empresa e estratégias de retenção, nem sempre tem os efeitos pretendidos, caso o funcionário efetivamente deixe a empresa, pois não enxergam o problema pela ótica dos clientes:

1. *“Estou perdendo meu único ponto de contato com a empresa”*. Embora a multiplicidade exagerada de pontos de contato não seja recomendada pelos autores, uma boa dose de rotação de pessoal e exposição deliberada de outros funcionários pode ajudar a prevenir este problema.
2. *“O substituto não será tão bom quanto o original”*. É importante sinalizar que a equipe da empresa é composta por pessoal uniformemente talentoso e treinado.

3. *"Haverá problemas na transição que não quero enfrentar"*. Os autores recomendam que se adote uma política de transparência e uma atitude de normalidade, notificando os clientes com antecedência, publicando os planos para a transição, fazendo com que o funcionário que está saindo ou seu gerente apresente o substituto e fazendo follow-up.

Uma das conseqüências mais imediatas da adoção de um sistema de gestão de pessoal preparado para contingências como esta, é a diminuição da pressão pela extração de quase-renda, além de alinhar interesses e motivações em uma equipe mais coesa, conforme o arquétipo de Cravens e Ingram (1993, p.47).

ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS E CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICABILIDADE À INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SOB ENCOMENDA

Com base nas considerações anteriormente feitas, acerca das particularidades desta indústria, tecemos os seguintes comentários e conclusões:

- a) **Anderson e Narus (1999, p.335-365)**. Embora conceitualmente adequado, este modelo coloca algumas dificuldades, no que tange à gestão dos canais de vendas, pois ao impor um modelo de valor, que requer bastante disciplina nas vendas, ele impede ou limita severamente o uso de agentes indiretos.
- b) **Cravens e Ingram (1993, p.47)**. Em si próprio, este trabalho não é nem mais nem menos aplicável a qualquer setor, no entanto ele delinea as características de uma equipe de vendas, baseada em comportamento, que pelas características do setor se mostra como a candidata mais forte à adoção, pela maioria das empresas.
- c) **Srinivasan e Lilien (1999, p.1-40), Le Bon e Merunka (1999, p.1-41), Lichtenthal e Tellefsen (1999, p.1-43)**. Acreditamos que estes três modelos têm aplicabilidade geral e, tomados em conjunto, ajudam a definir alguns parâmetros importantes para o recrutamento e a gestão do

peçoal de vendas. Especificamente, o trabalho de Lichtenthal e Tellefsen pode ainda ser usado na alocaço de clientes entre vendedores, como já comentado.

d) **Schillewaert e Ahearn (2001, p.1-49), Schillewaert et al (2000, p.1-49)**. Estes trabalhos, de caráter complementar, são de modo geral, aplicáveis a este setor, e dão subsídios ao desenho e implementação das ferramentas de tecnologia da informação que se julgar útil adotar.

e) **Bendapudi e Leone (2001, p.104-110)**. Uma vez que, via de regra, as áreas de vendas das empresas deste setor tem um porte bastante reduzido, não se pode negligenciar os efeitos da perda potencial de funcionários-chave, porém, este trabalho ajuda no dimensionamento do tamanho do quadro de pessoal, ou seja, além dos critérios de carga de trabalho é oportuno considerar uma certa folga para absorver este tipo de imprevisto, mesmo porque a estrutura resultante, menos influenciada pela extração de quase-renda, pode vir a ser até mais barata do que uma estrutura demasiadamente enxuta.

2.4 – Compostos mercadológicos

Neste setor, a elaboração de compostos mercadológicos ocorre em dois níveis: o primeiro, que poderíamos denominar estratégico é, intrinsecamente, ligado ao posicionamento da empresa no mercado e tem suas revisões feitas com intervalos tempo; além disto origina investimentos em P&D, relacionados a novas tecnologias. O segundo nível é, por analogia, um nível tático, voltado às vendas presentemente consideradas. A atenção do gestor deve se deslocar continuamente de um para outro nível, a fim de manter a consistência entre as ações e provocar a evolução dos compostos mercadológicos, na medida do necessário.

Os conceitos e ferramentas empregados para a gestão do composto mercadológico neste setor são os tradicionais, com algumas pequenas particularidades; por isso a revisão neste ponto traz, principalmente, os principais pontos da teoria já estabelecida em Marketing, com os comentários que se fizerem pertinentes. Para cada ponto foi escolhido um autor cujo trabalho se apresenta como mais completo, e os demais são citados apenas naquilo em que complementam o assunto.

2.4.1- Produto

LAMBIN (2000, p.381-394)

Este autor nos traz, de forma muito clara, as principais ferramentas para a gestão de portfólios de produtos:

- **Matriz Crescimento – Participação (Matriz BCG).** Esta ferramenta tem uma importância estratégica e organizacional muito grande, ao permitir a compatibilização entre as diversas ações e atividades organizacionais, relacionadas a cada linha de produto, tais como despesas e investimentos em vendas (visitas + publicidade), investimentos em P&D e nas instalações de fabricação, pessoal, etc., mantendo-se um todo coerente.
- **Matriz de Portfólio Multifatorial.** Esta ferramenta tenta vencer algumas das limitações da matriz crescimento – participação através da incorporação de outras variáveis ao modelo, tais como acesso aos mercados, estrutura de distribuição, concorrência, legislação, e outros. São ponderadas as situações relativas de cada linha de produtos em termos de atratividade e de competitividade, plotando-se, ao final, as posições de cada uma em um diagrama similar à matriz crescimento – participação, que indica a situação de cada uma e as possíveis ações.

HUTT e SPEH (1998, p.315-339)

Estes autores põem um foco muito forte nos processos organizacionais necessários para o desenvolvimento de produtos, com grande ênfase na diminuição dos efeitos das barreiras existentes, entre as áreas de Marketing e de Desenvolvimento.

São apresentadas ferramentas para a gestão dos portfólios de projetos e as formas, através dos quais os produtos baseados em plataformas comuns podem ser empregados, para melhor gerir o processo de desenvolvimento como um todo. De forma similar aos demais autores, é enfatizada a possibilidade de se usar as ferramentas e conceitos da Gestão da Qualidade Total, para se obter melhores resultados dos processos de desenvolvimento, especialmente o QFD – *Quality Function Deployment*.

AUNGST, BARTON e WILSON (2002, p.1-75)

Estes autores estendem o desenvolvimento do QFD como ferramenta para integração entre Marketing e Desenvolvimento, de forma a eliminar algumas falhas observadas na aplicação desta, tais como:

- Valores-alvo irrealistas para os atributos do produto.
- Não identificação dos *trade-offs*, ou compromissos, que deverão ser abordados.
- Alta subjetividade na classificação das características demandadas pelo cliente, características técnicas e medidas de desempenho, conduzindo a retrabalhos no processo, durante a busca por combinações irrealistas.
- Alta complexidade das matrizes, quando se aplica a ferramenta a um produto mais complexo.
- Não consideração de outros aspectos, tais como participação de mercado e margem de contribuição.

Os autores propõem a criação de uma “casa zero”, para a transposição do espaço de percepção do cliente para o espaço de requisitos do cliente, que não faz parte da metodologia tradicional. Qualquer um, que tenha tentado praticar o QFD apenas para deparar com a surpresa do cliente, ao saber que o produto existente tem características que nunca havia percebido, entenderá o valor desta inovação.

Os autores propõem, ainda, que todos os elementos sejam valorados através de métodos, tais como, análise conjuntiva, e que seja montado um modelo matemático com vetores n-dimensionais para trazer maior rigor ao processo. Finalmente, os autores identificam as metodologias mais apropriadas para cada estágio do QFD:

1. **Casa Zero:** do espaço perceptual do cliente para requisitos – mapas perceptuais.
2. **Casa Um:** dos requisitos do cliente para requisitos técnicos – projeto de experimentos, técnicas estatísticas.
3. **Casa Dois:** dos requisitos técnicos para parâmetros de projeto – CAD / CAE e projeto inverso.
4. **Casa Três:** dos parâmetros de projeto para os processos de manufatura – DFM / DFA e projeto de experimentos.
5. **Casa Quatro:** dos processos de manufatura para os planejamento e controle dos processos – CAPP / CAD / CAM / CEP.

Um ponto importante do enfoque destes autores é que, o processo funciona nos dois sentidos, o que ajuda, de sobremaneira, a desenhar ações e experimentos, destinados a extrair dos clientes percepções e expectativas, relacionadas com as possibilidades de tecnologia e de manufatura existentes, reduzindo assim mais um dos mais sérios problemas quanto à falta de informação entre áreas.

ANDERSON e NARUS (1999, p.200-246)

O ponto, no qual este trabalho destes autores se destaca dos demais, é na visão e na utilização de redes de empresas na criação de novos produtos. Embora as metodologias e ferramentas sejam largamente as tradicionais, o enfoque em rede procura enfatizar a possibilidade de criação de valor através das redes, por meio de:

- Maior especialização e atualização tecnológica dos subsistemas.
- Criação e rápida adoção de novos padrões - ver também Morris e Ferguson (1993, p. 86-96).
- Conceituação e criação do pacote completo (produto + serviços associados) desde o começo, possibilitando um maior equilíbrio na divisão de riscos e ganhos.

Um aspecto significativo do trabalho em rede, como apontado pelos autores, é que, uma vez que uma rede não se forma ou se mantém através de poder coercitivo, é necessário um grande esforço consciente, junto aos potenciais membros de uma rede, para a formação de uma imagem de desejabilidade, de forma que todos se sintam atraídos a formar parcerias ou alianças com a empresa, o que enseja o uso das ferramentas existentes para a gestão de relacionamento com clientes ,também com fornecedores e parceiros, tais como grupos de foco e pesquisas de satisfação.

HOMBURG e GARBE (1999, p.1-43)

Focando o projeto dos serviços industriais enquanto parte do “produto” no composto mercadológico, os autores propõem e testam um modelo que distingue aspectos estruturais, processuais e ligados aos resultados esperados pelos clientes, como dimensões da qualidade, sugerindo que estas tem fortes influências sobre a confiança, satisfação e comprometimento dos clientes.

O modelo proposto pelos autores tem três elementos, que avaliados em conjunto pelo cliente, formam uma percepção de satisfação ou qualidade:

- **Estrutura.** Contém todos os elementos de infra-estrutura que habilitam a realização de serviços, conforme as necessidades e expectativas dos clientes: pessoal, recursos físicos, recursos financeiros, conhecimento e tecnologia, etc.
- **Processo.** Envolve todos os itens observados pelo cliente, na interação entre as duas empresas: pontualidade, cortesia, educação, etc.
- **Resultados.** Contém o julgamento mais objetivo do cliente, quanto ao resultado final obtido através dos serviços recebidos.

Os autores formularam oito hipóteses para testar este modelo, e as validaram através de uma pesquisa entre as empresas associadas à VDMA (*Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer*), ou seja, Associação Alemã de Fabricantes de Máquinas e Equipamentos:

H1: A confiança dos clientes no fornecedor é, positivamente, afetada pela qualidade estrutural dos serviços industriais.

H2: A confiança dos clientes no fornecedor é, positivamente, afetada pela qualidade processual dos serviços industriais.

H3: A confiança dos clientes no fornecedor é, positivamente, afetada pelos resultados obtidos com os serviços industriais.

H4: A satisfação dos clientes com o fornecedor é, positivamente, afetada pela qualidade estrutural dos serviços industriais.

H5: A satisfação dos clientes com o fornecedor é, positivamente, afetada pela qualidade processual dos serviços industriais.

H6: A satisfação dos clientes com o fornecedor é, positivamente, afetada pelos resultados obtidos com os serviços industriais.

H7: O comprometimento dos clientes com o fornecedor é, positivamente, afetado pela qualidade processual dos serviços industriais.

H8: O comprometimento dos clientes com o fornecedor é, positivamente, afetado pelos resultados obtidos com os serviços industriais.

Dentre as hipóteses acima, a evidência dos testes encontrou suporte para as hipóteses ligadas à estrutura e ao processo (H1 a H6), porém apenas suporte limitado para H7 e sem suporte para H8, o que caracteriza uma relutância dos clientes em se engajar em relacionamentos mais estreitos.

As implicações práticas deste estudo são de que, embora estratégias de serviços industriais tenham boas perspectivas de retorno a longo prazo, no curto prazo não se deve esperar um grande comprometimento dos clientes.

Outro aspecto, ressaltado pelos autores através de suas entrevistas, é o desenho de processos de serviços freqüentemente deficiente, pelo excessivo foco de empresas, tradicionalmente manufatureiras, nos aspectos tangíveis do processo sendo executado, tais como tempo para atendimento, quantidade de erros cometidas, etc., relegando os aspectos processuais, tais como atenção demonstrada com o cliente, a qualidade das interações com o cliente (o sorriso), etc., a um segundo plano.

Uma constatação final dos autores é que, existe uma interconexão entre as interações entre os vendedores com clientes e a qualidade percebida dos serviços; freqüentemente, clientes enxergam os vendedores também como provedores de serviços (consultoria, engenharia de aplicação, etc.), o que tem implicações no tocante ao desenho das áreas de vendas – manter vendedores por linha de negócios (máquinas, serviços, peças) ou por contas ou regiões / canais ? Esta discussão será retomada mais adiante.

2.4.2- Preço

KOTLER (1996, p.424-451)

O autor estabelece um processo genérico, porém muito útil, para o estabelecimento de preços:

1. Estabelecer objetivos de marketing: sobrevivência, lucro máximo, receita máxima, crescimento máximo das vendas, desnatação do mercado ou liderança de produto-qualidade.
2. Determinar as previsões de demanda e estimar as elasticidades aos preços.
3. Determinar as curvas de custos em função dos volumes.
4. Examinar os preços dos concorrentes.
5. Selecionar um método para o estabelecimento dos preços: preço de *markup*, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado e preço de licitação.
6. Determinar o preço final e expressá-lo da maneira psicologicamente mais eficaz.

O mercado objeto desta monografia tem algumas particularidades que merecem ser exploradas à luz do acima exposto:

1) Quanto aos objetivos de preço, estes poderiam ser melhor descritos, subdividindo alguns dos objetivos acima mencionados da seguinte forma:

a) Preço de sobrevivência / objetivo de lucro - em ordem decrescente:

- i) Preço além dos custos econômicos do capital (objetivo EVA ou TRS/GVA);
- ii) Preço cobrindo os custos contábeis (objetivo societário);
- iii) Preço base caixa (exclui depreciação – prejuízo contábil se transforma em crédito de impostos);
- iv) Preço de minimização de perdas com ociosidade (ÚLTIMA ALTERNATIVA).

b) Preços para máxima receita ou para máximo crescimento das vendas podem não ser desejáveis, face às fortes deseconomias de escala encontradas acima de um patamar de vendas, que requeira significativos custos adicionais de coordenação ou significativos investimentos em instalações, que poderão vir a não apresentar os retornos esperados, caso haja queda nos níveis de produção.

2) As demandas são consideradas totalmente inelásticas, o que, se tomado em conjunto com a baixa frequência de compras de cada cliente, implica na irracionalidade das estratégias de penetração.

- 3) Os preços dos concorrentes são muito difíceis de se obter, em um nível de confiabilidade que permita realizar equalizações ou análises.

- 4) Geralmente se usa um de dois dos métodos para o estabelecimento de preço: preço de mercado ou preço de licitação - vide Anderson e Narus (1999, p.186) a este respeito. É importante ainda se observar e quantificar os riscos envolvidos (de câmbio, de crédito, técnicos, comerciais, políticos, etc.) para se balizar as decisões sobre os preços-limite.

- 5) O preço é informado de uma maneira, não apenas psicologicamente eficaz, mas também, de maneira tal a dificultar o estabelecimento de referenciais, por parte dos clientes, ou dos concorrentes.

NOBLE e GRUCA (1998, p.1-51)

O trabalho de Kotler (1996, p.424-451) é complementado pela exposição de Noble e Gruca, que argumentam pela existência de vários tipos de estratégia de preços, a partir dos determinantes das estratégias (tipo de produto, características do mercado, grau de dificuldade em se estimar a demanda). Estas estratégias podem ser subdivididas da seguinte forma:

- **Estratégias para produtos novos:** *skimming* (preços altos), penetração (baixos), curva de experiência (baixos).
- **Estratégias competitivas:** liderança em preços (preços altos), paridade (preços de mercado), baixo preço todos os dias (baixos).
- **Estratégias para produtos complementares ou substitutos:** preços para produtos complementares (preços baixos), *bundling*, preço de valor para o cliente (baixos).
- **Estratégias para demandas difíceis de se quantificar:** *Cost-Plus*.

Embora a constatação dos autores seja que, na prática, os gerentes de vendas tem forte preferência pelo *Cost-Plus Pricing*, com 71% dos pesquisados utilizando predominantemente este método, seu trabalho continua sendo válido ao montar uma estrutura conceitual de análise que permite um direcionamento para futuras pesquisas.

Este trabalho foca na determinação da existência, ou não, de funções de utilidade separadas, para valor e para preço.

Os autores partem da constatação, empírica, de que os responsáveis pelas aquisições freqüentemente optam, no caso de custos totais iguais, por alternativas de menor preço de compra. Isto implicaria na existência de funções de utilidade separadas para valor e para preço, baseadas em alguns fenômenos psicológicos tais como:

- Aversão à ambigüidade (negociações complicadas versus simples)
- Ancoragem
- Sensibilidade decrescente
- Aversão ao risco

Utilizando quatro experimentos separados os autores testaram as hipóteses abaixo, partindo das seguintes definições:

- “Ganho” e “Perda” referem-se ao sentido usual destas palavras, sob o ponto de vista econômico.
- “Ganho simples” é o ganho extra, obtido no uso de um produto, e sem aumento nos preços pagos pelo mesmo.

- “Ganho complexo” é o ganho extra, obtido no uso de um produto, no qual os preços pagos pelo mesmo são maiores, se comparados à oferta de referência, porém produzem um ganho que mais do que compensa este aumento nos preços.

As definições para “perda” seguem uma lógica similar.

H1a: Para ofertas que diferem por valores monetários equivalentes, em relação à oferta de referência, compradores irão preferir ofertas que representem mudanças simples às aquelas com mudanças complexas, compostas de aumentos de valor e aumentos de preço.

H1b: Para ofertas com ganhos complexos e com ganhos simples que representem valores monetários equivalentes, em relação à oferta de referência, compradores irão preferir ofertas que representem ganhos complexos obtidos de valores menores e preços menores a ganhos simples obtidos através de valores maiores.

H1c: Para ofertas com perdas complexas e com perdas simples que representem valores monetários equivalentes, em relação à oferta de referência, compradores irão preferir ofertas que representem perdas complexas obtidas de valores menores e preços menores a perdas simples obtidas através de valores maiores.

H2a: Ao selecionar entre ofertas com ganhos monetariamente equivalentes, compradores irão preferir aquelas com ganhos complexos, compostos de uma diminuição de valor (perda) e uma redução de preço (ganho), às ofertas com ganhos complexos compostos de um aumento no valor (ganho) e um aumento de preço (perda).

H2b: Ao selecionar entre ofertas com perdas monetariamente equivalentes, compradores irão preferir aquelas com perdas complexas, compostas de uma diminuição de valor (perda) e uma redução de preço (ganho), às ofertas com perdas complexas compostas de um aumento no valor (ganho) e um aumento de preço (perda).

H3a: Compradores irão considerar uma oferta, composta de um aumento no valor e um aumento no preço de igual magnitude, como uma perda em relação à oferta de referência monetariamente equivalente.

H3b: Compradores irão considerar uma oferta, composta de uma redução no valor e uma redução no preço de igual magnitude, como um ganho em relação à oferta de referência monetariamente equivalente.

H4: Sob a condição de uma garantia de valor pelo fornecedor, o efeito de valor versus preço não será significativo. O mix relativo de ganhos e perdas determinará sozinho a intenção de compra. O mix composto de mudanças nos valores e nos preços não terá efeito significativo

Na primeira bateria de testes, foi encontrado significativo apoio para as hipóteses acima, com exceção de H1b e H4, o que comprova a tese da existência de duas funções de utilidade separadas, e uma marcada tendência a se preferir o menor preço, dado um valor total monetariamente equivalente. Tentando isolar os efeitos de ambigüidade de valor e avaliar os efeitos de incentivos à mudança, uma segunda bateria de testes foi realizada, com as seguintes hipóteses adicionais:

H5a: Compradores irão ter intenções de compra significativamente maiores para a oferta de referência e para ofertas monetariamente equivalentes, que tenham valor menor e preço menor, do que para ofertas com maior valor e maior preço, quando as diferenças a maior e a menor forem da mesma magnitude. Quando um incentivo monetário à mudança, equivalente a uma pequena percentagem do preço é adicionado ao valor das ofertas com maior valor e maior preço, compradores irão, contrariamente, preferir as ofertas com maior valor e maior preço à oferta de referência e às ofertas com menor valor e menor preço.

H5b: Um incentivo monetário à mudança, que seja um valor constante adicionado ao valor de ofertas com maior valor e maior preço, terá um efeito significativamente menor sobre as intenções de compra, à medida em que o valor e o preço aumentarem em relação à oferta de referência.

Novamente, não se encontrou suporte para H4 porém H5a e H5b se provaram verdadeiras. Isto nos leva às seguintes implicações:

- A existência de funções de utilidade distintas, para valor e para preço, impõe a necessidade de se criar valor em uma escala substancial e com segurança, para justificar a aceitação de ofertas que tenham maiores preços, em relação à oferta padrão.
- Garantias de criação de valor não são por si só suficientes para a mudança; freqüentemente, será necessário que a oferta alternativa

tenha um preço de aquisição que também seja inicialmente menor, de modo a incentivar o cliente a provar, por si próprio, que a solução alternativa proposta tem um maior valor que justifique seu preço.

Estas conclusões, novamente, ajudam a compreender o porquê de modelos de Custo para o Ciclo de Vida, ainda que sugeridos pelos clientes, são raramente, ou de forma distorcida, usados na seleção de equipamentos concorrentes.

ANDERSON e NARUS (1999, p.169-180)

Os conceitos de *flexible market offering* e de preço baseado em valor têm um apelo poderoso, ao introduzir a possibilidade de, simultaneamente, se diferenciar o tratamento dado a “melhores” e “piores” clientes, e por conseqüência, se extrair o máximo excedente do consumidor possível.

Como já mencionado anteriormente, o conceito de *flexible market offering* é muito poderoso, porém requer muita disciplina e atenção gerencial para ser adequadamente empregado, o que o torna contra-indicado, nos casos em que as vendas sejam feitas através de representantes ou outros membros externos dos canais de vendas. O nível de controle e atenção necessários tornam essencial o uso de processos administrativos e sistemas de informação específicos, como os baseados em *workflow*, com regras de negócio definidas e processos automatizados de auditoria.

No que toca ao preço baseado em valor, a principal dificuldade é que as necessidades dos clientes em desempenhar bem, frente aos acionistas, tem induzido, de forma geral, ao uso de estratégias que enfatizam a mínima imobilização de ativos, o que, no que tange a equipamentos de grande valor, tem se traduzido em propostas para o estabelecimento de SPEs – *Special Purpose Entities* (empreendimentos de fim específico) – com o pagamento do equipamento por produção realizada, o que, se por um lado, não só proporciona ao cliente a tão almejada “leveza de ativos”, e assegura

que as promessas do vendedor, quanto à redução do custo total, serão cumpridas, por outro lado, impõe ao vendedor requisitos de capitalização nem sempre suportáveis e transfere a ele todos os riscos advindos de revezes econômicos ou políticos, ou do cliente, ou dos mercados de capitais, etc.

E finalmente, existe um risco significativo, no modelo dos autores, do *unbundling* ser feito por parte do cliente, ou seja, que o mesmo compre o produto principal de um fornecedor e os demais produtos e serviços associados de outros, capturando para si todas as economias, em detrimento dos fornecedores; um exemplo trivial é o surgimento de todo um mercado para a recarga de cartuchos para impressoras, em detrimento dos fabricantes, que haviam subsidiado o preço dos produtos contando com as receitas provenientes do consumo contínuo de cartuchos.

Por todos estes motivos, consideramos o modelo dos autores aplicável, ainda que sob uma série de cuidados:

- Ter um sistema de controle com regras de decisão claras e facilmente auditáveis.
- Analisar criteriosamente propostas para o pagamento por peça produzida pelo cliente, quanto a riscos, nível de capitalização necessário, etc.
- Desenhar as ofertas de forma a reduzir o risco do *unbundling*.

2.4.3- Ponto

Neste mercado este aspecto se confunde com a logística de entrega, que se encontra além do escopo deste trabalho, portanto não será abordado.

2.4.4- Promoção

Devido a algumas particularidades desta indústria, os meios para a promoção são um tanto quanto cerceados. Dentre todos aqueles meios promocionais, comumente relatados, destacamos três:

- A venda pessoal, que requer apenas e tão-somente um esforço marginal da força de vendas.
- Anúncios em mídia, tais como revistas especializadas e websites.
- Feiras e exposições.

Por razões econômicas, raramente faz sentido fazer a promoção de produtos via campanhas, baseadas em preços ou em publicidade, uma vez que as perdas de receita e/ou os gastos dificilmente são recuperados. Resta, portanto, apelar para as feiras e para as demonstrações de tecnologia feitas *in-house*.

HUTT e SPEH (1998, p.492-497)

Conforme estes autores, feiras especializadas são um meio bastante eficaz, para a divulgação e para influenciar os potenciais envolvidos em decisões de compra de equipamentos, pelos seguintes motivos:

- Mensagens eficazes podem ser encaminhadas a platéias focadas e de grande tamanho;
- Novos produtos podem ser apresentados a um grande público;
- Clientes podem ter a oportunidade de interagir com os produtos em situações de venda um-a-um;
- Clientes potenciais podem ser identificados, levando a ações posteriores da força de vendas;
- A boa vontade em relação à empresa é ampliada;
- Freqüentemente a empresa recebe alguma publicidade gratuita.

O autor cita como argumentos, ainda, a expressiva diferença de custos entre encontrar um cliente potencial (~30% a menos) via feira, relativamente ao uso de chamadas diretas, e o apelo de penetração em novas áreas geográficas, via publicidade com impacto. Esta diferença de custos também é mensurada por Smith, Gopalakrishna e Smith (1999, p.1-31), que confirmam estas conclusões, ressaltando o papel das feiras no aumento da eficiência da força de vendas.

Um processo integrado para a gestão das participações em feiras é proposto pelos autores:

1. **Definir o papel da participação em feiras.** Este pode ser simplesmente a promoção da marca corporativa, ou no outro extremo as feiras podem ser utilizadas como ferramentas diretas de vendas, passando por todos os estágios, desde a prospecção dos potenciais clientes até a venda em si. É importante que o tipo de instalação, de pessoal e de materiais promocionais sejam adequados ao objetivo da apresentação.
2. **Estabelecer objetivos.** Estes permitem quantificar os retornos a serem obtidos, em contrapartida aos gastos incorridos.
3. **Selecionar as feiras.** Para obter o máximo impacto em relação aos objetivos estabelecidos, e respeitar as alocações de verbas orçamentárias.
4. **Avaliar e auditar o desempenho.** De forma a assegurar que os objetivos tenham sido atingidos.

Este último passo é especialmente importante para o controle gerencial, e para orientar quanto a novas oportunidades, em termos de canais e de ações de vendas, embora seja, freqüentemente, negligenciado ou feito sem bases metodológicas adequadas ou constantes.

Como comentários gerais, enfatizamos os seguintes pontos:

- a) **Atendentes.** Há que se treinar adequadamente o pessoal encarregado do atendimento aos visitantes, de forma a passar adequadamente as mensagens pretendidas, e por outro lado, coletar informações acerca dos clientes.
- b) **Banco de dados de contatos.** É essencial se aproveitar as oportunidades apresentadas para a construção e atualização dos bancos de dados de contatos.
- c) **Follow-up sobre possibilidades de negócios.** Não perder de vista oportunidades, aventadas durante as feiras. Usar, se necessário, sistemas informatizados, que não precisam ser complexos, para assegurar que todas as possibilidades sejam, de alguma forma, endereçadas.

ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS E CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICABILIDADE À INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SOB ENCOMENDA

Com base nas considerações anteriormente feitas, acerca das particularidades desta indústria, tecemos os seguintes comentários e conclusões:

2.4.1. Produto

2.4.1.1. Lambin (2000, p.381-394), Hutt e Speh (1998, p.315-339). Estes trabalhos tem aplicabilidade geral.

2.4.1.2. Aungst, Barton e Wilson (2002, p.1-75). Embora o QFD seja uma ferramenta expressamente exigida por alguns clientes (*QS-9000 Tooling and Equipment Supplement*), sua aplicação não é universal, embora não haja nada que, em princípio, obste sua aplicação.

2.4.1.3. Anderson e Narus (1999, p.200-246). Observa-se empiricamente o uso, cada vez mais acentuado, de redes de empresas para o desenvolvimento e manufatura de equipamentos complexos; este tópico não somente é pertinente, como cada vez mais importante neste segmento.

2.4.1.4. Homburg e Garbe (1999, p.1-43). Tem como grande mérito dar parâmetros para os processos de projeto de serviços, e tem aplicabilidade crescente neste setor, uma vez que o conteúdo de serviços, no setor de bens duráveis, tende a aumentar significativamente.

2.4.2. Preço

2.4.2.1. Kotler (1996, p.424-451), Noble e Gruca (1998, p.1-51). Estes dois trabalhos tem, por sua natureza genérica, aplicabilidade geral.

2.4.2.2. Anderson, Thomson e Wynstra (2000, p.1-38), Anderson e Narus (1999, p.169-180). O primeiro trabalho reforça uma observação, empírica, acerca do comportamento dos compradores, e sugere algumas formas de ação para se obter preços mais elevados, em troca de benefícios também mais elevados. O segundo trabalho complementa esta observação, propondo estratégias que tem como senões, neste setor, (a) o fato de que, freqüentemente, os grupos de compras de serviços são distintos dos grupos de compras para equipamentos, e (b) a questão da transferência dos ativos, já discutida. De modo geral, porém, consideramos ambos trabalhos válidos no contexto desta monografia.

2.4.3 Ponto (sem artigos)

2.4.4 Promoção

2.4.4.1 Hutt e Speh (1998, p.492-497). O processo proposto pelos autores é aplicável neste setor, com uma única dificuldade, que é a de criar atividades para auditoria que consomem um tempo considerável, aumentando assim o *overhead* das áreas comerciais.

2.5 – Inteligência de mercado

Sob a rubrica “inteligência de mercado”, agrupamos dois tipos de entidades cuja categorização nem sempre pode ser claramente definida: concorrentes e fornecedores, e que chamamos em conjunto de Mercado Competitivo, na introdução deste trabalho. Somente na medida em que informações específicas acerca dos clientes necessitem ser obtidas é que os abordaremos, uma vez que o tópico “Clientes” já foi abordado nas seções 2.1 e 2.2.

ANDERSON e NARUS (1999, p.39-79)

Estes autores abordam este assunto sob a ótica por eles batizada como *market sensing*, isto é, "sensoreamento do mercado", e colocam esta capacidade como um dos principais fatores de sucesso. A definição, colocada pelos autores, garante uma ampla cobertura do tema, ao abranger:

1. As percepções sobre os clientes: quem são, como são e quanto podem ou querem gastar. Forçosamente, isto implica em segmentar o mercado (já abordado anteriormente).
2. A forma como os clientes vêem a empresa, em relação às suas concorrentes atuais ou potenciais.
3. O valor das ofertas atuais ou futuras da empresa.
4. Os processos de obtenção de *feedback* junto aos clientes.

Quanto aos tópicos 1, 2 e 4 os autores não inovam, preferindo citar técnicas e conceitos bastante difundidos, tais como o modelo das intenções estratégicas de Porter, preferindo centrar seus esforços na estimativa do valor atribuído pelos clientes às ofertas atuais ou futuras da empresa.

Os seguintes métodos para se obter dados, que subsidiam a construção destes modelos, são apresentados pelos autores:

- Estimativa feita pela própria engenharia
- Estimativa de valor-em-uso, feita com base em dados de campo
- Pesquisa com questões diretas
- Pesquisa com questões indiretas
- Estimativa de valor através de grupos de foco
- Benchmarking
- Avaliações de importância
- Análise conjuntiva (*conjoint analysis*). Técnica multivariada para determinar a combinação ótima de níveis de atributos, em um produto existente ou similar a tal. Vide Lambin (2000, p.167) para uma descrição mais completa do método.
- Método compositivo (*compositional approach*). Técnica explícita para valorizar os níveis de atributos, na qual se solicita aos entrevistados que atribuam um valor monetário a cada nível de atributo. Conforme Anderson e Narus (1999, p. 60-61).

A partir dos dados colhidos através de um ou mais destes métodos, os autores advogam a construção de modelos de valor, ou seja, representações baseadas em dados, do valor que determinados segmentos ou firmas atribuem às ofertas disponíveis ou pretendidas. Estes modelos de valor deveriam ser usados, na opinião dos autores, como base não só para as atividades de marketing e de desenvolvimento do produto como também na criação de ferramentas de vendas, que explicitem ao cliente o valor em uso a ser obtido ao se optar por uma ou outra oferta.

As críticas que podemos fazer, em caráter geral, às propostas destes autores, dizem respeito a duas coisas:

1. O modelo de análise competitiva apresentado pelos autores, originado dos trabalhos de Michael Porter - requer muito mais rigor do que se costuma aplicar em ambientes não-acadêmicos, com frequência degenerando em análises tendenciosas ou malfeitas.
2. O modelo de valor, como preconizado pelos autores, só tem validade prática se houver um comportamento dos clientes que dê crédito e que se utilize desta maneira de pensar, sendo de outra forma inútil nos casos em que os clientes persistirem em procedimentos e políticas imediatistas, com foco em preço e não em valor.

LAMBIN (2000, p.341-378)

À semelhança do modelo de Anderson e Narus (1999, p.39-79), o autor cita, com frequência, os modelos de estratégia competitiva de Michael Porter; no entanto há aqui uma grande divergência em termos de foco: enquanto que Anderson e Narus focam o valor para o cliente de uma maneira estática, ou seja, propondo que, projetando as condições de contorno atuais para o futuro e a partir daí construindo modelos de valor, se entenda os atuais e futuros clientes e as respectivas respostas destes às ofertas da empresa, Lambin propõe que se analise também, e com bastante profundidade, as possíveis respostas dos concorrentes aos movimentos da empresa.

Uma segunda consideração, melhor explicitada pelo autor, diz respeito às componentes intangíveis do processo de formação do valor, no que diz respeito ao comportamento microeconômico dos clientes, ou seja, quais outros fatores poderiam ser considerados na elaboração de um modelo, que preveja não apenas um preço justo, que o cliente concorde pagar, e que tanto pode estar relacionado com o custo imediato de aquisição como com o valor em uso, mas também os limites máximos e mínimos que o cliente tenha para este mesmo preço, considerando suas predisposições e situação momentânea.

HUTT e SPEH (1998, p.129-162)

A principal distinção deste modelo em relação aos anteriores se dá, não no processo ou mesmo em seu objetivo, mas na forma como os dados são coletados.

De forma similar aos demais, os autores recomendam que se usem as informações disponíveis sobre os clientes, e sobre as transações com eles anteriormente realizadas, para orientar as decisões; porém, eles enfatizam a necessidade de se usar também fontes secundárias de informação, tais como notícias publicadas, peças publicitárias, informações obtidas em feiras e, aquelas obtidas junto aos clientes acerca dos concorrentes, e outras. A nosso ver, estas informações secundárias tem, freqüentemente, neste setor, um valor muito grande, uma vez que os preços ofertados aos clientes, por vezes, refletem mais um desespero por falta de pedidos ou o desejo de se “comprar posição” no mercado, do que avaliações de custo ou de valor poderiam indicar.

ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS E CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICABILIDADE À INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SOB ENCOMENDA

Como comentário geral, podemos dizer que os modelos de monitoramento do mercado de todos os autores citados, basicamente se equivalem, do ponto de vista conceitual, uma vez que, em maior ou menor grau, recorrem às mesmas origens. Estes modelos básicos são, por definição (Porter), aplicáveis a qualquer indústria que se deseje abordar, e não iremos contestar esta afirmação, porém, mais uma vez ressaltamos aqui, que os modelos propostos por Porter devem ser aplicados com um alto grau de rigor metodológico, nem sempre encontrado em ambientes de negócios.

Especificamente, e com base nas considerações anteriormente feitas acerca das particularidades desta indústria, tecemos os seguintes comentários e conclusões:

- a) **Anderson e Narus (1999, p.39-79)**. O modelo de valor para o cliente já é algo relativamente bem conhecido no setor, pois faz parte até mesmo de uma norma - *QS-9000 Tooling and Equipment Supplement* (AIAG, 1998), sob a sigla LCC – *Life Cycle Cost* – porém não se tem evidências práticas, de que ele esteja sendo ativamente usado para orientar decisões de compra de equipamentos, uma vez que o custo de oportunidade do capital empregado, na compra e na instalação dos

mesmos é muito expressivo, em relação aos demais componentes do custo para o cliente.

b) **Lambin (2000, p.341-378)**. O enfoque deste autor, nos padrões de resposta dos competidores, tem certamente grande valia neste setor, uma vez que a cada concorrência não apenas os atores organizacionais pelo lado do cliente mudam, como mudam as políticas e circunstâncias dos competidores, o que torna absolutamente crucial obter toda e qualquer informação e tentar concatenar estas informações de uma maneira que permita estimar, com um adequado grau de precisão, as respostas dos competidores a qualquer movimento da empresa.

c) **Hutt e Speh (1998, p.129-162)**. Considerando-se que as transações para a compra de equipamentos tem uma frequência muito baixa, o enfoque de busca de informações em fontes secundárias é muito importante, bem como as obtidas em bancos de dados externos ou em publicações especializadas, enquanto que o uso de informações oriundas dos sistemas informatizados da própria empresa tende a ter relativamente muito pouco valor, pelo mesmo motivo.

3 - MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO

Dentre os objetivos já expostos na introdução deste trabalho, a modelagem de um sistema de gestão serve a alguns propósitos, não imediatamente aparentes:

- Identificar a compatibilidade das diversas técnicas e conceitos apresentados, e apontar lacunas na pesquisa bibliográfica;
- Apontar os compromissos impostos pelas diversas estratégias e estruturas organizacionais;
- Revelar lacunas nas linhas de pesquisa existente.

Assim sendo, encontrar-se-ão nas páginas seguintes, não apenas as linhas gerais de modelos alternativos de gestão mercadológica, em consonância com as mais recentes pesquisas, como também uma análise crítica destas mesmas linhas de pesquisa e indicações acerca das implicações destes modelos para a gestão estratégica e operacional.

Os modelos propostos a seguir são apresentados a partir de um processo a partir “de cima”, ou seja, a partir da estratégia, passando pela organização e processos, até chegar às considerações acerca de pessoal, ferramentas e sistemas de apoio.

Uma vez que, na revisão bibliográfica, já avaliamos os modelos existentes quanto à aplicabilidade a este setor, cabe agora avaliar o quanto cada um deles pode ser útil, dadas as circunstâncias de cada empresa.

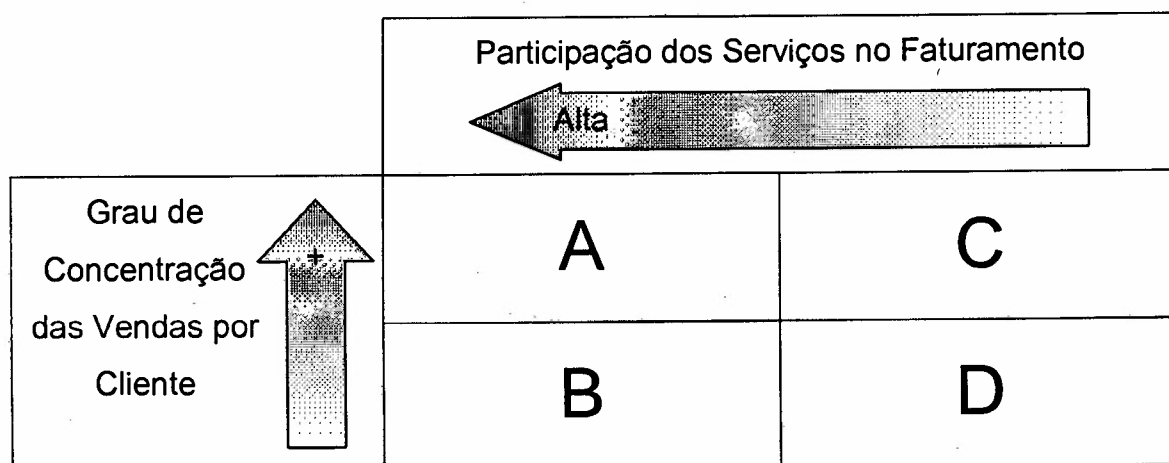
Para realizar esta avaliação, optamos por estabelecer alguns arquétipos de empresas do setor, baseados nas variáveis que afetam a configuração dos elementos de gestão mercadológica, e analisar as formas pelas quais as técnicas e metodologias disponíveis poderiam contribuir para explicar as formas atuais de organização, bem como, dar subsídios para se identificar quais seriam os arranjos ideais. Optamos por este tipo de estrutura de análise pois, na nossa opinião, ela não só acomoda um grande espectro de arranjos e situações organizacionais, como permite a realização das análises de maneira econômica, ao evitar complexidades desnecessárias.

Quanto à definição dos arquétipos, analisamos diversas variáveis, e chegamos à conclusão de que existem duas dimensões - Participação dos Serviços no Faturamento e Grau de Concentração das Vendas por Cliente - que nos auxiliam a tipificar quatro tipos de organizações de vendas.

A escolha destas dimensões parte de uma perspectiva externa, de profundidade, e uma interna, de amplitude: a perspectiva externa diz respeito às formas, através das quais a área comercial pode gerir as margens sobre as vendas, enquanto que a perspectiva interna se relaciona à quantidade de ofertas administradas pela área comercial.

A perspectiva externa pressupõe que, para sair do lugar-comum e obter margens diferenciadas, em um mercado onde as demais fontes de diferenciação são irrelevantes (por similaridade entre as ofertas concorrentes), ou não disponíveis, tais como personalização, inovação, sofisticação, disponibilidade, qualidade, etc., é necessário buscar esta diferenciação no estabelecimento de relacionamentos que agreguem um valor significativo, tanto para o vendedor, como para o comprador. Dentre as dimensões existentes, a participação dos serviços no faturamento é a que julgamos melhor representar o grau de fidelidade comportamental dos clientes (REINARTZ e KUMAR 2002, p.4-12), ou seja, quando considerada em conjunto com o grau de concentração de vendas por cliente, tende a capturar a freqüência e intensidade do relacionamento com os principais clientes.

Combinando estas duas dimensões obtemos quatro tipos de áreas comerciais:



A – Alta Participação dos Serviços e Alta Concentração por Cliente.

Nesta combinação, existe naturalmente uma grande ênfase em se atender, de forma primorosa, os clientes das principais contas, e relativamente pouco esforço em capturar contas marginais. A organização comercial tende a trabalhar dentro do conceito de *key account*, na qual a organização de vendas e, eventualmente, as equipes de serviços, se subordinam a um gerente de conta.

B – Alta Participação dos Serviços e Baixa Concentração por Cliente.

Poderia ser melhor definida como duas organizações em uma, com uma vendendo serviços e a outra, produtos. Tende a ter estruturas comerciais matriciais ou híbridas.

C – Baixa Participação dos Serviços e Alta Concentração por Cliente.

Corresponde ao tradicional fabricante de máquinas e equipamentos, com a visão de produto dissociada dos serviços complementares, devido, entre outros possíveis motivos, às pequenas barreiras tecnológicas ao suprimento destes serviços por competidores; ao mesmo tempo a alta concentração por cliente implica na existência de uma força de vendas pequena e muito bem preparada, do ponto de vista técnico, quanto ao seu produto.

D – Baixa Participação dos Serviços e Baixa Concentração por Cliente.

Assemelha-se à venda de produtos seriados, havendo relativamente pouca profundidade nos contatos feitos com o cliente.

Serão identificados, nas seções seguintes, os modelos que mais se adaptam a cada tipo de organização acima nomeada, e ao final será feita uma exposição acerca da compatibilidade entre os modelos.

3.1 – Gestão das estratégias mercadológicas

Não é nossa intenção discutir a gestão das estratégias de uma forma geral, pois isto se encontra muito além do escopo do presente trabalho, e além disto existem dúvidas, bem fundamentadas, sobre a real possibilidade de se gerir estratégias, no sentido tradicional do comando-e-controle (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.265-269).

Não obstante estas colocações, iremos considerar, para os objetivos deste trabalho, a expressão “gestão de estratégias mercadológicas” como sendo o conjunto de atividades, desconectadas das vendas em si, e que determinam ou direcionam a configuração dos elementos do sistema, tais como:

1. Análise da estrutura e do potencial do mercado;
2. Análise do atual posicionamento da empresa e de seu portfólio de produtos e serviços;
3. Estabelecimento de estratégias para a gestão do relacionamento com os clientes;

Poderíamos ainda mais dois itens, que seriam a definição da forma de exploração dos diferenciais competitivos existentes, e a abordagem do problema da volatilidade dos diferenciais existentes, relativos ao aspecto “serviços”, porém evidências apontam no sentido de que a criatividade, um senso gerencial aguçado e uma execução impecável (NOHRIA, JOYCE e

ROBERTSON, 2003, p.1-12), fazem da implementação deste tópico quase que uma arte, pela recombinação criativa e eficaz dos elementos disponíveis, de forma a se obter resultados superiores; por este motivo não iremos abordá-lo no contexto de propostas para sistemas de gestão.

3.1.1 – Análise da estrutura e do potencial do mercado

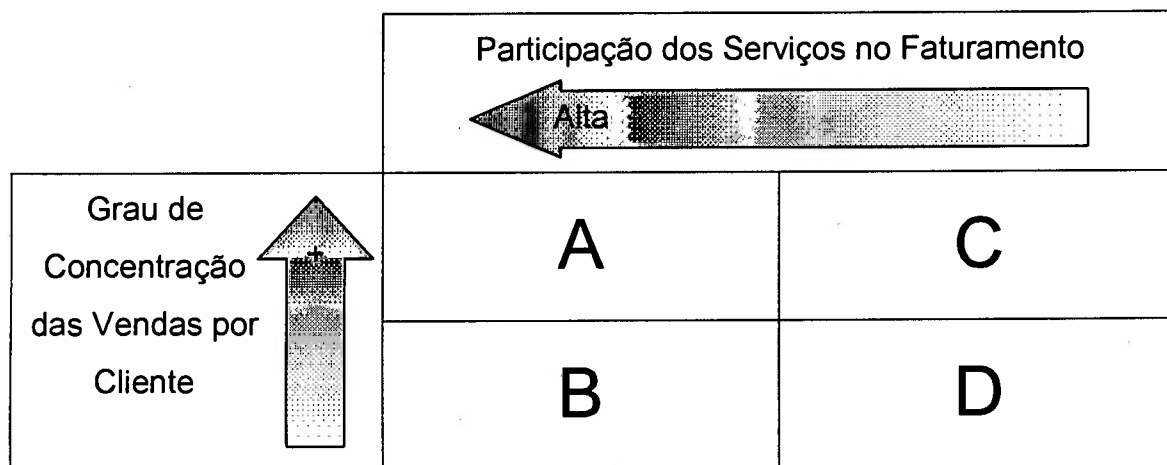


Ilustração reproduzida da introdução da seção 3

A análise da estrutura e do potencial de mercado precede, a rigor, até mesmo, aos estudos de microsegmentação do mercado, ou seja, antes de se segmentar um mercado qualquer é necessário conhecer sua estrutura e seu potencial, com o fim de se determinar se é proveitoso investir tempo e dinheiro na pesquisa mais aprofundada, que requer um estudo de segmentação.

No nosso entendimento, estas atividades são aplicáveis a quaisquer dos tipos de situação, anteriormente identificadas, uma vez que podem apontar com antecedência indícios de futuros problemas, além de servirem para orientar o planejamento de longo prazo.

Recomendamos que estas atividades sejam feitas de forma desconectada dos sistemas de informação existentes, pois:

- (1) Pela baixa frequência de uso, dificilmente haverá um retorno que justifique o investimento na criação ou compra de um tal sistema, e
- (2) Embora algum rigor seja necessário, principalmente para a determinação dos potenciais de mercado, para produzir informações que levem a novos enfoques e à tomada de decisões revolucionárias ou inovadoras, freqüentemente, faz-se necessário o uso de raciocínios não-convencionais, que não são suportados por nenhum sistema transacional ou gerencial de informações baseado em TI.

No que tange à segmentação dos mercados, entendemos que esta atividade deve forçosamente ser operacionalizada de forma não estruturada (não metodologicamente, mas no sentido dos sistemas de informação envolvidos), ao menos no que tange à busca de variáveis de segmentação.

Dentre os métodos para segmentação apresentados e analisados anteriormente, recomendamos especialmente o de Hutt e Speh (1998, p.164-187), pela menor prescritividade; no entanto, advertimos para a necessidade de se desenhar as pesquisas e, eventualmente, os sistemas, caso seja esta a decisão da empresa, de forma a suportar uma tal coleta de dados, que permita a posterior estratificação e testes de segmentação,

sempre considerando os aspectos de perecibilidade da informação e os custos de coleta.

Mesmo que a empresa se oriente de forma exclusiva ao atendimento de grandes contas (tipos A e C da introdução do item 3 e do quadro acima), ressaltamos a utilidade de se segmentar o restante do universo de clientes e potenciais clientes, para identificar novas oportunidades, porém, observando que o ganho marginal por conta tende a ser cada vez menor, cabe avaliar, minuciosamente, o montante de esforço que se deve alocar para esta atividade.

3.1.2 – Análise do atual posicionamento da empresa e de seu portfólio de produtos e serviços

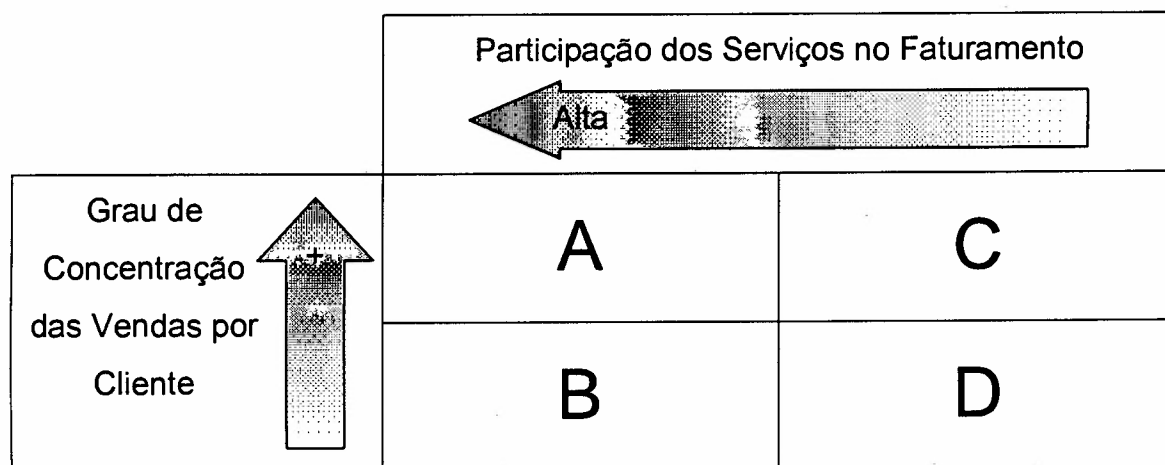


Ilustração reproduzida da introdução da seção 3

A análise do posicionamento da empresa pode ser concebida, dentro do contexto proposto, de duas formas: nos casos onde a concentração de vendas por cliente for alta (tipos A e C do quadro reproduzido acima), esta análise pode ser feita a partir de dados coletados dentro do centro de compras (conforme definido em 2.0.3) de cada um dos principais clientes, de forma a aprofundar o entendimento acerca das percepções de cada um dos constituintes de cada centro de compras; já para os demais clientes, como também no caso de baixa concentração de vendas (tipos B e D do quadro reproduzido acima), não faz muito sentido, do ponto de vista econômico, obter mais do que uma ou duas respostas por cliente, ou potencial cliente.

Em linhas gerais, seria ideal usar o enfoque de Anderson e Narus (1999, p.161-191) para a geração das declarações de posicionamento, uma vez que este proporciona uma metodologia mais restritiva e completa do que as demais, contribuindo assim para assegurar a qualidade do processo; o enfoque de Hutt e Speh (1998, p.304-305) seria uma opção, para a articulação de táticas que objetivem obter a organização interna para implementar as declarações de posicionamento, enquanto que o modelo de Kotler (1996, p.269-275) principalmente para verificar fraquezas ou vulnerabilidades no plano, como um todo.

Quanto à análise do portfólio de produtos, qualquer um dos métodos apresentados é eficaz, embora a matriz de crescimento-participação tenha duas vantagens importantes, no contexto, que são a facilidade de aplicação e a apresentação didática das conclusões.

3.1.3 – Estabelecimento de políticas para a gestão do relacionamento com os clientes

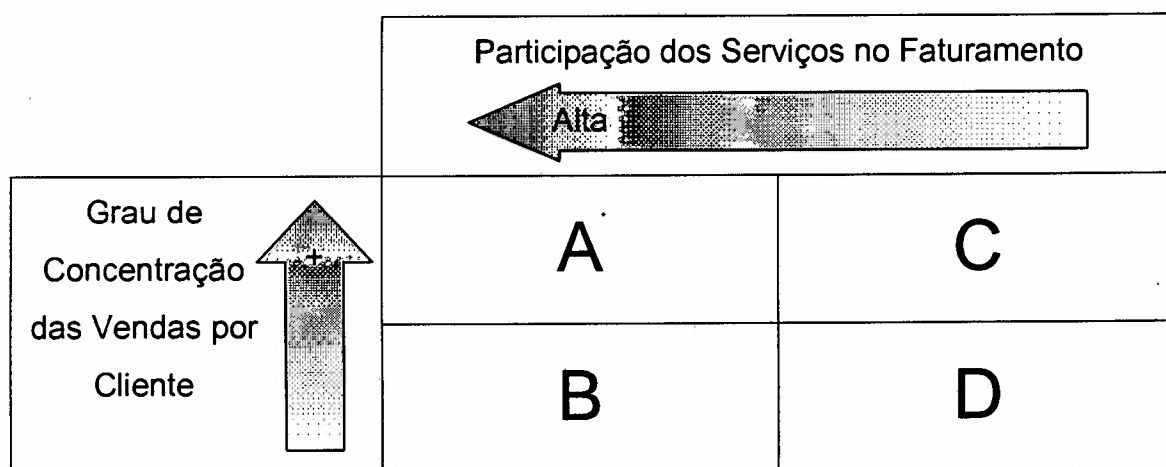


Ilustração reproduzida da introdução da seção 3

No que se refere ao desenho do restante do sistema como um todo, este é o tópico mais relevante, pois determina a estrutura organizacional (p.ex: geográfica versus *key account*), os processos, os canais, o pessoal e todos os demais aspectos que compõem o sistema.

Uma vez que para este tópico existem muitos enfoques diferentes, nós voltamos a enumerá-los e situá-los em relação aos tipos apresentados:

a) **Anderson e Narus (1999, p.297-300)**. Como mencionado anteriormente, o modelo de gestão de valor para o cliente, proposto por estes autores, é difícil de se aplicar em um setor, no qual as compras de cada grande cliente são muito infreqüentes e com características

variáveis, e além disto, o conceito de *flexible market offering* fica mais difícil de ser empregado nos casos onde há um menor conteúdo de serviços; por isto entendemos que este tipo de política é melhor aplicada na situação tipo “A”, e em menor grau na situação tipo “C”, embora, neste segundo caso, mudar uma orientação do cliente de “preço” para “valor” possa ser difícil, senão impossível. Uma alternativa para as empresas que se encontrarem em uma situação tipo “C” é reconceber seu pacote de valor, de forma a aumentar gradualmente o conteúdo de serviços no seu mix, deslocando-se assim para uma situação tipo “A”.

- b) **Rigby, Reichheld e Scheffer (2000, p.5-11)**. Para organizações que dependem de contatos mais pulverizados, como as de tipo “B” e “D”, o nível de conteúdo informacional, explícito em um sistema de CRM, deve ser necessariamente maior e ao mesmo tempo mais transacional. Enquanto isto, organizações dos tipos “A” e “C” necessitam, em primeiro lugar, determinar a real necessidade de se ter um sistema informatizado para tornar explícitas informações tácitas, acerca dos clientes; caso optem por tê-los, os sistemas informatizados de CRM destas empresas deverão trazer informações de caráter mais relacional, tais como as estruturas internas do cliente, relacionamentos entre setores, perfis pessoais das pessoas-chave, quem está em ascensão e quem está em queda, etc.
- c) **Reinartz e Kumar (2002, p.4-12), e Fader et. al. (2002, p.1-7)**. Este modelo é aplicável em qualquer um dos casos, embora um bom modelo

de gestão e análises de custos seja essencial para se determinar a real rentabilidade de cada cliente, principalmente, nos casos onde haja um conteúdo de serviços significativo, pela dificuldade em se alocar alguns tipos de custos nas áreas de serviços, conforme a observação de Anderson e Narus (1999, p.297-300) sobre custos fixos “escondidos”; assim sendo, este modelo é via de regra mais fácil de se aplicar nos casos “C” e “D”.

d) **Werani (2001, p.1-11)**. A grande dificuldade deste enfoque é se dosar os investimentos na construção do relacionamento, sem que se tenha compras contínuas, ou seja, evitar que os encarregados pelas contas invistam tempo e dinheiro perseguindo miragens. Por este motivo, este modelo é mais aplicável aos tipos “A” e, em menor grau, “C”.

e) **Day e Van den Bulte (2002, p.1-49)**. Uma vez que este modelo tem como orientação preponderante os relacionamentos (em contraposição às transações), ele é mais indicado para as organizações dos tipos “A” e “C”.

3.2 – Organização

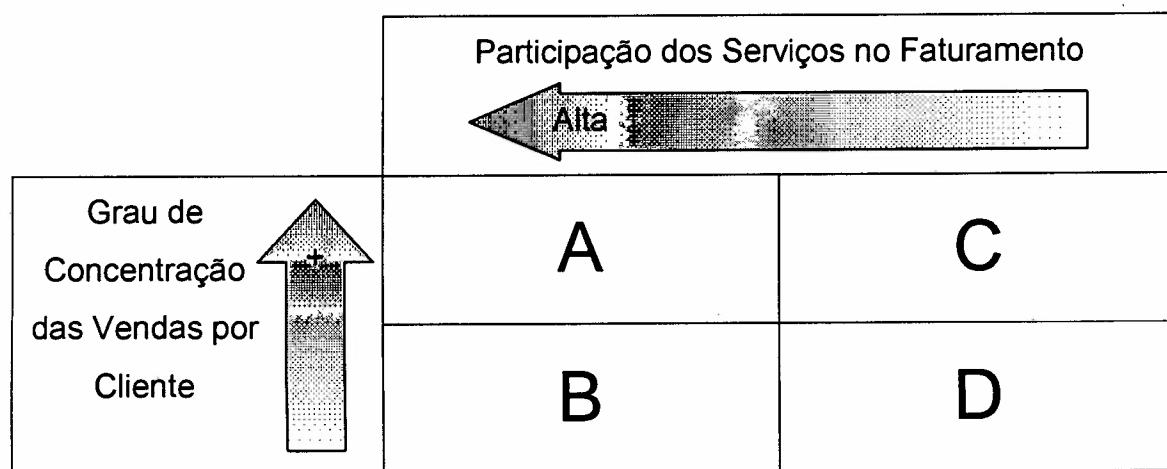


Ilustração reproduzida da introdução da seção 3

Poder-se-ia argumentar que os temas “organização” e “processos” são indissociáveis, e portanto não faria sentido abordá-los em separado; porém, neste tópico, estaremos abordando a organização, pelo aspecto da distribuição das atividades e responsabilidades ao longo da cadeia de valor, tornando assim esta organização macro um tanto quanto independente dos processos adotados.

Uma vez que as referências teóricas são ao mesmo tempo poucas e abrangentes, estruturamos esta seção ao redor dos tipos de organização, ao invés de fazê-lo em função das referências adotadas:

A – Alta Participação dos Serviços e Alta Concentração por Cliente. É

mais ou menos óbvio que este tipo de arranjo pede uma organização altamente centralizada, uma vez que se deve lidar com a gestão de contas de importantes clientes, em duas soluções: equipamentos e serviços.

Mesmo que existam vários centros ou sub-centros de compras em cada cliente, é importante que a empresa vendedora seja representada de forma consistente e congruente, ou por assim dizer, monolítica, de forma a evitar problemas tais como: percepções/ mensagens conflitantes por parte do cliente, uso pelo cliente das separações / divisões internas do fornecedor em seu proveito, etc.

O uso de terceiras partes no arranjo (representantes, distribuidores, etc) pode, não somente, ser necessário, como desejável, para assegurar a cobertura geográfica que se fizer necessária para a prestação dos serviços.

Neste caso, ainda, é importante manter controles e incentivos, para que se avalie e se recompense a boa qualidade, tanto do atendimento pré-venda como dos serviços prestados. Um bom modelo, na nossa opinião, para estruturar o controle da qualidade nos processos, nestas circunstâncias, é o modelo dos gaps, criado por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

B – Alta Participação dos Serviços e Baixa Concentração por Cliente.

Embora a coordenação e o controle sejam pelo menos quase tão importantes quanto no caso anterior, é possível que seja necessário ter uma mistura de pessoal próprio e terceiras partes (representantes, distribuidores, etc).

Neste caso, e com ainda mais ênfase que no anterior, é importante manter controles e incentivos, para que se avalie e se recompense a boa qualidade, tanto do atendimento pré-venda como dos serviços prestados. O modelo dos gaps se revela, neste tipo de arranjo, ainda mais valioso, pela existência de terceiras partes atuando nos processos de agregação de valor.

C – Baixa Participação dos Serviços e Alta Concentração por Cliente.

Este tipo de arranjo também pede uma organização altamente centralizada, uma vez que se deve lidar com a gestão de contas importantes. O uso de terceiras partes no arranjo (representantes, distribuidores, etc) provavelmente deverá ser evitado, uma vez que os custos incorridos para o treinamento dos terceiros, incentivos, controle da qualidade, etc, dificilmente são cobertos pelas vendas obtidas.

D – Baixa Participação dos Serviços e Baixa Concentração por Cliente.

O uso extensivo de representantes pode ser um arranjo bastante conveniente neste caso, uma vez que proporciona uma rápida e barata penetração em novos mercados.

Quanto aos esquemas de remuneração das partes envolvidas, nos referimos, não somente ao trabalho de Milgrom e Roberts (1992), como mais especificamente ao de Cravens e Ingram (1993, p.47).

Salientamos que, nos casos onde a gestão do relacionamento com os clientes for mais importante (tipos A e C do quadro), é recomendável que a remuneração seja relacionada não só a resultados finais – volumes de vendas, margens, etc, mas também a métricas intermediárias, aplicadas aos clientes das contas-chave, tais como níveis de qualidade de serviço (QoS) ou níveis de satisfação dos clientes, desde que mensurados através de procedimentos válidos (e aceitos como tal).

As justificativas para tal recomendação são:

- No caso das contas-chave, é necessário alinhar os esforços de todos os envolvidos, no sentido de continuamente se monitorar e reforçar os laços entre as empresas.
- No caso de clientes extemporâneos, como as “Borboletas” de Reinartz e Kumar, cabe a cada empresa determinar o nível ótimo de esforço na mensuração dos níveis de qualidade, porém não faz muito sentido remunerar os agentes com base nestas métricas intermediárias, em virtude dos custos para mensuração e da volatilidade dos índices obtidos.

- A forte inconstância das vendas, característica deste setor, e que requer uma boa dose de persistência para se conseguir umas poucas significativas vendas, desestimula agentes motivados apenas pela perspectiva de um ganho rápido e certo.

Por outro lado, nos casos onde houver maior pulverização dos clientes, pode ser mais conveniente relacionar a remuneração aos resultados finais obtidos, uma vez que isto evitaria o problema do *free rider*, ou seja, de se ter representantes recebendo por um esforço de vendas nem sempre realizado ou eficaz.

3.3 – Processos, Ferramentas e Sistemas

A gestão dos processos de negócios é sempre um dos alvos principais dos gerentes; enfocamos neste tópico, além dos processos em si, as ferramentas de suporte, e os fatores ligados à sua adoção e efetivo emprego.

Identificamos três processos relevantes para a modelagem de um sistema de gestão: gestão de informações; gestão dos relacionamentos com clientes e gestão das ofertas.

3.3.1 – Gestão das informações

Uma vez que várias linhas de pesquisa enfatizam o uso de informações como fator crítico para o aumento da eficácia da força de vendas - Srinivasan e Lilien (1999, p.1-40), Schillewaert e Ahearn (2001, p.1-49), Schillewaert *et al* (2000, p.1-49) - encontramos nesta área um aparente paradoxo, que mereceria ser melhor estudado: embora seja reconhecido que o uso de informações pelos vendedores é importante para se conseguir boas vendas, os próprios vendedores geralmente não se prestam à coleta e disseminação das informações, conforme constatado por Le Bon e Merunka (1999, p.1-41).

Esta constatação impõe algumas condições de contorno bastante interessantes, na seleção e no desenho de sistemas de gestão de informação, entendendo-se estes, não apenas, como sistemas informatizados, mas também, e principalmente, os sistemas tácitos de coleta e transmissão de informações, com as demais variáveis relacionadas à organização e os incentivos necessários para a efetiva coleta, análise e disseminação das informações acerca de clientes, *prospects*, concorrentes e fornecedores:

- Os vendedores irão realizar as coletas de informações de forma ativa, caso seja claramente definido que esta seja uma tarefa inerente às suas funções, e caso percebam que a coleta de informações seja importante para o sucesso da organização de vendas como um todo. Isto implica que, não somente os cargos dos vendedores devem ser claramente definidos de forma a incluir esta atribuição, como os contratos e subsistemas para a gestão de representantes devem contemplar a coleta de informações como um serviço a ser prestado.
- As gerências devem enfatizar, continuamente, a importância da coleta de informações, e isto implica, entre outras coisas, que elas devem se disponibilizar para ouvir dos vendedores novas informações e, juntamente com estes, iniciar a análise das informações coletadas para, caso necessário, iniciar ações correspondentes. Os cargos dos gerentes e/ou de seus assistentes diretos devem ser desenhados de forma a suportar as atividades de análise das informações.

- Sistemas adequados devem ser concebidos para a disseminação das informações, o que, não necessariamente, implica no uso de sistemas informatizados, embora isto freqüentemente seja desejável: reuniões semanais da força de vendas ou mesmo reuniões tipo *happy hour* podem ser usadas com o fim de, através da socialização, produzir a disseminação tácita das informações, principalmente naqueles casos onde a velocidade de disseminação não seja muito relevante. Caso sistemas informatizados sejam empregados, é importante que estes sejam adequados ao nível de expertise dos usuários e produzam respostas relevantes.

Para resumir, faremos as seguintes afirmações:

1. Sistemas informatizados de CRM provavelmente serão mais úteis como meio de coleta de informações, à medida em que os vendedores estejam mais distantes uns dos outros e da sede da empresa, ou nos casos em que o uso de representantes seja intenso (organizações tipos B e D do quadro reproduzido na página seguinte), isto tudo desde que haja empenho da gerência em fazer com que todos colem e disseminem informações.
2. Caso haja contato pessoal freqüente entre os vendedores, é possível que o uso de meios tácitos para a disseminação das informações, sejam, não somente, mais baratos como mais eficazes.

3.3.2 – Gestão dos relacionamentos com clientes

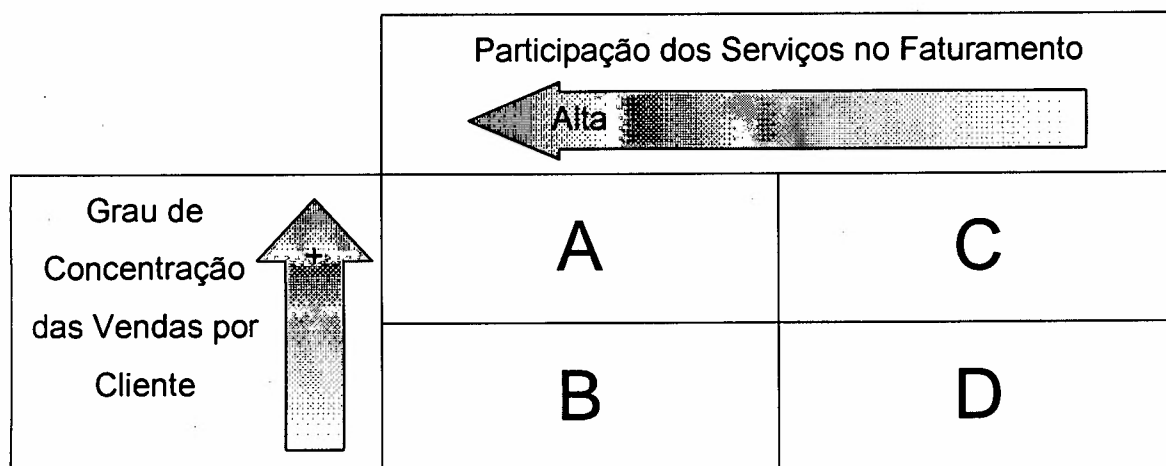


Ilustração reproduzida da introdução da seção 3

Além das considerações já feitas, em relação às políticas de relacionamento com os clientes, cabe considerar alguns aspectos mais operacionais a serem observados, para cada tipo de organização:

A – Alta Participação dos Serviços e Alta Concentração por Cliente. A necessidade de se lidar com vários sub-centros de compras, dentro de cada cliente, impõe a necessidade de se usar pessoal dedicado a atender um ou alguns poucos clientes designados. É conveniente que este pessoal seja suportado por sistemas de informações, staff e processos administrativos que assegurem rápidas respostas e alta qualidade de atendimento. Embora a avaliação da lucratividade da conta seja, como sempre, essencial, não é necessário que esta seja realizada em tempo real, pois os preços para produtos e serviços podem ser estabelecidos de antemão.

B – Alta Participação dos Serviços e Baixa Concentração por Cliente. É

importante que o pessoal encarregado do relacionamento com os clientes, nestas condições, seja suportado por sistemas de custos refinados, de sorte a habilitar a gestão da lucratividade da conta nos termos do modelo de Reinartz e Kumar (2002, p.4-12).

C – Baixa Participação dos Serviços e Alta Concentração por Cliente.

Este modelo difere daquele retratado no item “A” acima, na medida em que o pessoal de contato tem de se relacionar com menos pessoas do lado dos clientes, o que, em princípio, permite que um mesmo vendedor atenda mais clientes, se comparado com o caso “A”. Isto implica em que, quaisquer sistemas informatizados, se comparados com os do caso “A”, devem se orientar, preponderantemente, ao fornecimento de informações que permitam a realização de vendas com alto grau de confiabilidade, isto é, que aquilo que se ofereça seja entregue nos prazos, escopo e custo combinados, e não necessariamente ao fornecimento de respostas rápidas.

D – Baixa Participação dos Serviços e Baixa Concentração por Cliente.

Esta situação pede uma gestão mais estrita da lucratividade de cada conta, o que implica, dentro do enfoque de Reinartz e Kumar (2002, p.4-12), na necessidade de se ter sistemas de controle de custos e de avaliação de crédito, por conta, em caráter *on-line*.

3.3.3 – Gestão das ofertas

Este é o segmento de processo mais tradicional: envolve o levantamento e análise das ofertas em andamento, identificação de ações a serem iniciadas que as complementem e que possam aumentar as chances de venda, e análise do desempenho, vis-à-vis as metas definidas.

Há, entretanto, uma particularidade fundamental neste setor: uma vez que os equipamentos são fornecidos sob encomenda, via de regra, há um processo longo e interativo para a definição do produto e das condições comerciais a ele relacionadas. É importante que existam processos definidos para a gestão da configuração de cada oferta, de forma a permitir a pronta avaliação da provável lucratividade do pedido, bem como dos riscos incorridos (de crédito, cambiais, comerciais, políticos, técnicos, etc.) e, finalmente, para permitir que os responsáveis pelas atividades de projeto e desenvolvimento tenham claras idéias acerca do que o cliente espera receber, evitando assim a síndrome do “não inventado aqui” - vide Aungst, Barton e Wilson (2002, p.1-75).

3.4 – Pessoal

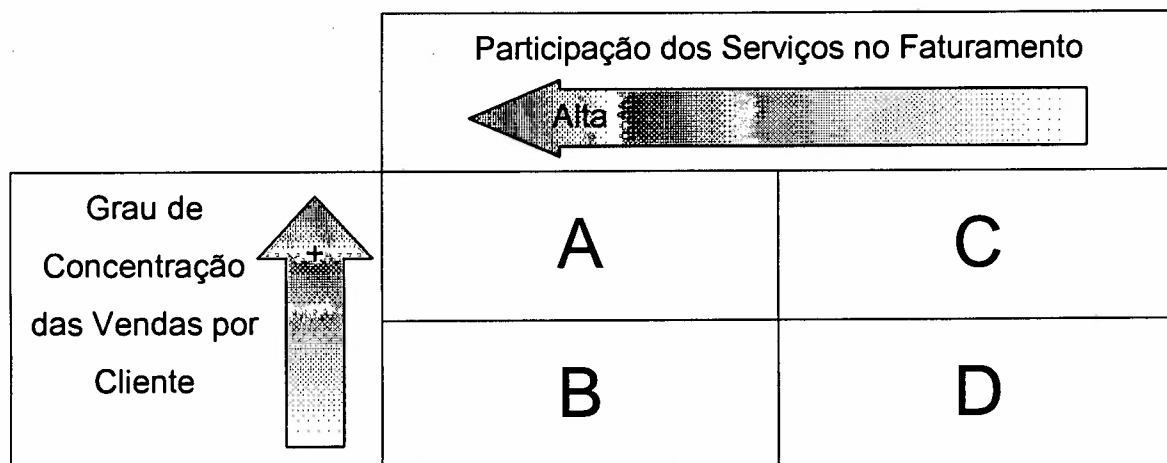


Ilustração reproduzida da introdução da seção 3

Os quatro tipos de organizações requerem características diferentes para os respectivos quadros de pessoal:

A – Alta Participação dos Serviços e Alta Concentração por Cliente. Há a necessidade de pessoal que compreenda a fundo as necessidades do cliente, transcendendo o conhecimento de seu produto ou serviço para o entendimento da estratégia, processos e tecnologias relevantes na perspectiva do cliente, e preferencialmente se identificando em um nível mais profundo com o cliente – vide Lichtenthal e Tellefsen (1999, p.1-43).

A remuneração deve conter um relativamente alto componente fixo, e a componente variável como consequência dos comportamentos e não das vendas em si.

B – Alta Participação dos Serviços e Baixa Concentração por Cliente. É

necessário que este pessoal compreenda muito bem as estratégias, processos e tecnologias relevantes para os setores onde os segmentos de clientes atuam, de modo a poder rapidamente identificar as principais necessidades dos clientes, e tenha eficientes competências de apresentação que sejam, na medida do possível, complementadas e aperfeiçoadas por meio de artefatos de TI.

A remuneração deve conter um componente fixo médio, e a componente variável como consequência tanto dos comportamentos como das vendas em si, enfatizando o *cross-selling*.

C – Baixa Participação dos Serviços e Alta Concentração por Cliente.

Este modelo requer um alto grau de competência técnica no próprio produto, e um nível razoável de compreensão, a respeito dos processos e tecnologias do cliente. Uma vez que este tipo de relacionamento tende a ser mais imediatista e focado em preço (e não custo), competências de negociação são especialmente necessárias.

A remuneração deve conter um relativamente alto componente fixo, e a componente variável como consequência dos comportamentos, e não das vendas em si.

D – Baixa Participação dos Serviços e Baixa Concentração por Cliente.

Este modelo requer um alto grau de competência técnica no próprio produto, e um nível razoável de compreensão a respeito dos processos e tecnologias dos segmentos nos quais os clientes concorrem, de modo a poder rapidamente identificar as suas principais necessidades, e ainda é necessário que o pessoal tenha eficientes competências de apresentação que sejam, na medida do possível, complementadas e aperfeiçoadas por meio de artefatos de TI.

A remuneração pode conter um elemento significativo de caráter variável e ligado aos resultados obtidos.

Para todos estes casos, vale a pena considerar o uso de táticas e procedimentos, desenhados para minimizar a possibilidade de que os clientes passem a associar, em demasia, determinado vendedor com a empresa, pois estas práticas, não só diminuem a possibilidade de extração de quase-renda como, também, contribuem para a transparência e o fortalecimento dos relacionamentos entre clientes e vendedores.

Uma área de competência na qual o pessoal comercial deve, cada vez mais, se aperfeiçoar é a de uso de sistemas informatizados, e não somente, aqueles ligados à realização de apresentações, como, também, aqueles voltados à gestão de relacionamentos, o que indiretamente contribui para

que este pessoal seja, não apenas polivalente, como, também, mais facilmente redirecionável para outras contas.

4 - CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS FINAIS

4.1 - Conclusão

Iniciamos este projeto, em caráter exploratório, erroneamente imbuídos da idéia de que havia um parco conteúdo teórico em Marketing de Negócios que se aplicasse ao campo dos fornecedores de máquinas e equipamentos sob encomenda. Grande foi nossa surpresa ao notar, no transcorrer da nossa pesquisa, a vastidão do conhecimento acumulado e os recentes avanços neste campo.

Esta constatação se tornou especialmente relevante, ao notarmos que a maior parte dos desenvolvimentos recentes na área não se concentra na área de maior sucesso editorial – Estratégia – mas sim nas áreas efetivamente relevantes do ponto de vista gerencial, como configurações organizacionais das áreas de Marketing e de Vendas, sistemas de informações, e especialmente gestão do pessoal.

Acreditamos ter obtido êxito em condensar os principais tópicos do corpo de conhecimento aplicável a este campo, em um pacote coeso e útil para os gestores das áreas comerciais de empresas, no setor de máquinas e equipamentos não-seriados, bem como prover um modelo de avaliação, que permita a avaliação de novas técnicas e metodologias.

4.2 - Sugestões para a continuação do estudo

- A. Uma colocação, que consideramos importante ao analisar as práticas quanto ao gerenciamento das forças de vendas, diz respeito à gestão dos relacionamentos com cada cliente, e também à transferência do conhecimento tácito e ao compartilhamento deste assim chamado “capital de relacionamento” com os demais membros da equipe. Seria oportuno investigar até que ponto os sistemas de avaliação de desempenho pessoal, nas áreas comerciais, tentam, ou não, captar o desempenho dos funcionários nestas dimensões.
- B. Uma vez que várias linhas de pesquisa enfatizam o uso de informações, como fator crítico para o aumento da eficácia da força de vendas, encontramos nesta área um aparente paradoxo, que mereceria ser melhor estudado, pois embora seja reconhecido que o uso de informações, pelos vendedores, seja importante para se conseguir boas vendas, os próprios vendedores geralmente não se prestam à coleta e disseminação das informações.

5 - BIBLIOGRAFIA

Livros

ABELL, Derek F. *Definição do negócio: o ponto de partida para o planejamento estratégico*, São Paulo: Editora Atlas, 1990 apud KOTLER, Philip; *Administração de Marketing*, 4ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 1996.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A., *Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value*, 1st. edition, Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W., *Business Marketing Management*, 6th edition, Orlando: The Dryden Press, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*; Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

KOTLER, Philip; *Administração de Marketing*, 4ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LAMBIN, Jean-Jacques, *Market-Driven Management – Strategic & Operational Marketing*, 1st. edition, London: MacMillan, 2000.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John, *Economics, Organization and Management*, 1st. edition, Upper Saddle River: Prentice Hall, 1992.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph, *Safári de Estratégia*, 1a. edição, Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael; *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press, 1980 apud KOTLER, Philip; *Administração de Marketing*, 4ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 1996.

VARIAN, Hal R., *Microeconomia: Princípios Básicos*, tradução da 6a. edição, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

WEBSTER Jr., Frederick; WIND, Yoram, *Organizational Buying Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972, p.77 apud HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W., *Business Marketing Management*, 6th edition, Orlando: The Dryden Press, 1998.

ZEITHAML. V, PARASURAMAN. A, BERRY. L, *Delivering Quality Service*, New York, The Free Press, 1990

Periódicos

ANDERSON, Erin; OLIVER, Richard L.; *Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems*. Journal of Marketing, v.51, p. 76-88, October 1987 apud CRAVENS, David W.; INGRAM, Thomas N., *Behavior-based and outcome-based salesforce control systems*, Journal of Marketing, Vol. 57 Issue 4, p. 47, Oct. 93..

BENDAPUDI, Neeli; LEONE, Robert P.; *How to lose your star performer without losing customers, too*. Harvard Business Review, Boston, v.79, n.10, p. 104-110, November 2001.

CRAVENS, David W.; INGRAM, Thomas N., *Behavior-based and outcome-based salesforce control systems*, Journal of Marketing, Vol. 57 Issue 4, p. 47, Oct. 93.

DAVIS, F., BAGOZZI, R., WARSHAW, P., *User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models*; *Management Science*,

v.35, n.8, p.982-1003, 1989 apud SCHILLEWAERT, Niels et al. *The acceptance of information technology in the sales force*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 15-2000.

FADER, Peter et. al. .In *The customer profitability conundrum: when to love 'em or leave 'em*. Strategy+Business Magazine, Philadelphia, April 2002.

FEITZINGER, Edward; LEE, Hau L. *Mass customization at Hewlett-Packard: the power of postponement*, Harvard Business Review, Boston, v.75, n.1, p.116-123, January-February 1997.

MAJCHRZAK, Ann; WANG, Qianwei. *Breaking the Functional Mid-Set in Process Organizations*, Harvard Business Review, Boston, v.74, n.5, p.93-99, September-October 1996.

MORRIS, Charles R.; FERGUSON, Charles H. *How Architecture Wins Technology Wars*, Harvard Business Review, Boston, v.71, n.2, p.86-96, March-April 1993.

NOHRIA, Nitin; JOYCE, William; ROBERSON; Bruce. *What really works*, Harvard Business Review, July 2003, reprint R0307C.

PORTER, Michael E. *What is Strategy ?*, Harvard Business Review, Boston, v.74, n.6, p.61-78, November-December 1996.

REINARTZ, Werner; KUMAR, V. *The mismanagement of customer loyalty*. Harvard Business Review, Boston, v.80, n.6, reprint R0207F, July 2002.

RIGBY, Darrell K.; REICHHELD, Frederick F.; SCHEFTER, Phil. *Avoid the four perils of CRM*. Harvard Business OnPoint, Boston, product 8946, February 2002.

SHAPIRO, Benson P.; BONOMA, Thomas V. *How to segment industrial markets*. Harvard Business Review, Boston, v.62, n.3, reprint 84312, May-June 1984.

SOUZA, Ricardo F., *Canais de Marketing, valor e estruturas de governança*, São Paulo: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.42, n.2, p.42-53, Abr/Jun 2002.

SUDHARSHAN, D.; WINTER, Frederick. *Strategic segmentation of industrial markets*. Journal of Business & Industrial Marketing, Bradford, v.13, n.1, 1998.

Artigos acadêmicos

ANDERSON, James C.; THOMSON, James B.L.; WYNSTRA, Finn; *Combining value and price to make informed decisions in business markets*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 19-2000.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; *Selectively pursuing greater share of the customer's business*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 3-2003.

AUNGST, Stan; BARTON, Russell; WILSON, David T.; *Integrating marketing models*. University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 12-2002.

DAY, George S.; *Winning the competition for customer relationships*. Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania, 2002

DAY, George S.; VAN DEN BULTE, Christophe, *Superiority in customer relationship management: consequences for competitive advantage and performance* . Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania, 2002

HO, Teck-Hua; WEIGELT, Keith. *Trust building among strangers*. Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania, 2001

HOMBURG, Christian; GARBE, Bernd. *Towards an improved understanding of industrial services: quality dimensions and their impact on buyer-seller relationships*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 9-1999.

LE BON, Joël; MERUNKA, Dwight. *Understanding, explaining and enhancing salespeople's effort towards marketing and sales intelligence*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 11-1999.

KUMAR, P. *The Impact of Long-Term relationships on the performance of Business Service Firms*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 12-1999.

LICHTENTHAL, J. David; TELLEFSEN, Thomas. *Towards a theory of buyer-seller similarity*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 22-1999.

NOBLE, Peter M.; GRUCA, Thomas S. *An empirically validated framework for industrial pricing*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 9-1998.

SCHILLEWAERT, Niels; AHEARNE, Michael. *The effect of information technology on salesperson performance*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 5-2001.

SCHILLEWAERT, Niels et al. *The acceptance of information technology in the sales force*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 15-2000.

SONI, Praveen K.; WILSON, David T.; O'KEEFE, Michael. *Beyond customer satisfaction: customer commitment*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 23-1996.

SMITH, Timothy; GOPALAKRISHNA, Srinath; SMITH, Paul M. *Trade Show synergy: enhancing sales force efficiency*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 24-1999.

SRINIVASAN, Raji; LILIEN, Gary. *Leveraging customer information for competitive advantage*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 17-1999.

VAN DEN BULTE, Christophe; LIEVENS, Annouk; MOENAERT, Rudy K. *Market knowledge, social capital and absorptive capacity: an analysis of knowledge spillovers within marketing departments*. Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania, 2001

WALTER, Achim et al. *Delivering relationship value: key determinant for customer's commitment*; University Park, Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, ISBM Report 8-2002.

WERANI, Thomas. *The importance of relationship value for the stability of cooperative buyer-seller relationships in industrial markets*. Bordeaux Working Paper des Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA) in the Bordeaux Ecole de Management, 2001

Artigos on-line:

CHEW, Bruce; *The Geometry of Competition*. Monitor Group, 2000. Disponível em: <http://www.monitor.com/cgi-bin/iowa/ideas/index.html?article=101>. Acesso em 27/05/2002.

Outros

Auto Industry Action Group; *QS-9000 Tooling and Equipment Supplement*. Detroit: AIAG, 1998. Norma técnica.